

Курсовая работа

Организационные конфликты: модели управления

Оглавление

Введение

Глава I.

Онтологическая и гносеологическая природа конфликта

- 1.1. Понятие конфликта : типология, методы изучения
- 1.2. Общая характеристика организационного конфликта
- 1.3. Структура, стадии протекания конфликта
- 1.4. Причины возникновения конфликтов в организации, их последствия

Глава II.

Практика реализации моделей управления организационным конфликтом

- 2.1. Способы управления конфликтом в организации
- 2.2. Стратегии и стили поведения в ситуации конфликта
- 2.3. Методы управления конфликтами. Общие принципы и рекомендации, используемые при управлении конфликтами
- 2.4. Оптимальное управленческое решение и предупреждение конфликта

Заключение

Библиографический список

Приложения

Введение

Конфликты существуют столько времени, сколько существует человек. Однако общепринятой теории конфликтов, объясняющей их природу, влияние на развитие коллективов, общества, нет, хотя имеются многочисленные исследования по вопросам возникновения, функционирования конфликтов и управления ими.

В некоторых исследованиях «духовным» отцом теории конфликтов считается Гераклит, встречаются ссылки на Сократа и Платона. Достаточно часты обращения к Гегелю, к его учению о противоречиях и борьбе противоположностей.

Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненные в начале XX в.: Г. Зиммеля, Л. Гумпловича, Д. Смолли, У. Самнера. Наиболее известным из них является Г. Зиммель. Он рассматривал конфликты как неизбежное явление в общественной жизни,

вытекающее из свойств человеческой природы и присущего личности инстинкта агрессивности.

Воспоминания о конфликтах как правило вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды. В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Конфликты возникают почти во всех сферах человеческой жизни. В данной курсовой работе будут рассмотрены те, которые происходят в организациях.

В качестве объекта курсовой работы выступает конфликт в организации. Предметом данной работы является изучение моделей управления и предупреждения конфликта на предприятии.

Целью работы является изучение сущности организационного конфликта, а также рассмотрение на практике путей реализации моделей управления.

Основными исследовательскими задачами курсовой работы являются:

- определение онтологической и гносеологической природы конфликта,
- рассмотрение типологии конфликта,
- изучение структуры конфликта, динамики его протекания,
- выявление причин возникновения и развития конфликта в организации,
- изучение методов разрешения организационного конфликта,
- выявление основных форм социального поведения работников в условиях конфликта,
- рассмотрение основных правил обращения с организационным конфликтом,
- изучение моделей управления и предупреждения конфликтов,
- предоставление результатов социологических исследований, проведенных по изучению конфликтов на примере конкретной организации,
- выявление типичных ошибок руководителя в обращении с конфликтом на предприятии,
- разработка предложений и рекомендаций по улучшению климата в коллективе.

Для достижения данных целей и задач был собран эмпирический материал с применением метода социометрии, наблюдения, письменного опроса и тестирования. На базе военной академии проводилось исследование по выявлению особенностей внутриличностных и межличностных конфликтов у курсантов. Данное исследование проводилось по методике определения типа поведения в конфликтной ситуации К. Томаса. Метод социометрии был применен для оценки межличностных эмоциональных связей в группе учащихся военной академии. Социально- психологический тест основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические основы науки конфликтологии, природа организационного конфликта, его структура, стадии протекания, а также причины возникновения и развития конфликта на предприятии. Вторая глава раскрывает возможности практического применения моделей управления и предупреждения конфликтов в организации. В главе рассматривается вопрос подготовки оптимального управленческого решения, дается общая характеристика способов управления конфликтом, раскрываются основные формы и методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций.

Гипотезами исследования являются:

1. Конфликты оказывают как негативное, так и положительное влияние на деятельность организации.
2. Большинство производственных конфликтов возникает по вине руководителей.
3. Наиболее предпочитаемыми формами поведения в конфликтной ситуации являются компромисс и уклонение.
4. Предупреждению конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» способствует грамотная организация управленческой деятельности.

Качественными методами исследования являются анализ, синтез, дедукция, обобщение и сравнение

Сложность конфликта как явления внутренней жизни и социального взаимодействия предъявляет высокие требования к методам и методикам его изучения.

Конфликтология, будучи сравнительно молодой научной дисциплиной, объективно вынуждена использовать для изучения конфликта методы, разработанные в других отраслях знаний, в первую очередь методы психологии.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

В отечественной экономике в связи с переходом к новым способам управления даже в успешно действующих организациях возникают ситуации повышенной напряженности и контроля. Глубокая пере-стройка всех отношений в обществе, изменения социальных норм производства материальных благ и их распределения составляют не-гативный фон социальных конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие орга-низации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего в итоге не достигают организационных целей. Все это свидетельствует о важном значении проблемы организационных конфликтов в рамках не только конкретной организации, но и всего общества.

Из вышесказанного следует, что конфликты характеризуются двойственностью, так как их результаты могут быть и полезны, и вредны организации. Более того, ученые

полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления.

Организационный конфликт — одно из типичных проявлений конфликта вообще, т.е. конфликта как социологического феномена, существующего на разных уровнях общественной жизни: в отношениях между отдельными людьми в первичных группах, например, в семьях, внутри больших и малых организаций, между организациями, в том числе государствами, между межгосударственными объединениями и т.п. Вот почему к пониманию организационного конфликта применима общая теория конфликта и прежде всего теория социальных конфликтов.

Публикация в последние годы значительного количества работ, посвященных общим проблемам теории конфликтов, говорит о наличии устойчивой потребности в систематизированных знаниях по данной проблеме у студентов, ученых, руководителей, практиков.

Каждому россиянину, руководителю на любом уровне сегодня срочно необходимы знания о способах предупреждения и конструктивного разрешения конфликтов различных масштабов. Научиться конструктивно вести себя в конфликтах можно при наличии практических знаний, необходимо проведение общей систематизации имеющихся знаний, определение методологических и теоретических основ конфликтологии, изучение сложившейся на практике парадигмы конфликтологических исследований, определение перспектив их развития.

В качестве источников информации в данной работе использовались монографии и учебные пособия таких авторов, как Анцупов А.Я., Бородушко И.В., Громова О.Н., Гришина Н.В., Дмитриев А.В., Зайцев А.К., Здравомыслов А.Г., Красовский Ю.Д., Скопылатов И.А., и других.

Глава I.

Онтологическая и гносеологическая природа конфликта

1.1. Понятие конфликта: типология, методы изучения

Конфликт (от лат.— столкновение) в социологии понимается как процесс развития и разрешения противоречивых целей, отношений и действий людей. Он определяется объективными и субъективными причинами и протекает в двух диалектически взаимосвязанных формах:

- а) противоречивых психологических состояний;
 - б) открытых противоречивых действий сторон на индивидуальном и групповом уровнях.
- В более узком смысле конфликт есть частный вид социального взаимодействия между участниками, имеющими взаимоисключающие или несовместимые ценности. Источниками конфликта обычно являются конкуренция, соперничество, социальная дифференциация, антагонистические интересы, враждебность, противоречивые намерения, установки и т. п.

Социологический уровень анализа конфликтов (в отличие от социально-философского) предполагает изучение причин и динамики конфликтов интересов, целей, ценностей и

норм больших и малых общностей, индивидов и групп в процессе их совместной деятельности.

Что же такое конфликт? В психологии конфликт определяется как "столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями".

Различия людей во взглядах, несовпадения восприятия и оценок тех или иных событий достаточно часто приводят к спорной ситуации. Если к тому же создавшаяся ситуация представляет собой угрозу для достижения поставленной цели хотя бы одному из участников взаимодействия, то возникает конфликтная ситуация.

Существуют несколько определений понятия «конфликт».

1. Конфликт — борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются, нейтрализация нанесенного ущерба или уничтожение соперника. В данном определении четко и ясно указаны цели конфликтного взаимодействия, возможные действия в случае сопротивления оппонента, причем действия перечисляются в порядке нарастания силы.
2. Конфликт — столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей. В этом определении акцент сделан на предмет столкновения в виде противоположных целей, интересов, а вопрос методов воздействия не раскрывается.

3. Несколько позднее было предложено такое представление конфликта:

Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент.

Таким образом, можно сформулировать признаки конфликта:

- наличие ситуации, воспринимаемой участниками как конфликтной;
- неделимость объекта конфликта, т.е. предмет конфликта не может быть поделен справедливо между участниками конфликтного взаимодействия;
- желание участников продолжить конфликтное взаимодействие для достижения своих целей.

4. Конфликт — это несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне сделать то же самое.

5. Конфликт — одна из форм взаимодействия людей и групп, при котором действия одной стороны, столкнувшись с другой, препятствуют реализации цели.

Конфликт следует отличать от обычных противоречий — простого несогласия, несовпадения позиций, противоположности мнений по той или иной проблеме¹.

Так, например, трудовой конфликт возникает, если:

- противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;
- степень противоборства достаточно высока;
- противоречие доступно для понимания или непонятно;
- противоречие возникает мгновенно, неожиданно или накапливается довольно долго, прежде чем возникнут социальные столкновения.

Субъект конфликта — активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами.

Это участники конфликтного взаимодействия, в качестве которых могут выступать

отдельные личности, группы, организации. Следует подчеркнуть, что оппоненты должны иметь возможность действовать от своего имени, а не выступать от третьего лица, не быть средством в реализации чьих-то интересов. В этом случае речь будет идти о посредниках, а не о конкретных участниках конфликта.

Участник конфликта может:

- сознательно или не вполне сознавая цели, задачи противо-стояния, принять участие в конфликте;
- быть случайно или помимо его воли вовлеченным в конфликт.

В ходе конфликта статусы участников и субъектов конфликта могут меняться местами. Различают прямых и косвенных участников конфликта. Кос-венные участники преследуют свои личные интересы и могут:

- провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- содействовать уменьшению интенсивности конфликта и пол-ному его прекращению;
- поддерживать ту или иную сторону конфликта или обе сторо-ны одновременно.

В качестве первичных субъектов трудового конфликта оказываются отдельные работники, трудовые группы, коллективы органи-заций, если их цели сталкиваются в процессе труда и в распредели-тельных отношениях. Именно они осознают и принципиально от-носятся к возникающим противоречиям. Присоединение участни-ков к конфликту происходит по множеству мотивов (заинтересо-ванное отношение, поддержка правой стороны, просто желание поучаствовать в событиях).

Организационный конфликт может принимать множество форм. Но независимо от природы конфликта менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им.

Конфликтная ситуация — это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д. Достаточно часто в основе конфликтной ситуации лежат объективные противоречия, но иногда бывает дос-таточно какой-либо мелочи: неудачно сказанного слова, мнения, т.е. инцидента — и конфликт может начаться.

Инцидент (повод) — активизация деятельности одной из сторон, которая ущемляет (пусть даже неумышленно) интересы другой сто-роны. Это формальный повод для начала непосредственного столк-новения сторон. Может произойти случайно или быть спровоциро-ван субъектами конфликта. Инцидент знаменует переход конфлик-та в новое качество, при этом возможны три варианта поведения сторон конфликта:

- стороны стремятся уладить возникшие разногласия и найти компромиссное решение;
- одна из сторон делает вид, что ничего не произошло (уход от конфликта);
- инцидент становится сигналом к началу открытых столкновений. Для перерастания возникшего противоречия в конфликтную си-туацию необходимы:
 - значимость ситуации для участников конфликтного взаимо-действия;
 - наличие препятствия, которое воздвигает один из оппонентов на пути к достижению целей другими участниками (даже если это субъективное восприятие, а не реальность);
 - превышение личной или групповой терпимости к возникшему препятствию, хотя бы у одной из сторон.

В конфликтной ситуации уже проявляются возможные участни-ки будущего конфликта — субъекты или оппоненты, а также пред-мет спора или объект конфликта.

Объектом конфликта становится то, на что претендует каждая из конфликтующих

сторон, что вызывает их противодействие, предмет их спора, получение чего одним из участников полностью или частично лишает другую сторону возможности добиться своих целей.

Конфликтная ситуация — состояние достаточно подвижное, неустойчивое, легко меняющееся при изменении любого из составляющих элементов: взглядов оппонентов; отношений объект — оппонент; при подмене объекта конфликта; появлении условий, затрудняющих или исключающих взаимодействие оппонентов, отказе одного из субъектов от дальнейшего взаимодействия и др.

При столкновении «руководитель — подчиненный» изначально ранг руководителя выше ранга подчиненного, но впоследствии могут появиться разные причины, меняющие такую расстановку сил (переход подчиненного на более высокую должность, привлечение подчиненным на свою сторону вышестоящих руководителей, коллектива). Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Конфликт - это несогласие сторон, которые могут быть представлены индивидами и (или) группами людей. В процессе конфликта одна сторона пытается отстаивать свою точку зрения, свои позиции и мешает это делать другой стороне.

В развитии отношения к конфликтам можно выделить три этапа¹.

1. Существование конфликтов. Общая оценка конфликта как исключительно негативного явления, крайне нежелательного в организации. В хорошей организации конфликтов не должно быть. Отсутствие конфликтов - один из критериев оценки качества организации. Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и обосновывали меры для "полного устранения конфликтов".

2. Возможность устранения конфликтов. На этом этапе признавалось, что конфликты в организации неизбежны, так как имеют объективные причины. Невозможно раз и навсегда устранить все конфликты. Однако возможно и необходимо стремиться к устранению или ослаблению разрушительных последствий конфликта.

2. Анализ качества и последствий конфликта. Принципиально новой здесь является оценка конфликта, который не обязательно является негативным явлением.

Бесконфликтное развитие не только невозможно, но и нежелательно, так как не позволяет выявить и использовать все возможности организации.

Типология конфликта.

В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различного статуса. Возможны также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80% от всех остальных. Они также наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он как бы "связан по рукам и ногам".

Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин.

Перечислить все причины возникновения конфликта не представляется возможным. Но в целом он вызывается, как указывает Р. Л. Кричевский в книге "Если вы - руководитель" , следующими тремя группами причин, обусловленными:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя плохой психологической коммуникацией и т.д.;
- личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты различают и по их значению для организации, а также способу их разрешения. Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных конфликтов характерны разногласия, которые затрагивают принципиальные стороны, проблемы жизнедеятельности организации и ее членов и разрешение которых выводит организацию на новый более высокий и эффективный уровень развития. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации.

Разработкой типологии конфликтов занимаются многие исследователи. В ее основу могут быть положены различные критерии. Наиболее компактная типология конфликтов по критериям «тип участников» и «вид структурных отношений» выглядит следующим образом: внутриличностный, межличностный, внутринациональный, интернациональный. Однако она очень абстрактна и в конкретных исследованиях труднореализуема. Более точная типология дана М- Дойчем. По типам участников он выделил следующие структурные уровни: личность, группа и нация, по видам отношений — внутри- и межсистемный уровни. Результат представлен в табл. 1.1.

Тип участника

Вид отношений

Уровень анализа

Внутрисистемный

Межсистемный

Личность

Внутриличностный

Межличностный

Психологи-ческий

Группа

Внутригрупповой

Межгрупповой

Социально- психологический

Нация
Внутринациональный
Международный
Социальный

Табл. 1.1. Типология конфликтов

Методологические основы исследования конфликтов

Сложность конфликта как явления внутренней жизни человека и социального взаимодействия предъявляет высокие требования к методам и методикам его изучения. Конфликтология, будучи сравнительно молодой научной дисциплиной, объективно вынуждена использовать для изучения конфликта методы, разработанные в других отраслях знаний, в первую очередь методы психологии.

Оценка внутриличностной конфликтности человека

Сегодня в психологии есть не так уж много методов для изучения внутренней конфликтности личности. Наиболее часто в психологической практике, в частности в психотерапии, используется индивидуальная беседа, осуществляемая с помощью различных техник. В комплексных исследованиях применяется блок методик, которые по косвенным показателям могут выявить внутриличностный конфликт человека. Так, Ю. Юрлов в исследованиях использовал методику Т. Лири (ДМО), методику по изучению ценностных ориентации Рокича и шкалу депрессии.

Для выявления внутриличностного конфликта применяется также методика, разработанная Г. Келлером, которая позволяет определить наличие конфликта в трех сферах: семейной, парт-нерского общения и производственной деятельности.

Исследование проводилось в семьях студентов. Выявлено, что у муж-чин и женщин превалирует конфликтность в партнерской сфе-ре Установлено, что при таких конфликтах ухудшаются возможности трудовой адаптации.

Полагая, что существует взаимосвязь межличностных и внутриличностных конфликтов, Е. Иванова и А. Светличный выявляли эти типы конфликтов с помощью методики определения типа поведения в конфликтной ситуации К. Томаса. Кроме выделения пяти типов реагирования в конфликтной ситуации (см. Гл. 2.), предложены следующие варианты объяснения.

1. Определение отвергаемого способа реагирования, т. е. на-бравшего минимальное количество баллов. По аналогии с другими методиками, основанными на принципе выбора (методики Люшера, Зонди и др.), авторы предполагают, что отвергается обычно подавляемая потребность. Сравнение предпочитаемого и отвергаемого способов реагирования выяв-ляет внутриличностный конфликт.

2. Применение транзактного анализа. С этой позиции спосо-бы поведения выглядят следующим образом. В сопротивлении проявляется позиция Родителя, в сотрудничестве — Взрослого, избегании и приспособлении — Ребенка, в компромиссе — Ро-дителя и Ребенка. Компромисс является способом, соединяю-щим в себе разнонаправленные позиции. Это более эмоцио-нально нагруженный способ реагирования в конфликте, приво-дящий к усилению внутриличностного конфликта.

3. Анализ способов реагирования (предпочитаемых и отвергае-мых) с позиции

соотношения своих интересов и оппонента. Такой подход, по мнению Е. Ивановой и А. Светличного, выводит на проблему конфликта внутриличностных интересов. Например, выбор соперничества и отвержение приспособления свидетельствуют о бессознательной недооценке своих интересов и стремлении компенсировать это их активным утверждением. Экспериментально это подтверждено данными, полученными по методике Т. Лири.¹

Не всегда удается в ходе психологической диагностики выявить степень внутриличностной конфликтности и наиболее конфликтную в данный период времени сферу. Исходя из этого один из авторов (А. Шипилов) разработал методику по определению уровня внутриличностной конфликтности. Здесь же отметим, что выделяется шесть видов внутриличностного конфликта: мотивационный (между «хочу» и «хочу»), нравственный (между «хочу» и «надо»), ролевой (между «надо» и «надо»), адаптационный (между «надо» и «могу»), конфликт нереализованного желания (между «хочу» и «могу») и неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»).

Методика позволяет:

- определить степень внутриличностной конфликтности человека;
- выявить наиболее переживаемые типы внутриличностных конфликтов;
- определить основные сферы актуальной внутриличностной конфликтности человека (мотивационная, долженствования, самооценки).

Исследования на различных выборках (по профессиям, возрасту, полу) показали, что острее переживаются конфликты неадекватной самооценки, адаптационные и ролевые конфликты, менее остро — мотивационные и нравственные конфликты.

Определение межличностной конфликтности человека

На сегодняшний день в психологии пока не разработан опросник, или тест, специально предназначенный для определения межличностной конфликтности человека. Поэтому специалисты используют ряд апробированных тестов, которые фиксируют выраженность качеств, свойств и состояний, свидетельствующих о повышенной конфликтности личности.

Под конфликтностью личности понимается ее интегральное свойство, отражающее частоту вступления в межличностные конфликты. При высокой конфликтности индивид становится постоянным инициатором напряженных отношений с окружающими независимо от того, предшествуют ли этому проблемные ситуации. Конфликтность личности определяется комплексным действием психологических (темперамент, уровень агрессивности, психологическая устойчивость, уровень притязаний, актуальное эмоциональное состояние, акцентуация характера и т.д.), социально-психологических (социальные установки и ценности, отношение к оппоненту, направленность во взаимодействии «на себя», компетентность в общении и др.) и социальных факторов (условия жизни и деятельности, возможности для удовлетворения потребностей и т.п.). Рассмотрим наиболее часто применяемые тесты и опросники, позволяющие выявить те или иные аспекты конфликтности личности.

Опросник А. Баса - А. Дарки

Предназначен для определения индивидуального уровня агрессивности личности. Предложен в 1957 г. Агрессия рассматривается авторами методики как комплексный феномен, проявляющийся в различных формах агрессивных и враждебных реакций:

физической, косвенной, вербальной агрессии, раздражительности, негативизме, обиде, зависти, подозрительности. Опросник дает возможность определить индивидуальные индексы агрессивности и враждебности. Выделяет низкий, средний и высокий уровни.

