

Технология упреждения и преодоления конфликта

Виктор ШЕПЕЛЬ, доктор философских наук, заслуженный деятель науки РФ

Читателям, которые вновь подписались на журнал «НО» и которых заинтересовала статья В. Шепеля, сообщаем, что публикацию его материалов о человековедческих технологиях мы начали в прошлом году (см. НО. 2000. № 9).

Одно из древних поучений японцев гласит: близкий сосед важнее дальнего родственника. В психологии россиян совместное житие и деловое сотрудничество окрашены душевной привязанностью. Исторически сложилось так, что наша страна постоянно подвергалась иноземным завоеваниям, и это спланивало россиян. Отсюда их природный интернационализм, развитое чувство локтя, склонность к коллективизму.

Совместное проживание не может быть свободным от конфликтности. Однако, обращаясь к рекомендациям, как избегать или умалить её нежелательные последствия, следует прежде всего использовать знания нашей национальной морали и психологии.

Исходные положения замысла:

1. Теоретическое осмысление обстановки в деловом социуме для выявления его конфликтности.

2. Аналитика объективных и субъективных причин образования конфликтных ситуаций и возможного их перехода в конфликты.

3. Составление «синоптической конфликтологической карты» и разработка превентивных мер по управлению конфликтными ситуациями.

Технология упреждения и преодоления конфликтов — один из видов человековедческих технологий, представляющих особый интерес для менеджеров. В первую очередь для административных и полевых руководителей, ведущим управленческим амплуа которых является **организаторская деятельность**. Постоянно находясь в состоянии «клинча» с подчинёнными из-за реализации своих полномочий по контролю и стимулированию, руководители создают различные конфликтные ситуации. Например, в силу неоднозначного восприятия их деятельности подчинёнными или требовательного спроса с них за качественное выполнение ими служебных функций.

Обладание властью всегда вызывает открытое или скрытое противостояние людей. Любой руководитель обречён на конфликтное общение, хотя оно далеко не всегда имеет конфронтационный, а тем более антагонистический характер. И конфликтологическая компетентность руководителя наилучшим образом проверяется в его умении эффективно использовать технологии упреждения и преодоления конфликта.

Виды технологий.

Целесообразно различать два вида конфликтных технологий: упреждения конфликтов и *преодоления* конфликтов. Подобное их разведение даже на гносеологическом уровне представляет значительную сложность, хотя необходимость в подобном их познании огромная. Для менеджера большую ценность имеет предотвращение конфликта, чем его погашение. Человековедческое значение его действий более ценно на стадии превентивной (то есть когда конфликтная ситуация не вышла из нормального процесса своего протекания), чем на стадии участия людей в деструктивном конфликте.

Психологи разделяют людей по типу поведения в стрессовых ситуациях (наводнение, землетрясение, пожар, конфликты и др.) на «думающих» и «реагирующих». Лишь 15% людей в начале думают, а затем действуют. 75% чаще всего впадают в панику и ведут себя импульсивно и неорганизованно, нередко нанося тем самым вред самим себе. Нечто подобное наблюдается в остросюжетных или рутинных конфликтах не только с рядовыми работниками, но и с некоторыми менеджерами.

Стадия «теоретическое обоснование технологии»

Её составляющие:

Определение подвида технологии.

Предметом нашего интереса делаем *технологию упреждения конфликта*. Речь пойдёт об её использовании в условиях предпринимательской структуры. Для её разработки следует выбрать из литературы и управленческой практики некоторый *вариант* апробированной технологии упреждения конфликта, которую затем можно творчески адаптировать к конкретной конфликтной ситуации трудового коллектива.

Сбор и изучение

конфликтологической литературы, а также литературы по психологии, этике, ортобиотике, социологии и праву, имеющей отношение к этой проблеме. Внимательное соотнесение сведений по конфликтологии, изложенных в книге, с позициями других авторов. Обобщение и оценка собственного жизненного и управленческого опыта конфликтогенного общения и упреждения конфликтов.

Составление анамнеза

по конфликтогенности своего делового социума. Сбор данных для такого анамнеза желательно вести по следующей схеме: *функциональная группа — общность — трудовой коллектив*.

