***План:***

1. *Введение*  стр. 3
2. *Основная часть: конфликты и их этичное разрешение в системе современных деловых отношений* стр.4
	* *Основные этические принципы делового общения* стр.4
	* *Основы конфликтологии* стр. 6
	* *Потенциально конфликтные ситуации делового общения. Этичное разрешение противоречий* стр. 11
3. *Заключение* стр. 19

#### Введение

Любого рода взаимодействие человека с окружающей его социальной средой – процесс, контролируемый и определяемый категориями морали и нравственности. Ведь оценка поведения человека в обществе всегда проходила и будет проходить по принципу «этично – неэтично» (что, разумеется, не исключает других критериев оценки – например, «эффективно – неэффективно»), и конечный результат его деятельности, безусловно, окажется пропущенным через своеобразный этический фильтр.

Неверно полагать, что ситуация меняется при переходе к деловым отношениям. Конечно, такие отношения регулируются квалификационными и юридическими рамками, но в человеческом общении есть нечто, что не улавливается должностной инструкцией и сводом законов, на что не влияет уровень компетенции, образование, должностное положение. Это «нечто» - наличие морали в отношениях (или отсутствие ее). Любое профессиональное общение протекает (должно протекать) в соответствии с профессионально–этическими нормами и стандартами. Владение этими нормами обусловливается многими факторами, которые можно свести в две большие группы:

первая группа – комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что есть зло, т. е. свой собственный этический кодекс, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он ни выполнял;

вторая группа факторов – те требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

Деловые отношения по праву можно назвать наиболее конфликтными из всех возможных. В профессиональной среде возникают и постоянно протекают процессы общения типа «руководитель – подчиненный», «сотрудник – сотрудник», «менеджер организации – клиент (покупатель)» и т. д., каждый из которых характеризуется особой структурой взаимоотношений между сторонами–участницами и нередко значительной долей психологически предопределенных противоречий, которые совершенно закономерно могут возникнуть между начальником и рядовым сотрудником его отдела, конкурирующими коллегами, покупателем и продавцом.

Внедрение моральных (этических) норм в сферу профессиональной деятельности будет способствовать сглаживанию таких противоречий естественным и безболезненным образом, так что между этичностью деловых отношений и малоконфликтностью можно смело поставить знак равенства, а непосредственно конфликт представляется возможным рассматривать как единицу измерения уровня этичности в некотором коллективе. И, несмотря на то, что конфликт в деловой сфере имеет не только дестабилизирующие, но и функциональные последствия (многогранность конфликта будет рассмотрена позднее), любой конфликт - скорее негативное явление, так как он практически всегда становится причиной снижения трудовой активности людей, ослабления их мотивации к трудовой деятельности, возникновения преждевременной усталости и стрессов.

Другими словами, этика деловых отношений вырабатывает нормы и требования, характерные для определенных видов деятельности, как бы стандартизирует ситуации, при которых предположительно может возникнуть конфликт и разрабатывает программу правильного из них выхода.

Вот почему интеграция этики и конфликтологии является крайне важной в практическом аспекте.

##### Основная часть

##### Конфликты и их этичное разрешение в системе современных деловых отношений

Принимая во внимание установку «этичность деловых отношений – профилактика конфликта», рассмотрим своеобразные постулаты, дающие возможность судить об отношениях внутри трудового коллектива как об этичных.

#### Важнейшие этические принципы делового общения

Принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

Применительно к принципам этики деловых отношений вышесказанное формулируется следующим образом: принципы этики деловых отношений, т. е. профессиональной этики, дают конкретному сотруднику в любой организации концептуальную этическую платформу для решений, поступков, действий, взаимодействий и т. п.

В мировой практике применяются различные механизмы и методы внедрения этических принципов и норм в практику деловых отношений. К ним относятся:

этические кодексы,

комитеты этики,

тренинги,

юридический комитет,

отдельные сотрудники, которым внесено в обязанность регулировать этику служебных отношений.

Среди теоретиков и практиков бизнеса в масштабе мировой экономики нет разногласий по поводу того, каким принципом должен открываться перечень этических принципов и норм, как для субъектов этики – отдельных сотрудников, так и для коллективных носителей этических начал – организаций.

