



УДК 130.2

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ И РЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

С.В. РЯЗАНЦЕВ

*Московский университет МВД
России (тульский филиал)*

e-mail: tspu@tula.ru

Основой конфликта всегда являются противоречия между интересами субъектов. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов — устранение такого рода противоречий. Но гораздо важнее и эффективнее предупреждение нежелательного конфликта, чем его прекращение или разрушение. Чем же отличается каждый из стилей поведения в конфликтах? В статье рассматриваются методы поддержания и разрешения конфликтных ситуаций. Все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникнет, — помогает его разрешить.

Ключевые слова: коллектив, конфликт, ситуация, методы, противоречия, конфликтология.

Общение в трудовом коллективе — это сложный процесс, протекающий от установления контактов до развития взаимодействия. В его основе находятся совместная трудовая деятельность людей, необходимость согласования и соотнесения действий различных работников, взаимосвязи и взаимозависимости, возникающие в коллективе.

Человек является решающим звеном деятельности любой организации; ни материально-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут гарантировать ее успеха. Отношение человека к делу, его заинтересованность в результатах своего труда и совместной с другими работы, свойственная ему реакция на общественные инициативы — это психологические и социальные аспекты деятельности трудовых коллективов, которые имеют решающее значение для успешного функционирования организации в целом.

Поскольку в коллектив объединяются люди, обладающие различными личностными характеристиками, приходится сталкиваться с так называемыми конфликтными личностями. Знание особенностей поведения таких людей, своевременное их выявление в коллективе служит частью реализации мер по предупреждению причин возникновения конфликтных ситуаций и предотвращению деструктивных конфликтов.

Основой конфликта всегда являются противоречия между интересами субъектов. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов — устранение такого рода противоречий. Но гораздо важнее и эффективнее предупреждение нежелательного конфликта, чем его прекращение или разрушение. Основные усилия должны направляться на недопущение возникновения конфликтных ситуаций, грозящих негативными последствиями, развитие взаимопонимания и сотрудничества, создание норм, регулирующих поведение людей, поддержание нормального психологического климата в коллективе. Каждый конфликт по-своему уникален, неповторим по причинам возникновения, формам взаимодействия двух или более сторон, исходу и последствиям. К тому же отдельный человек и любая общность обнаруживают свои способы налаживания и поддержания отношений с другими людьми, свой стиль поведения в конфликтных ситуациях. Но при всей несхожести стилей конфликтное поведение имеет некоторые общие признаки. Это связано в первую очередь с тем, что решение той проблемы, которая стала камнем преткновения в отношениях, в определенной мере значимо для каждой из оппонировавших сторон, делает их взаимодействующими партнерами.

Очевидно, что эффективное решение проблемы, приведшей к конфликтной ситуации, требует от каждого субъекта ясного представления об общей природе и специфике данного типа конфликтов, осмысленного стиля поведения, выбранного с учетом стилей, используемых другими сторонами. Стиль в этом контексте означает способ осуществления



определенных интересов, образ действий по достижению намеченной цели и вместе с тем способ общения.

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

В конфликтологии с 70-х годов XX в. признано существование следующих пяти стилей конфликтного поведения: уклонение, приспособление, конфронтация, сотрудничество, компромисс. Описав и систематизировав признаки различных стилей, американцы Кеннет Томас и Ральф Киллмен предложили при обучении применять схематическую сетку, которая названа их именами. Модель Томаса — Киллмена демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых ими действий. Сам стиль поведения в конфликте определяется, во-первых, мерой осуществления собственных интересов (личных или групповых) и степенью активности или пассивности в их отстаивании. Во-вторых, на стиль поведения существенно влияют стремление удовлетворить интересы других сторон, участвующих в конфликте, а также то, какие действия приоритетны для отдельных лиц, социальных групп — индивидуальные или совместные. Чем же отличается каждый из названных стилей поведения в конфликтах?

Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта. Такой стиль поведения обычно выбирают в тех случаях, когда: проблема, вызвавшая столкновение, не представляется субъекту конфликта существенной, предмет расхождения, по его мнению — мелочный, основан на вкусовых различиях, не заслуживает траты времени и сил; обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем; столкновение происходит между равными или близкими по силе (рангу) субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях; участник конфликта чувствует свою неправоту или имеет оппонентом человека, обладающего более высоким рангом.

Уклонение оказывает вполне оправданным способом разрешения конфликта, возникающего по причинам субъективного, эмоционального порядка. Этот стиль чаще всего используют реалисты по натуре. Люди такого склада, как правило, трезво оценивают преимущества и слабости позиций конфликтующих сторон.

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

Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль предполагает в большей мере учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий. Обычно приспособлению дают выход в тех ситуациях, когда: участник конфликта не очень-то озабочен возникшей проблемой, не считает ее достаточно существенной для себя и потому проявляет готовность принять во внимание интересы другой стороны, уступая ей, если обладает более высоким рангом, или приспособляясь к ней, если оказывается рангом ниже; оппоненты демонстрируют сговорчивость и намеренно уступают друг другу в чем-то, считаясь с тем, что, мало теряя, приобретают больше, в том числе добрые взаимоотношения, обоюдное согласие, партнерские связи; создается тупиковая ситуация, требующая ослабления накала страстей, имеется искреннее желание одной из конфликтующих сторон оказать поддержку оппоненту, при этом чувствовать себя вполне удовлетворенным своей добросердечностью.



