

ЗАДАЧИ, ЦЕЛИ И МОТИВЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

*Работа представлена кафедрой социально-гуманитарных наук
Пятигорского государственного технологического университета.
Научный руководитель - доктор социологических наук, доцент И. А. Казначеева*

В работе рассматривается проблема социального управления конфликтами вообще и коммуникационными конфликтами в частности, определяются его задачи, цели и мотивация.

The author considers the problem of social management of conflicts in general and communication conflicts in particular, and defines its tasks, objectives and motivation.

Опыт повседневной деятельности организаций указывает на то, что нередко руководителю приходится выполнять свои функции в условиях различных конфликтных ситуаций. В этой связи управленческим работникам весьма полезно не только знать, но и умело применять совокупность правил, методов и принципов позитивного воздействия на рассматриваемые ситуации с целью локализации их последствий. Однако прежде всего необходимо иметь представление о сущности социального конфликта, что во многом способствует правильному выбору управленческих средств по нормализации обстановки в кол-

лективе или отношений между его конкретными представителями. Как правило, сущность любого социального конфликта лежит в плоскости противостояния индивидов или отдельных групп, обусловленного различием потребностей, взглядов, интересов и целей. В определенных случаях имеют значение также противоречия социальных статусов и функций, возникающие в ходе достижения какой-либо цели, поэтому при некоторых обстоятельствах развитие конфликта сопровождается стремлением к подчинению, ослаблению или устраниванию противника, навязыванием ему своего мнения и т. п.

Характеристика социальных конфликтов представляется многогранной, в связи с чем и процесс управления ими весьма разнообразен. Он состоит из нескольких стадий, совокупность которых формирует устойчивые стандарты поведения индивидов, обладающие антиконфликтным потенциалом и дающие возможность регулировать отношения в коллективе с помощью правил бесконфликтного общения¹. При этом необходимо учитывать, что благоприятное воздействие на предотвращение конфликтов чаще всего оказывают благосклонные, доброжелательные межличностные отношения, проявляющиеся во внимании, интересе к личности, сочувствии, уважительном отношении, терпении и т. п.² На основе накопленного опыта создается своеобразная социальная технология управления конфликтами, состоящая из апробированных на практике приемов воздействия. В зависимости от специфики и вида управленческой деятельности к технологическим фазам управленческого воздействия на разрешение конфликта относятся анализ конфликтной ситуации, определение психологического типа личности соперника, выбор стратегии и способа воздействия на него и определение на основе полученных данных формы разрешения конфликта³. В большинстве случаев оно достигается посредством переговоров, поиском компромиссного, взаимовыгодного решения, соучастием, эмпатией.

В современных условиях в управлении конфликтами важное значение имеет не столько возможность определения потенциальных зон их проявления в коллективе, сколько способность по поддержанию атмосферы бесконфликтного общения. Ее создание возможно только при постоянных усилиях, направленных на разрешение возникающих противоречий и устранение ситуаций, способствующих перерастанию инцидента в конфликтное противостояние. Это происходит чаще всего на этапе определения цели социальной общности (коллектива) и прежде всего при побуждении к ее достижению. Обе эти функции относятся к управлению, поэтому для предотвра-

щения условий возникновения конфликтной ситуации субъект управления должен четко ориентироваться в структуре управления совместной деятельностью, контролировать этот процесс и обеспечивать его необходимыми средствами. Основная задача заключается в определении полномочий и функций членов коллектива, последовательности их выполнения.

Для получения положительных результатов в этом деле в первую очередь необходимо наполнение управленческих функций соответствующим содержанием посредством расширенного привлечения сотрудников к принятию решений. Такой подход дает им возможность выдвижения и определения путей достижения собственных целей, которые по своей сути совпадают с целью всего коллектива или конкретного управленческого решения. Следует иметь в виду также, что «спущенная» сверху цель организации воспринимается в большинстве случаев только в качестве указания и отнюдь не способствует проявлению творчества и инициативы. Вдохновляющий ресурс такой цели слишком незначительный, поскольку ее содержание отражает волю управляющего и не рассчитано на индивидуальные способности и возможности исполнителя.

