

14. HESDA Investors in People in Higher Education (Second Edition). Sheffield: HESDA, 2001.

15. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: От стратегии к действию. 2-е изд. / ЗАО «Олимп-Бизнес». М., 2005. 320 с.

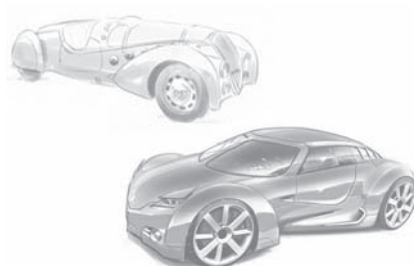
16. Мальцева Г. И., Луговой Р. А., Солдатова Ю. А. Применение системы сбалансированных показателей в процессе стратегического планирования вуза (на примере Владивостокского государственного университета эко-

номики и сервиса) // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 5–6 (33).

17. Higher Education Staff Development: Directions for the Twenty-first Century / UNESCO. Paris, 1994. 170 p.

18. Политики в области развития персонала университетов Великобритании <http://www.bbk.ac.uk/sd/sds/links.html>

19. Официальный сайт Томского государственного политехнического университета, страница «Кадровый резерв ТПУ» <http://www.tpu.ru/html/reserve.htm>



М. В. Лопатин

ДЕКОНФЛИКТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ КАК ПОКАЗАТЕЛЬ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

М. В. Лопатин

Deconflictization of management processes as a characteristic of management work quality

The author of the article presents definition of a conflict conception and outlines classification group of conflicts. The article considers the conditions of management work quality and comprises ways of managing conflicts — economic, legal, ethnic-cultural, physiological, political way and etc.

Управленческий труд в целом и в рамках отдельных образовательных учреждений в частности является достаточно сложным общественным явлением. В процессе его реализации возникают самые разнообразные и множественные интересы, которые отражают отношения собственности, профессиональные ожидания, амбиции различных групп и индивидов. Интересы в процессе управленческой деятельности могут быть самыми разнообразными: организационными, экономическими, правовыми, социальными и психологическими. Какая-либо неопределенность в достижении сформировавшихся или спонтанно возникших интересов может стать причиной конфликтов, прямо и косвенно влияющих на качество управленческого труда. Как известно, разреше-

нием конфликтов занимается такая научная дисциплина, как конфликтология, которая призвана обеспечить деконфликтацию внутригрупповых, межличностных отношений и внутриличностных конфликтов (микроуровень), трудовых и институциональных конфликтов (средний уровень), а также на межэтническом, классовом и межгосударственном уровнях.

Сущность формирования общей концепции конфликта обосновал Г. Зиммель, который полагал, что причиной его появления становится взаимодействие индивидов и групп в процессе своей деятельности, авторитет кого-либо, условия договора о структуре и содержании деятельности, формы подчинения и делегирования управленческих полномочий, методы сотрудниче-

ства, получения дохода и распределения заработной платы [1].

М. Вебер считал, что общество представляет собой совокупность групп, различающихся своим статусом, и поэтому их интересы расходятся, противоречат друг другу, что порождает конфликты [2]. Другой причиной конфликтов, по его мнению, становятся различного рода социальные действия: по отношению к цели, по отношению к ценности, под влиянием настроения, традиционное действие, продиктованное культурой, обычаями и верованиями.

Обращение внимания в вопросах качества управленческого труда на деконфликтизацию важно в связи с тем, что конфликты носят, как правило, революционно-насильственный, разрушительный характер, они изнурительны и дорогостоящи [3].

Отметим также, что Р. Дарендорф дал объяснение конфликта, источником которого являются не экономические, а управленческие противоречия, относящиеся к концентрации власти у одних и ее отсутствия — у других [4]. И действительно, отношения управленческого воздействия управляющей на управляемую подсистему предприятий — это отношения господства и подчинения, возобладания интересов одной подсистемы управления над другой и т. п.

Т. Парсонс в своей работе «Структура социального действия» рассматривал конфликт как социальную аномалию, социальную болезнь, которую необходимо лечить. Методы лечения он связывал с удовлетворением потребностей значительной части членов общества, эффективной деятельностью органов управления, воспитывающих индивидов в соответствии с принятыми в обществе нормами поведения, с учетом различного рода мотивов индивидов и групп. Субъекты конфликтов, как можно это полагать, отличаются друг от друга по степени заинтересованности в конфликте, по степени активности в формировании конфликтной ситуации, по силе влияния на конфликтную ситуацию, по степени вовлечения в конфликт.