Общепринятым является центральное положение так называемого «золотого стандарта»: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе». Следование этому принципу иногда приводит к кажущемуся противоречию и парадоксам. Например, менеджера, увольняющего сотрудника (и, естественно, не желающего такого же действия по отношению к себе со стороны вышестоящего руководства) нельзя, тем не менее, упрекнуть в нарушении главного этического принципа. Дело в том, что решение об увольнении подчиненного должно быть обоснованным и мотивированным – например, компетенция этого подчиненного оказалась недостаточной, и это является причиной увольнения. Таким образом, неэтичным в данных обстоятельствах было бы решение об оставлении на занимаемой должности некомпетентного сотрудника, а не его увольнение.

Порядок перечисляемых далее принципов этики делового общения не обусловливается их значимостью.

Вторым принципом будем считать принцип справедливости во владении (приобретении) полномочиями, ответственностью, правом распоряжаться ресурсами различных видов, определения сроков исполнения работы и т. п. в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают и не ослабляют прав, ответственности и полномочий других сотрудников и не выходят за рамки организации.

###### Третий принцип также опирается на справедливость: речь идет о справедливости при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий, льгот, полномочий. Этичным будет добровольная передача менеджером или рядовым сотрудником всего перечисленного выше; неэтичным будет считаться грубый нажим по отношению к сотруднику, клиенту и т. д. И требование нарушить те нормы этики, которые установлены этическим кодексом, или нарушить законы либо подзаконные акты. Менеджер не должен, пользуясь своим высоким служебным положением, приказывать нарушить требования этики или закона.

Четвертый принцип этики делового общения – принцип исправления. Речь идет о том, что, к сожалению, никто – ни менеджер любого уровня, ни его подчиненный - не избавлен от этических ошибок. Как только такая ошибка обнаружена, тот, кто ее допустил, должен принять все необходимые меры для ее исправления. Ни ложное понимание самолюбия, ни большой период времени, прошедший с момента неэтичного поступка, и никакие иные причины не должны препятствовать его исправлению.

Пятый принцип, называемый также принципом максимума прогресса, состоит в следующем: действия менеджера (или корпорации в целом) этичны, если они способствуют дальнейшему этическому развитию организации или отдельных ее частей.

Шестой принцип является логическим продолжением пятого – его можно назвать принципом минимума прогресса. Читается этот принцип так: действия отдельного менеджера или организации в целом этичны, если они не нарушают существующих этических норм и правил.

Седьмой принцип состоит в необходимости терпимого отношения менеджеров к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран, регионов.

Восьмой принцип – разумное сочетание индивидуального релятивизма (когда каждый сотрудник сам вправе устанавливать, что допустимо и что недопустимо с точки зрения универсальной и профессиональной этики в его решениях и действиях, поэтому нет объективного способа дать оценку тому или иному поведению сотрудника с точки зрения этики) и культурного релятивизма (оценка «хорошо» или «плохо» - это то, что определяется общественным строем, культурным наследием, традициями и тому подобными компонентами общественной жизни). Только корреляция индивидуального и культурного релятивизма позволит дать менеджеру достаточную уверенность при выборе наиболее этичного решения.

Согласно девятому принципу индивидуальное и коллективное начало равно признаваемы за основу при разработке и принятии решений в деловых отношениях. Надо отметить, что спор о том, какое начало более продуктивно, уходит корнями вглубь истории. Оценивая положительные и отрицательные стороны индивидуализма и коллективизма в условиях деятельности современных экономических субъектов, можно прийти к выводу, что коллективизм ведет к появлению и развитию таких этических характеристик как солидарность, сотрудничество, единомыслие, общая безопасность, взаимоподдержка, возможность специализации и т. п. Но одновременно могут проявиться и такие черты как беззаботность, иждивенчество, вялость, устранение, бесплодная мечтательность, безразличие, стадное мышление, отсутствие ответственности, тепличные условия для развития, изнеженность. Индивидуализм, с одной стороны, пробуждает себялюбие, эгоизм, эгоцентризм и даже агрессивность (как защита, предвосхищающая нападение), но с другой стороны, дает почву вере в свои силы, храбрости, ответственности, склонности к разумному риску, активному началу, стойкости, невосприимчивости к неприятностям, изобретательности, способности к быстрой оценке людей и ситуаций, универсализму. Поэтому ориентиром в поведении и решениях должно быть разумное сочетание индивидуального и коллективного начал.

