

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

Задирако П.С., Бадюл О.С. (Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса)

В настоящее время существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определяют конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

Существуют пять основных типов конфликта: внутри личностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой; социальный.

Внутри личностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности, чувства и т. п.

Внутри личностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных форм — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъяв-

ляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т. п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте. Межличностный конфликт. Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего — это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т. е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

- проявлениями «деиндивидуализации», т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.

Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам; - проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т.п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой.

Социальный конфликт — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга» (см.: Социальные конфликты: Экспертиза, прогнозирование, тенденции разрешения). Но несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей — классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт — это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т. д.;
- 2) второй участник сознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение и ему, как правило, предшествуют иницирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт — такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой — не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно внутрисистемных параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации — возникновение предмета конфликта. Предмет конфликта — это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не только негативное социальное явление, но также еще и по-

зитивное. Ход рассуждений здесь примерно следующий. Да, конфликт это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Наряду с этим существует также тенденция рассматривать конфликт не как отклонение от нормы, а как норму социальных отношений, нормальное состояние общества. Это отчетливо просматривается в произведениях Аристотеля, Гоббса, Гегеля, Маркса, Вебера, Дарендорфа.

Мортон Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что конфликт — это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т. е., конкуренция, соперничество выступает как объективная ситуация конфликта, а с другой стороны, эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей, как их психологическая особенность, способствует конфликтному поведению. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять позитивную конструктивную функцию.

Важным моментом в изучении проблемы конфликтов и их природы является выявление их причин. Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

- социально-экономические - конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

- социально-психологические потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

- социально-демографические - различия в установках, мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

Люди, так или иначе, реагируют на изменение социально-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посягательство на какую-либо из таких потребностей является социально-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, отсутствие практически средних слоев общества, нестабильность экономического, социального и политического развития неизбежно ведут к конфликтам на самых различных уровнях: межличностном, в масштабах всего общества. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в различных факторах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия меж-

ду людьми, усилении неудовлетворенности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного поведения людей в своеобразную социальную «норму» (разбой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т. д.), поиске «виноватого» (что делать? и кто виноват?). В свою очередь, такого рода негативные психологические факторы не лучшим образом воздействуют на развитие социально-экономической и политической обстановки в целом.

Коротко о кодексе поведения в конфликте. Пятнадцать правил:

1. Дайте партнеру «выпустить пар». Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он — страдающий человек независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты — представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. Потребуйте от него спокойно обосновать претензии. Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?».

3. Сбивайте агрессию неожиданными приемами. Например, попросите доверительно у конфликтующего партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало, в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много. Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах. Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым». Не говорите: «Вы грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится

решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший. При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным. Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

7. В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиями поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы - необязательный человек».

8. Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху — «родительская» или снизу — «детская») неэффективны. Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных — «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

10. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает клиента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. Ничего не надо доказывать. В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность пони-

мать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это - бесполезное, пустое занятие.

12. За молчите первым. Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственное — замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчи!.. Прекрати!», а от себя! Добиться этого легче всего. Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла — с кем ссориться? Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает. Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

13. Не характеризуйте состояние оппонента. Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку!.. А чего ты нервничаешь, чего злишься?.. Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

14. Уходя, не хлопайте дверью. Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

15. Говори, когда партнер остыл. Если вы замолчали, и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью, что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашения по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, на-

дежного, неконфликтного клиента – тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

Мы постоянно оказываемся в конфликтных ситуациях. И хотя они разделяются на производственные и бытовые, социальные и политические, тактика поведения в конфликте, как правило, одна и та же. В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (само менеджменту) в конфликтном взаимодействии.

Чаще всего интерес к проблеме управлений конфликтом возникает применительно к трудовой сфере, к управленческой деятельности вообще. По мнению А. К. Зайцева, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность — это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления — это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач и линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях.

Можно сказать, что руководитель постоянно конфликтует. С одной стороны, он вовлечен в дисфункциональные конфликты, в какой-то мере навязанные данной системе управления и данной администрации, т. е. привнесенные извне. С другой — он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок: в организации фактор неопределенности. Действует гораздо в большей степени, чем в иных подсистемах общественной жизни.

Другой важный момент проявляется в том, что структурные образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д. - Переплетение объективных и субъективных факторов затрудняет прогнозирование конфликтных групп, делает эти группы неопределенными, а состав их довольно разнообразным.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Конфликт в организации можно сравнить с болезнью в человеческом организме. Известно, что люди, долгое время не знавшие болезней, при первом серьезном недомогании нередко «ломаются» и становятся мнительными, посвящают жизнь поиску различ-

ных симптомов. Точно так же реагируют и социальные системы. Чем система централизованнее, организованнее, тем чувствительнее она оказывается к потрясениям. Производственные конфликты не только неизбежны, но и необходимы. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых рельсов не сползал на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого. Другими словами, несколько маленьких конфликтов могут в значительной степени нейтрализовать один большой.

Чтобы избежать конфликтных ненужных ситуаций в условиях производства, надо постоянно совершенствовать систему управленческих отношений. Эффективна такая организационная структура, при которой руководителю подчинено не более трех—четырёх подразделений, а низовые организации насчитывают не более семи—восьми человек. В западной литературе часто называется основной закон любого учреждения: сотрудник должен непосредственно подчиняться только стоящему на ступень выше и непосредственно руководить только стоящим на ступень ниже.