Качество управленческого труда во многом определяется тем, насколько точно понимаются причины возникновения конфликтов, какие меры управленческого воздействия по отношению к ним применяются.

Отметим, что А. Н. Асадов и В. К. Потемкин определили классификационные группы конфликтов:

— в зависимости от сферы возникновения: экономические, правовые, этнические, трудовые, социально-психологические, нравственные и семейные;

— по отношению к иерархической структуре: горизонтальные, вертикальные, диагональные;

— по отношению к субъекту: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые;

— в зависимости от количества конфликтующих сторон: монополярные, биполярные, многополярные;

— в зависимости от причин возникновения: объективные и субъективные;

— в зависимости от отношений субъектов друг к другу;

— по последствиям: конструктивные, деструктивные, нейтральные;

— по отношению к объекту конфликта: эмоциональные и деловые;

— по степени управляемости: организованные, стихийные;

— по степени осознанности: сознательные, бессознательные [5].

Каждая классификационная группа конфликтов, как нам представляется, может переходить из одного состояния в другое, а сам конфликт может существовать самое различное время. Так называемый затянувшийся конфликт, мало значимый в своем изначальном состоянии, может перейти по своим последствиям в разрушающий тип.

Качество управленческого труда в этом случае зависит от умения руководителем фиксировать:

— стрессовое состояние субъектов деятельности;

— агрессивные намерения индивидов и групп работников;

— неадекватное восприятие миссии, целей и задач деятельности предприятия;

— отвлеченные от трудовой деятельности настроения;

— слабую мотивацию индивидов и групп, персонала предприятия в целом;

— глубокие различия в статусно-ролевых позициях;

— непонимание и невосприятие управленческих решений;

— неприязнь друг к другу и т. п.

Руководителю важно своевременно заме-

тить умышленно организованные обстоятельства, которые могут послужить поводом для конфликта, — провокации.

Если говорить об антиподах качеству управленческого труда, то ими могут стать:

- несправедливое распределение привилегий;
- низкий уровень профессионализма;
- изменение договорных условий деятельности;
- неэффективная организация деятельности;
- личные качества руководителя, например, амбициозность, агрессивность, раздражительность.

В последнее время все более отчетливо прослеживается наличие скрытых конфликтов, но это не означает, что их нет. В этой связи целесообразно привести динамику развития конфликта (см. рис.). Тонкой линией на рисунке показана динамика развития краткосрочного конфликта. В случае длительного неприятия мер к разрешению конфликта наблюдается совершенно другая динамика развития затяжного конфликта (толстая линия).

Важно отметить, что конфликт может выполнять как негативные функции, так и позитивные. К негативным конфликтам, например,

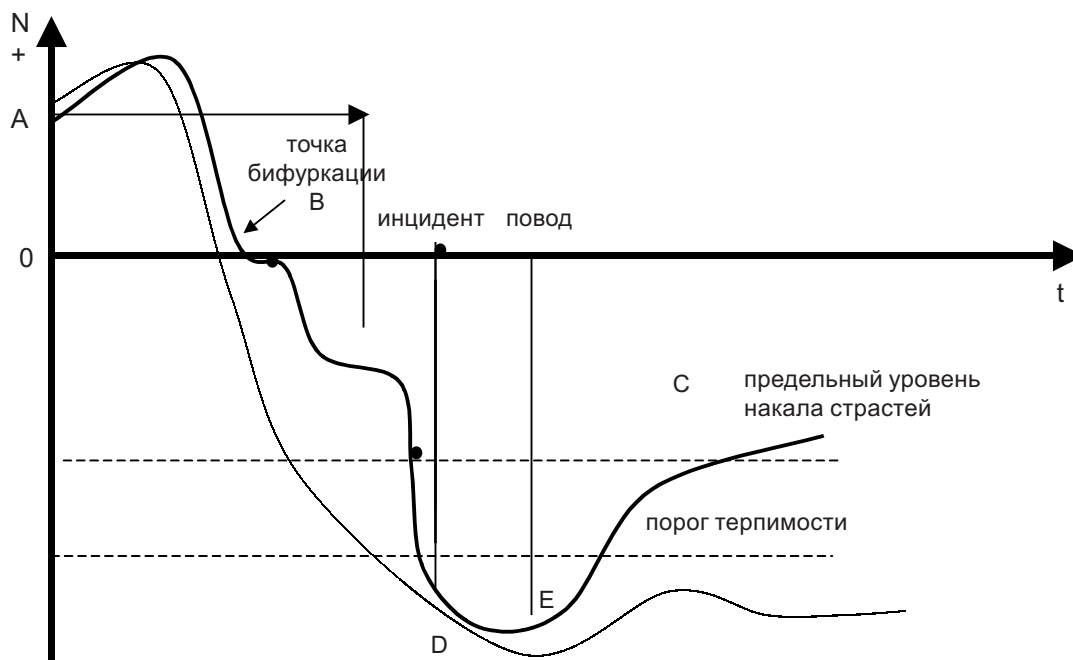
относится подавление инициативы и предприимчивости личности, резкое ухудшение социально-психологического климата и т. п. К позитивным можно отнести конфликты, которые способствуют позитивным изменениям, стимулируют инновационную активность персонала и т. д. Для того чтобы любой конфликт имел позитивные последствия, необходима способность управления конфликтами.