В ряде исследований (В.Згуро, А.Шипилов, Ю.Канатаев, С.Дохолян) показано, что конфликтные люди имеют высокий индекс агрессивности. Индивиды с высоким уровнем конфликтности имеют выраженную установку и опыт применения насильственных средств для достижения своих целей. Из конфликтных столкновений они чаще всего пытаются выходить с помощью физической или вербальной агрессии.

Высокая степень конфликтности Низкая степень конфликтности

взаимоотношений взаимоотношений

Рис. 1.1. Соотношение индивидуальных уровней агрессивности в группах с высокой и низкой степенью конфликтности, %

1- высокий уровень агрессивности; 2 - средний; 3 – низкий.

Диагноз МЛО

Это методика изучения взаимоотношений в малой группе. Создана Т. Лири, Т. Лефоржем и Р. Сазеком в 1954 г. Адаптирована и опубликована в нашей стране в 1972 г. Она дает возможность определить преобладающий тип отношения личности к окружающим (выделяются восемь типов). Наиболее конфликтными являются прямолинейно-агрессивный (третий тип) и недоверчиво-скептический (четвертый тип). Если опрашиваемый набирает по одному из этих типов более восьми баллов (из 16 возможных), высока вероятность конфликтности личности.

Получены данные, говорящие о взаимозависимости личностных параметров, диагностированных по методикам Басса - Дарки и ДМЛО. Например, прямолинейно-агрессивный тип отношения к окружающим положительно коррелирует с физической и косвенной агрессией, раздражением, негативизмом и обидой. Для недоверчиво-скептического типа свойственны косвенная агрессия, раздражение, негативизм, обида и подозрительность.

Личностный опросник Г. Айзенка

Позволяет выявить тип темперамента личности с помощью двух шкал: «экстраверсия—интроверсия» и «нейротизм— стабильность». Повышенный уровень нейротизма способствует конфликтному поведению личности. Зависимость между экстравертированностью и конфликтностью человека не выявлена.

Шкала реактивной и личностной тревожности

Разработана американским психологом Ч. Спилбергером для измерения тревожности как эмоционального состояния и как свойства личности. Адаптированный вариант опросника Спилбергера предложил Ю. Ханин. Тревожность как эмоциональное состояние определяется присутствующим в данный момент у человека напряжением, беспокойством, нервозностью. Как свойство личности она выступает индикатором проявления человеком опасения, страха в объективно безопасных

ситуациях, воспринимаемых им как угрожающие. Положительная взаимосвязь между повышенной тревожностью и конфликтностью личности подтверждена в ряде исследований (Н. Гришина, С. Ерина, Т. Полозова, А. Ташева).

Методика «О-сортировка»

Предложена Х. Заленом и Д. Штоком и позволяет измерить проявление у членов группы таких тенденций поведения, как зависимость—независимость, общительность—необщительность, стремление к борьбе—избегание борьбы. О конфликтности личности свидетельствует высокий показатель тенденции к борьбе, который рассматривается как стремление к завоеванию более высокого статуса и авторитета в системе межличностных отношений.

Опросник К. Томаса

Предназначен для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Выделяются пять основных стратегий конфликтного поведения: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление. Преобладание одной из стратегий свидетельствует о том, что человек ориентируется преимущественно на эту линию поведения в конфликте. Выбор стратегии определяется личностными и социальными факторами. Ориентация на ту или иную стратегию зависит от преобладающего отношения к окружающим, уровня агрессивности. На выбор стратегии поведения в конфликте влияют возраст человека, тип деятельности, склонность к нормативному или асоциальному поведению.

Изучение конфликтных отношений в группе.

Для изучения межличностных конфликтов, а также конфликтогенных явлений (социально-психологическая напряженность в отношениях, несовместимость, наличие микрогрупп с отрицательной направленностью) используются методы и методики социальной психологии: наблюдение, социометрия, опросы, ретроспективный анализ конфликтов, изучение документов, эксперимент.

Наблюдение

Как междисциплинарный метод применяется для изучения конфликтов различного уровня — от внутриличностного до межгосударственного. Как метод сбора первичной информации об изучаемом объекте путем целенаправленного, организованного, непосредственного восприятия и фиксирования конфликтных событий наблюдение обладает рядом достоинств. В ходе наблюдения конфликт воспринимается непосредственно. Это может быть обеспечено участием в конфликте (наблюдатель выступает одним из оппонентов) и восприятием конфликта со стороны (свидетель, второстепенный участник, медиатор). Наблюдение позволяет оценить действие многих факторов в конфликте, их «весомость» и эффективность воздействия. При наблюдении обеспечивается естественность условий, в которых протекает конфликт. Конфликт наблюдается в динамике.

Однако наблюдение конфликта имеет и минусы: частный характер наблюдаемой конфликтной ситуации; взаимное влияние наблюдателя и конфликта. Наблюдатель становится в той или иной степени участником конфликта и его психика подвергается изменениям, которые присущи противоборствующим сторонам (искаженное восприятие, негативные эмоции, поиск справедливой позиции и др.). Полученные таким образом факты с личностной окраской не могут быть фактами научными. Необходимо учитывать влияние личного опыта, знаний, установок, эмоционального состояния наблюдателя на результаты изучения конфликта. Известна также трудоемкость

оформления итогов наблюдения.

Социометрия

Этот социально-психологический тест, применяемый для оценки межличностных эмоциональных связей в группе, разработан американским социальным психологом и психиатром Я. Морено. В конфликто-логии применяется для выявления напряженных, конфликтных взаимоотношений в малой группе. Основывается на определении каждым членом группы своего отношения к окружающим по предложенным критериям.

Разработаны различные модификации социометрии. Так, координатно-социограммный метод позволяет, по мнению автора, выделять в исследуемых группах конфликтные пары, индифферентных личностей, микрогруппы с положительным и отрицательным статусами в официальных и неофициальных подсистемах общения.

Модульная методика диагностики межличностных конфликтов разработана на основе идей социометрии, однако более эффективна при изучении конфликтных явлений, нежели традиционная социометрия. Модульная структура включает четыре базовые измерительные шкалы (отношение к каждому члену группы; представление об отношении каждого к нему самому; качество выполнения должностных обязанностей; развитость нравственных качеств) с фиксированными оценками в пределах от +5 до -5 баллов. Методика позволяет рассчитать ряд индексов, в частности, индекс конфликтности группы и индексы конфликтности каждого ее члена.

Опросник Б. Кросби и Дж. Шерер

Позволяет определить индекс конфликтности психологического климата в организации. Опросник включает следующие факторы: баланс власти как субъективное чувство удовлетворенности сотрудников распределением власти в организации; выражение чувств (насколько принято в организации открытое выражение эмоций и прежде всего негативных); отношение к открытому несогласию (как чувствуют себя сотрудники организации, высказывающие свое несогласие в процессе принятия решения); стиль решения конфликта руководителем: избегание открытого разрешения конфликта, давление на подчиненных в ходе обсуждения, сглаживание или открытая и объективная работа с людьми по регуляции конфликта.

Ретроспективный анализ конфликтов

В фрагментарном виде применяется сравнительно давно. А. Ташева разработала опросник для анализа конфликтных отношений супружеских пар — «ретроспективную рефлексию конфликтов». Респондентам предлагалось ответить на вопросы, касающиеся наиболее типичных конфликтов, способов поведения, факторов эскалации конфликтов, что мешает их предотвращению, как ведет себя оппонент. М.

Гольштейн-Бек на основе ретроспективного анализа 426 конфликтных ситуаций на промышленных предприятиях выявил, что преобладающую часть конфликтов (63,4%) представляют конфликты между руководителями и подчиненными.¹

Изучение документов

Оно используется для ретроспективного анализа конфликтов в социальной и юридической психологии. Так, В. Крапивин использовал различные документы (рапорты, объяснительные записки, доклады и др.) для изучения межличностных конфликтов в военно-строительных отрядах.

Исходя из предположения, что в часто повторяемых синонимах термина «конфликт» отражаются привычные способы разрешения и характер конфликта, А. Ташева исследовала синонимический ряд этого понятия (ссора, спор, драка, столкновение,

разногласия, напряженные отношения, недопонимание и др.). Анализ определений конфликта и синонимов осуществлялся методом контент-анализа, в ходе которого определялась частота употребления различных синонимов (отношение числа упоминаний данного синонима конфликта к общему числу от-ветивших на этот вопрос).

Метод опроса

Применяется при исследовании различных видов конфликта. Используются анкетиро-вание, беседы, массовые и экспертные опросы. Так, Т. Поло-зова предложила методику определения внутригрупповой кон-фликтности. Ее основу составляет метод экспертной оцен-ки межличностных отношений членов коллектива, позволяю-щий, по мнению автора, выделить конфликтные пары. Мето-дика также включает выявление общих нормативов поведения в конфликтной ситуации, определение образа конфликтного и неконфликтного человека, оценку коллектива по биполярной шкале. Имеется методика оценки психологического климата в группе с помощью шкалы-опросника Ф. Фидлера – Ю. Ханина. Шкала состоит из противоположных по смыслу пар слов (антонимов). С их помощью можно списать атмосферу в группе (например, «дружелюбие»- «враждебность», «согласие»- «несогласие» и т.д.). Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре опрашиваемый поставил свою метку, тем более выражены эти признаки в группе. По усредненным данным всех членов группы строится ее общий профиль. Так можно получить информацию об уровне конфликтности группы.

Большинство методов, применяемых для изучения межличностных конфликтов, не может быть использовано для исследования меж-групповых конфликтов. Это касается тестовых методик, социометрии, эксперимента. Ограниченно применяется метод наблюдения, более широко — ретроспективный анализ. Причина заключается в сложности, масштабности и многоуровневом характере протекания таких конфликтов. На практике чаще применяются качественные методы и метод математического моделирования межгрупповых и межгосударственных конфликтов. Качественные методы исследования часто называют общи-ми методами научного познания. К ним относятся: анализ, синтез, индукция, дедукция, исторический, логический мето-ды, обобщение, сравнение и др.

В последние десятилетия применяется математическое моде-лирование межгрупповых и межгосударственных конфликтов. Это связано с развитием электронно-вычислительной техники и результативностью прикладных исследований конфлик-тов. Среди математических моделей, используемых в конфликтологии, следует указать такие, как: вероятност-ные распределения, статистические исследования зависи-мостей, марковские цепи, модели целенаправленного по-ведения, теоретические, а также имитационные модели.

2.1. Общая характеристика организационного конфликта

Организация — это сложное целое, которое включает в себя не только индивидов с различными статусами, социальными установками и интересами, но и различ-ные социальные образования, стремящиеся занять более высокое место в структуре организации, изменить существующие нормы деятельности или систему отношений внутри организационной структуры. Кроме того, различные подразделения организации

могут подвергаться управленческому воздействию в различной степени. Таким образом, имеют место неравенство в распределении ресурсов, а также различия в возможностях высшего руководства реализовать властные функции. Все эти причины в конечном счете могут привести организацию и ее подразделения к состоянию напряженности и даже социального конфликта.

Всегда ли наличие конфликта оказывает негативное воздействие на организацию? Как наличие и значение конфликта можно оценить с позиций различных школ в управлении (научного или административного управления, «человеческих отношений»)? Хорошо ли, когда в организации «одномыслие»? Какие приемы, способы допустимы для отстаивания своей точки зрения? Могут ли в развивающейся организации, открытой системе отсутствовать конфликты? На эти и другие вопросы руководитель, лидер должен своевременно находить эффективные ответы.

В отечественной экономике в связи с переходом к новым способам управления даже в успешно действующих организациях возникают ситуации повышенной напряженности и контроля. Глубокая пере-стройка всех отношений в обществе, изменения социальных норм производства материальных благ и их распределения составляют не-гативный фон социальных конфликтов в организации, которые могут привести к разрушительному кризису. В этой ситуации многие орга-низации оказываются конфликтными по своей сути, вследствие чего в итоге не достигают организационных целей. Все сказанное выше свидетельствует о важном значении проблемы организационных конфликтов в рамках не только конкретной организации, но и всего общества.

Отметим, что конфликты характеризуются двойственностью, так как их результаты могут быть и полезны, и вредны организации. Более того, ученые полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления.

Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия, да и всех других взаимоотношений людей. Подсчитано, что на конфликты и их переживания уходит около 15% рабочего времени персонала. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени¹. Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и из-за высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Для диагностики организационного конфликта и управления им необходимо знать специфику этого типа взаимоотношений. Что же представляет собой организационный конфликт.

Организационный конфликт есть любая разновидность конфлик-та, проявляющегося в организации как относительно самостоятель-ной целостной системе. Следует заметить, что в отечественной ли-тературе встречается и более узкая трактовка понятия «организа-ционный конфликт». Так, О.Н. Громова рассматривает его как «следствие организационного регламентирования деятельности лич-ности: применения должностных инструкций, внедрения формальных структур управления организацией и др.»¹.

Организационный конфликт — одно из типичных проявлений конфликта вообще, т.е. конфликта как социологического феноме-на, существующего на разных уровнях общественной жизни: в от-ношениях между отдельными людьми в первичных группах,

на—пример, в семьях, внутри больших и малых организаций, между организациями, в том числе государствами, между межгосудар—ственными объединениями и т.п. Вот почему к пониманию орга—низационного конфликта применима общая теория конфликта и прежде всего теория социальных конфликтов.

Общей чертой всех организационных конфликтов является реаль—ная или мнимая блокада потребностей (или препятствие удовлетворе—нию потребностей) отдельного члена организации или социальной группы. Если блокада потребностей осознана членами организации или социальной группы и произошла идентификация источника бло—кады потребностей (например, члены группы осознали, что их значи—мые потребности блокированы представителями администрации), то далее следует реакция на блокаду, которая может быть двух типов — отступление или агрессия.

Отступление представляет собой реакцию на блокаду потребнос—тей (реальную или мнимую), которая сводится к кратковременному или долговременному отказу от удовлетворения этих потребностей. Очевидно, что при такой реакции на блокаду не происходит кон—фликта в организации. Отступление в ситуации полного (или тоталь—ного) блокирования может быть двух видов:

сдерживание — состояние, при котором индивид (социальная группа) отказывается от удовлетворения потребности из страха, в надежде получить определенные блага в другой области (замените—лей) или удовлетворить потребность спустя какое-либо время более легким путем, с меньшими издержками. В этом случае индивид (со—циальная группа) перестраивает свое сознание, полностью подчиня—ясь требованиям ситуации, и действует с ощущением правильности отказа от удовлетворения потребности; подавление — уход от реализации целей при удовлетворении потребности под воздействием внешнего принуждения, когда индивид постоянно испытывает чувства несправедливости, обиды, возмущения, а также постоянное желание немедленного удовлетворения потребнос—тей (или эти чувства существенно изменяют коллективное сознание группы), но эти чувства и желания загоняются вглубь и могут в любой момент выйти наружу в форме агрессии при определенных, благопри—ятных для этого условиях.

Агрессия является ответной реакцией на блокаду, которая может привести (и чаще всего приводит) к конфликту. Агрессия — это враж—дебная внутренняя установка или враждебный тип действий по от—ношению к другому индивиду (или другой социальной группе). Аг—рессия выражается в поведении, направленном на нанесение физи—ческого и морального вреда или ущерба другому. Агрессивные дей—ствия вызывают ответную агрессивную реакцию у другого индивида (или социальной группы), и с момента такого взаимодействия начи—нается социальный конфликт. Но даже очень сильная агрессия может не привести к социальному конфликту, если она не вызывает соот—ветствующей агрессивной ответной реакции.

Природа конфликтных взаимодействий. Конфликтные взаимодействия имеют кумулятивную природу, т.е. каждое агрессивное действие приводит к ответному действию или возмездию, причем более сильному, чем первоначальное. Конфликт обостряется и охватывает все большее число членов организации или, переходя на внешний уровень, все большее количество организаций. Это может означать, что даже незначительное событие, стычка между представителями различных подразделений организации или между представителями различных структурных уровней организации (например, между ру—ководителем и подчиненными) может постепенно привести к острому крупномасштабному конфликту.¹

Конфликт в организации может протекать и распространяться в следующих основных направлениях:

- 1) горизонтальные конфликты, или конфликты «равный с равным», представляют собой конфликты между коллегами, руководителями одного уровня и характеризуются тем, что участники не могут использовать в противостоянии самый главный ресурс — статус в организации, должностное положение. В этом случае, на первый план выходят связи членов организации, их прошлые заслуги и опыт;
- 2) вертикальные конфликты, или конфликты руководителей с подчиненными, изначально протекают в неравных для соперников условиях, так как руководители обладают большими ресурсами и возможностями, чем подчиненные.

Классификация конфликтов в организации

Классифицируя организационные конфликты, выделяют конфликты личностные, или психологические, межличностные, или социально-психологические, и социальные.

Рассмотрим последовательно эти типы конфликта.

Личностный, или психологический, конфликт затрагивает только структуру сознания личности (члена организации) и психику человека. Поэтому этот тип конфликта нельзя считать социальным конфликтом в чистом виде. Личностные конфликты не могут напрямую воздействовать на процессы, протекающие в организации, однако если они получают распространение и охватывают различные уровни управления в организации, возможны серьезные негативные последствия вплоть до невыполнения организацией своих задач и даже ее распада. Кроме того, личностные конфликты служат основой для межличностных и социальных конфликтов. Среди личностных, или психологических, конфликтов наиболее распространены ролевые и мотивационные конфликты.¹

1. Ролевые конфликты. Их основу составляют трудности выполнения членом организации своей роли, несоответствие ожиданиям, предъявляемым к члену организации, занимающему определенный статус в организации. Инициатором конфликта может быть как рядовой исполнитель, у которого работа вызывает раздражение и протест (что приводит к неудовлетворительной оценке его деятельности руководством организации или подразделения), так и руководитель, который не может или не хочет соответствовать ролевым требованиям или не выполняет нормативные указания или запреты. Причинами ролевых конфликтов в организациях могут быть следующие:

- недостаточная, слабая ролевая подготовка;
- неудовлетворенность существующим статусом (например, работник считает, что он достоин более высокой должности);
- неприятные моменты, сопутствующие выполнению работником своей роли (монотонная, нервная, грязная работа);
- предъявление противоречивых требований к результатам работы, что вызывает неопределенность ролевых ожиданий;
- двойственность при выполнении социальных ролей (или двойные стандарты деятельности);
- несовместимость предъявляемых требований с точки зрения работника;
- несовместимость ролевых требований с потребностями, установками и ценностями работника.

2. Мотивационные конфликты. В основе таких личностных конфликтов лежит недостаточная или неправильная мотивация индивида в организации, а также

неудовлетворенность работой, условиями труда, неуверенность в собственных силах и т.д. Этот конфликт может быть внутрличностным в том случае, если индивид не идентифицирует причину неудовлетворенности с действиями конкретных социальных объектов своего окружения.

Межличностный, или социально-психологический, конфликт имеет две разновидности в зависимости от широты зоны разногласий:

- 1) конфликт охватывает двух или более членов организации, каждый из которых не представляет группу, т.е. группы не задействованы в конфликте. Это наиболее часто встречающийся тип конфликта (называемый «лицом к лицу»), который может возникать по причинам, как связанным с организационной деятельностью, так и не связанным с процессом производства продукта;
- 2) конфликт затрагивает отдельного работника и социальную группу. Такой конфликт начинается с негативных отношений между отдельными личностями, а группа представляет одну из сторон в конфликтном взаимодействии. Конфликт будет действительно межличностным в том случае, если работник (как конфликтующая сторона) считает, что вступил в конфликтное взаимодействие не с группой, а с отдельными ее членами. Так, подразделения организации и социальные группы устанавливают для себя нормы поведения и объемы работ, и каждый работник должен их соблюдать, для того чтобы органично войти в неформальные группы, удовлетворяя тем самым свои потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельного работника, может возникнуть конфликт. В частности, если кто-то хочет заработать больше, работая больше или перевыполняя норму, или кто-то желает работать меньше, чем остальные, то в обоих случаях группа предпримет меры социального контроля и давления против как «чрезмерного» усердия, так и резкого снижения интенсивности труда.