Десятый принцип напоминает, что не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов. Однако нонконформизм как черта личности должен проявляться в разумных пределах.

Одиннадцатый принцип – никакого насилия; имеется в виду неэтичность психологического нажима на подчиненного, на коллектив, недопустимость грубой или приказной манеры разговора с коллегами.

Двенадцатый принцип – принцип постоянства воздействия, выражающийся в том, что этические стандарты могут стать частью корпоративной культура организации не с помощью единовременного приказа, а лишь путем непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников.

###### Тринадцатый принцип – при воздействии (на коллектив, на отдельного сотрудника, на потребителя и пр.) учитывать силу возможного противодействия. Дело в том, что, признавая ценность и необходимость этических норм в теории, многие сотрудники, сталкиваясь с ними в практической повседневной работе, по той или иной причине начинают им противодействовать.

Следующий, четырнадцатый, принцип - авансирование доверием. Условия, благоприятные для принятия решения и его выполнения, создаются тогда, когда каждому человеку в коллективы оказывают максимальное доверие – доверие к его творческому потенциалу, его умению, квалификации, к его чувству ответственности, долга.

Пятнадцатый принцип - сотрудник имеет право на свободу, не ограничивающую свободы других

Шестнадцатый этический принцип в деловых отношениях призывает воспитывать и развивать в подчиненном и других коллегах этичность образа мыслей, этичность в поступках и решениях. Не довольствоваться только собственным, идеальным с точки зрения этики поведением, но способствовать повышению степени этичности поведения всех сотрудников и организации в целом.

Семнадцатый принцип гласит: не критикуй конкурента. Имеется в виду не только конкурирующая организация, но и «внутренний конкурент» - например, коллектив другого отдела, коллега, который может стать конкурентом при продвижении по служебной лестнице.

Восемнадцатый принцип рекомендует стремиться к бесконфликтности. Совершенно недопустимым можно считать так называемый психологический конфликт, не имеющий под собой объективной причины, вызванный неумением или нежеланием конфликтующих сторон учитывать психологические особенности друг друга.

Чтобы убедиться в значимости и логичности (либо нелогичности) последнего принципа, необходимо рассмотреть теорию современной конфликтологии.

#### Основы конфликтологии

Следует различать два теоретических подхода к понятию конфликта.

1. *Конфликт – это столкновение…, противоречие…, борьба…, противодействие*… (личностей, сил, интересов, позиций, взглядов) в силу противоположности.., несовместимости.., противостояния… - с точностью до формулировки у различных авторов. Вот что говорит в предисловии к своей книге «Конфликтология» В. И. Андреев: «… без умения постоять за себя, выйти победителем из конфликтной ситуации, спора, без умения вести переговоры человеку просто невозможно выстоять, выжить в этом мире».

В силу такого подхода конфликт и определяется *как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников.*

Антагонистический характер конфликта можно считать характерным признаком других моделей определений:

*Конфликт – столкновение противоположных интересов, мнений и стремлений;*

*Конфликт социальный попытка достижения вознаграждения путем подчинения, навязывания своей воли, удаления или даже уничтожения противника, стремящегося достичь того же вознаграждения. От конкуренции конфликт отличается четкой направленностью, наличием инцидентов, жестким ведением борьбы;*

*Конфликт – это открытое противостояние, возникшее как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.*

2. Конфликт – это система отношений…, процесс развития взаимодействия…, заданные различиями субъектов, участвующих в нем (по интересам, ценностям, деятельности).