Управление конфликтами предполагает регулирование конфликтной ситуации посредством влияния на объект, субъект, участников и другие элементы, связанные с данной конфликтной ситуацией, а также целенаправленное воздействие на их разрешение и включает следующие позиции:

- профилактика конфликтов;
- манипулирование конфликтом;
- разрешение конфликта;
- подавление конфликта.

Качество управленческого труда, несомненно, предполагает владение способами управления конфликтами, среди которых: организационный, экономический, правовой, этнокультурный, психологический, политический, силовой.

Организационный способ управления конфликтами обеспечивает сбалансированность в распределении функций, обязанностей, ресур-



Динамика развития конфликта на предприятии: N — эмоциональное состояние субъекта; t — время, в течение которого происходит конфликт; A — начальное состояние; B — точка бифуркации; C — ситуация накала страстей; D — инцидент; E — повод

сов, прав, ответственности, их перераспределение в целях преодоления возникающих противоречий.

Экономический способ управления конфликтами предполагает применение различного рода экономических регуляторов трудовых отношений.

Правовой способ управления конфликтами означает разработку норм и нормативов, характеризующих основы внутрифирменной деятельности.

Этнокультурный способ управления конфликтами способствует согласованию социокультурных установок, позиций в рамках единой культуры предприятия, организации.

Психологический способ управления конфликтами — это использование технологий психологического воздействия на персонал с целью устранения психологических барьеров осуществления совместной деятельности индивидов и групп.

Политический способ управления конфликтами по своей сути означает подчинение персонала руководящей идеологической парадигме, общепринятой в обществе, на конкретном предприятии.

Силовой способ управления конфликтами предусматривает различные меры административно-командного воздействия на конфликтогены с целью подчинения целям и задачам функционирования предприятий.

Качество управленческого труда может характеризоваться искусством разрешения конфликтов. Особенно это важно в связи с тем, что «быстрая ломка прежней социальной структуры не могла не сказаться на уровне конфликтности. Опыт развитых стран показывает, что даже в странах, достигших больших экономических успехов, имеются трудовые конфликты и что государства, быстро перешедшие от одного устройства общества к другому, имеют не лучшие социально-трудовые отношения» [6]. Можно отметить, что любой «переходный» процесс предполагает наличие ответственности за последствия. Конфликт возникает тогда, когда эта ответственность не является одним из стержней управленческого труда. Руководитель, перекладывающий ответственность на других, может стать причиной конфликта. Л. К. Кузьмина, исследуя процессы деконфликтизации в системе управления персоналом предприятий, ввела в оборот показатель «синдром ответствен-