Какие действия должен предпринять руководитель, если конфликт в организации очевиден? Прежде всего, вскрыть этот конфликт. Правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Например, при всем желании невозможно работать на одном компьютере одновременно двум подразделениям. Это жесткий конфликт, где вопрос решается «либо-либо». Чтобы нейтрализовать неудовольствие обойденного, надо дать ему возможность выиграть в другом. Зачастую интересы более совместимы, и можно путем «переговоров» найти вариант, частично удовлетворяющий обе стороны без победителей и побежденных.

Следует подчеркнуть еще раз важность точного определения проблемы конфликта и того, насколько она затрагивает интересы каждого участ-

ника противостояния. Чтобы эффективно управлять развитием конфликта, необходимо с максимальной точностью составить его диагноз. Идеальным является восприятие конфликта таким, каков он есть на самом деле. Достижение соответствия между субъективной оценкой данного конфликта руководителем и состоянием объективного развития противостояния представляет собой серьезную задачу, решить которую практически бывает очень трудно.

Недооценка конфликта может привести к тому, что его анализ будет проведен поверхностно и высказанные на основе такого анализа предложения окажутся малопригодными. Недооценка конфликта может иметь объективные и субъективные причины. Объективные — зависят от состояния информационных и коммуникационных систем, а субъективные — от неспособности или нежелания отдельного человека соответствующим образом оценить возникшую ситуацию.

Вредна не только недооценка, но и переоценка существующего противостояния. В этом случае предпринимаются усилия гораздо большие, чем это действительно необходимо. Переоценка конкретного конфликта или перестраховка в отношении возможности конфликтного инцидента может привести к обнаружению конфликта там, где его в действительности нет. Это часто способствует искусственному порождению мнимых конфликтов или таких ситуаций, при которых люди начинают усматривать наличие конфликтов в несущественных противоречиях и спорах. Это приводит к отрицательным последствиям, порождает взаимное недоверие, подозрительность и т. п. В литературе и на практике получает все большее распространение метод анализа напряженности и прогноза конфликтов по измерению степени неудовлетворенности (условиями труда, быта, существующими отношениями, статусом и т. п.). Этот метод разработан социологами Нижнекамска и применялся сначала в химической промышленности для предупреждения руководителей, о возможных точках социального взрыва. Методологически это означает использование способа само отрицающего прогноза, т. е. прогноза, который, должен быть опровергнут практикой.

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 с целью 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 ли-

цу;

- 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 этих 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. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны, как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, 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.

В мировой практике обычно проблема управления конфликтом решается руководителем не напрямую, а через посредников. К посредничеству чаще всего прибегают при регулировании конфликтов макроуровня. Роль третьей стороны в конфликте могут выполнять не только правительственные, но и любые другие учреждения, организации или отдельные лица. Опыт показывает, что удачно подобранный посредник может быстро урегулировать конфликт там, где без его усилий согласие между сторонами было бы невозможно. Очень часто роль третейского судьи в сложных социальных конфликтах на Западе с успехом выполняют лауреаты Нобелевской премии. Эта практика наглядно демонстрирует те высокие требования, которые предъявляются к личности посредника. В идеале он должен обладать международным авторитетом, безупречной нравственностью, быть политически нейтральным и профессионально компетентным, обладать высоким интеллектом.

Рассмотрим функции медиатора: во-первых, он обеспечивает привлечение сторон к переговорам, а при тупиковой ситуации, когда стороны отказываются от встреч, осуществление контактов между ними; во-вторых, действуя как нейтральное лицо, медиатор должен снять или свести до минимума эмоциональное напряжение для обеспечения нормального хода переговоров; в-третьих, на отдельных встречах медиатор побуждает конфликтные стороны к внимательной оценке новых предложений и альтернативных решений, в том числе выдвинутых самим медиатором, причем каждая из сторон по сути дела ведет переговоры с самим посредником, как бы представляющим другую сторону (медиатор старается указать на завышенные претензии каждого участника переговоров); в-четвертых, медиатор стремится найти такие решения, которые удовлетворили бы общественное мнение, складывающееся вокруг конфликта; в-пятых, если трудовой спор представляется неразрешимым, медиатор может предложить необходимую, по его мнению, альтернативу забастовке или локауту, к примеру, продлить срок действия прежнего договора, создать согласительный комитет для изучения фактологии конфликта, предложить, в крайнем случае, услуги арбитража.

Вывод

Итак, все конфликты имеют объективные причины возникновения, но они могут и должны разрешаться с учетом личных и общественных интересов.

Литература

1. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.Н. Введение в общую теорию конфликтов, М., 1993 г.
2. Дикарева А.А. Мирская М.И. Социология труда, М., 1989
3. Социологический словарь, Минск, 1991
4. Запрудский Ю.Г. Социальный конфликт», Ростов н/Д., 1992.
5. Сперанский В.И. Управление и само менеджмент в конфликтных ситуациях, М., 1995
6. Китов А.И. Экономическая психология, М., 1987 г.
7. Самыгин С.И. Психология управления: Учебное издание, Ростов-на-Дону: Изд. «Феникс», 1997