Возможен конфликт между отдельным членом организации и социальной группой, если он занимает позицию, отличающуюся по ряду параметров от позиции группы. Например, на собрании руководителей подразделений обсуждается вопрос об увеличении объема продаж. Большинство считает, что этого можно добиться путем снижения цены. Но руководитель одного из подразделений организации твердо убежден, что такая тактика может привести к уменьшению прибыли и создаст впечатление на рынке, что продукт, производимый организацией, более низкого качества, чем у конкурентов. В этом случае между ним и другими руководителями возможен межличностный конфликт.

Межличностный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя, когда необходимо обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры, присущие данной организации. Если при этом руководитель принимает жесткие решения, не популярные среди подчиненных, группа может выступить против решений руководителя.

Межгрупповой (социальный) конфликт возникает в тех случаях, когда интересы некоторого числа членов организации, образующих формальную или неформальную группу (т.е. социальную общность, способную на совместные скоординированные действия), вступают в противоречие с интересами другой социальной группы, не включающей в себя работников из первой группы. Основой межгруппового конфликта весьма часто бывает межличностный конфликт, так как индивиды всегда пытаются получить поддержку и ресурсы со стороны своего социального окружения.

Типичной причиной групповых конфликтов в организации являются разногласия между

линейным и штабным персоналом. Другими словами, между практическими руководителями и советниками высшего руководства.

Открытые и скрытые конфликты. Конфликты в организации классифицируются не только по степени распространения, но и по степени открытости конфликтных взаимодействий. По этому основанию различают открытые и скрытые формы конфликта.

Открытые конфликты. Здесь все взаимодействия противоборствующих сторон явно обозначены, декларируемы и предсказуемы. О таких конфликтах известно и высшему руководству организации, и любому работнику в ее пределах, и иногда — представителям (обычно руководителям) других организаций. Конфликтные взаимодействия такого рода проявляются в виде прямых протестов, косвенных акций (подстрекательства), открытых взаимных обвинений, открытого пассивного сопротивления (невыполнение заданий или невыход на работу) и т.д. В зависимости от ситуации реакция соперника может быть открытой или скрытой. Однако последняя в данном случае не поощряется, так как расценивается как проявление слабости или малодушия. Большинство открытых конфликтов достаточно хорошо структурированы, в них ярко выражены интересы и претензии сторон, резко очерчены границы конфликтной ситуации.

С точки зрения управления и последующего гашения открытые конфликты более предпочтительны, но вместе с тем в силу своей остроты они могут быть разрушительны и распространиться на другие структурные единицы организации.

Скрытые конфликты составляют основную долю конфликтных взаимодействий. Эти конфликты недоступны непосредственному наблюдению, поскольку соперники пытаются подавить соперника или навязать ему свою волю, используя факторы неожиданности или неизвестности. Скрытые конфликты разделяют на два вида:

1) конфликты, включающие в себя те же действия, что и при открытом конфликте, но не манифестируемые, информация о которых до определенного момента сведена до минимума. К таким скрытым действиям следует отнести отказ в поддержке (под разными предлогами), регулирование производительности, утечку информации, саботаж, предоставление невыгодной работы (так как якобы ее некому больше выполнять) и т.д. При этом одна из сторон занимает позицию отстраненности, неведения, предоставления ненужной или даже вредной по последствиям помощи. Очень часто вред сопернику наносится через третьи лица или со ссылкой на высшие инстанции;

2) психологические конфликты, в которых соперники (или один из соперников) пытаются воздействовать на цели, видение ситуации и способы достижения целей. При этом каждый пытается навязать сопернику свою точку зрения таким образом, чтобы либо подавить стремление соперников к сопротивлению, либо представить конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете.

В классификациях (типологиях) по ранговым различиям конфликты подразделяются на конфликты между равными по рангу участниками (горизонтальный конфликт), например, между двумя рядовыми сотрудниками или двумя начальниками отделов; между ниже стоящими и выше стоящими на социальной лестнице субъектами (вертикальный конфликт), например, конфликт между руководителем и подчиненным. К вертикальным конфликтам прилагается конфликт между целым и частью, например, между отдельным работником и остальной группой или между отдельной группой и

всей организацией; к горизонтальным — линейно-функциональный конфликт, характеризующий отношения между линейным руководством и специалистами. В зависимости от количества причин выделяются однофакторные, когда в основе конфликта лежит одна причина, и многофакторные конфликты, возникающие в силу двух и более причин, а также кумулятивные конфликты, когда несколько причин накладываются одна на другую, и это приводит к резкому усилению интенсивности конфликта.

По сферам проявления различают канализируемые конфликты, предполагающие ограниченность сферы соперничества и активности участников, и эскалирующие конфликты, характеризующиеся неограниченным и расширяющимся спектром конфликтного взаимодействия. Конфликты, относящиеся ко второй из этих разновидностей, плохо поддаются управлению и влекут за собой наиболее разрушительные последствия. В рамках типологий, составленных, исходя из временных параметров, конфликты делятся на единичные, периодические и частые, а также на скоротечные и длительные, затяжные. В зависимости от форм проявления различают открытые, с явно выраженными агрессивными действиями, и скрытые, характеризующиеся отсутствием такого рода действий и косвенным, закамouflированным противоборством.

Типологии, построенные на основе такого критерия, как отношение к целям организации, разделяют конфликты с преимущественно позитивной направленностью, конфликты с позитивно-негативной направленностью и конфликты с негативной направленностью. Первые возникают при совпадении или близости целей участников конфликта с целями организации. Таков, например, конфликт между сторонниками различных путей рационализации производства. Конфликты второго типа, т.е. с позитивно-негативной направленностью, характеризуются несовместимостью целей одной из сторон с целями организации, которые отстаивает вторая сторона. Примером может служить конфликт между руководителем подразделения и неформальной группой, препятствующей превышению работниками средней нормы выработки. Конфликты третьего типа с негативной направленностью, отличаются несовместимостью целей обеих сторон с целями организации. Такого рода конфликт обычно имеют скрытый характер. К ним относится, например, борьба двух ведомств за получение дополнительных ставок и финансирования при наличии излишне раздутых штатов и не загруженного работой персонала или, скажем, соперничество двух криминальных группировок за пост директора акционерного общества. В реальной жизни грани между конфликтами с преимущественно позитивной, позитивно-негативной и негативной направленностью часто бывают очень подвижными, относительными; сами же конфликты имеют тенденцию усиления их негативной направленности по мере перемещения объекта борьбы с конкретными вопросами непосредственно на участников. Направленность и весь процесс протекания конфликтов прямо зависят от их причины.

1.3. Структура конфликта, стадии протекания конфликта

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Однако само понятие «структура» трактуется по-разному. Так, при анализе объектов материальной и социальной жизни часто под структурой понимается совокупность элементов, составляющих объект. Например, в социальной структуре общества обычно выделяют

различные классы и другие социальные слои. Иногда структура рассматривается как устройство, порядок расположения элементов.

Применительно к конфликту такие подходы неприемлемы, так как наряду с тем, что он является системой, конфликт представляет собой и процесс. Поэтому структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная целостная система и процесс. Основные компоненты структуры конфликта могут быть представлены так, как на рис. 1.1. Кроме понятия «конфликт» часто используется и «конфликтная ситуация» — частное понятие по отношению к конфликту. 1

Конфликтная ситуация представляет собой фрагмент конфликта, цельный эпизод его развития, своеобразный «фотографический снимок» конфликта на определенный момент времени. Поэтому структура конфликта может рассматриваться и как структура конфликтной ситуации. Среди понятий, которыми характеризуется структура конфликта выделяют такие, как конфликтная ситуация, ее образы, объект, а иногда и предмет конфликта, участники, условия протекания, действия сторон, приемы и способы противодействия.

Рис. 1.1. Структура конфликта

В любом социальном конфликте, будь то межличностный или межгосударственный конфликт, основные действующие лица — люди. Они могут выступать в конфликте как частные лица (например, в семейном конфликте), как официальные лица (конфликт по вертикали) или как юридические лица представители учреждений или организаций). Кроме того, они могут образовывать различные группировки и социальные группы вплоть до таких образований, как государства.

Степень участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта. Исходя из этого выделяют: основных участников конфликта; группы поддержки; других участников. Основные участники конфликта. Их часто называют сторонами или противоборствующими силами. Это те субъекты конфликта, которые непосредственно совершают активные (наступательные или защитные) действия друг против друга. Некоторые авторы вводят такое понятие, как «оппонент», что в переводе с латинского означает возражающий, противник в споре. Противоборствующие стороны — ключевое звено любого конфликта. Когда одна из сторон уходит из конфликта, то он прекращается. Часто в конфликте можно выделить сторону, которая первой начала конфликтные действия. Ее называют инициатором конфликта. В литературе можно встретить такой термин, как «зачинщик». По-видимому, это не очень удачное понятие, так как априори несет определенную негативную смысловую нагрузку. Если одна из сторон инициирует конфликт, то это еще не значит, что она не права. Например, если новатор, не сумев бесконфликтно добиться внедрения инновации, идет на противоборство, то оценка его действий будет положительной.

Группы поддержки. Практически всегда в любом конфликте за оппонентами стоят

силы, которые могут быть представлены отдельными индивидами, группами и т.д. Активными действиями, либо только своим присутствием, молчаливой поддержкой они могут коренным образом воздействовать на развитие конфликта, его исход. Группы поддержки могут быть представлены друзьями, субъектами, связанными с оппонентами какими-то обязательствами, коллегами по работе. В группу поддержки могут входить руководители или подчиненные оппонентов.

Другие участники. В данную группу входят субъекты, которые оказывают эпизодическое влияние на ход и результаты конфликта. Это подстрекатели и организаторы. Подстрекатель — лицо, организация или государство, подталкивающие другого участника к конфликту. Сам подстрекатель может затем в этом конфликте и не участвовать. Его задача — спровоцировать, развязать конфликт и его развитие. Организатор — лицо или группа, планирующие конфликт, различные пути обеспечения и охраны участников, и др.

Иногда в число участников конфликта включают медиаторов (посредников, судей и т.д.). На наш взгляд, это не вполне правомерно. Третья сторона в конфликте (медиатор) решает задачу прекращения конфликта. Участники же в той или иной мере участвуют в конфликте, содействуют его развитию, поддерживают и развивают борьбу. Медиатор действует ненасильственными методами и не входит в число участников конфликта. Ядром любого конфликта является противоречие. В нем отражается столкновение интересов и целей сторон. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна, не лежит на поверхности. Участники конфликта оперируют таким понятием, как предмет конфликта. В нем отражается обыденное восприятие основного противоречия конфликта. Предмет конфликта — это объективно существующая или воображаемая проблема, лежащая в основе конфликта. Это то противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в противоборство.

Еще одним неизменным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удастся. Легче определяются проблема или предмет конфликта. Объект лежит глубже, он как бы покрыт скорлупой и является ядром проблемы, центральным звеном конфликтной ситуации. Поэтому иногда его рассматривают как причину, повод к конфликту. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Важно уметь выделить объект конфликта, чтобы конструктивно его разрешить. Потеря объекта конфликта, ошибочное выделение ложного объекта существенно затрудняют процесс решения проблемы.

При анализе конфликта необходимо выделять такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, т.е. микро- и макросреду, в которой возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. В целом в отечественной науке социальная среда как комплекс Условий понимается достаточно широко. В нее включаются не только ближайшее окружение личности, но и социальные группы представителем которых является данный индивид. Учет этого окружения на уровне микросреды и макросреды позволяет понять содержательную сторону целей, мотивов сторон, а также их зависимость от этой среды.

Конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представлены в таблице 1.2.

Позитивные Негативные

разрядка напряженности между конфликтующими сторонами большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом
представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию чрезмерное увлечение процессом
конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов сложное восстановление деловых отношений ("шлейф конфликта").

Табл. 1.2. Функции конфликтов

Признаки конфликта.

Анализ конфликтологической литературы позволяет выделить следующие, во многом взаимосвязанные, признаки социальных конфликтов:

1. Наличие по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом.
 2. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии. Без такой взаимозависимости стороны могут выйти из конфликтного поля и не участвовать в соперничестве.
 3. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает при наличии двух видов дефицита — позиционного (когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, например, должность начальник отдела, и соответственно выполнять одну и ту же роль) и дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги.
 4. Нулевая сумма конфликтного взаимодействия. Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками.
 5. Действия, направленные непосредственно друг против друга
Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции: неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и т.п., так и от конкуренции.
 6. Использование давления или, как крайний вариант давления, силы. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и т.п.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, и особенно силы, придает конфликтам ярко выраженную негативную эмоциональную окраску, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования его более жестких форм.
- В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания

людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо собственно сознанием, психологией людей. Некоторые, особенно внутриличностные и межличностные конфликты, могут иметь место и без объективных, коренящихся в реальной ситуации противоречий.

Учитывая отмеченные признаки конфликта, его можно определить как основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие преследующих несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых непосредственно направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду.

Стадии протекания конфликта в организации.

Конфликты имеют процессуальный характер, т.е. представляют собой определенное, имеющее начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяются его различные стадии, этапы.

Фролов С.С. выделяет следующие стадии протекания конфликта в организации.

Предконфликтная стадия. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Обычно этот объект может быть поделен и на основе переговоров, но в момент зарождения конфликтной ситуации путей к этому соперники не видят и их агрессия направлена друг на друга.

В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но на этой стадии начинаются скрытые конфликтные взаимодействия, цель которых — ввести противников в заблуждение. Хотя члены организации и социальные группы имеют достаточно подробные сведения друг о друге, до предконфликтной стадии они, как правило, не оценивают другие группы или членов организации как потенциальных соперников в конфликте. Такая оценка осуществляется только на конфликтной стадии.

В развитии предконфликтной стадии отмечается несколько этапов.

1. Идентификация причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий в конфликте; в ходе структурного конфликта каждая из соперничающих групп определяет степень воздействия другой группы на их попытки достигать своих целей и т.д.

2. Оценка ресурсов и потенциальных возможностей соперников (например, члены группы вдруг узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить. Оценка предшествует мобилизации ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т.д.), которая является первым шагом в осуществлении конфликтных взаимодействий.

3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой

достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников наблюдается практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт почти инстинктивно ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий. Например, как правило, подчиненный, вступивший в конфликт с руководителем, начинает апеллировать к коллегам, рассказывать о своих проблемах и других подразделениях, представляя конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете. В то же время руководитель может разъяснять подчиненным свою позицию в отношении конфликтующего подчиненного, конечно же, в определенном ключе.

4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников¹.

В целом можно сказать, что суть предконфликтной стадии — подготовка открытых конфликтных взаимодействий, расширение зоны конфликта, т.е. вовлечение в конфликтную ситуацию других подразделений организации и отдельных личностей. По мнению выдающегося исследователя конфликтов Л. Козера, «конфликт, еще не начавшись, распространяется на всю социальную общность». При этом поляризация мнений и оценок в отношении сторон в конфликте также складывается на предконфликтной стадии.

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние — социальная напряженность, которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют нормальному человеческому общению и способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную и наоборот.

Стадия непосредственно конфликта характеризуется двумя основными признаками, появление которых свидетельствует о наступлении непосредственно конфликта. Первый признак — наличие ясно выраженной установки на борьбу с соперником. При отсутствии такой установки полномасштабный конфликт не разгорится, так как члены группы будут отказываться от конфликтных действий в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин. Установка на борьбу особенно важна для лидеров групп, цель которых — поддерживать стремление к противоборству у остальных членов групп.

Второй признак — наличие инцидента, т.е. ярко выраженных столкновений между соперниками.

Для введения ресурсов в конфликтную ситуацию используется открытость границ системы, нормы культуры организации и коммуникационные каналы.

Конфликт в организации протекает согласно кривой жизненного цикла, характерной для конечных систем (рис. 1.2). На начальном этапе конфликт развивается крайне медленно, что объясняется прежде всего остающейся надеждой на неконфликтное разрешение проблем, а также неуверенностью в возможностях применения ресурсов для осуществления конфликтных взаимодействий.

На этом этапе осуществляются единичные взаимодействия, сопровождающиеся скрытыми формами ведения борьбы, которые можно считать ситуационными взаимодействиями. Исключение составляют те случаи, когда происходит возврат к

прежнему конфликтному состоянию или противники поставлены перед необходимостью немедленно воздействовать на противника. После этого в силу кумулятивной природы конфликта интенсивность взаимодействий (их количество и сила) резко возрастают. В конфликт начинают втягиваться как различные подразделения организации, так и различные уровни управления. На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удается погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу.

Рис. 1.2. Изменение интенсивности конфликта во времени:

I — интенсивность конфликтных взаимодействий;
 t — время;
 K — критическая точка;
1 — при изоляции участников конфликта;
2 — при влиянии извне.

Интенсивность резко возрастает вплоть до достижения критической точки конфликта K . Это свидетельствует о том, что интенсивность данного конфликта больше не будет увеличиваться. Причина этого кроется в двойственном состоянии участников конфликта, проходящего критическую стадию. Действительно, в данный момент конфликт достигает наибольшей силы и распространения, когда максимально задействованы ресурсы членов организации и даже отдельных подразделений, однако в то же время это момент истощения ресурсов (прежде всего эмоциональных), появления усталости и сомнений в целесообразности противоборства. После прохождения критической точки конфликтная ситуация может развиваться в двух направлениях в зависимости от степени открытости Организации или подразделений, участвующих в конфликте. Так, если подразделения организации, где протекает конфликт, удастся изолировать от притока ресурсов (прежде всего эмоциональных и информационных), то после прохождения критической точки интенсивность конфликта будет снижаться. В случае притока ресурсов в подразделения организации, охваченные конфликтом, интенсивность конфликта будет достаточно долго оставаться на критическом уровне. Критический уровень интенсивности развития конфликта может быть превышен только при возникновении другого конфликта, с другим распределением ресурсов и другой конфликтной ситуацией, который может возникнуть на том же месте в тот период, когда первый конфликт еще не затих.

1.4. Причины возникновения конфликтов в организации, их последствия

Проблема выявления причин возникновения конфликтов занимает ключевое место в поиске путей их предупреждения и конструктивного завершения. Без знания движущих сил развития конфликтов трудно оказывать на них эффективное регулирующее воздействие.

Причина — первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта

постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время — источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обуславливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины.

Возникновение и развитие конфликтов обусловлено действием четырех групп факторов и причин: объективных, организационно-управленческих, социально-психологических и личностных.¹ Первые две группы факторов носят в основном объективный характер, третья и четвертая — главным образом субъективный.

Понимание объективно-субъективного характера причин конфликтов окажется весьма полезным в дальнейшем при определении способов их предупреждения, выработке оптимальных стратегий поведения людей в типичных конфликтах. К числу объективных причин конфликтов можно отнести главным образом те обстоятельства социального взаимодействия людей, которые привели к столкновению их интересов, мнений, установок и т.п. Объективные причины приводят к созданию предконфликтной обстановки — объективного компонента предконфликтной ситуации. Например, в цехе освобождается должность его начальника, на которую могут претендовать несколько инженеров, работающих в данном цехе. Поскольку должность одна, а претендентов несколько, интересы последних объективно, т.е. независимо от желания инженеров, сталкиваются. Такое столкновение может привести, а может и не привести к конфликту. Однако если бы на эту должность был один претендент, то столкновения интересов двух или нескольких инженеров, связанного с назначением на данную должность, не было бы. В такой ситуации был бы исключен и конфликт, связанный с назначением на освободившуюся должность, так как не было бы объективной основы для него.

Субъективные причины конфликтов в основном связаны с теми индивидуальными психологическими особенностями оппонентов, которые приводят к тому, что они выбирают именно конфликтный, а не какой-либо другой способ разрешения создавшегося объективного противоречия. Человек не идет на компромиссное решение проблемы, не уступает, не избегает конфликта, не пытается совместно с оппонентом обоюдовыгодно разрешить возникшее противоречие, а выбирает стратегию противодействия. Практически в любой предконфликтной ситуации есть возможность выбора конфликтного или одного из неконфликтных способов ее разрешения. Причины, в силу действия которых человек выбирает конфликт, в контексте сказанного выше носят главным образом субъективный характер.

Организационно-управленческие причины конфликтов

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами. Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп (рис. 1.3).

Структурно-организационные
Функционально-организационные

Личностно-функциональные

Ситуативно-управленческие

Рис.1.3. Организационно-управленческие причины конфликтов

Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает. Структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, которой она занимается, тем менее эффективно функционирование организации, тем больше межличностных и межгрупповых конфликтов возникает в ее коллективах. Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам.