«Функциональная группа» — деловой социум, в котором работников связывают друг с другом место работы и выполнение служебных функций. «Общность» — функциональная группа, в которой работники связаны друг с другом, кроме исполнения служебных функций, межличностными отношениями. «Трудовой коллектив» — сложившаяся общность, в которой работники образуют здоровую солидарность, признают общие нравственные ценности, увлечены поставленными перед ними целями, ответственны в соблюдении своих служебных и общественных полномочий.

Наиболее простыми критериями фиксирования конфликтогенных проявлений работников в конкретном социуме служат: *симпатия — антипатия, признание — непризнание и доверие — недоверие*. По тому, что преобладает в группе, общности и коллективе, можно достоверно определить, какой вид конфликтности преобладает в трудовом коллективе. В итоге прийти к выводу: этому социальному образованию свойственны *совместимость работников*, т.е. дружелюбие и расположенность к общению или их *несовместимость* в виде неприязни и разобщённости.

На основе местной эмпирической информации у руководителя образуется «синоптическая конфликтологическая карта» его трудового коллектива.

Концепция.

Достоверная диагностика руководителем состояния формальных и неформальных отношений, постоянная работа по созданию условий, способствующих здоровой совместимости работников, периодические замеры социометрического и этикометрического статуса, совершенствование личной техники общения позволяют ему создать нормальную обстановку в деловом социуме, избежать резкого проявления в нём деструктивных конфликтов.

Следует развивать вкус у руководителя к разнообразному *теоретическому обоснованию* вариантов разработки подобного вида технологий.

Чем больше будет концептуальных подходов к разработке человековедческих технологий, тем реальнее отобрать наиболее обоснованный, а потому и эффективный вариант технологии упреждения конфликтов.

Гипотеза.

Последовательное претворение в жизнь ранее обозначенного концептуального подхода, создание объективной и полноценной «синоптической конфликтологической карты» и соответствующего технологического обеспечения для её использования позволяет менеджеру эффективно управлять конфликтными ситуациями как рабочими моментами делового сотрудничества работников и их межличностного общения.

Версия.

В трудовом коллективе, например, возможен остросюжетный конфликт, связанный с совершенствованием материального стимулирования труда. Допустим, экономисты предложили сделать методологической базой его новой организации расчёт, исходя из «точки безубыточности» каждого подразделения трудового коллектива. Многие работники считают, что более справедливо использовать такие две исходные позиции, как «базовая оплата» и «премиальные начисления». Конфликтная ситуация явно обозначилась, но конфликта пока нет, хотя в морально-психологической атмосфере трудового коллектива чувствуется приближение грозы.

Варианты.

Руководителю следует привыкать, что, как бы ни были благополучны его дела, он, работая с людьми, всегда сидит на пороховой бочке. Подобное психологическое состояние должно актуализировать в нём постоянную человековедческую бдительность и побуждать его к активной превентивной конфликтологической деятельности. В его арсенале имеется пять (по количеству пальцев на одной руке) вариантов подобного служебного поведения:

- держать всех в узде (большой палец);
- посадить под колпак супер-конфликтгена (указательный палец);
- лелеять позитивную «социокритическую массу» подразделения (средний палец);
- гибко использовать систему материального и морального стимулирования (безымянный палец);
- «поставить на своё место» под угрозой увольнения (мизинец).

Из перечисленных вариантов превентивной конфликтологической деятельности менеджера остановимся на том, который связан с созданием позитивной «социокритической массы» и её использованием по предотвращению перерастания конфликтной ситуации в деструктивный конфликт. Подобная ситуация вполне возможна. В трудовом коллективе явно обозначалось противостояние сторонников построения материального стимулирования, исходя из «точки безубыточности», и тех, кто предлагает придерживаться классической схемы — «базовая оплата» и «премиальные начисления».