ности» [7], т. е. ответственность за принимаемые решения должна стать атрибутом качества управленческого труда. В этой связи вполне уместно заключение Г. Форда, который писал, что «если предприниматель хочет получить максимальную прибыль и не думать об услугах обществу, то в таком случае его дело не есть предприятие и к нему неприменимы никакие деловые принципы» [8]. Престиж предпринимательства, управленческого труда предпринимателей в глазах персонала предприятий и в общественном мнении был бы выше, если бы они часть своего времени, своих доходов посвятили формированию общественного благосостояния, росту уровня и качества жизни персонала. М. Вебер, заглядывая в будущее, писал, что «вряд ли кто-либо станет отрицать, что необычная сила характера могла уберечь предпринимателя «нового стиля» от потери самообладания, от морального и экономического краха, что наряду со способностью трезво оценивать ситуацию и с активностью, он должен был обладать прежде всего совершенно определенными, ярко выраженными «этическими» качествами, которые и могли обеспечить необходимые при введении новых методов доверие клиентов и рабочих; только эти качества могли придать ему должную энергию для преодоления бесчисленных препятствий и прежде всего подготовить почву для того безграничного роста интенсивности и производительности труда, который необходим в капиталистическом предпринимательстве и совместим с безмятежным существованием и наслаждением жизнью...» [9].

Этика, и прежде всего трудовая этика, также должна стать элементом качества управленческого труда, без которого процесс разрешения конфликтов практически невозможен. Этика управленческого труда неразрывно связана с его культурой. Культура формирует личность руководителя, регулирует его поведение.

В культуре отражаются и закрепляются социально-личностные качества управленческого труда. Среди основных функций культуры: познавательная, аксиологическая, запрещающая, стимулирующая, регулирующая, гармонизирующая, преобразующая, гедонистическая, преемственности. Эти функции составляют основу культурных универсалий управленческого труда: норм, ценностей, правил, традиций, свойств, без которых невозможно функционирование организаций и предприятий и

тем более разрешение возникающих конфликтов. Ведь культура управленческого труда определяет поведение менеджеров и может существенно влиять на формирование стратегического курса предприятий и, как следствие, на структуру, трудовой потенциал, человеческие качества персонала.

Качество управленческого труда во многом выполняет функцию отношения с работниками и персоналом предприятия в целом, что проявляется в развитых коммуникациях, имеющих многоуровневый характер. Коммуникации (межличностные, межгрупповые, функционально-ролевые) способствуют отслеживанию конфликтов на ранних стадиях их зарождения и принятию мер по их разрешению.

Можно утверждать, что умение осуществлять деконфликтацию управления является личностным капиталом руководителя предприятия, который обладает способностью устанавливать, поддерживать и развивать в интересах предприятий образовательный, профессиональный, квалификационный и личностный потенциал работников. Можно утверждать, что когда работники в деятельности руководителя видят смысл, связанный с реализацией их интересов, конфликтных ситуаций возникает гораздо меньше.

Следуя методике рефлексивного управления, решение любой проблемы (снятие неудовлетворенности) человек должен *начинать с обращения к собственной деятельности*, к самому себе — решение либо находится человеком прежде всего в изменении своей собственной деятельности, либо не находится вовсе. Как следствие, фундаментальным профессиональным понятием, которое определяет разумность и устойчивость деятельности субъекта в любых, даже в самых трудных и неустойчивых ситуациях является *смысл деятельности*. Это именно та опорная точка субъекта управления, которая должна позволить ему «переворачивать миры». Смысл деятельности становится также и психологической опорой субъекта управления, т. е. руководителя. Наличие смысла деятельности у руководителя имеет очень важное значение и для подчиненных — как предмет их веры в его профессиональную состоятельность. Без такой веры в руководителя подчиненные никогда не будут чувствовать себя профессионально уверенно и комфортно. Поэтому смысл деятельности не может быть мелким, меркантильным,

сиюминутным, но он всегда гуманен, нравственен, перспективен.

Смысл деятельности человека, как правило, «больше» той неудовлетворенности, которая им снимается. Если руководитель не находит опору в смысле своей деятельности или его вообще нет, то это часто и является главной причиной возникновения у него трудностей, выраженных в конфликте с персоналом.

Смысл предполагает в деятельности: *развитие, кумулятивность* (эволюционность развития), *нерепродуцируемость* (невоспроизводимость своей деятельностью смысла деятельности другого лица). Он глубоко *личностен*, т. е. не может быть отчужден; он относится к собственной деятельности субъекта управления, а не к деятельности его подчиненных, например, или других, «третьих» лиц; часто считается, что смысл человека «в служении людям», и как следствие — из поиска смысла деятельности выключается рефлексия (т. е. сам человек).