Сторонники первого подхода описывают конфликт как явление негативное. Основополагающие понятия, которыми они оперируют – понятия деструктивного и конструктивного конфликта (многие их них считают, что конструктивные – редкость, что конфликт всегда плох и хуже бесконфликтного существования). Большинство работ по технологии работы в конфликте в рамках такого подхода дают рекомендации по манипулированию, которое называют «управлением конфликтом», «управлением конфликтной ситуацией». Главной целью такого управления является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Сторонники второго подхода считают конфликт естественным условием существования взаимодействующих людей, инструментом развития организации, любого сообщества, хотя и имеющем деструктивные последствия, но в целом и на длительном промежутке не столь разрушительные, как последствия ликвидации конфликтов, их информационной и социальной блокады. Говоря о подобном конфликте, вместо «решения», «разрешения» и других подобных терминов применяют термин «преодоление», подразумевая, что конфликт не ликвидируется, но обеспечивает развитие, усиливая в организации профессиональную дифференциацию, что и является залогом организационной стабильности.

Общая тенденция в последние годы такова: большинство теоретиков и практиков социальной психологии склоняются ко второму подходу, при некотором сохранении ориентации на психологическую манипуляцию, психологическое смягчение деструктивных проявлений конфликта. Базовым в данном выборе становится то, что первый подход строится на субъектно-объектном общении, в то время как второй – на субъектно-субъектном.

В современной конфликтологии принята следующая условная типология:

* + - Социальные конфликты

межличностные

между личностью и группой

межгрупповые

между группой и обществом

конфликты между социумами

* + - Внутриличностные конфликты

между «хочу» и «хочу»

между «хочу» и «не могу»

между «хочу» и «надо»

между «могу» и «не могу»

между «надо» и «надо»

между «надо» и «не могу»

* + - Зооконфликты

территориальные

иерархические

ресурсные

за обладание особью другого пола

Итак, *конфликт – это процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия из интересов и ценностных ориентаций*.

Конфликт имеет следующие фазы.

Конфронтационная (военная) – стороны стремятся обеспечить свой интерес за счет ликвидации интереса чужого ( в их представлении это обеспечивается либо добровольным или вынужденным отказом другого субъекта от своего интереса, либо лишением его права иметь свой интерес, либо уничтожением носителя другого интереса, что уничтожает естественным образом и сам этот интерес, а следовательно, и гарантирует обеспечение собственного).

Компромиссная )политическая) – стороны стремятся по возможности достигнуть своего интереса через переговоры, в ходе которых производят замену отличающихся интересов каждого субъекта на общий компромиссный (как правило, каждая из сторон пытается обеспечить в нем по максимуму свой собственный).

Коммуникативная (управленческая) – выстраивая коммуникацию, стороны достигают согласия, основанного на том. Что суверенитетом обладают не только сами субъекты конфликта, но и их интересы, и стремятся к взаимодополнению интересов, ликвидируя лишь незаконные, с точки зрения общества, различия.

Конфликт начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.

Следует также заметить, что технологии одной фазы не дают желаемого результата в других фазах и даже могут стать деструктирующими. Но и собственно фазовые технологии не обеспечат оптимального хода конфликта, если стратегически не будут выстроены с учетом следующих стадий (в долговременной перспективе неизбежных) и дополнены технологиями из следующих фаз.

Кризис (псевдофаза, возникающая внутри одной из фаз конфликта) – такое взаимодействие субъектов, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе, например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная зацикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе). Кризис – период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов, который приводит к возникновению напряженности. Снять ее помогает преодоление кризиса, т. е. продолжение развития конфликта.

Деятельность по обеспечению развития конфликтного взаимодействия называется управлением конфликтом. Управлять конфликтом – значит обеспечивать ему максимальную возможность для саморегулирования и содействовать переходу из кризисов в следующую фазу.

Может ли организация существовать без конфликтов? Да, если в организации работают люди с идентичными интересами и ценностными ориентирами, занимающие одинаковые функциональные места, не занимающие разные ступени в социальной или служебной иерархии. Но такая организация невозможна. Конфликт для нас – среда обитания и непременное условие развития.

Когда начинается конфликт?

Конфликт начинается с того момента, когда хотя бы один из взаимодействующих субъектов осознает различие своих интересов и принципов от интересов и принципов другого субъекта и начинает односторонние действия по сглаживанию этих различий в свою пользу (еще не понимая четко, в чем они заключаются).