Стадия «технологические процедуры»

Разрабатывается последовательный ряд процедур-ситуаций, о которых говорилось выше. Первоначально мысленно их воспроизводим, а затем излагаем на бумаге. Эти процедуры-операции позволяют тщательно продумать логику реализации замысла, её психологическую и экономическую обоснованность, достаточные условия для его практического достижения.

Содержание процедур-ситуаций

Из-за особой значимости процедур-ситуаций в этой технологии рассмотрим их более подробно.

Подготовительная.

Её предназначение — обратиться к информации, имеющей отношение к конфликтологии, сделать её подборку под рубрикой «технологии упреждения конфликтов», образовать банк литературных данных, непосредственно относящихся к созданию и функционированию «социокритической массы». Особое внимание уделить теории и практике современного

стимулирования труда. Самому руководителю определиться: что он сам предлагает по организации материального стимулирования. Познакомиться с научными методами выявления лиц, образующих критическую массу в возглавляемом им подразделении, или возможных претендентов на вхождение в неё. Постоянно обращаться к составленной «синоптической конфликтологической карте».

Функциональные.

В них отражаются конкретные действия по созданию «социокритической массы» в своём подразделении, по её ориентированию на решение задач, связанных с созданием здорового морально-психологического климата, при обсуждении концепций организации материального стимулирования. Особое внимание уделяется выявлению «звёзд» социума и соответствующей разъяснительной работе с ними. Принимаются меры, чтобы установить с ними доброжелательные отношения, чтобы поддержали ту позицию по организации материального стимулирования, которой придерживается руководитель.

Контрольные.

Менеджер проверяет эффективность использования «социокритической массы» по погашению конфликта в трудовом коллективе путём её включения в конкретные акции, в пилотажные остросюжетные конфликтные ситуации, связанные с обсуждением концептуальных подходов по организации материального стимулирования.

Итоговая.

Обобщается вся информация о жизнедеятельности «социокритической массы» в трудовом коллективе и её использовании для того, чтобы достичь консенсуса по методологии организации материального стимулирования. Руководитель придаёт особое значение анализу своих удач и провалов в работе по созданию и взаимодействию с «социокритической массой», по её привлечению к роли группового лидера. Всё это должно помочь ему отработать опыт создания *конкретной* технологии работы с «социокритической массой» не только для того, чтобы поддерживать в коллективе нормальный морально-психологический климат, но и для обеспечения других направлений своей управленческой деятельности. Например, для выработки управленческих решений, для освоения «ноу-хау», для комфортизации служебного общения, для поддержания популярности своего личного имиджа.

Стадия «технологический инструментарий»

Содержательные характеристики разрабатываемой конфликтологической технологии обуславливают подбор соответствующего инструментария. Однако самый благородный замысел не оправдывает использования неадекватного природе объекта технологического инструментария.

По отношению к человеку благородные намерения, ориентированные на него, достигаются лишь достойными средствами, т.е. соответствующими его психосоматическим данным, душевному складу и нравственным ценностям.

При создании человековедческой технологии широко используется такой «инструментарий», как набор социологических методов, с помощью которых можно разобраться в структуре формальных и неформальных отношений, функционирующих в подразделении. Особо привлекательны социометрия и этикометрия. Эти методы помогают лучше разобраться в личностной «стоимости» конкретных работников, что помогает совершать меньше ошибок при их привлечении в состав «социокритической массы» или, наоборот, для принятия мер по их выведению из таковой.

Полезно обратиться к ряду специализированных методов выявления тревожности и психологической устойчивости личности. Использовать тест К. Томаса по определению стилей поведения человека в конфликтных ситуациях, а также методики Т. Лири, опросник

Басса-Дарки по изучению «агрессивности и раздражительности личности». Полученная благодаря названным психологическим методам информация будет полезна руководителю. Её можно использовать для работы с личностным составом «социокритической массы» и для общения с её отдельными субъектами.

Кроме того, в качестве специфической технологической оснастки в подобных технологиях выступает «синоптическая конфликтологическая карта».

Хотя «социокритическая масса» — явление групповое, руководителю необходимо затратить много сил на различные методы индивидуальной работы с её субъектами. Это могут быть беседы, поручения, делегирование полномочий, консультирование.