- Допускаются ошибки при проектировании структуры организации. Трудно точно прогнозировать все задачи, которые будет решать создаваемая организация. Трудно создать структуру, которая до деталей отражала бы требования будущей деятельности.
- Задачи и деятельность организации непрерывно изменяются. Поскольку структура организации не может изменяться каждую неделю, возникает ее естественное несоответствие деятельности. Чем менее гибко руководство организации приспособливает ее структуру к изменившимся требованиям деятельности, тем больше в организации возникает конфликтов.

Например, создание департамента налоговой службы города необходимо начинать с определения полного перечня возлагаемых на него задач. Затем эти задачи систематизируются. Структура департамента должна максимально соответствовать системе задач по сбору налогов, отражать административное деление города и состав налогоплательщиков. В процессе работы по сбору налогов структура службы должна непрерывно совершенствоваться в интересах деятельности. Это обеспечит минимизацию конфликтов в налоговой службе по структурно-организационным причинам.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Внешние функциональные связи организации должны максимально соответствовать решаемым задачам обеспечивать их выполнение. Любая организация является элементом системы более высокого порядка. Эффективная работа организации невозможна без отлаженных функциональных связей с внешней средой. Нарушение этих связей приводит к конфликтам. Функциональные связи между структурными подразделениями организации должны соответствовать требованиям деятельности и объективным законам функционирования самой организации. Этим же требованиям должны соответствовать функциональные взаимосвязи между отдельными работниками

коллектива.

Например, поставка некачественного сырья объективно создает пред конфликтную ситуацию между поставщиком и заказчиком. Неопределенность функциональных взаимосвязей между администрацией президента и правительством приводит к постоянному возникновению противоречий между этими структурами по поводу распределения прав и ответственности.

Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Любая работа требует определенных профессиональных знаний и опыта, иногда весьма значительных. Существенные требования к личностным качествам работника предъявляют деятельность и необходимость взаимодействия с окружающими. Если человек не соответствует этим требованиям, то возможны конфликты между ним и руководителями, подчиненными, сослуживцами. Они будут вызваны тем, что ошибки, допускаемые этим работником, затрагивают интересы всех, кто с ним взаимодействует.

Например, ректор исходя из личных интересов назначает проректором по хозяйственной части своего двоюродного брата, не имеющего никакого опыта работы в этой сфере. Такое назначение объективно чревато конфликтами между этим проректором и всеми, с кем ему придется взаимодействовать.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Качество управленческих решений должно оцениваться не только по их предметной компетентности, но и по тому конфликтному потенциалу, который они содержат. Чем более масштабен характер решений, тем более тщательную конфликтологическую экспертизу они должны проходить.

В результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей, из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А. Филиппов). Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

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.

Для оптимизации деятельности руководителя в условиях конфликта необходима типология причин конфликта.

1. Различие или пересечение интересов членов организации. В данном случае интерес рассматривается как актуализированный мотив, возникающий у отдельного работника или социальной группы. Актуализация мотива происходит в результате появления реальных потребностей. Например, работники одного отдела организации рассчитывают на вознаграждение за разработку перспективного проекта; в то же время и работники другого отдела организации также предполагают получить значимое вознаграждение, если в производство примут их проект. Столкновение различных интересов приводит к блокаде потребностей одного из отделов, конкуренции между ними, а в случае появления агрессии — и к конфликту. Приведем еще один пример. Конфликт может возникнуть в том случае, если отдельные работники или социальные группы имеют одинаковые интересы в отношении объекта, который считается принципиально неделимым справедливо и желательным для всех образом. В качестве такого объекта могут выступать денежные, материальные, престижные, информационные, статусные и другие ресурсы организации.

2. Различие в ценностных ориентациях. Индивидуальные и групповые ценности могут иметь разную значимость для членов организации. Так, одни работники считают ценностью интересную и содержательную работу, а другие ориентированы только на получение вознаграждения любым способом. Очевидно, что различие в ценностных ориентациях в ходе совместной деятельности может привести к конфликту. Существуют несовместимые ценностные ориентации, обладатели которых практически всегда испытывают напряженность, потенциально агрессивны, являются потенциальным источником возникновения социального конфликта в организации. К таким несовместимым ориентациям можно отнести ориентацию на свободу поведения при осуществлении своей деятельности и жесткий всеобъемлющий контроль; ориентацию на использование собственных сил и на помощь и вмешательство извне и т.д.

Профилактическими мерами предупреждения данного типа конфликтов в организации являются выделение и культивирование у работников тех ценностей, которые способствуют успешному функционированию организационных структур и их элементов. Например, важно ориентировать всех сотрудников на достижение целей организации, на патриотизм в отношении своей организации, на честное получение значимых вознаграждений и т.д.

3. Различные формы экономического и социального неравенства. Следует сказать, что само неравное распределение ценностей (вознаграждений, информации, власти, признания, престижа и т.д.) между отдельными членами организации, группами и подразделениями служит лишь основанием для возникновения конфликта. Самым важным моментом, провоцирующим возникновение и развитие конфликтной ситуации по причинам неравенства, следует считать осознание членами организации несправедливости распределения вознаграждения и сложившихся социальных отношений (прежде всего отношений власти — подчинения). Нередко даже полное неравенство в распределении вознаграждений (например, когда руководители получают заработную плату в несколько раз больше, чем подчиненные, и пользуются льготами, не доступными подчиненным), а также при фактически властном произволе в отношении к подчиненным члены организации считают такое состояние дел вполне

естественным, они не осознают блокирования их важнейших потребностей, и конфликтная ситуация не создается.

При осознании этих факторов конфликт может возникнуть при наличии общей установки членов организации на изменение существующей системы распределения вознаграждения и изменение характера властных отношений. Этому способствуют следующие условия:

- наличие лидера, поддерживающего у членов организации стремление к изменению сложившейся ситуации и установку на борьбу;
- существование разветвленной системы коммуникаций, способной распространять общий настрой на конфликтные взаимодействия среди членов организации;
- высокий уровень агрессивных установок участников;
- сплоченность социальных групп в организации, их способность, к совместным скоординированным действиям в конфликтных ситуациях.

4. Неудовлетворенность отношениями между отдельными структурными единицами организации, т.е. тем местом или статусом, которые работники или социальные группы занимают в структуре организации. Этот тип причин вызывает структурные конфликты. Конкретными причинами таких конфликтов могут быть следующие:

- желание увеличить свою функциональную значимость или степень функциональной автономии. Например, одно из подразделений организации претендует на главенствующее место в разработке и реализации крупного проекта, ущемляя при этом претензии других подразделений;
- стремление отдельных структурных единиц навязать организации свои правила, нормы или интересы;
- желание подразделения или отдельных работников занять более высокое место в статусной иерархии и получить большее количество ресурсов в условиях, когда методы простой конкуренции недостаточно эффективны для достижения этой цели;
- неудовлетворительные коммуникации в социальной структуре, которые могут порождать двойственное понимание распоряжений и приказов администрации;
- структурная взаимозависимость, когда один член организации или социальная группа может зависеть от другого члена организации или группы при реализации собственных целей, например, когда подчиненный не может реализовать собственные творческие разработки, так как зависит от руководства отделом или лабораторией.

Любая из перечисленных выше причин может стать толчком, первым шагом к конфликту только при наличии определенных внешних условий. Таким образом, необходимыми составляющими начала конфликта являются его причины и условия.¹ К этим условиям относятся:

технические условия конфликта, существующие в организации: наличие лидеров в конфликтующих группах, степень организованности и сплоченности группы в конфликте, наличие или отсутствие устойчивых коммуникаций, наличие определенных целей у участников конфликта и т.д.;

политические условия: условия применения власти руководителем, осознание зависимости и степени неравенства подчиненными, условия подчинения исполнителей;

социальные условия: жесткость или либеральность нормативной системы организации, соотношение между статусами и ролевыми требованиями, наличие неформальных групп, идентификация работников с группой, мобильность членов организации, степень институционализации участников конфликта и т.д.;

психологические условия: эмоциональный настрой со-перников, наличие устойчивой ориентации на противоборство, энерге-тика членов организации, попадающих в конфликтную ситуацию.

Более конкретную классификацию причин конфликта предлагает Р. Дарендорф. Используя и дополняя ее, можно выде-лить следующие типы причин социальных конфликтов:

1. Персональные причины («личностные трения»). В их число вклю-чают индивидуальные черты, симпатии и антипатии, психологи-ческую и мировоззренческую несовместимость, различия в обра-зовании и жизненном опыте и т.п.

2. Структурные причины. Они проявляются в несовершенстве:

а) коммуникационной структуры: отсутствие, искаженность или противоречивость информации, слабость контактов руководства и рядовых сотрудников, недоверие и несогласованность действий между ними из-за несовершенства или расстройтва коммуникаций и т.п.;

б) ролевой структуры: противоречивость должностных инструкций, различных формальных требований к работнику, официальных требований и личных целей и т.п.;

в) технической структуры: неодинаковая оснащенность различных подразделений техникой, изматывающий темп работы и т.п.;

г) организационной структуры: нарушающая общий ритм работы несоразмерность различных подразделений, дублирование в их деятельности, отсутствие эффективного контроля и ответственности, противоречивые устремления формальных и неформальных групп в организации и т.п.;

д) структуры власти: несоразмерность прав и обязанностей, компетенции и ответственности, а также распределение власти целом, включающее формальное и неформальное лидерство и борьбу за него.

3. Изменение организации, и прежде всего техническое развитие.

Организационные перемены приводят к изменению ролевых структур, руководящего состава и других работников, что нередко вызывает недовольство и конфликты. Весьма часто их порождает техни-ческий прогресс, ведущий к сокращению рабочих мест, интенсифи-кации труда, повышению квалификационных и иных требований.

4. Условия и характер труда. Вредные для здоровья или опас-ные условия работы, нездоровая экологическая среда, плохие от-ношения в коллективе и с руководством, неудовлетворенность со-держанием труда и т.п. — все это тоже создает благоприятную почву для возникновения конфликтов.

5. Распределительные отношения. Оплата труда в форме зара-ботной платы, премий, вознаграждений, социальных привилегий и т.п. не только служит средством удовлетворения разнообразных потребностей людей, но и воспринимается как показатель соци-ального престижа и признания со стороны руководства. Причиной конфликта может оказаться не столько абсолютная величина оп-латы, сколько распределительные отношения в коллективе, оце-ниваемые работниками с точки зрения их справедливости.

6. Различия в идентификации. Они проявляются в склонности работников идентифицировать себя главным образом со своей груп-пой (подразделением) и преувеличивать свою значимость и заслу-ги, недооценивая при этом значимость других и забывая об общих целях организации. В основе такого рода склонности лежат интен-сивность и эмоциональная окрашенность коммуникаций в пер-вичных группах,

относительно большая личностная значимость таких групп и решаемых в них вопросов, групповые интересы и групповой эгоизм. Причины этого типа часто детерминируют конфликты между различными подразделениями, а также между отдельными коллективами и центром, руководством организации.

7. Стремление организации к расширению и повышению своей значимости. Эту тенденцию отражает известный закон Паркинсона, согласно которому каждая организация стремится к расширению своего штата, ресурсов и влияния, независимо от объема выполняемой работы. В основе тенденции к расширению лежит заинтересованность каждого подразделения, и прежде всего реальных и потенциальных руководителей, в получении новых, в том числе более высоких и престижных должностей, ресурсов, власти, авторитета. На пути реализации тенденции к расширению обычно стоят подобные или сдерживающие позиции других подразделений и руководства (центра), которое пытается ограничить ведомственные устремления и сохранить власть, функции контроля и ресурсы организации преимущественно у себя. В результате такого рода взаимоотношений и возникают конфликты.

8. Различие исходных позиций. Это может быть и различный уровень образования, квалификации и ценностей персонала, и неодинаковые условия труда и материально-технического оснащения и т.п. различных подразделений. Подобные причины ведут к непониманию, неоднозначному восприятию задач и обязанностей, неслаженности деятельности взаимозависимых подразделений и, в конечном счете, к конфликтам.

Три последние причины характеризуют главным образом межорганизационные конфликты. В реальной жизни конфликты часто порождаются не одной, а несколькими причинами, каждая из которых в свою очередь видоизменяется в зависимости от конкретной ситуации. Однако это не снимает необходимости знать причины и источники конфликтов для конструктивного использования и управления ими. Причины конфликтов во многом определяют характер их последствий.

Последствия конфликта.

По характеру последствий конфликта, его воздействию на эффективность деятельности организации различают функциональные (конструктивные) и дисфункциональные последствия (табл. 1.3.).

Функциональными являются последствия разрешения конфликта, приводящие к повышению эффективности деятельности организации. Дисфункциональные последствия конфликта оказывают негативное (дисфункциональное) воздействие на организацию. Такие последствия могут выражаться в снижении степени удовлетворенности работой, ухудшении отношений внутри групп и между группами. В литературе сложилось два направления в оценке последствий конфликтов: функционалистское (интеграционное) и социологическое (диалектическое). Первое из них, которое представляет, например, известный американский ученый-экспериментатор Э. Мейо, рассматривает конфликт как дисфункциональное явление, нарушающее нормальное существование организации, снижающее эффективность ее деятельности. Функционалистское направление акцентирует внимание на негативных последствиях конфликта. Обобщая работы различных представителей данного направления, можно выделить следующие негативные

последствия конфликтов:

- дестабилизация организации, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;
- отвлечение персонала от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;
- неудовлетворенность участников конфликта пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий, стрессов и, как следствие, снижение производительности труда увеличение текучести кадров;
- нарастание эмоциональности и иррациональности, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;
- ослабление возможностей общения и сотрудничества с оппонентами в будущем;
- отвлечение участников конфликта от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

В противоположность функционалистам, сторонники социологического подхода к конфликтам (их представляет, например, крупнейший современный немецкий конфликтолог Р. Дарендорф) рассматривают их как неотъемлемый источник общественных изменений и развития.¹ При определенных условиях конфликты имеют функциональные, позитивные для организации результаты:

- инициирование изменений, обновления, прогресса. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;
- артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;
- мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;
- формирование у участников конфликта чувства сопричастности к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;
- стимулирование более продуманных и обоснованных действий для того, чтобы доказать свою правоту.

Функциональные Дисфункциональные

Нахождение более эффективного способа решения проблемы

Обеспечение причастности работников к принятию решения

Облегчение реализации совместно принятого решения

Активизация индивидуального участия и повышение качества решений в будущем

Приоритет сотрудничеству, а не индивидуализму Неудовлетворенность работой

Поляризация целей: оценка своих целей, как позитивных, а целей другой стороны - как исключительно негативных

Уменьшение степени сотрудничества в группе и между группами

Усиление необоснованной конкуренции между группами, сокращение взаимодействия.

Приоритет - "победе" в конфликте, а не достижению целей организации

Таблица 1.3. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов

Глава II.

Практика реализации моделей управления организационным конфликтом

2.1. Способы управления организационными конфликтами

Деятельность зарубежных фирм, практика работы отечественных организаций, особенно в условиях изменения форм собственности, показывает, что современным руководителям и управляющим персоналом необходимы знания и навыки по управлению конфликтами и их прогнозированию.

Особенности управления конфликтами во многом определяются их спецификой как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтом является принцип компетентности. Вмешательство в естественное развитие конфликтной ситуации должно осуществляться компетентными людьми. Во-первых, люди, вмешивающиеся в развитие конфликтной ситуации, должны обладать общими знаниями о характере возникновения, развития и завершения конфликтов вообще. Эти знания могут быть следствием их теоретической подготовки или богатого жизненного опыта. Во-вторых, необходимо собрать максимально разностороннюю, подробную содержательную информацию о конкретной ситуации. Радикальность вмешательства в конфликты не должна превышать глубины наших знаний о них. Управлять можно только тем, что хорошо знаешь. В противном случае управление может привести к результатам худшим, чем те, которые были бы при естественном развитии событий. В силу того, что конфликты оказывают огромное влияние на жизнь организаций, умелое обращение с ними является важнейшим условием эффективного руководства. Обращение с организационными конфликтами — это позиция руководителя и любого другого работника по отношению к конфликтам и соответствующее ей поведение. Умелое обращение с конфликтами включает в себя как деятельность по предотвращению конфликтов, так и, в случае их возникновения, управление ими. Последнее представляет собой контроль над процессом и формами протекания конфликта с целью минимизации его издержек и максимизации позитивных результатов. Регулирование конфликтов требует соблюдения еще одного принципа. Можно попытаться заставить оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но

добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной. Не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Управление конфликтом — это сознательная деятельность по отношению к нему, осуществляемая на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной.

Управление конфликтами включает использование функционального и ослабление негативного воздействия на организацию дисфункциональных конфликтов. Схема модели конфликта представлена на рис. 2.1.

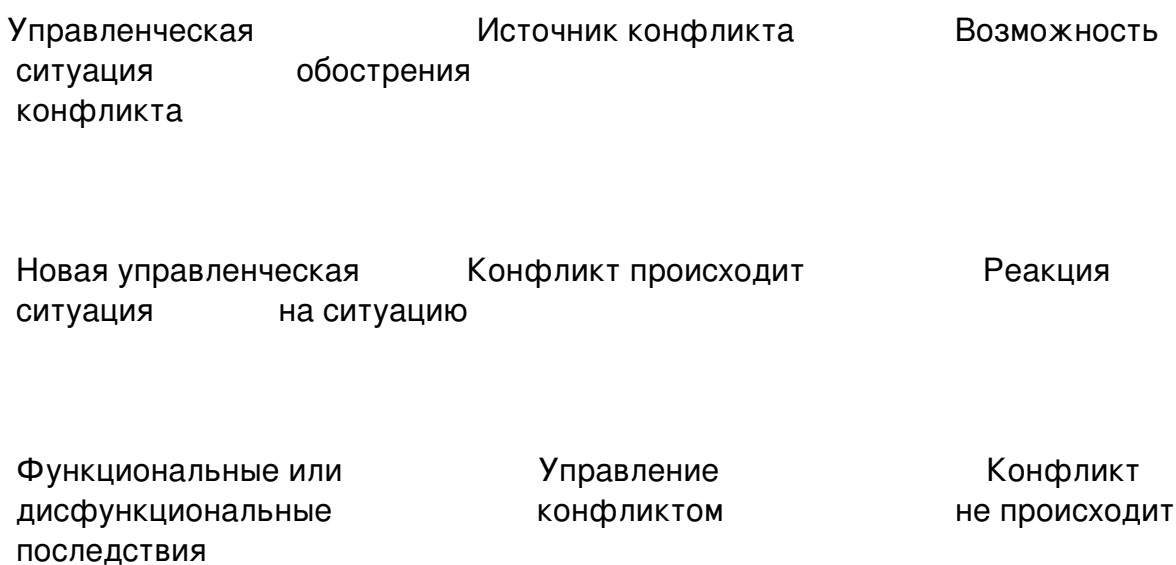


Рис. 2.1. Модель процесса конфликта (по М.Х. Мескону, М. Альберту и Ф. Хедоури)

В управлении конфликтом различают объективную основу и субъективную сторону процесса управления.

Объективную основу управления составляют причина (источник) конфликта и его уровень, сила. Причины, которые могут породить конфликты, были рассмотрены выше. Уровень, сила конфликта могут иметь ряд качественных значений - от низкого до очень высокого.

При низком уровне конфликта различия в позициях сторон могут показаться несущественными для принятия определенных мер. Однако эти различия имеются и часто снижают интенсивность коммуникаций и эффективность совместной работы. Поэтому можно говорить о дисфункциональных последствиях низкого уровня.

При среднем уровне конфликта, обусловленного объективными причинами, деятельность каждой из сторон становится более интенсивной. В результате возможно нахождение качественно нового решения. На основе различия в целях деятельности возможен, например, конфликт конструкторского отдела, производственных цехов и отделов сбыта, если руководство организации поставит цель постоянного усовершенствования выпускаемой продукции. Конструкторы будут иметь время лишь

для незначительных изменений конструкции, существенно не влияющих на качество продукции. Производственники будут заниматься постоянной переналадкой оборудования для новых модификаций, что приведет к росту издержек производства. Сбытовики также столкнутся с трудностями, поскольку оптовые покупатели не захотят иметь больших запасов постоянно обновляемой продукции. Обсуждение содержания конфликта всеми его сторонами позволит найти общее решение проблемы, повышающее эффективность деятельности организации.