Для того чтобы цели организации представляли интерес для сотрудников и гармонизировали с их личными целями, необходимо иметь достоверные представления о мотивациях, которыми они руководствуются в повседневной деятельности. Это особенно важно сегодня в условиях распространения рыночных отношений. Поэтому за четким определением цели деятельности организации должен следовать детальный анализ мотивационной структуры деятельности всех членов коллектива, что является лучшим средством значительного уменьшения потенциальной конфликтной зоны. Учет мотивов сотрудников даст возможность с пользой для дела мобилизовать коллективный потенциал – самый действенный из всех существующих групповых мотивов объединения способ-

ностей и возможностей для достижения общей цели.

Одним из самых распространенных видов конфликтов в современных коллективах является коммуникационный конфликт, для предотвращения которого вполне приемлемы обычные средства нормализации обстановки в организации. В то же время он требует к себе и специфического отношения, прежде всего со стороны руководителя. Ему должно быть известно, что чувство коллективизма и взаимной ответственности формируется и закрепляется посредством создания внутренней системы внутригрупповых коммуникационных связей, охватывающих всех сотрудников. Уровень взаимодействия в коллективе напрямую зависит от степени информированности его членов. При этом коммуникационные потоки должны быть направлены не только сверху вниз, но и в обратном направлении, а также связывать всех членов организации в единую сеть. Если часть или большинство членов коллектива остается за рамками этой сети, в коллективе возникают негативные взаимоотношения, которые и становятся основой коммуникационного конфликта. Исследователи отмечают случаи, когда коммуникационный конфликт возникает вследствие нежелания или невозможности установления обратной связи с руководителем⁴. Причиной коммуникационного конфликта может стать также невнимательное отношение к сотруднику, его успехам и достижениям. Это указывает на то, что предотвращение такого конфликта возможно только при комплексном использовании в организации всех вертикальных (прямых и обратных) и горизонтальных информационных потоков.

Создание бесконфликтной обстановки в коллективе во многом зависит от руководителя, поэтому в данном смысле весьма важная роль принадлежит контролю как элементу управленческой деятельности. Он существенно влияет на снижение конфликтности. При правильной постановке вопроса контроль не является только лишь проявлением власти и свидетельством не-

доверия⁵. Его главная функция в своевременном выявлении и устранении ошибок и просчетов в работе подчиненных, что следует, видимо, относить в большей степени к заботе о них, чем к чрезмерной и необоснованной опеке. Однако для такой характеристики контроль должен быть направлен прежде всего не на вскрытие недостатков, а на выделение положительных элементов в работе того или иного конкретного человека или всего коллектива. К сожалению, на практике хорошо сделанная работа не всегда становится объектом заслуженной оценки со стороны руководителя.

К эффективным антиконфликтным средствам относится также система мер и усилий, направленных на формирование профессиональной сплоченности коллектива, способного одинаково успешно решать различные производственные задачи. В противном случае возникает реальная опасность возникновения так называемого внутригруппового конфликта, основанного на поиске виновного за какой-либо промах. Внутригрупповые конфликты не являются редкостью. Для их разрешения ряд ученых предлагает набор структурных методов, в числе которых основное место отводится работе по разъяснению обязанностей каждому сотруднику с постановкой задач и конкретизацией ожидаемых результатов. Таким образом, заблаговременно определяется система его полномочий и уровень ответственности.

Не менее действенным признается также применение координационного и интеграционного механизмов. Для реализации этого метода необходимо установление служебной иерархии, что упорядочивает не только взаимодействие людей, но и регламентирует принятие решений и распределение информационных потоков в коллективе. Любые разногласия решаются на уровне руководителя. Что касается механизма интеграции, то с его помощью легко устраняются разногласия между структурными звеньями организации.