Если говорить о качестве управленческого труда, то смысл деятельности человека должен быть *социализирован* — должен удовлетворять вполне определенной социальной — других людей — потребности.

Смысл деятельности у конкретного человека должен быть *единственным*; это трудно достижимое на практике качество, невыполнение которого приводит к потере профессиональной целостности.

И последнее, смысл деятельности человека одновременно является своеобразной *проекцией его смысла жизни* — этой более общей категории, обладающей многими совпадающими со смыслом деятельности качествами.

Смысловые характеристики качества управленческого труда наиболее доступны персоналу предприятия, воспринимаются им и становятся основанием не только коллективной деятельности для достижения поставленных целей и задач, но и деконфликтации деятельности.

Конфликт может быть вызван социальной незрелостью личности, равнодушием к общественной значимости труда, ее эгоистическими устремлениями, стремлением переложить трудную работу на других, личной неорганизованностью, некомпетентностью, нечестным отношением к труду.

Причиной конфликта может быть и преувеличенное представление отдельного человека о собственной значимости, стремление возвы-

ситься над коллективом. В крайних случаях такое противопоставление выражается и проявляется в резких формах. Механизм конфликта здесь связан с извращенным желанием самоутверждения. Если этот процесс зашел очень далеко, то необходимо применять жесткие санкции, но иногда для разрешения подобного конфликта бывает достаточным проявление внимания к человеку, признание значимости его труда.

Для того чтобы конфликт произошел, нужны определенные действия со стороны участников, направленные на достижение их целей. Такие действия называются инцидентом. Следовательно, конфликт — это конфликтная ситуация плюс инцидент. Инцидент может возникнуть по инициативе участников, независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств либо случайно. Аналогично конфликтная ситуация может «передаваться по наследству», т. е. переходить к новым участникам, даже если ее начало было положено не объективными обстоятельствами, а случайностью и причины конфликта давно исчезли.

Конфликтная ситуация и инцидент, таким образом, являются в определенном смысле независимыми. Например, конфликтная ситуация может определяться объективными обстоятельствами, а инцидент возникнуть случайно. Конфликтная ситуация может создаваться участником намеренно, ради достижения определенных целей в будущем, но может быть порождена, хотя и намеренно, но без определенной цели, а иногда и во вред себе по причинам психологического свойства. То же самое относится и к инциденту. Таким образом, можно выделить четыре типа конфликтных ситуаций и четыре типа инцидентов по характеру их возникновения: объективные целенаправленные, объективные нецеленаправленные, субъективные целе-

направленные и субъективные нецеленаправленные.

Цели конфликтной деятельности участников могут измениться под влиянием обстоятельств, в результате переговоров участников, их взаимодействия и компромисса, так что может исчезнуть сама основа конфликта и каждый из участников сможет достичь своей видоизмененной цели.

Следует отметить, что прерывание конфликта, в основе которого лежит объективная ситуация, без принятия решений по ее изменению может привести к еще более острому конфликту. Прерывание конфликта при сохранении конфликтной ситуации и прекращении на время взаимодействия участников не является разрешением конфликта. Такие действия могут привести к опасным последствиям. Вокруг данного конфликта возникают новые конфликтные ситуации, и таким образом конфликт может расширяться.

Литература

1. *Зиммель Г.* Конфликт современной культуры. Пг.: Зачатки знаний, 1923. С. 11.
2. *Вебер М.* Хозяйство и общество. СПб., 1921.
3. *Coser L. A.* The Termination of Conflict // Readings in Social Evolutions and Development / Ed. by Eisenstadt. L.; N. Y., 1970. P. 143.
4. *Дарендорф Р.* Классы и классовые конфликты в индустриальном обществе. М., 1957.
5. *Асадов А. Н., Потемкин В. К.* Конфликтология: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003. С. 32–33.
6. *Потемкин В. К.* Управление персоналом: стратегия, процедуры регулирования, деонтология. СПб.: РАЕН, 2001. 271 с.
7. *Экономическая психология в системе рыночных отношений / Под ред. В. К. Потемкина.* СПб.: Изд-во ИСЭП РАН, 1999. 109 с.
8. *Форд Г.* Сегодня и завтра. М.: Финансы и статистика, 1992. 235 с.
9. *Вебер М.* Избранные произведения / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1990. 88 с.