При очень высоком уровне конфликтов возможно разрушение коммуникаций, скрытие или искажение информации. Цель действий - "победа" в конфликте, а не достижение целей организации.¹

Основная сторона управления конфликтами связана с их оценкой и применением определенных методов управления конфликтами. В зависимости от их характера различают структурные и межличностные методы.

Управление конфликтом включает: симптоматику, диагно-стику, прогнозирование, профилактику, предупреждение, ослаб-ление, урегулирование, разрешение. Выделяют и такие управ-ляющие воздействия, как пресечение, гашение, преодоление, устранение конфликта.

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываются способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их « безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. И первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Менеджеру следует выяснить : это простой спор о ресурсах, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей, психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта он должен минимизировать количество его участников. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуются для его разрешения.

Существует три точки зрения на конфликт: 1) менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит только вред организации. И, поскольку конфликт – это всегда плохо, дело менеджера – устранить его любым способом; 2) сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но распространенный побочный продукт организации. В этом случае считается, что менеджер должен устранить конфликт, где бы он ни возникал; 3) менеджеры, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. К примеру, это может быть трудовой спор, в результате рождается истина. Они полагают, что как бы ни росла ни управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление. От точки зрения на конфликт, которой придерживается менеджер, и будет зависеть процедура его преодоления. В связи с этим выделяют две большие группы способов управления конфликтом: педагогические и административные. К педагогическим можно отнести: беседу, просьбу, убеждение, разъяснение требований к работе, неправомерности действий конфликтующих и другие меры воспитательного аспекта. К административным же относятся: силовое разрешение конфликта (подавление интересов конфликтующих, перевод на другую работу, различные варианты разъединения), разрешение конфликта по приговору (решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда).

Деятельность по управлению конфликтами более эффектив-на, если осуществляется

на ранних этапах возникновения соци-альных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная си-туация, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнару-жение социальных противоречий, развитие которых может при-вести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. Про-гнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположе-нии об их возможном будущем возникновении и особенностях разви-тия. Оно основывается на научных исследованиях конфликтов, а также на практической деятельности по симптоматике и диагно-стике назревающих социальных противоречий. Исследования психологов показывают, что точный прогноз проблемной ситуации в отношениях людей играет немалую роль в недопущении ее эскалации и, следовательно, успеш-ном разрешении. В принципе, любая трудная ситуация взаимодействия — это ситуация неопределенности. Ее неопределенность заключается в вероятностном характере адекватности действий сторон сложившимся обстоятельствам, многова-риантности поведения оппонента, неизбежной фрагментарно-сти учета факторов ситуации и в искажении восприятия си-туации в целом. Поэтому прогноз развития ситуации значительно снижает величину этой неопределенности и, следовательно, повышает вероятность оптимального разрешения противоречия. Психо-логические исследования выявили следующую зависимость ус-пешного разрешения ситуации от точности прогноза ее разви-тия (рис 2.2.).

Рис. 2.2. Зависимость успешности разрешения проблемной ситуации от точности прогноза ее развит

Как видно, чем значительно больше ошибка в прогнозе развития си-туации, тем ниже эффективность разрешения противоречия между оппонентами. Если участник проблемной ситуации вообще не прогнозирует развитие противоречия, то, как показывают исследования, проблему удастся решить полностью или в ос-новном только в 37,6% случаев, а в 40,4% противоречие вообще не разрешается или еще более обостряется. Если же удастся точно или почти точно спрогнозировать развитие трудной си-туации, то в 56,4% проблема полностью или в основном разре-шается, и только в 19,8% случаев противоречие не разрешается или в 4,6% — обостряется. Однако экспериментальные результаты показывают, что при значительных ошибках прогноза развития ситуации степень ее разрешения повышается, что противоречит гипотетической ли-нейной зависимости, как это видно из представленного графика. Дополнительный анализ характера ошибок в прогнозировании развития ситуаций показал, что ошибки в «лучшую» или в «худшую» сторону по-разному влияют на исход ситуации. Если человек неточно прогнозирует ситуацию и недооценивает нега-тивные варианты в ее развитии (т.е. надеется на лучшее разви-тие событий), то ситуация разрешается с меньшей эффективно-стью. К этому приводит самоуспокоенность человека, его недос-таточная настойчивость и энергичность в действиях.¹ Если же участник взаимодействия допускает значительные ошибки в прогнозе ситуации, переоценивая возможные нега-тивные тенденции в ее развитии, то он вынужден принимать дополнительные меры по их нейтрализации, и в результате си-туация разрешается значительно лучше, чем он предполагал. Таким образом, точный прогноз развития конфликтной си-туации способствует более эффективному ее разрешению. Если возрастает вероятность ошибки в таком прогнозе,

то необходимо стараться перестраховаться, т.е. лучше переоценить возможные негативные тенденции, чем их недооценить. Другими словами, будучи «оптимистом по жизни», необходимо быть «пессимистом по ситуации».

Разработка методик прогнозирования конфликтов возможна при достаточно высоком уровне развития конфликтологии. Прежде чем прогнозировать конфликты, наука должна пройти. Два этапа в их познании. Во-первых, необходима разработка описательных моделей различных видов конфликтов. Необходимо определить сущность конфликтов, дать их классификацию, вскрыть структуру, функции, описать эволюцию и динамику.

Однако на основе описательных моделей конфликтов дать обоснованный прогноз их возникновения и развития вряд ли возможно. Во-вторых, должны быть разработаны объяснительные модели конфликтов. Они позволяют вскрыть движущие силы развития конфликтов, их детерминанты и причины. Объяснительные модели разрабатываются путем системно-генетического анализа конфликтов. Только после того как конфликтология пройдет описательный и объяснительный этапы развития, она сможет реализовать свою прогностическую функцию.

Важным способом управления конфликтами является их профилактика. Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов — это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов — создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Деструктивный конфликт, как и болезнь, легче предупредить или лечить при самом его возникновении. Ранние стадии обращения с конфликтом — профилактика, которая предполагает недопущение появления причин конфликта. Профилактика конфликтов в организации достигается за счет четкой организации труда; здорового морально-психологического климата в коллективе; профессионально и социально компетентного руководства; удовлетворенности персонала пребыванием в организации; уверенности людей в завтрашнем дне, стабильной занятости и т.д. Иными словами, профилактика конфликта предполагает недопущение возникновения в коллективе всех рассмотренных ранее и некоторых других его причин.

Профилактике конфликта, как и его предотвращению в целом служат такие меры, как:

- правильный подбор и расстановка кадров;
- постоянное совершенствование оплаты труда в соответствии с изменяющейся ситуацией;
- ритмичность работы, внимание к условиям труда и жизни работников;
- совершенствование методов управления организацией с учетом изменения ситуации;
- своевременное обеспечение ресурсами, их рациональное и справедливое распределение;
- соответствие прав и обязанностей сотрудников, особенно руководителей, строгий контроль за уважением прав и выполнением обязанностей, поддержание высокой трудовой дисциплины;
- четкое распределение производственных заданий, полномочий и ответственности;
- создание формального и неформального авторитета руководителя;

- формирование благоприятных межличностных отношений,
- укрепление коллективных норм саморегуляции поведения работников, сплочение коллектива;
- уделение особого внимания слухам, сплетням, мелким ссорам, которые обычно являются показателями незагруженности работников и создают благоприятную для конфликтов почву;
- обеспечение равномерности загрузки всех сотрудников.

Предупреждение конфликта в организации осуществляется тремя главными действующими «лицами», субъектами, вышестоящим руководством, определяющим общее положение данного подразделения в системе предприятия или учреждения; руководи-телем подразделения, намечающим общую линию обращения с кон-фликтами и осуществляющим управление ими, и трудовым кол-лективом, способным выполнять воспитательные и регулятивные функции, спланировать людей, формировать у них чувство группо-вой идентичности, отношения сотрудничества и взаимопомощи, быть наиболее авторитетным арбитром в случае возникновения конфликта.

Несмотря на важность всех субъектов регулирования конфлик-тов, ведущую роль в обращении с конфликтами играет непосред-ственный руководитель подразделения, в котором конфликт на-зревает или уже развивается. Для эффективного предотвращения и разрешения конфликтов от руководителя требуются: способность к анализу социальной ситуации и ее конфликтологическому диаг-ностированию; знание психологии людей и закономерностей их поведения; собственная выдержка, беспристрастность и последо-вательность по отношению к оппонентам; умение вести индиви-дуальные беседы и переговоры на принципиальной, деловой ос-нове; наличие достаточной власти и авторитета.

В нормальных условиях существования организации, при сла-женности действий высшего руководства, конкретного руководи-теля и коллектива в принципе возможно исключить из ее жизни кон-фликты с негативной, деструктивной направленностью. Однако пре-дотвратить конфликты удастся далеко не всегда. К тому же чаще всего это бывает и не целесообразно. В случае появления конфлик-та важно обеспечить управление процессом его развертывания и разрешения.

Обычно управление конфликтом направлено на его разрешение или урегулирование. Разрешение конфликта предполагает устранение источника конфликта, а его урегулирование означает прекраще-ние конфликтных действий и враждебности, снижение значимос-ти источника, причин конфликта. Обычно это достигается с по-мощью компромиссов и убеждения.

В наиболее распространенном, широком смысле предупрежде-ние конфликта предполагает действия, исключающие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конф-ликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, пре-дотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и кон-фликтных действий.¹

Исходным моментом эффективного обращения с конфликта-ми является их диагностирование, предполагающее сбор и анализ разносторонней информации о них. Используя соответствующую лите-ратуру, можно выделить следующие важнейшие аспекты диагноза конфликта:

- 1) причины или источники конфликта, т.е. лежащие в его осно-ве объективные и(или) субъективные противоречия;

- 2) природа конфликта: существует он на базе организационных целей или цели его участников (или одного из них) несовместимы с целями организации;
- 3) биография конфликта, т.е. его история, в том числе поворотные точки в его развитии, и фон (среда), на котором он возник и прогрессировал, а также стадия и тенденции его развертывания;
- 4) стороны конфликта: личности, группы, организации и т.п.;
- 5) отношение сторон к конфликту: их цели, надежды, ожидания, условия, намерены они решить конфликт сами или готовы обратиться к посредникам и т.п.;
- 6) формальные и неформальные взаимоотношения и позиции сторон, в том числе их лидеров.

Диагностирование конфликтов может быть превентивным (фр. — упреждающий, профилактический, предупредительный), т.е. предполагающим анализ обстановки в организации (организационной среды) и выявление возможностей складывания конфликтных ситуаций, а также природы и главных последствий конфликтов, которые могут возникнуть из нее. Иными словами, в данном случае речь идет о предвидении возникновения конфликтов и их главных результатов. Такого рода диагностирование является составной частью предупреждения конфликтов. Последнее наиболее целесообразно в случае возможности возникновения конфликта с негативной или негативно-позитивной направленностью, когда энергия и ресурсы сторон растрачиваются на достижение целей, несовместимых с целями организации. В наиболее распространенном, широком смысле предупреждение конфликта предполагает действия, исключающие зарождение конфликтной ситуации или устраняющие причины, источники конфликта, и приводящие к разрядке конфликтной напряженности, предотвращению формирования конфликтного сознания, кризиса и конфликтных действий.

Методами правильной и своевременной диагностики, а также предотвращения конфликта являются:

- регулярное деловое общение с сотрудниками, особенно вызывающими опасение, дифференцированный подход к людям;
- принципиальные, основанные на деловой аргументации и отсутствии эмоций индивидуальные беседы;
- склонение потенциальных участников конфликта к взаимным уступкам, которые на ранней стадии обычно не воспринимаются как шаг, попирающий чье-либо личное достоинство;
- принятие управленческого решения, способного устранить базу конфликта.

2.2. Стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации

Деятельность руководителя или любого другого субъекта по управлению конфликтами непосредственно зависит от той общей стратегии, на которую он ориентируется. Существуют три главных стратегии обращения с конфликтами:

1. Нормативная, или морально-правовая, стратегия. Ее цель — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Шансы разрешения конфликта прямо зависят от принятия и соблюдения всеми Участниками

конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Обычно это связано с наличием у сторон ценностного консенсуса. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной стороной, то используется убеждение или их силовое навязывание с помощью угрозы применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество в рамках определенных правил. Причем уважение правил и поддержание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. Реалистическая стратегия. Она исходит из неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации должны быть управляющие и управляемые. Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально. Обязательное наличие в каждой организации как системе почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение всеобщего мира и стабильного доверительного сотрудничества. Поэтому в обращении с конфликтами наиболее целесообразна ставка на перемирие и временное урегулирование их. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевой суммой выигрыша, т.е. как взаимодействие, в котором выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. На практике такая стратегия широко используется на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и в целом там, где руководство стремится к максимальной выгоде путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь при этом над этической и даже правовой сторонами своей политики.

3. Идеалистическая (интегративная) стратегия ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. Она трактует конфликт как игру, взаимодействие с положительной суммой выигрыша.¹ Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении же лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Интегративная стратегия (ее реализация) переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое бывшее значение для его участников. Присущее человеку многообразие целей и средств их разрешения обычно допускает бесконфликтный выбор. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта

Различия в применении трех названных стратегий обращения с конфликтами можно пояснить на следующем простом примере. На три отдела государственного учреждения приходится один комплект множительно-копировальной техники, который стоит в помещении одного из отделов. По причине большого количества работы не всем сотрудникам и не всем отделам в равной степени удается пользоваться этой техникой и выполнять свои производственные задания, что приводит к частым конфликтам. Нормативная стратегия обращения руководителей отделов с данным конфликтом

заключается в том, чтобы на основе принципов справедливости и равного доступа всех отделов к дефицитной аппаратуре установить твердый порядок и соответствующее время ее использования каждым отделом.

Реалистическая стратегия может проявиться в использовании руководителями и сотрудниками самых разных методов: например, попытаться установить «блат», особые связи с сотрудником, ответственным за работу аппаратуры, обратиться с жалобой к вышестоящему начальству и потребовать его вмешательства, тайно использовать технику после окончания рабочего дня и т.п.

Идеалистическая стратегия состоит в том, чтобы, объединив средства всех отделов и совместно обратиться за помощью к начальству, создать новый высокопроизводительный копировально-множительный центр, который мог бы без труда удовлетворить потребности всех отделов и даже позволил бы брать выгодные заказы со стороны.

В реальной жизни организации руководитель может комбинировать в разном соотношении все эти стратегии в зависимости от характера конфликта и его участников, от их готовности воспринимать гуманные методы решения проблем.

Стратегии в конфликте реализуются через различные тактики. Тактика (от греч. — выстраиваю войска) — это совокупность приемов воздействия на оппонента, средство реализации стратегии. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий. Так, угроза или давление, рассматриваемые как деструктивные действия, могут быть использованы в случае неготовности или неспособности одной из сторон уступать далее определенных пределов.¹ Выделяют следующие виды тактик воздействия на оппонента:

- Тактика захвата и удержания объекта конфликта. Применяется в конфликтах, где объект материален. Это могут быть как межличностные конфликты (самовольное заселение в квартиру, например), так и межгрупповые и межгосударственные. Для конфликтов между группами и государствами такая тактика чаще всего представляет собой сложную, состоящую из ряда этапов деятельность, включающую политические, военные, экономические и иные средства.
 - Тактика физического насилия (ущерба). Применяются такие приемы, как уничтожение материальных ценностей, физическое воздействие, нанесение телесных повреждений (вплоть до убийства), блокирование чужой деятельности, причинение боли и т.п.
 - Тактика психологического насилия (ущерба). Данная тактика вызывает у оппонента обиду, задевает самолюбие, достоинство и честь. Ее проявления: оскорбление, грубость, оскорбительные жесты, негативная личностная оценка, дискриминационные меры, клевета, дезинформация, обман, унижение, жесткий контроль за поведением и деятельностью, диктат в межличностных отношениях. Часто (более 40%) применяется в межличностных конфликтах.
 - Тактика давления. Спектр приемов включает предъявление требований, указаний, приказов, угрозы, вплоть до ультиматума, предъявление компромата, шантаж. В конфликтах по вертикали применяется в двух из трех ситуаций.
 - Тактика демонстративных действий. Применяется с целью привлечения внимания окружающих к своей персоне. Это могут быть публичные высказывания и жалобы на состояние здоровья, невыход на работу, заведомо неудавшаяся попытка самоубийства, неотменяемые обязательства (бессрочные голодовки, перекрытие железнодорожных путей, автомагистралей, использование транспарантов, плакатов, лозунгов и т.п.).
- Санкционирование. Воздействие на оппонента с помощью взыскания, увеличения

рабочей нагрузки, наложения запрета, установления блокад, невыполнения распоряжений под каким-либо предлогом, открытый отказ от выполнения. Тактика коалиций. Цель — усиление своего ранга в конфликте. Выражается в образовании союзов, увеличении группы поддержки за счет руководителей, общественности, друзей родственников, обращений в СМИ, различные органы власти. Используется в более чем одной трети конфликтов. Тактика фиксации своей позиции — наиболее часто применяется (в 75—80% конфликтов). Основана на использовании фактов, логики для подтверждения своей позиции. Это убеждение, просьбы, критика, выдвижение предложений и т.д. Тактика дружелюбия. Включает корректное обращение, подчеркивание общего, демонстрацию готовности решать проблему, предъявление необходимой информации, предложение помощи, оказание услуги, извинение, поощрение. Тактика сделок. Предусматривает взаимный обмен благами, обещаниями, уступками, извинениями. Тактики бывают жесткие, нейтральные и мягкие (рис.2.3.). В конфликтах применение тактик обычно идет от мягких к более жестким.

Рис. 2.3. Основные тактики воздействия на оппонента в конфликте

Поведение менеджера в условиях конфликта имеет, по сути, два независимых измерения:

- 1) напористость, настойчивость – характеризует поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;
- 2) кооперативность – характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению его потребностей. Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии. Установлено, что, если менеджер входит в конфликт на начальной фазе (рис. 2.4.), то он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %; а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко.¹

Подъем Пик

Начало Спад

Период

Рис. 2.4. Жизненный цикл конфликта

Стили конфликтного поведения.

Существует прямая связь между основными стратегиями обращения с конфликтами и стилями конфликтного поведения, в которых проявляются устойчивые, типичные черты поведения участников конфликта. В литературе имеются достаточно разнообразные классификации таких стилей. Обобщая различные источники, можно выделить основные стили конфликтного поведения:

1. Силовой стиль (стиль борьбы, соперничества или конкуренции). Чаще всего он используется при реалистической, реже — при нормативной стратегии. Суть этого стиля состоит в стремлении навязать свою волю и разрешить конфликт с помощью силы (власти, административных санкций, экономического давления и т.п.), не считаясь с интересами оппонента. Этот стиль обычно используют тогда, когда:

- существует явное преимущество в силе, ресурсах влияния и уверенность в победе;

- достижение цели имеет высокую значимость;
- компромиссы затруднены в силу специфики объекта: его нельзя поделить (например, место президента компании).

В той или иной форме силовой стиль конфликтного поведения используется почти во всех организациях. Нередко он является наиболее эффективным и даже единственно возможным. Несмотря на кажущуюся, а нередко реальную эффективность использования силового стиля, необходимо стремиться к минимизации его применения не только из этических соображений (сила и мораль очень часто несовместимы), но прежде всего по причине его существенных недостатков. Ведь силовой стиль, как правило, не устраняет источник конфликта, а лишь заставляет более слабого временно подчиниться. Через какое-то время, особенно при изменении соотношения сил, конфликт может возобновиться. Кроме того, навязанное силой подчинение зачастую бывает внешним, формальным. Побежденный может оказывать скрытое сопротивление, накапливать силы и ждать удобного момента. Победитель же нередко расслабляется, теряет готовность к борьбе, утрачивает ресурсы влияния.

Силовой стиль часто используют руководители по отношению к подчиненным, поскольку по своему статусу они обладают властью и превосходством в ресурсах влияния. В таких случаях обычно появляются отмеченные выше слабости силового стиля, а кроме того, он может вызвать у подчиненных фрустрацию, отбить у них всякое желание к проявлению инициативы и активности.