Третьим структурным методом управления конфликтами является установление

общих для организации целей, которые должны быть понятны для всех членов коллектива. С ним тесно связан следующий метод использования системы вознаграждений. В первую очередь это относится к тем сотрудникам, которые в интересах достижения общеорганизационных целей не только выполняют свои функции, но и помогают другим членам коллектива достичь положительных результатов в работе. Тем самым они демонстрируют комплексный подход к разрешению возникающих проблем и помогают избежать дисфункциональных последствий⁶.

Любой конфликт является столкновением мнений и точек зрения и сопровождается спорами и дискуссиями. Вполне понятно, что люди обладают различными взглядами и способами их выражения, которые служат фундаментом возникновения деструктивных конфликтов. Задача руководителя состоит в умении продемонстрировать уважительное отношение к позициям конфликтующих сторон, даже если эти позиции (или позиция одной стороны) противоречат его собственным взглядам. Более того, такой подход направлен на выявление ранее не использовавшихся возможностей и вариантов решения общеорганизационных задач. С учетом изложенного можно сделать вывод о том, что в управлении конфликтами и конфликтными ситуациями основополагающее значение имеет правильно выбранная стратегия управленческого воздействия. Тем не менее, несмотря на многообразие видов и способов разрешения конфликтов, имеется стандартный набор правил, который необходимо использовать каждому руководителю⁷. При этом нужно учитывать также, что успех управленческого решения по ликвидации конфликта лежит главным образом в устранении причин его возникновения. Кроме того, важным признается анализ этих причин и их отделение от поводов. Иначе сохраняется опасность рецидива конфликтной ситуации по какому-либо другому поводу.

Одно из общих правил гласит, что любой конфликт практически всегда имеет

несколько причин. В этой связи важно принять исчерпывающие меры для их выявления в полном объеме. Согласно другому правилу, шансы успешного разрешения конфликта существенно повышаются в том случае, когда руководитель не придает конфликтам значения чрезвычайной ситуации, а признает их нормой жизнедеятельности коллектива и с высоты своего положения принимает непосредственное участие в установлении истины. Но все же главная задача руководителя состоит в том, чтобы заблаговременно сформировать рациональное социальное пространство, в котором каждый член коллектива способен реализовать свои возможности, не мешая другим и не подавляя свободы самовыражения коллег.

Таким образом, социальное управление конфликтами может быть результативным и эффективным только в том случае, когда руководитель изначально допускает наличие и возможность выражения подчиненными своего мнения, оценивает организацию как совокупность различных точек зрения, не исключает вероятность возникновения претензий и споров. В то же время он находится в постоянной готовности аргументированно выступить в пользу защиты той позиции, которая отвечает интересам всего коллектива. Для этого ему необходимо обладать полным объемом информации о своих подчиненных, которая будет способствовать быстрому выбору требуемых средств предупреждения и разрешения конфликтов. Не возникает сомнений в том, что соответствующие черты грамотного управленца помогают формировать знания социологии и психологии управления конфликтами, прежде всего о том, что конфликты детерминируются чаще всего предметно-деятельным содержанием межличностных отношений, нарушением правовых норм, неудовлетворенностью членов коллектива положением в организации. Все это и многое другое относится к причинам конфликтов, знание которых способствует выявлению конфликтных зон и определению возможностей их устранения посредством управленческого воздействия.

ПРИМЕЧАНИЯ

¹ *Лунев Ю. А.* Лидерство как фактор детерминации поведения группы в межгрупповом взаимодействии // Динамика социально-психологических явлений в изменяющемся обществе. М., 1996.

² *Шейное В. П.* Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1996.

³ *Балацкий Е.* Проблемы управления кредитными рисками // Проблемы и практика управления. 1998. № 4.

⁴ *Зингерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. М., 1990.

⁵ *Балацкий Е.* Указ. соч.

⁶ *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 1992.

⁷ *Балацкий Е.* Указ. соч.