Полезно воспользоваться упрощённой методикой «семантического дифференциала». Суть её такова: испытуемый получает список *синонимов* понятия «конфликт». Ему предлагается из этого списка выбрать те слова, которые, на его взгляд, наиболее соответствуют его представлению о конфликте. Такие опросы полезно проводить через определённое время (раз в полгода): руководитель получает полезную информацию о характере конфликтогенной ориентации своих подчинённых. Как свидетельствуют исследования, в группах с высокой сплочённостью понимание конфликта связано прежде всего со столкновением точек зрения или несовпадением каких-то позиций. В группах, которым характерна межличностная несовместимость, толкование конфликта сопряжено с такими понятиями, как раздор, стычка, свалка, схватка.

Стадия «критерии и методы замера результатов»

Разработка критериев эффективности внедрения человековедческих технологий — одна из самых сложных проблем. Объясняется это тем, что образовательно-воспитательные вклады в личность, как правило, редко дают быстрый по времени и однозначно фиксируемый результат.

Если все усилия родителей по отношению к своим детям перевести на экономический язык подсчёта, то они практически не рассчитывают на получение от них какой-то «прибыли», но с благодарностью довольствуются тем, если представляется возможность удостовериться в оправданности своих «инвестиций» хоть какими-то показателями «рентабельности», т.е. уровнем возврата своих затрат на их материальное обеспечение, воспитание и образование.

Руководитель всегда ориентирован на достижение реального результата в своей управленческой деятельности. Поэтому не может быть человековедческих технологий без *критериев*, благодаря которым можно определить полезность их применения. В качестве общих критериев в технологии упреждения конфликтов выступают следующие:

- состояние морально-психологического климата в трудовом коллективе;
- количество и содержание происходящих в нём конфликтов;
- характер тенденции по формированию совместимости членов трудового коллектива;
- вклад «социокритической массы» трудового коллектива в оказание содействия руководителю в решении стоящих перед ним задач.

Данных критериев вполне достаточно, чтобы менеджер, собрав по ним соответствующую информацию, соотнес её с имеющейся у него «синоптической конфликтологической картой», сделал вывод, насколько эффективны принимаемые им превентивные меры.

Для определения результативности усилий руководителя по созданию и использованию позитивной «социокритической массы» в своём трудовом коллективе ему следует принять во внимание ряд *особенных* критериев. Среди них:

- количественный состав «социокритической массы»;
- согласованность её действий с намерениями руководителя;
- инициативность поведения «социокритической массы» по снятию напряжений во взаимоотношениях работников;
- роль «социокритической массы» как «социального заступника» личности в подраз-

делении.

Соотнося собранную информацию по указанным общим и особенным критериям, можно получить достаточно объективную оценку результативности внедрения данной технологии. Обращаясь к методам измерения её результативности, обратим внимание, что при использовании общих критериев можно ограничиться данными социологических исследований. Разработано множество анкетных вариантов. Например, по выявлению гражданского самочувствия работников трудового коллектива. Количество и характер конфликтов определяет или сам руководитель, или служба по работе с персоналом делового социума.

Имеется широкий набор специальных методов определения результативности действий руководителя и «социокритической массы» по упреждению конфликтов в трудовом коллективе. Например, наблюдение и беседы руководителя, анкетные опросы общественного мнения ряда подразделений трудового коллектива. Полезно создавать служебные экстремальные ситуации. Например, при оперативной разработке какого-то делового проекта или определённого управленческого решения. Для этого практикуется столкновение точек зрения в виде «мозговой атаки». Подобный вариант делового обсуждения можно провести по поводу организации материального стимулирования. В предпринимательских структурах проверкой сплочённости персонала является публичное информирование о суммах премиальных поощрений работников или представление им заграничного вояжа за счёт фирмы.

Стадия «ортобиотико-экономическое обеспечение»

В Австралии создана холдинговая организация по разрешению конфликтов. Её задача — разработать и внедрять технологии по разрешению конфликтов и использовать их в личной жизни, на работе и в международных отношениях. В активе организации — десятки тысяч обученных людей. Конфликтологические организации есть практически во всех развитых странах. И спрос на услуги конфликтологов не меньше, чем на юридические услуги.