2. Уклонение от конфликта, избегание конфликтных ситуаций или выход из конфликтного поля (пространства). Этот стиль широко используется в менеджменте. Современные менеджеры, если не затрагиваются важные для них проблемы, предпочитают не попадать в ситуации, провоцирующие возникновение конфликтов, обходить острые вопросы. Конечно, это далеко не всегда удается. Уклонение от конфликта считается предпочтительным в случае, если:

- ощущается недостаток собственных ресурсов, необходимых для конфликтных действий, и превосходство противника;
- значимость проблемы невысока и на противоборство не стоит тратить время и ресурсы;
- целесообразно затянуть время, чтобы собрать силы и дождаться удобной ситуации, подходящего момента.

Разрешение конфликта через уклонение относится к пассивным способам поведения в конфликтных ситуациях, которые в целом мало приближают соперников к полному устранению противоречий.

3. Приспособление (к интересам и требованиям оппонента). Этот стиль конфликтного поведения предполагает необходимость пожертвовать своими интересами в пользу оппонента, выполнить его требования и отказаться от собственных целей.

Последовательное использование данного стиля ведет к победе одной стороны. Стиль приспособления нередко приходится применять подчиненным в конфликтах с начальством, а так же руководителям низшего звена по отношению к руководителям высшего звена, понимая бесперспективность борьбы и опасаясь эскалации конфликта, чреватой потерей места работы или другими крупными неприятностями.

Приспособление — обычно вынужденный стиль конфликтного поведения. Если оно сопровождается осознанием собственной неправоты в споре, то не имеет негативных

организационных последствий. Если же приспособление рассматривается как вынужденное и остается внутреннее несогласие с победителем, то оно имеет для проигравшей стороны примерно такие же негативные последствия, как при силовом стиле. Разница заключается лишь в сохранении ресурсов, которые при силовом стиле затрачиваются на борьбу.

4. Компромисс. Суть этого стиля конфликтного поведения состоит в частичных (до известных пределов) уступках оппоненту в ожидании подобных действий с его стороны в надежде избежать обострения конфликта, которое чревато большими потерями, чем отдельные уступки. Компромисс — один из самых распространенных стилей конфликтного поведения. Многие даже считают его ведущим способом действий руководителей. В самом деле, нередко компромисс позволяет быстро и сравнительно легко погасить конфликт или предотвратить его. Компромиссы наиболее приемлемы при разрешении второстепенных вопросов. Что же касается жизненно важных проблем, то в таком случае компромиссы редко бывают эффективными. Компромисс как способ разрешения конфликтов имеет следующие недостатки:

- он может, особенно на ранней стадии, заблокировать выяснение источника конфликта, предотвратить глубокий анализ сути проблемы и поиск оптимальных путей ее разрешения;
- он консервирует отношения противостояния и взаимного недовольства, поскольку означает вынужденные, неприятные для каждой стороны уступки. В силу этого у оппонентов может сохраняться негативное отношение друг к другу, а также чувство, что они проиграли или их обманули. Если при компромиссе были принесены в жертву жизненно важные цели или ценности, то недовольство может возрасти и в конце концов привести к возобновлению и обострению конфликта.

5. Сотрудничество. Данный стиль конфликтного поведения предполагает поддержание совместного решения проблемы, приемлемое для всех сторон конфликта. Сотрудничество означает внимательное ознакомление с позицией противоположной стороны, выяснение причин конфликта, отказ от достижения собственных целей за счет интересов оппонента, поиск взаимоприемлемых путей и решений и их совместную реализацию. Как нетрудно заметить, сотрудничество наиболее коррелирует с идеалистической стратегией обращения с конфликтом. Оно имеет достаточно широкое распространение в практике руководства.

6. Поддержание статус-кво (мирное сосуществование). Суть этого стиля заключается в совместном поддержании, консервации занимаемых позиций с целью не допустить невыгодное для обеих сторон разрастание конфликта. Разрешение спора отодвигается на неопределенное время. Данный стиль применяется в случае, если противоречия между сторонами достаточно глубоки, но допускают их относительно нормальное сосуществование. В то же время каждый из участников не уверен в своей победе и опасается разрушительного противоборства, а то и поражения. В организации стиль мирного сосуществования обычно реализуется в форме неформального соглашения, на основании которого разделяются сферы действия или оговаривается недопустимость крайних форм соперничества, а нередко и предусматриваются совместные акции по отношению к третьей стороне, посягающей на существующий порядок.

7. Формирование индифферентности. Этот стиль занимает как бы промежуточное положение между сотрудничеством и мирным сосуществованием. Его суть состоит в

совместной нейтрализации эмоционального накала, возникшего вокруг спорной проблемы, и в проведении работы по разъяснению ограниченной значимости этой проблемы для участников конфликта. После такого рода снижающих остроту конфликта действий под влиянием меняющихся обстоятельств многие проблемы постепенно снимаются сами собой.

По мнению большинства ученых - конфликтологов, конфликт следует разрешать или гасить только на основе изменения конфликтной ситуации. Для этого можно использовать различные способы. В частности, можно попытаться устранить причины конфликта или повлиять на установки и поведение конфликтующих сторон. Во многом изменение ситуации связано со стилем поведения членов организации в конфликте. На рис. 2.4. показана сетка Томаса — Килменна, где отражены стили поведения, влияющие на исход конфликта и его последствия.¹

В ходе прохождения производственной практики на базе Военной академии было проведено социологическое исследование на тему: «Особенности реагирования в конфликтной ситуации». Целью данной работы было выявление наиболее предпочитаемой формы социального поведения курсантов в ситуации конфликта (результаты исследования см. в приложении).

Рис. 2.4. Сетка Томаса — Килменна

Согласно ряду эмпирических, в первую очередь американских исследований, в практике современного менеджмента преобладают поиск компромиссов, а также уклонение от прямых столкновений. Из таких альтернативных стилей поведения, как борьба и сотрудничество, большинство руководителей предпочитает второе.¹ В целом же на выбор менеджерами стиля поведения, сочетание напористости и кооперативности в их деятельности влияют прежде всего следующие четыре фактора:

- 1) размер ставки, которую можно выиграть или проиграть в результате конфликта. При возможности получить крупный выигрыш или при минимальном ущербе в случае неудачи чаще выбирают силовой стиль, борьбу;
- 2) ресурсы, определяющие возможность соперничества и вероятность победы;
- 3) наличие взаимных, пересекающихся интересов у участников конфликта. В принципе их интересы могут иметь самую разную направленность. При наличии общей заинтересованности в сотрудничестве в неконфликтных сферах выбор падает, как правило, на «мягкие» стили конфликтного поведения, и наоборот, в случае противоречивости прямо не участвующих в данном конфликте интересов используются более жесткие методы борьбы;
- 4) культура, традиции, весь комплекс отношений как участников конфликта, так и их окружения.

Учитывая действие этих факторов, ориентация «среднего» менеджера на силовое достижение собственных целей и игнорирование интересов оппонента формируется примерно по такой логике:

сначала определяется размер ставки и возможного ущерба в случае поражения; затем линия поведения корректируется с учетом собственных ресурсов и силы оппонентов (прогнозируется вероятность победы); далее уточняется весь комплекс интересов в отношении соперника. Наличие совпадающих интересов побуждает к сотрудничеству, их полярная направленность усиливает стремление к соперничеству. Характер

сложившихся отношений и принятые в данной социальной среде нормы поведения оказывают, так сказать, инерционное воздействие, либо ведут к сотрудничеству, либо подталкивают к борьбе.

В целом можно сказать, что стиль разрешения конфликта во многом зависит от ситуации и воли руководителей организации. Кроме того, важно, как оцениваются возможности конфликтующей стороны с точки зрения будущих взаимодействий.

2.3. Методы управления конфликтами. Общие правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются бедствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инновации, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организаций. Следует, однако, помнить что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самоволие, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу, складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.¹ Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

К персональным методам относятся:

1. Использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта.

2. Изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами (например, повысить в должности работника, который заслуживает этого, и тем самым устранить нарастающее у него недовольство, послать кого-то из «переросших» свою должность сотрудников учиться и т.п.).

3. Убеждение участников конфликта. Оно включает педагогические и психологические меры типа разъяснительной и воспитательной работы, оказания психологической помощи и т.п.

4. Изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу.

5. Вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта и(или) арбитра и поиск согласия с помощью переговоров и компромиссов. Этот метод нередко называют экспертным.

Экспертный метод применяется достаточно широко использовал У. Мастенбрук Он подробно исследовал условия эффективности этого метода, зависимость от характера задач, которые ставит перед собой тот, кто намеревается взять на себя функции управления конфликтами (табл. 2.1.).

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п.

Структурные методы предполагают воздействие через организационные факторы и направлены на предотвращение формирования либо устранение конфликтной среды, почвы, на ослабление или ликвидацию источников конфликта, предотвращение его эскалации. К структурным методам относятся:

1. Четкое распределение и разъяснение прав и обязанностей, полномочий и ответственности. Очень часто конфликты возникают именно из-за несоответствия прав и обязанностей, из-за двоевластия или отсутствия четкого распределения ответственности. Вследствие этого необходимо так организовать процесс труда, чтобы каждый был занят делом, находился на своем месте, имел необходимые полномочия, нес конкретно на него возложенную ответственность знал цели и задачи, права и обязанности, получал достоверную и своевременную информацию. Каждый работник должен ясно представлять, что он должен делать в любой реальной ситуации.

Аспект отношений Экспертный метод

Завоевание авторитета Проявление, демонстрация независимости, разъяснение своих намерений

Установление структуры

взаимоотношений сторон

Понимание внутренней структуры,

структурирование взаимоотношений между центральной властью и участниками конфликта

Поддержание определенного

равновесия сторон Равномерное распределение внимания, установление

равномерного влияния сторон на процесс разрешения конфликта

Поддержание определенного

«оптимального» уровня

интенсивности конфликта Использование «периода остывания»,
определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон
осуществлять рекомендуемые изменения

Рекомендация вмешательств

с учетом различных видов

конфликта Выбор вмешательств, соответствующих этой классификации

Детализация конфликта,

конфронтация, синтез

Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и использование безвыходных
ситуаций для его

дальнейшей детализации

Четкость и решительность в

определении реально достижимых

процедур, способствование

постоянному прогрессу Рекомендация четких и ясных процедур, прекращение
циклично повторяющихся обсуждений

Табл.2.1. Условия эффективности экспертного метода управления конфликтами (по
У. Мастенбруку).

2. Использование интеграционных и координационных институциональных
(организационных) структур и механизмов. Здесь имеется в виду прежде всего
управленческая иерархия, которая упорядочивает информационные потоки, процессы
принятия решений и взаимодействие людей. Лежащий в основе иерархии принцип
единоначалия (один человек или одна высшая инстанция принимает окончательное
решение) позволяет руководителю предотвращать или разрешать конфликты между
подчиненными, которые обязаны выполнять его указания. В случае разногласий
сотрудники могут обратиться непосредственно к нему, а он разрешит спор и
предотвратит конфликт. Подобную роль играют и институты, осуществляющие
горизонтальную координацию деятельности, а именно специальные службы, комиссии и
т.п., обеспечивающие слаженную работу различных подразделений, например, в
области производства, снабжения, маркетинга и т.п.

3. Разработка и реализация общих комплексных целей. Общая цель организации
объединяет всех работников, все структурные подразделения. Она выступает
коллективным смыслообразующим и мотивирующим фактором, ориентирует людей на
сотрудничество. Такая комплексная цель должна быть не только детализирована, но и
предполагать, вместе с тем, коллективную ответственность (работник отвечает за
выполнение своего задания, а также, хотя и в меньшей мере, за работу бригады, цеха и
т.п.).

4. Интеграционно-ориентирующая структура санкций, вознаграждений и наказаний.

Такая структура означает, что система вознаграждений и по возможности наказаний
должна стимулировать вклад в достижение общеорганизационных целей. Люди,
заботящиеся о делах организации, помогающие другим, болеющие за общее дело,
должны получать премии, благодарности, другие почести, повышаться по службе. И

наоборот, равнодушные к обще-му делу, нерадивые работники должны ощущать дискомфорт. Ины-ми словами, необходимо всячески стимулировать преданность орга-низации и наказывать или, по крайней мере, никак не поощрять эгоизм и равнодушие к ее целям.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стилль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стилль может вызвать возмущение, особенно у более молодой более образованной части персонала. Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стиллем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стилль решения проблемы. Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Для управления конфликтом наиболее рациональными и оправданным является

использование комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта. В общем плане эффективность применения различных методов управления конфликтами зависит от конкретной ситуации, специфики организации, ее структуры и культуры, от стиля и техники руководства, личных качеств участников конфликта и его арбитра-руководителя, от субъективной значимости объекта конфликта, шансов на успех каждой из сторон и ряда других факторов.

Общие правила и рекомендации, используемые при управлении конфликтами Известно несколько достаточно универсальных принципов управления конфликтами. К ним относятся прежде всего следующие принципы:

1) институционализация конфликта, т.е. установление норм и процедур урегулирования или разрешения конфликта. Обычно институционализация включает:

- запрет на применение насильственных средств;
- ограничение количества участников и сфер проявления конфликта;
- принятие всеми сторонами определенных правил разрешения конфликта — организационных и (или) этических норм, четких договоренностей и т.д.;
- контроль со стороны третьих лиц (государственных органов, арбитров и т.п.);

2) легитимация процедуры разрешения конфликта, т.е. признание всеми его сторонами правомерности и справедливости определенного порядка действий по разрешению спора даже в том случае, если установленные процедуры расходятся с некоторыми (устаревшими) правовыми нормами. Легитимация процедур требует их фиксации в специальных документах и широкого ознакомления с ними всех участников конфликта;

3) структурирование конфликтующих групп, т.е. определение состава участников конфликта, представителей (лидеров) соперничающих групп, различных центров группового влияния и их силу.

Важно знать, с кем можно вести работу по разрешению конфликта, договариваться и заключать соответствующие соглашения. Неструктурированные, аморфные группы носителей конфликтных интересов более опасны, поскольку они менее управляемы и склонны к непредсказуемым разрушительным действиям;

4) редукция конфликта, т.е. его последовательное ослабление путем перевода на более мягкий уровень противоборства или противостояния.

Можно выделить две взаимосвязанные линии (два поля) редукции конфликта в зависимости, во-первых, от характера восприятия оппонента; во-вторых, от характера соперничества.

Первая линия предполагает последовательное продвижение в восприятии образа оппонента по следующим ступеням: противник (непримиримая борьба) — соперник (противоборство по определенному вопросу) — сотрудник (временное взаимодействие) — партнер (постоянное сотрудничество) — союзник (помощник в определенной области) — друг.

По второй линии, характеру соперничества, редукция противоборства проходит следующие ступени: война (неограниченный спектр борьбы, применение крайних средств) — насилие (ограниченная сфера крайнего противоборства) — агрессивность (отдельные враждебные действия) — соперничество (конкуренция, состязание по определенным правилам) — враждебность (неприятность, недружеские отношения) — напряженность (настороженность, ожидание недружественных действий) — спор (идейное противоборство) — несогласие (расхождение мнений) — консенсус

(согласие).

Конечно, грани между отдельными ступенями в снижении конфликтной напряженности очень относительны, во многом условны. При управлении конфликтом не обязательно последовательно проходить все указанные этапы. Иногда можно перескочить, например, от агрессивности к спору. В любом случае снижение напряженности повышает шансы на уменьшение разрушительных последствий конфликта и на его более быстрое и безболезненное разрешение.

Правила обращения с конфликтами

Помимо общих принципов управления конфликтами, существует целый ряд более частных правил и рекомендаций по урегулированию или разрешению конфликтов.

Эти нередко тесно связанные друг с другом правила обращения с конфликтами таковы:

□ рационализация конфликта, снижение его эмоциональной окраски.

Иррациональность, неосмысленность поведения всегда затрудняет решение конфликта;

□ концентрация внимания не на заявленных позициях (требованиях), а на реальных интересах оппонента. Очень часто официальные заявления сторон лишь камуфлируют их подлинные интересы;

□ расширение коммуникаций между сторонами с целью получения достоверной информации и укрепления доверия;

□ сегментация, дробление предмета конфликта на многие составляющие. Это позволяет увидеть в позициях сторон точки соприкосновения и найти вопросы, по которым возможны согласие, компромиссы или сотрудничество;

□ проведение различия между участником и предметом конфликта. Соперничество по определенным вопросам не должно перерасти в личную вражду и оскорбления;

□ относительность соперничества. Противоположную сторону нельзя рассматривать как врага в последней инстанции. Конфликт практически никогда не охватывает весь спектр интересов сторон. У оппонентов есть и общие черты, а часто и общие интересы. Именно на них следует опираться в достижении взаимопонимания и сотрудничества;

□ ограничение сферы соперничества. Нельзя затрагивать основные цели и ценности оппонента, допускать расширение областей спора;

□ сложный, многосоставный характер соперничающих сторон. Если в конфликте с каждой стороны участвуют более, чем по одному человеку, то их позиции очень редко полностью совпадают. Дифференцированно подходя к оппоненту, можно ослабить его позицию, найти людей, готовых к сотрудничеству;

□ временное (стадийное) ограничение конфликта. Чем раньше остановить процесс развертывания конфликта, тем легче его разрешить, и наоборот, чем дальше зашел конфликт в своем проявлении, тем труднее и дороже его урегулирование;

□ расширение временного горизонта конфликта. Как следует из теории игр, наиболее опасные игры характеризуются их узким временным горизонтом. Определение длительной перспективы полного разрешения конфликта, как правило, облегчает его разрешение.

□ стремление к окончательному решению конфликта менее желательно, чем к мелиоративному (предполагающему постепенное улучшение ситуации) решению его. Это означает, что в большинстве случаев (хотя и не всегда) нельзя действовать по принципу «либо все, либо ничего». При мелиоративном подходе решение конфликта

оценивается с точки зрения того, лучше оно или хуже по сравнению с предшествующим состоянием или другими альтернативами;

□ конфликты решаются с помощью перемен, а не путем замораживания существующего состояния. При консервации ситуации весьма вероятно, что через некоторое время конфликт вспыхнет снова;

□ нежелательность односторонних уступок, ибо сделавшая уступки сторона, как правило, чувствует себя ущемленной и обиженной, что подрывает прочность соглашения;

□ при разрешении конфликта важно уважать достоинство проигрывающей стороны или даже дать ей возможность выиграть в престиже в глазах ее сторонников и окружающих. Нельзя загонять противника в угол. Это может вызвать внезапный всплеск его агрессивности, переход конфликта в новую, более опасную плоскость с использованием более разрушительных методов и средств;

□ ценности, признаваемые всеми сторонами и окружающими. В таком случае будет меньше взаимных обид и решение будет гораздо прочнее;

□ ориентация на поликаузальность (многопричинность) конфликта и использование разнообразных средств. Данное правило исходит из того, что в основе конфликта часто лежат несколько причин. Но даже если имеется лишь одна причина, то средства ее устранения могут быть разнообразны. Ориентация на поликаузальность конфликта и разнообразие инструментов его разрешения полезна еще и потому, что она, нацеливая на поиск многих причин и средств, уменьшает вероятность ошибки;

□ арбитраж, включение в процесс разрешения конфликта (коммуникации, подготовку, формулировку и интерпретацию решений, контроль за их реализацией) третьей стороны. Конфликты между двумя сторонами без подключения посредников трудно разрешимы;

□ предпочтительность ставки на сотрудничество между взаимозависимыми сторонами ставке на временный выигрыш. Временная победа непрочна и вскоре может обернуться возобновлением борьбы или даже поражением. Устанавливаемое же в ходе сотрудничества доверие — ценный потенциал будущего взаимовыгодного взаимодействия сторон;

□ ограничение числа участников урегулирования конфликта представителями (лидерами) соперничающих сторон. Опора исключительно на институт большинства затрудняет нахождение взаимоприемлемых решений и в конечном счете способствует не решению, а обострению конфликтов;

□ определение круга возможных альтернатив, допустимых уступок до принятия совместного решения. Без этого каждой из сторон трудно найти компромиссное решение на переговорах;

□ определение на ранних стадиях конфликта, а лучше до его возникновения, цены победы и поражения. В глубоких и затяжных конфликтах обычно проигрывают не только побежденные, но и формальные победители, так как цена победы бывает слишком высока. Очень часто трезвый анализ связанных с противоборством затрат сил и ресурсов помогает предотвратить конфликт или остановить его на ранних стадиях;

□ результаты урегулирования должны основываться на ясно и четко сформулированном соглашении, допускающем эффективный контроль.