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

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

Конфронтация по своей направленности ориентирована на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте, а то и в ущерб им. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, уповает только на свою силу, не приемлет совместных действий. При этом проявляются элементы максимализма, волевой напор, желание любым путем, включая силовое давление, административные и экономические санкции, запугивание т.п., принудить оппонента принять оспариваемую им точку зрения, во что бы то ни стало взять верх над ним, одержать победу в конфликте. Как правило, конфронтацию избирают в тех ситуациях, когда: проблема имеет жизненно важное значение для участника конфликта, считающего, что оно обладает достаточной силой для ее быстрого решения в свою пользу; конфликтующая сторона занимает весьма выгодную для себя, по сути беспроигрышную позицию и располагает возможностями и использовать ее для достижения собственной цели; субъект конфликта уверен, что предлагаемый им вариант решения проблемы наилучший в данной ситуации, и вместе с тем, имея более высокий ранг, настаивает на принятии этого решения; участник конфликта в данный момент лишен другого выбора и практически не рискует что либо потерять, действуя решительно в защиту своих интересов и обрекая оппонентов на проигрыш.

Конфронтация вовсе не означает, что непременно употребляется грубая сила или делается ставка лишь на власть и высокий ранг того, кто добивается возобладания своего мнения, собственных интересов. Возможно, что настойчивое стремление выиграть противостояние опирается на более убедительные аргументы, на умение одного из оппонентов искусно драматизировать свои идеи, подавать их в эффектной изложении, в манере броского вызова. Нельзя, однако, забывать, что любое давление, в какой бы «элегантной» форме оно ни происходило, может обернуться взрывом необузданных эмоций, разрушением уважительных и доверительных отношений, чрезмерно негативной реакцией со стороны тех, кто окажется побежденным и не оставит попыток добиться реванша. Потому конфронтационность, желание считать себя всегда правым — мало пригодный стиль поведения в большей части межличностных конфликтов, не лучший вариант сохранения здоровой морально-психологической атмосферы в организации, создания условий, позволяющих сотрудникам ладить друг с другом. Сотрудничество, как и конфронтация, нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от конфронтационного стиля сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. Это возможно при условии своевременной и точной диагностики проблемы, породившей конфликтную ситуацию.

Стиль сотрудничества охотно используется теми, кто воспринимает конфликт как нормальное явление социальной жизни, как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. В конфликтных ситуациях возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда: проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон, каждая из которых не намерена уклоняться от ее совместного решения; каждая сторона желает добровольно и на равноправной основе



обсудить спорные вопросы, с тем чтобы, в конечном счете, прийти к полному согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы.

Выгоды сотрудничества несомненны: каждая сторона получает максимум пользы при минимальных потерях. Но такой путь продвижения к положительному исходу конфликта по своему тернист. Он требует времени и терпения, мудрости и дружеского расположения, умения выразить и аргументировать свою позицию, внимательного выслушивания оппонентов, объясняющих свои интересы, выработки альтернатив и согласованного выбора из них в ходе переговоров взаимоприемлемого решения.

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

субъекты конфликта хорошо осведомлены о его причинах и развитии, чтобы судить о реально складывающихся обстоятельствах, всех «за» и «против» собственных интересов; равные по рангу конфликтующие стороны, имея взаимоисключающие интересы, сознают необходимость смириться с данным положением дел и расстановкой сил, довольствоваться временным, но подходящим вариантом разрешения противоречий; участники конфликта, обладающие разным рангом, склоняются к достижению договоренности, чтобы выиграть время и сберечь силы, не идти на разрыв отношений, избежать излишних потерь.

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

Названные методы поддержания и укрепления сотрудничества, конечно, не являются исчерпывающими. Но все, что может способствовать сохранению нормальных деловых отношений между людьми, укреплению их взаимного доверия и уважения, «работает» против конфликта, предупреждает его возникновение, а если он все-таки возникнет, — помогает его разрешить.

Список литературы

1. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учебное пособие. — М.: Альфа-М, 2003.
2. Горбунова М.Ю. Конфликтология. Конспект лекций. — Ростов н/Д.: Феникс, 2005.
3. Кибанов А.Я. Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Леонова Н.А. Конфликтология. — М.; Воронеж, 2002.

PREVENTION AND SETTLEMENT OF CONFLICTS IN LABOUR COLLECTIVES

S.V. RYAZANTSEV

*Moscow University
of Home Affairs Ministry
of Russia (Tula Faculty)*

e-mail: tspu@tula.ru

The bases of the conflict are always the contradictions between the interests of the subjects. Therefore the best and most productive way of the resolution of conflicts is the elimination of such contradictions. But the prevention of the unnecessary conflict is much more important and more effective, than its termination or destruction. But how does each style of the behaviour in conflicts differ? In the article methods of maintenance and the sanction of conflict situations are considered. Everything that can lead to the preservation of normal business relationship between people, to strengthening of their mutual trust and respect, "works" against the conflict, warns its occurrence and if it still arises, — helps to resolve it.

Key words: collective, conflict, situation, methods, contradictions, conflict resolution.