Любой конфликт — это в какой-то мере посягательство на гражданские права человека. Чтобы подобного не допустить, важно в превентивной деятельности менеджера, какой бы он пост в управляющей системе ни занимал, предусмотреть действия, исключающие возможность нарушения правового статуса личности. Поэтому целесообразно подвергнуть правовой экспертизе каждую технологию упреждения конфликта ещё на стадии проектирования. И убедиться, имеются или нет в поведении сторон конфликта противоправные действия. При наличии таковых упреждение приобретает не только конфликтологический, но и правовой характер. Отсюда и дополнительные специальные усилия по его предотвращению.

Как справедливо отмечают профессиональные конфликтологи, если люди, относящиеся нетерпимо к моральным, культурным, религиозным, политическим или иным различиям, поэтому конфликт неизбежен и его последствия зачастую бывают тяжёлыми.

В этой связи полезно хорошо сориентироваться во всех этих различиях сторон, чтобы в общении с ними занять объективную и корректную позицию. Говоря о великом даре хранения дружбы, поэт Евгений Евтушенко утверждал: «Секрет этого дара, видимо, в терпимости к чужим, непохожим на собственный характер мнениям». Весьма опасно, имея желание помочь людям, вместо этого причинить им боль, не подозревая об этом. Чтобы не допустить подобного, в системной оценке нуждается *каждая позиция* технологии упреждения конфликта.

Тщательной гуманитарно-правовой экспертизе необходимо подвергнуть последствия применения технологии. В трудовом коллективе может не быть деструктивных конфликтов, да и вообще каких-либо резких столкновений. Однако это не результат позитивной деятельности «социокритической массы», а понимание работниками того, что руководитель крут по нраву и какие-либо демократические проявления с их стороны могут привести

к административным действиям по отношению к ним. *Компромиссный стиль* служебного поведения нередко преобладает в трудовых коллективах, в которых работают *авторитарные* руководители. Что затрудняет применение технологий упреждения конфликтов, а тем более объективного определения их эффективности.

Несколько слов скажем об экономическом расчёте тех затрат, которые следует предусмотреть, занимаясь разработкой человековедческой технологии. Полезно иметь в виду, что технологии превентивного назначения — самые трудоёмкие и при разработке требуют участия многих специалистов. Зато они наиболее гуманные и эффективные. Куда полезнее не допустить в трудовом коллективе перебранок между работниками или ненужной нервозности, чем потом усмирять их и разводить по разным сторонам баррикады. Ещё раз напомним о специфическом свойстве негативных человеческих эмоций — это «консервироваться», т.е. временно затухать, не исчезая из психики людей. Как бы поджидая случая, чтобы проявиться с ещё большей разрушительной силой. Подобное особенно свойственно людям завистливым и злопамятным, физически ослабленным, карьерно не удовлетворённым.

Привлечение различных специалистов (конфликтологов, психиатров, юристов, имиджмейкеров, врачей), проведение социологических и психологических исследований, анализа их результатов — всё это реальные *финансовые затраты*, которые недопустимо минимизировать, чтобы потом не действовать по Марку Твену: «Когда цель скрылась с наших глаз, мы удвоили свои усилия».

Лучше оплатить все необходимые расходы, чтобы создать отработанную модель соответствующей технологии, тем более превентивного характера, чем получить её полуфабрикат или что-то вроде эрзаца. Это может привести при её использовании к серьёзным ошибкам, которые внесут в общение работников ещё больше проблем, чем до конфликта. Обратим внимание на то, что в развитых странах технологическая культура — одно из приоритетных условий их социально-экономического благополучия и в создание высоких технологий вкладываются огромные средства.

Этапы внедрения

Первый этап.

Приступая к внедрению, надо быть уверенным, что имеющаяся на руках «технологическая карта» гарантирует реализацию конкретного замысла на качественном уровне. Поэтому следует ещё раз проверить наличие **пяти документальных пакетов**:

- теоретического обоснования технологии;
- технологических процедур;
- технологического инструментария;
- критериев и методов замера результатов;
- гуманитарно-экономического обеспечения.