Конечно, все эти и некоторые другие правила и рекомендации не являются универсальными. Их необходимо применять творчески, учитывая все факторы

конфликтной ситуации. Однако их хо-рошее знание расширяет конфликтологический кругозор руково-дителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

2.4. Оптимальные управленческие решения и предупреждение конфликтов
Более половины конфликтов во взаимоотношениях руководителей среднего звена непосредственно связано с организацией их взаимо-действия в процессе совместной деятельности. Еще больше конфлик-тов вызывается противоречиями совместной деятельности в диаде «начальник—подчиненный». Одна из основных причин конфликтов, возникающих в процессе совместной деятельности, — принятие людьми некомпетентных решений, прежде всего управленческих. Такие решения провоцируют конфликты между их авторами и испол-нителями, а также другими людьми, чьи интересы данные решения затрагивают. Конфликтогенными являются не только некомпетент-ные решения руководителя, но и такие же решения подчиненного. Принятие обоснованных управленческих решений — важнейшее ус-ловие предупреждения конфликтов всех уровней.

Подготовка оптимального управленческого решения
Влияние некомпетентных решений на возникновение меж-личностных конфликтов часто бывает опосредованным. Кон-фликты вызываются не самими решениями, а противоречиями, возникающими при их выполнении. Однако опосредованный характер влияния качества управления коллективом на его конфликтность никоим образом не уменьшает роль компетентного руководства в профилактике конфликтов. На эту взаимосвязь указывают многие исследователи, занимающиеся изучением причин конфликтов.

Важнейшей характеристикой качества управления коллективом является обоснованность принимаемых руководством решений. Именно необоснованные решения, наряду с игнорированием руководителями интересов и мнений подчинен-ных выполняющих конкретное решение, чаще всего приво-дят к конфликтам. Рассмотрим этапы подготовки и принятия управленческого решения, типичные ошибки, допускаемые при этом.

Очевидно, прежде чем принять решение по поводу того, как действовать в той или иной ситуации, необходимо проделать определенную предварительную работу. Понятно также, что ра-бота, предваряющая сложное решение, имеет свою последова-тельность, свои этапы.

Модели управления

Общеизвестно положение о том, что прежде чем управлять, необходимо собрать информацию о текущем состоянии объек-та управления. Это и есть первый этап подготовки управленческого решения. Его содержанием является построе-ние информационной модели актуального состояния объекта управления. Такая модель называется описательной, поскольку с ее помощью мы даем описание того, в каком состоянии нахо-дится объект управления. Ясно, что чем более объективно, глу-боко и всесторонне мы оценим состояние объекта управления, тем более эффективным и менее конфликтогенным будет наше решение. И наоборот, практически невозможно принять хоро-шее, не вызывающее сомнений у подчиненных решение на ос-новании искаженной или поверхностной описательной модели. Информационная модель, описывающая текущее состояние объекта управления, позволяет ответить на вопрос:

«Что есть?».

Каковы же типичные трудности, с которыми мы сталкиваемся на первом этапе подготовки решения? Во-первых, лица, принимающие решение, в силу многих причин нередко имеют искаженное представление о состоянии объекта управления, так как положение дел часто приукрашивается, иногда существенно.

Смысл заключается не только в том, чтобы получить дополнительную информацию об объекте управления, но и в том, чтобы эта информация объективно отражала как позитивные, так и негативные моменты в его состоянии. Предположим, что реальное состояние объекта управления характеризуется на 70% с позитивной стороны, а на 30% — с негативной. Строя описательную модель, мы, естественно, не можем получить абсолютно полную информацию о состоянии объекта управления. Получая информацию, можно осознанно или даже неосознанно собрать например, 40% данных, характеризующих объект управления позитивной стороны, и 5% — с негативной. В полученной таким образом описательной модели нет ни слова неправды в правильно, только нарушено соотношение позитива и негатива реально оно 7 : 3, а в описательной модели — 8 : 1. Чем больше степень искажения соотношения положительных и отрицательных моментов в состоянии объекта управления, тем менее эффективным будет управленческое решение. Следовательно, оно будет более конфликтным.¹ Может показаться парадоксальным, но иногда 30% теоретически возможного количества информации, которую можно получить об актуальном состоянии объекта управления, будут более полезны, чем 45% или даже 70%. Если в этих 30% информации 21% характеризует объект управления с позитивной стороны, а 9% — с негативной, то соотношение позитива и негатива будет 7:3, что соответствует действительности. Можно, приложив большие усилия, собрать об объекте управления 70% возможного количества информации. Но если эти 70% будут касаться только позитивных моментов, то принятое на такой информационной основе решение, конечно, не даст хороших результатов.

Во-вторых, для принятия эффективного управленческого решения важно выявить тенденции в развитии объекта управления до настоящего времени. Не определив основных эволюционных и динамических тенденций в развитии объекта управления, трудно глубоко оценить его нынешнее состояние. Однако в реальной жизни руководители нередко пренебрегают их выявлением. Одной из причин этого может быть поверхностное знание ими объектов, которыми они управляют. Тенденции развития явления трудно определить и в случае, если мы имеем о нем лишь общее представление. Если же мы не определили тенденций наше решение потеряет в качестве даже тогда, когда вся остальная работа по его подготовке проделана добросовестно.

Предположим, что мы сформировали добротную описательную модель объекта управления, определили, в каком состоянии он находится, выявили эволюционные и динамические тенденции его развития. Можно ли теперь решать, что нам делать, как управлять? В принципе, конечно, можно. Но управленческое решение принятое на основе только описательной модели, будет же поверхностным. Для того чтобы управлять эффективно необходимо не только достаточно глубоко и всесторонне оценить состояние объекта управления, но и объяснить причины такого состояния, определить движущие силы развития объекта управления.

Поэтому на втором этапе подготовки решения мы даем ответ на вопрос: почему, под

действием каких факто-ров по каким причинам объект управления находится в таком состоянии, в котором он оказался? Эта модель называется объясни-тельной и позволяет ответить на вопрос: «Почему так?».

Чем правильнее нам удалось определить систему факторов и причин, под влиянием которых объект управления оказался в определенном состоянии, чем точнее мы воздействуем именно на эти причины, тем более эффективно управление, тем меньше ресурсов мы затрачиваем, тем больших результатов достигаем.

В зависимости от точности воздействия на систему движущих сил развития объекта управления качество управленческих решений может быть различным. Если решение принято толь-ко на основе поверхностной описательной модели, то его вы-полнение часто приводит к бессистемному воздействию на объект управления в целом.

Результаты такого управления трудно предсказуемы и могут быть негативными. Если решение в целом обоснованно, но качество обоснования невысокое, то такое управление может действовать на организацию как антибиотик на больной организм: не избирательно на больной орган, а и на остальные здоровые тоже. На основе добротного обоснования можно принимать «снайперское» решение. «Снайперское» решение позволяет при минимальных затратах ресурсов достичь быстрых и значительных результатов. Первым признаком поверхностного управления, т. е. управления, при котором не выявлены и остаются без воздействия движущие силы развития объекта управления, является напряженная работа организации и не значительные конечные результаты такой работы.

Определяя причины сложившегося положения дел, важно вскрыть их систему, определить ключевые, главные и второстепен-ные. Такая система всегда существует. Если нам кажется, что сис-темы причин нет, то это совсем не значит, что ее нет на самом деле. Она есть, но нам не удалось ее выявить. Типичной слабо-стью руководителя при построении объяснительной модели явля-ется стремление искать причины негативных моментов и тенден-ций в развитии объекта управления где угодно, но только не в своих собственных ошибках.

При обосновании управленческого решения важно уметь не только определить ключевые, главные и второстепенные факто-ры. Необходимо трезво оценить, на какие из них мы сможем влиять наиболее существенно. Например, первый из двух срав-ниваемых факторов более значим для развития объекта управ-ления, но на него мы влиять почти не можем. Второй фактор менее значим, но мы можем оказать на него существенное влияние. Для достижения целей управления второй фактор бу-дет для нас более важным, чем первый, хотя кажется, что их оценка должна быть противоположной.

Но и после того как мы оценили состояние объекта управ-ления и определили систему причин, вызывающих это состоя-ние, работа по обоснованию решения еще не вся проделана. Поясним это на примере.

Предположим, что вновь назначенный директор предпри-ятия решил оценить состояние трудовой дисциплины и наме-тить меры по ее укреплению. Определив критерии оценки со-стояния трудовой дисциплины и опираясь на них, он оценил не только дисциплину на момент вступления в должность, но и тенденции ее изменения за последние два года.

Оценка трудо-вой дисциплины производилась по традиционной 5-балльной шкале. Состояние дисциплины на данный момент оценено как «удовлетворительное». На рис. 2.5. представлены основные ва-рианты тенденций изменения состояния трудовой

дисциплины за последние два года.1

Состояние трудовой дисциплины два года назад могло быть неудовлетворительным. Затем дисциплина медленно, но неуклонно улучшалась (кривая 1—ТС). По второму варианту дисциплина все два года была примерно «удовлетворительной», иногда чуть лучше, иногда чуть хуже (кривая 2—ТС). В третьем варианте два года назад состояние дисциплины было отличным, затем оно постепенно упало до уровня «удовлетворительно» (кривая 3—ТС).

Для вновь назначенного директора представляет интерес прогноз возможных изменений состояния дисциплины в ближайшее время. Если выявленные тенденции сохранятся, то можно ожидать, что состояние трудовой дисциплины при первом варианте будет изменяться в соответствии с кривой ТС—1, при втором варианте — ТС—2, при третьем — ТС—3.

Состояние трудовой дисциплины на предприятии

декабрь	май	декабрь	май	декабрь	май	декабрь	май	декабрь
2000	2001	2001	2002	2002	2003	2003	2004	2004

Рис. 2.5. Динамика состояния трудовой дисциплины на предприятии за 2000-2002гг. и прогноз на 2003-2004гг.

(ТС — текущее состояние трудовой дисциплины)

Влияют ли на принимаемое решение по укреплению трудовой дисциплины характер изменений в дисциплине за последние два года и прогноз ее динамики в будущем? Ответ не вызывает сомнений. Для принятия эффективного управленческого решения крайне важно учитывать не только динамику состояния дисциплины за предшествующее время, но и прогноз изменений в будущем.

Рассмотренный пример показывает, что прежде чем принять управленческое решение, необходимо сделать прогноз развития объекта управления. Это третий этап обоснования управленческого решения. Мысленно представив и оценив возможные варианты развития объекта управления в будущем, мы тем самым строим прогностическую модель. Она позволяет ответить на вопрос: «Что будет?». Причем прогноз осуществляется при условии, что мы не вмешиваемся в развитие объекта управления, и имеющиеся тенденции развития сохраняются в будущем. Если мы ничего не будем предпринимать, то жизнь не остановится из-за этого, тот объект, которым мы собираемся управлять, будет продолжать развиваться. Очень важно определить состояние, в котором окажется объект управления, развиваясь естественным образом, без наших воздействий. Если это прогнозируемое состояние существенно отличается от того, что нам необходимо, то управленческое решение будет одним. Если же тенденции развития объекта управления благоприятны и прогнозируемое состояние мало отличается от необходимого, то управленческое решение может быть совершенно другим. Поэтому решения, принимаемые без прогноза, а таких решений у нас немало, конечно же, не могут быть оптимальными и часто приводят к конфликтам.

Одной из особенностей прогностической модели является ее вероятностный характер. События могут развиваться так, как мы предполагаем, но этого может и не быть. Чтобы уменьшить негативные последствия несовпадения наших прогнозов с реальным развитием событий, рекомендуется следующий прием. Прогноз должен предполагать

три основных варианта будущих изменений в объекте управления:

- 1) будущее при условии самого неблагоприятного стечения обстоятельств — возможный наихудший вариант;
- 2) возможный наилучший вариант развития событий;
- 3) наиболее вероятный вариант прогноза развития объекта управления.

Такая вариативность прогностической модели повышает качество. Если события развиваются неблагоприятно, а мы даже не предполагали такой вариант, то в этой трудной ситуации приходится принимать решение экспромтом. Если же мы рас-смотрели все три основных варианта, то мы к ним готовы по крайней мере психологически, хотя ничто не мешает нам подго-товиться к неблагоприятному варианту развития событий не только психологически, но и материально. Ключевые моменты в будущем развитии событий все же необходимо прогнозировать. Это особенно касается ответственных решений, а значит руково-дителей высокого ранга, поскольку их решения чаще всего именно такие. Без хороших прогнозов трудно рассчитывать на успех в управленческой деятельности. Управлять событиями — это значит уметь их предвидеть.

Прежде чем принимать решения, необходимо ответить еще на один вопрос. Нужно достаточно ясно представить, чего же мы хотим, в какое состояние необходимо привести объект управ-ления. Этот четвертый этап подготовки решения называется построением модели целей. Эта модель позволяет ответить на вопрос: «Чего хотим?». На первый взгляд, определить, чего же мы хотим, не так уж и сложно. Но это справедливо только для простых объектов управления. Определение целей управления социотехническими и социальными системами весьма непросто. Однако без четкого и дальновидного определения целей управление не может быть эффективным. Еще Сенека говорил, что для того, кто не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра. Поэтому гра-мотное определение целей управления является самостоятель-ным, достаточно сложным и ответственным этапом подготовки Управленческого решения. При определении целей может оказаться полезным выделить среди них цели трех уровней: конечных (стратегических), проме-жуточных (оперативных) и ближайших (тактических). В свою очередь конечные и промежуточные цели могут быть представлены не однозначно, а также вариативно, в виде программы «минимум» и программы «максимум». Таким образом, общая цель управления сложной системой, как правило, может пред-ъявлять собой систему подцелей, состоящую из трех уровней и двух вариантов по каждому из двух последних уровней. Уже сам процесс обдумывания каждой из пяти групп целей помогает руководителю более глубоко и всесторонне понять, в какую ближайшую и перспективную «гавань» организация, которую возглавляет, будет «плыть».

Для того чтобы цели не превратились в неработающие лозунги, необходимо выработать ясные критерии их достижения. Без таких критериев трудно определить, движемся ли мы к поставленной цели или идем в обратном направлении. Цели без определения критериев их достижения представляют собой пло-хо работающие элементы управленческого решения.

Заметное влияние на формирование руководителем целей управления оказывают критерии, по которым вышестоящие инстанции оценивают качество его деятельности. Например если о работе директора завода судят по тому, насколько быст-ро и точно он выполняет указания районного начальства, то естественно, одной из важных целей его

деятельности будет четкое выполнение указаний или по крайней мере имитация такого выполнения. Если деятельность оценивается по степени выполнения плана, то одной из основных целей руководства будет: «План — любой ценой!». Экономическая целесообразность плана конкретного завода может в этом случае занимать подчиненное положение. Производить на заводе будут то, что запланировано, даже если это невыгодно. Если же критерием оценки деятельности директора завода будет прибыль, то одна из основных целей управления будет состоять в получении максимальной прибыли.

Конечно, критерии оценки работы руководителя со стороны вышестоящих инстанций — не единственный фактор, влияющий на выбор им целей деятельности. Однако эти критерии, как правило, оказывают существенное влияние на формирование целей управления, и вышестоящие руководители обязаны это учитывать.

Типичной ошибкой в определении целей управления является их недостаточная проработка. Цели либо формулируются слишком абстрактно, т. е. нет ясных критериев их достижения либо определяются только перспективные цели и не говорится ближайших (или наоборот). Отсутствие программы «минимум и программы «максимум» также свидетельствует о том, что руководитель не в полном объеме обосновал принимаемое решение с точки зрения формулирования целей управления.

Наконец, после того как мы определились с целями руководства, уяснили, чего мы хотим, можно принимать управленческое решение. Оно, во первых, должно дать ответ на вопрос: «Что делать?». Принятие содержательного управленческого решения является пятым этапом в процессе подготовки и принятия решения.

Выше мы прежде всего хотели обратить внимание на важность таких этапов в обосновании управленческого решения, как построение описательной, объяснительной, прогностической моделей, а также модели целей. Именно эти модели обычно либо плохо прорабатываются, либо вообще опускаются при подготовке решения. Само решение, хорошее или плохое, всегда принимается. Не давая подробную характеристику процессу непосредственного принятия решения, заметим лишь, что типичной ошибкой при этом являются существенные диспропорции в качестве ответов на вопросы: «Что делать?» и «Как делать?». Обычно в процессе принятия решения основное внимание уделяется определению того, что необходимо сделать. Намечается система мероприятий, они согласуются между собой, проводится общепринятая работа по составлению плана действий. Если в процессе планирования хотя бы время от времени не задавать себе вопрос: «Каким образом мы рассчитываем выполнить намеченное?» — наши проекты почти неизбежно превратятся в прожекты. Другими словами, если вовремя не ограничить полет собственной мысли, то нам скорее всего удастся построить прекрасные, впечатляющие своими масштабами и дерзостью планы. Их единственный недостаток в том, что они невыполнимы. Поэтому важным этапом является принятие технологического управленческого решения. Оно отвечает на вопрос: «Как сделать?». Наши желания относительно того, каким бы мы хотели видеть в будущем объект управления, станут более реальными, если мы ответим на вопрос: «Какими силами, средствами, временем, методами, технологиями мы располагаем, чтобы претворить намечаемое в жизнь?». Половина (и более) из того, что хотелось бы сделать, часто становится невыполнимой из-за отсутствия условий или ресурсов. Именно поэтому качество проработки технологии выполнения решения не должно быть ниже качества

определения того, что необходимо сделать.

Еще одним моментом, на который крайне желательно обращать внимание, является необходимость прогноза возможных ближайших и перспективных последствий (особенно негативных) принимаемых решений. В зависимости от характера связи с факторами, на которые мы воздействуем, последствия могут быть прямыми и косвенными. Если лицо, принимающее решение продумывает перспективные последствия, то легче предусмотреть те из них, которые являются прямыми. Между тем косвенные последствия могут быть не менее значимыми. Их важно предвидеть, поскольку в противном случае именно они могут свести на нет все наши прекрасные замыслы по улучшению действительности.

Еще одно требование к оптимальному решению: глубина и объем преобразований объекта управления не должны превышать глубины и объема наших знаний о нем. Необходимо хорошо знать не только те системы объекта управления, в работу которых мы вмешиваемся, но и системы, связанные с ними. Иногда мы не сможем предвидеть все последствия управленческих воздействии.

Этапы подготовки и принятия управленческого решения, описанные выше, представляют собой систему, в которой каждый элемент связан с остальными. Если, например, описательная модель построена не лучшим образом, то трудно рассчитывать, что последующие модели, вплоть до решения, могут быть качественными. Достоинство предлагаемой методики поэтапной подготовки принятия решения в том, что каждый последующий этап позволяет оценить качество работы на предыдущих. Если трудно определить причины сложившегося положения дел, то это в первую очередь говорит о недостаточной глубине и все-сторонности описательной модели. Проблемы, возникающие в процессе построения прогностической модели, говорят о невысоком качестве работы на двух первых этапах обоснования решения.

Четвертая модель — модель целей — в отличие от первых трех в большей степени тестирует руководителя, принимающего решение. Спросите у руководителя, какие конечные, промежуточные и ближайшие цели в работе возглавляемой им организации он видит, каковы критерии достижения этих целей, есть ли у него программы «минимум» и «максимум», и вы будете иметь довольно полное представление о качестве управленческой деятельности этого человека.

В общем виде последовательность работы по подготовке и принятию управленческого решения можно представить в виде схемы (рис. 2.6.).

Каждая модель представляет собой довольно сложную систему, причем сложность зависит от сложности объекта управления, а также глубины и масштабов тех преобразований, которые мы хотим в последнем произвести. Известно, что одним из свойств системы является наличие у нее одного или нескольких системообразующих факторов. Знание системообразующих факторов, во-первых, свидетельствует о том, что мы действительно понимаем систему, во-вторых, позволяет более эффективно управлять ею.

Каковы же системообразующие факторы для каждой из шести моделей? Кратко можно сказать следующее. Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, создаваемых при обосновании и принятии решения по управлению социальными и социотехническими системами, является человек.

Обычно, принимая решение, мы оцениваем, в каком состоянии находятся экономические показатели деятельности организации; причины ищем в недостатке материальных

ресурсов; прогноз на будущее касается количества и качества выпускаемой продукции; целями деятельности являются рубли, тонны, километры, штуки; способами финансовых средств, совершенствование структуры организации, использование новой техники. Все это, конечно, правильно, но все это не главное. Самое главное заключено в человеке который является единственной движущей силой любой организации, любого дела. Человек — также основной источник всех трудностей и проблем.