А также проверить данные этих документальных пакетов, их соответствие субъективным и объективным характеристикам «социального пространства», в котором будет использоваться данная технология.

Второй этап.

Все усилия менеджера сориентированы на создание «социокритической массы» в трудовом коллективе, если таковая отсутствовала. При наличии в трудовом коллективе (подразделении) 20–30 человек численный состав «социокритической массы» должен быть 8–12 человек. Прежде всего в её состав входят полевые руководители и различные управленческие функционеры — они по служебному долгу обязаны поддерживать руководителя. А также те работники, которые ему симпатизируют или часто его поддерживают на производственных совещаниях и в других служебных акциях. К некоторым руководителем может обратиться с предложением более тесного сотрудничества. И это в первую очередь

касается «звёзд» трудового коллектива.

Третий этап.

Руководитель осуществляет свою Программу по работе с субъектами «социокритической массы». Он преследует одну цель: расположить её к себе, выработать общую идеологию по организации материального стимулирования. Руководитель использует любую возможность посоветоваться с кем-то из её субъектов, а тем более со «звездой» «социокритической массы». Например, беседуя с ними, он обосновывает необходимость создания экономически разумной и справедливой системы материального стимулирования. Внимательно фиксирует и обобщает точки зрения всех работников по этой проблеме. В итоге, опираясь прежде всего на «социокритическую массу» трудового коллектива, руководитель пытается подвести мнения работников к какому-то общему знаменателю.

Четвёртый этап.

Чтобы конфликтная ситуация не вышла из-под контроля, руководитель назначает общее собрание трудового коллектива, где даёт профессиональный анализ сложившихся мнений в трудовом коллективе по организации материального стимулирования. Особый акцент делается на то, что при определении «базовой оплаты» и «премиальных начислений» *методологически* более правильно прежде всего исходить из показателей **рентабельности и прибыльности работы каждого подразделения и трудового коллектива в целом**. Отнюдь не игнорируя при этом значение и «точки безубыточности». Принимая во внимание особенности предпринимательской деятельности в современной экономической ситуации страны, руководитель предлагает ввести в систему показателей «премиального начисления» такие критерии, как поощрение работников «за оперативный возврат денежной задолженности клиентами» и «за работу в экстремальном режиме».

Пятый этап.

При обсуждении названных проблем активно ведут себя субъекты «социокритической массы». Поддерживая предложения об организации материального стимулирования по принципу «базовая оплата» и «премиальные начисления», но внося конкретную расшифровку в их содержание, они привлекают внимание всех присутствующих к предложениям руководителя. Убедительно действуя на других работников, получая поддержку в виде комментариев со стороны руководителя, «социокритическая масса» формирует соответствующее общественное мнение. В итоге собрание поддерживает ту позицию, которую руководитель считает наиболее экономически и психологически оправданной.

Итак, руководитель добился своего технологического замысла. Более того, продолжая конструктивно сотрудничать с «социокритической массой» трудового коллектива, он получает возможность для более эффективной работы по его морально-психологическому сплочению, повышению его управляемости и экономической эффективности.

Резюме

Технология упреждения конфликта — это технология эффективного претворения в практику антропологического подхода к управлению реальным социумом. Поддержание в нём обстановки доброжелательного общения и делового взаимодействия — цель деятельности каждого руководителя. Насколько качественно она реализуется, зависит от его управленческого профессионализма и человековедческого дарования.

В любом деловом социуме немало причин для перерастания людской конфликтности в конфликтное противостояние. Это реальность нашей жизнедеятельности. Чем шире круг подчинённых, тем возрастает вероятность самых разнообразных конфликтов. Вот почему руководителю надо быть человековедчески компетентным, в совершенстве владеть набором хорошо отработанных технологий упреждения и преодоления конфликтов. Ему следует также помнить, что «оптимист

вовсе не тот, — как писал А.Н. Скрябин, — кто не страдал, а тот, кто пережил отчаяние и победил его».