Рис. 2.6. Последовательность работы руководителя по обоснованию и принятию решения

Оценивая положение дел в руководимой нами организации, необходимо прежде всего определить состояние работающих в ней людей, их количество и качество. Важно оценить их профессиональную подготовленность, нравственные качества, цели и интересы, выявить социальные группы и характер взаимоотношений как внутри групп, так и между ними, определить групповые интересы и т.д.

Причины достижений и промахов в работе организации следует искать прежде всего в человеке. Если организация работает плохо, то основные причины этого скорее всего связаны с недостатками в профессиональной подготовке людей, с их культурой, не соответствующей характеру деятельности, с неэффективным руководством, слабой заинтересованностью людей в хорошей работе, отсутствием условий для полного раскрытия их возможностей и удовлетворения потребностей.

Говоря о прогнозе, мы должны прежде всего предвидеть, как будет изменяться человек под влиянием ситуации, в которой он в настоящее время живет и работает, что в нем может проявиться хорошего и плохого. Поэтому модель целей должна учитывать, каким мы хотим видеть человека в результате наших преобразований организации. Деятельность — важный фактор формирования личности человека. Изменяя деятельность, нужно прежде всего прогнозировать, какое влияние окажет эта новая деятельность на занимающихся ею людей, в чем она будет совершенствовать работников, а в чем оказывать негативное воздействие. Те изменения, которые произойдут в человеке под влиянием социальной и материальной среды, новой деятельности, составляют главный результат руководства и критерий его эффективности. Если не ставить одной из важнейших целей управления организацией совершенствование людей, в ней работающих, то в конечном счете такое управление и такая организация неизбежно окажутся неэффективными.

Ядром собственно управленческого решения будет то, чем и каким образом заинтересовать всех членов организации в достижении поставленных целей. Для разных категорий работников содержание интересов, способы их осознания и формирования различны. Главное — должным образом подобрать, подготовить, организовать, заинтересовать и оценить людей. Если это выполнено, то при хорошем качестве управления самим процессом деятельности организация фактически «обречена» на успех. Такой подход сводит к минимуму вероятность возникновения межличностных и внутриличностных конфликтов.

Всякое знание относительно. Рекомендации, охарактеризованные выше, не годятся на

все случаи жизни. У руководителя не должно создаваться впечатления, что после принятия хорошего решения основное уже сделано. Принятием обоснованного управленческого решения деятельность руководителя не заканчивается, а практически только начинается. Жизнь настолько сложна, динамична и разнообразна, что предусмотреть абсолютно все никогда и никому не удастся. В ходе реализации решения обычно возникают ситуации, требующие уточнения, пересмотра и даже принятия принципиально иного решения. Претворение решения в жизнь — это седьмой этап, наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности (рис. 2.6.).

Восьмой этап — оценка результатов деятельности. Следующий — девятый этап — принятие решения на продолжение или прекращение деятельности. Десятый, последний, этап — обобщение полученного опыта. Это также самостоятельный и очень важный этап, поскольку обучение на собственном опыте является практически одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя. Таким образом, обоснованные управленческие решения, компетентное руководство сотрудниками, коллективами — важные условия профилактики конфликтов между людьми, поддержания хорошего социально-психологического климата в коллективах. Грамотное с психологической точки зрения руководство, компетентная взаимная оценка начальниками и подчиненными результатов деятельности сотрудников могут предотвратить значительную часть конфликтов между ними.

Психологические причины конфликтогенных решений.

Существует много причин, приводящих к снижению качества управления и конфликтам в различных сферах жизнедеятельности нашего общества. Среди них есть три главные. Первая причина — низкое качество обоснования управленческих решений. Вторая причина — выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами. Человек, его состояние, перспективы, способы создания для него гуманных условий жизнедеятельности, формирование заинтересованности в качественном труде — обо всем этом в стране перестали даже говорить. Люди практически превратились в источник получения прибыли и в электорат. Руководители разных уровней все еще плохо понимают, что, не поставив в процессе подготовки управленческого решения в Центр человека, трудно рассчитывать на достижение любых целей, ибо всякое дело делается не столько машинами, сколько людьми.

Технократизм в управлении практически неизбежен, так как большинство наших руководителей имеют негуманитарное образование. Естественно, они не могут не переносить навыки управления техническими и природными системами на руководство социальными.

Один из выходов из создавшейся ситуации заключается в гуманитаризации технического образования, повышении качества общественно-научных знаний, более широком привлечении к управлению специалистов-гуманитариев, быстром развитии отечественной теории и практики управления, конфликтологии,

Третья причина — волюнтаризм, присущий достаточно значительному числу отечественных руководителей. Он проявляется, во-первых, в принятии решений о радикальных преобразованиях тех объектов, явлений, систем, которые недостаточно хорошо изучены. У таких руководителей волевой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим. Во-вторых, для волюнтаристского

решения характерно игнорирование интересов других людей или социальных групп, которые также являются субъектами или объектами управленческой деятельности. Руководитель волонтеристского типа абсолютизирует правильность собственных подходов к решению проблемы, не учитывает мнения тех, кто работает вместе с ним. Кроме того, он отстаивает свои личные интересы и интересы приближенной к нему группы в ущерб интересам других работников. Это проявляется в явной несоразмерности качества труда и вознаграждения за труд у различных групп работников. Такие руководители работают меньше и хуже, а получают и живут в десятки и сотни раз лучше своих сотрудников. Естественно, что волонтеризм выступает причиной многих конфликтов всех уровней.

История нашей страны за последние 15 лет стала буквально энциклопедией волонтеристских решений всех видов и уровней. Многие масштабные конфликты связаны именно с волонтеризмом руководителей при принятии решений.

Есть три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие, убеждение конфликтующих в общности цели, доказательство взаимной выгоды от совместной работы, анализ причин конфликта, чтобы показать его несерьезность;
- разделение объекта спора. Уточнение границ полномочий, ответственности, компетенции. Поручение одному из конфликтующих решить другой, не менее важный вопрос, тогда как спорный вопрос решает второй участник конфликта. Передача спорного вопроса третьему лицу;
- организационные мероприятия. Создание так называемого «организационного буфера», устраняющего многие служебные контакты. Новое организационное звено создается также тогда, когда отсутствует инстанция, ответственная за спорный вопрос, или когда слишком жесткие требования к отдельным функциям не позволяют применить взаимоприемлемые решения. Как крайнее средство используется перемещение работников. Перемещать рекомендуется обоих работников, применяя этот способ только тогда, когда другие меры исчерпаны и каждый из конфликтующих действует убежденно и по существу в интересах коллектива. Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту.

По крайней мере два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации:

- 1) реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет;
- 2) нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Необходимо считаться с реальными возможностями, конкретной ситуацией и общественным мнением, избегать как слишком слабых, так и слишком сильных средств воздействия.

До последнего времени само понятие «управления персоналом» в нашей

управленческой практике отсутствовало, эти задачи рассматривались как второстепенные. Большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители, а основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлся отдел кадров.

Сегодняшние требования времени заставляют направить основу концепции управления персоналом организации на возрастающую роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организациями.¹

Одним из важнейших условий обеспечения высокой эффективности научной организации труда является соблюдение таких принципов управления персоналом, как: разделение труда; обеспечение специализации функций; полномочия и ответственность; дисциплина; единоначалие; единство направления; подчинение частного интереса общему; вознаграждение труда; централизация; иерархия; порядок; справедливость; стабильность рабочего места; инициатива; корпоративный дух. Эти принципы, разработанные А. Файолем в 1923 г., являются актуальными и по сей день. Поэтому задача управления персоналом в плане обеспечения нормальных условий его работы, регулирования групповых и личных взаимоотношений, управления производственными и социальными конфликтами выходит на первый план и приобретает особую значимость, непосредственно влияя на гармоничное функционирование современной организации.

Заключение.

Итак, из вышесказанного следует, что конфликты играют ключевую роль в жизни отдельного человека, семьи, коллектива, государства, общества и человечества в целом. В России на любом этапе ее развития конфликты оказывали решающее влияние на судьбу страны. Для того чтобы грамотно вести себя в конфликтной ситуации, человек должен знать закономерности их возникновения, развития и разрешения.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - конфликтология. Конфликтология может сохранить здоровье, благосостояние и даже жизнь миллионам россиян, ежегодно несущим огромный ущерб в результате деструктивных последствий внутриличностных и социальных конфликтов. Основные цели отечественной конфликтологии сегодня: исследование всех конфликтов, выступающих объектом науки, развитие на этой основе конфликтологической теории, создание системы конфликтологического образования в стране, пропаганда конфликтологических знаний в обществе, организация в России системы практической работы конфликтологов по прогнозированию, предупреждению и урегулированию конфликтов.

В конфликтологии используются методы и методики, разработанные в других отраслях

знаний, в первую очередь методы психологии. Для определения уровня межличностной конфликтности личности могут быть применены следующие тесты и личностные методики : опросник Басса - Дарки, диагностика МЛО, опросник Айзенка, опросник К. Томаса и др. Межличностные конфликты в группе обычно изучаются с помощью следующих методов и методик : наблюдение, социометрия, ретроспективный анализ конфликтов, изучение документов, различные типы опросов, эксперимент. В ходе написания курсовой работы были достигнуты поставленные цели и задачи. Была раскрыта сущность конфликта в организации, причины его возникновения и развития, изучены основные методы разрешения и предупреждения конфликтных ситуаций, а также была рассмотрена практика реализации моделей управления организационным конфликтом. Проведены социологические исследования по изучению особенностей внутриличностных и межличностных конфликтов у курсантов военной академии. Эмпирический материал был собран с применением метода социометрии, письменного опроса, тестирования.

При написании курсовой работы были изучены и проверены гипотезы исследования.

Так, гипотеза о том, что конфликты оказывают как негативное, так и положительное влияние на деятельность организации полностью подтвердилась.

Было выяснено, что влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с отсутствием четких критериев различения конструктивных и деструктивных конфликтов, трудностями оценки результатов конфликта. Кроме того, степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого — деструктивен.

Негативное воздействие конфликта на оппонентов заключается в том, что он: значительно ухудшает настроение; приводит к насилию и гибели людей; разрушает межличностные отношения, вызывает болезни; может ухудшать качество индивидуальной деятельности; способствует закреплению социальной пассивности личности. Деструктивное воздействие конфликта на социальное окружение проявляется в нарушении системы отношений, ухудшении социально-психологического климата, качества совместной деятельности, снижении сплоченности группы. Среди конструктивных функций конфликта можно выделить: устранение противоречия в отношениях; более глубокое познание участниками конфликта друг друга; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; улучшение качества деятельности; повышение авторитета участника в случае его победы. Положительное влияние конфликта на социальное окружение заключается в том, что он: активизирует социальную жизнь, высвечивает нерешенные проблемы, актуализирует гуманистические ценности, может способствовать сплочению группы перед внешней опасностью и др. Конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения. Ученые

полагают, что конфликты не просто полезны организации, они формируют ее оптимальную структуру управления.

Вторая гипотеза о том, что большинство производственных конфликтов возникает по вине руководителей подтвердилась частично.

Было выяснено, что 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: объективные, организационно-управленческие, социально-психологические, личностные.

Объективными факторами возникновения конфликтов 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.

Среди причин конфликтности отношений руководителей и подчиненных выделяют объективные и субъективные, к объективным причинам относятся: субординационный характер отношений, высокая интенсивность взаимодействия, разбалансированность рабочего места, рассогласованность связей между рабочими местами в организации, сложность социальной и профессиональной адаптации, недостаточная обеспеченность всем необходимым для выполнения управленческих решений.

Управленческие и личностные предпосылки составляют субъективные предпосылки конфликтов «по вертикали».

Итак, организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. Они включают ситуативно-управленческие причины, которые обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Так, в результате исследования производственных конфликтов установлено, что по вине руководителей,

из-за их ошибочных, конфликтогенных решений возникает 52% конфликтных ситуаций, по причине социально-психологической несовместимости работников — 33%, из-за неправильного подбора кадров — 15% (В. Рубахин, А Филиппов). Данные показывают, что организационно-управленческие факторы могут выступать причиной 67% конфликтов в трудовых коллективах.

Третья гипотеза о том, что наиболее предпочитаемой формой поведения в конфликтной ситуации является компромисс, подтвердилась. В учебной литературе выделяют следующие стили поведения в конфликте: избегание, принуждение, сглаживание, компромисс и решение проблемы. По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты. Компромисс — один из самых распространенных стилей конфликтного поведения. Многие даже считают его ведущим способом действий руководителей. В самом деле, нередко компромисс позволяет быстро и сравнительно легко погасить конфликт или предотвратить его. Результаты социологического исследования особенностей поведения в конфликте у курсантов военной академии также подтверждают данную гипотезу. Из общего числа респондентов наибольшее количество курсантов (35,3%) предпочитает стиль компромисс, им свойственна высокая напористость и кооперативность. Их действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания других в ходе открытого обмена мнениями.

Четвертая гипотеза о том, что предупреждению конфликтов в звене «руководитель-подчиненный» способствует грамотная организация управленческой деятельности полностью подтвердилась. Проблема взаимоотношений руководителей и подчиненных весьма актуальна для современной науки и практики. В центре внимания находятся вопросы эффективности управления, стиля руководства, авторитета руководителя, оптимизации социально-психологического климата в коллективе. Все они зависят от оптимизации отношений в звене «руководитель — подчиненный», т. е. от конфликтов «по вертикали». Для руководителя важно знать, что способствует конструктивному разрешению конфликтов с подчиненными.

Было выяснено, что бесконфликтному взаимодействию руководителя с подчиненными способствуют следующие условия: психологический отбор специалистов в организацию; стимулирование мотивации к добросовестному труду; справедливость и гласность в организации деятельности; учет интересов всех лиц, которых затрагивает управленческое решение; своевременное информирование людей по важным для них проблемам; снятие социально-психологической напряженности путем проведения совместного отдыха, в том числе с участием членов семей; организация трудового взаимодействия по типу «сотрудничество»; оптимизация рабочего времени управленцев и исполнителей; уменьшение зависимости работника от руководителя; поощрение инициативы, обеспечение перспектив роста; справедливое распределение нагрузки между подчиненными.

Итак, грамотная организация управленческой деятельности, бесконфликтное взаимодействие и общение с подчиненными способствует предупреждению производственных конфликтов. Конструктивному разрешению конфликта в отношениях

руководителя и подчиненного способствуют учет интересов друг друга, разницы в должностных статусах, индивидуально-психологических особенностей и эмоционального состояния, подход к решению противоречия с различных сторон. Конфликты на уровне организаций нередко оказывают определяющее влияние на качество их деятельности. Конфликты между сотрудниками могут годами лихорадить трудовые коллективы и даже приводить к их распаду.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение. Некомпетентное управление конфликтами социально опасно.

Было установлено, что прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении и особенностях развития. Профилактика конфликтов состоит в такой организации жизнедеятельности людей, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними. Предупреждение конфликтов — это создание объективных, организационно-управленческих и социально-психологических условий, препятствующих возникновению предконфликтных ситуаций, а также устранение личностных причин конфликтов.

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 осуждение 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 анализ и оценку ситуации, выбор способа разрешения конфликта, формирование операционального состава действий, реализацию плана и (или) его коррекцию, оценку эффективности действий. В ходе написания курсовой работы были рассмотрены 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. Принятие оптимальных управленческих решений является важнейшим условием предупреждения конфликтов всех уровней от внутриличностных до международных.

Решение будет более обоснованным и менее конфликтногенным, если при его подготовке и принятии решаются следующие проблемы: максимально глубоко, разносторонне и объективно оценивается состояние объекта управления, выявляются эволюционные и динамические тенденции его развития; вскрывается система факторов причин, в силу действия которых управляемый объект оказался в таком состоянии, определяются движущие силы его развития; дается вариативный прогноз изменений в объекте управления; строится модель целей управления; принимается содержательное решение, определяется, что делать; принимается технологическое решение, определяется, какими силами, средствами, временем мы располагаем для выполнения содержательного решения. Важными этапами управленческой деятельности являются: выполнение принятого решения; оценка результатов деятельности; принятие решения на прекращение или продолжение деятельности; обобщение опыта.

Важнейшим системообразующим фактором всех без исключения моделей, разрабатываемых при обосновании и принятии решений по управлению социальными и социотехническими объектами, является человек. Основные психологические причины необоснованных конфликтногенных решений — крайне низкое качество их подготовки; выраженный технократический подход к управлению социальными и социотехническими системами; волюнтаризм, заключающийся в радикальных преобразованиях плохо изученных объектов и игнорировании интересов других людей, выступающих субъектами или объектами управленческой деятельности.

Итак, несмотря на то, что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать миру и гармонии, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие роста умения находить и развивать общие интересы. Понятно, что конфликты всегда существовали, существуют и будут существовать, они неотъемлемая часть человеческих взаимоотношений.

Возможность возникновения конфликтов существует во всех сферах. Конфликты рождаются на почве ежедневных расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей. Они представляют собой эскалацию каждодневного соперничества и противостояния в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие. Это обуславливает актуальность изучения роли конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества и человечества в целом.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения. Хорошее знание правил, принципов управления конфликтом, учет всех факторов конфликтной ситуации расширяет конфликтологический кругозор руководителя, помогает ему находить правильные решения и направлять конфликты в безопасное русло.

Библиографический список.

1. Аверченко, Л. К. Психология управления / Л. К. Аверченко – М., 1997.
2. Анцупов, А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов – М. : Юнити - Дана, 2004. – 591 с.
3. Бородушко, И. В. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / И. В. Бородушко. – М. : Юнити, 2007. – 238с.
4. Громова, О. Н. Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : Экмос, 2000. –319с.
5. Грушина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Грушина. – Спб. : Питер, 2000. –464с.
6. Гвишиани, Д.М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. –М., 1972.
7. Добренков, В.И. Психо- аналитическая социология Э. Фромма : учеб. пособие / В.И. Добренков. – М. : Альфа –М, 1999. –444 с.
8. Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебное пособие для вузов / А.В. Дмитриев. – М. : Гардарики, 2000. –318с.
9. Зайцев, А. К. Социальный конфликт на предприятии / А.К. Зайцев. –Калуга, 1993. –188с.
10. Зайцев, А. К. Социальный конфликт / А.К. Зайцев. – М.: Академия, 2001. –464с.
11. Здравомыслов, А. Г. Социология конфликта : учеб. пособие для студентов вузов / А.Г. Здравомыслов. – М. : Аспект- Пресс, 1993. –318с.
12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2005.
13. Кишкель, Е.Н. Социология и психология управления : учеб. пособие / Е.Н. Кишкель. – М. : Высшая школа, 2005. –296с.
14. Конфликтология : учебно - методическое пособие / Н. И. Леонов. – М., 2002, -302с.
15. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М. : Дело ЛТД, 1998.
16. Музыченко, В. В. Управление персоналом / В. В. Музыченко. – М. : Академия, 2003. – 528 с.
17. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2005. - 279 с.
18. Светлов, В.А. Конфликт : модели, решения, менеджмент / В.А. Светлов. – СПб.: Питер, 2005. –540 с.
19. Социальный конфликт в современном обществе : учеб. пособие / С. В Пронин., А. В. Давыдов. – М. : Наука, 1993. –156 с.
20. Социальная информатика : основания, методы, перспективы / ред. Н.И. Ланин, - М. : Камкнига, 2006. –216 с.
21. Скопылатов, И. А. Организационное поведение : учеб. пособие для вузов / И.А. Скопылатов, О.Ю. Ефремов. – СПб : Издательство Смольного университета, 2001. –295 с.
22. Уткин, Э.А. Конфликтология : теория и практика / Э. А. Уткин. – М. : Экмос, 1998. –264с.
23. Фролов, С. С. Социология организаций : учебник / С. С. Фролов. – М. : Гардарики, 2001. –384 с.
24. Чуйкин, А. М. Основы менеджмента : учеб. пособие / А. М. Чуйкин. – Калининград, 1995. – 106с.
25. Диагностика в конфликтологии : учебно - практическое пособие / А. И. Фоменков. – Смоленск : СмолГУ, 2003. –136 с.

26. Шаленко, В. Н. Конфликты в трудовых коллективах / В. Н. Шаленко. – М.: Изд-во МГУ, 1992. –80с.
27. Шибутани, Т. Социальная психология / Т. Шибутани. – М. : Прогресс, 1968. –535с.
28. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 1997. –277с.
30. Ядов, В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. – М. : Наука, 1987. – 245с.