Первым признаком конфликта можно считать напряженность, которая проявляется вследствие недостатка или противоречивости информации, недостаточности знаний для преодоления затруднения.

Успех работы с конфликтом во многом зависит от точности описания структуры конфликта: субъектов, предмета, инцидента, отношений, ситуаций.

Каждый конфликт имеет пространственные и временные характеристики. Пространственными характеристиками конфликта являются сферы возникновения и проявления конфликта; условия и повод возникновения; результат конфликта; средства и действия, которые используют субъекты конфликта. Временные характеристики представлены такими параметрами, как длительность, частота, повторяемость конфликта, продолжительность участия в конфликте каждого из субъектов, а также временные параметры отдельных этапов.

Решающее влияние на выбор поведения в конфликте оказывает сама личность – ее потребности, интересы, ценности, установки, привычки, образ мышления, модели поведения, ее прошлый опыт работы с проблемами и поведения в конфликте. Можно выделить конфликтный тип личности. Само понятие «конфликтности личности» означает состояние готовности личности к конфликтам, степень ее вовлеченности в развитие конфликтов. Анализ биографий наиболее известных фигур среди организаторов бизнеса, успешных менеджеров в России и за рубежом (Демидова. Рябушинского, Морозова, Генри Форда, Ли Якокка), которые не раз демонстрировали высокий уровень профессиональной управленческой конкурентоспособности, показал, что все они были конфликтными личностями.

Формы работы с конфликтом

Обычно в практике организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1. запаздывание в принятии мер по собственно урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов (прежде всего, принимаются меры по уходу от конфликта или его силовому «разрешению»)
2. попытка «разрешить» конфликт без выяснения его истинных причин;
3. применение только силы, карательных мер по урегулированию или, наоборот, только дипломатических переговоров;
4. шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации;
5. попытка с помощью политической интриги разыгрывать свою собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями (не только для общества в целом, но рано или поздно – для самого инициатора интриги).

В основе ошибок лежит, как правило, неверно построенная типология конфликтов, что является безусловным следствием некорректности используемых определений базового понятия и некорректности применения слов, обозначающих тип «работы с конфликтом». Но представляется, что не так существенна типология самого конфликта, как типология форм его проявления. Однако следует отличать классификацию форм проявления конфликта и его фазы, часто называемые «видами конфликта», но самостоятельно конфликтом, по определению, не являющимся.

Предотвращение конфликта, называемое порой «профилактикой», как способ избежать его в самом начале – возможно лишь в случае весьма успешного применения манипуляции, дающей эффект только на время, и по существу конфликт не ликвидирующей, а временно заглушающей. В этом случае он проявится позже, и неизвестно, будет ли это более выгодно инициатору манипуляции, так как затем последует (не может не последовать) разрушительная по форме проявлений эскалация конфликта.

Однако для руководителя организации, который предполагает быстрый карьерный рост, иногда бывает выгодно замолчать конфликт, не дав ему проявиться в период его собственного пребывания на этой должности. Возможно и длительное псевдосдерживание конфликта. Но в этом случае требуется наличие значительных ресурсов. К тому же это фактически означает создание кризиса.

В современной литературе по конфликтологии принято под *профилактикой*  понимать работу по созданию социальных условий, обеспечивающих, в случае возникновения конфликта, бескризисный и быстрый переход к политической фазе, а далее и к управленческой.

Профилактика конфликтов – работа с еще не начавшимися, а лишь возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Это требует мониторинга конфликтных ситуаций менеджером в своей организации и в организациях подобного типа. Надо помнить, что объективного описания конфликта не бывает, оно всегда субъективно.

Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов в отношении которого и возникает конфликт. А в основе ее – следование каждым из сотрудников организации, а главное менеджментом, основным принципам этики деловых отношений, последовательное изменение корпоративной культуры, направленное на устранение деформации социальных отношений, создание новых социальных технологий (развитие системы социальной работы), просвещение, обучение, коммуникативные тренинги. Вот откуда необходимость в меценатстве, благотворительности. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры фирмы, на распространение их норм в корпоративной культуре организаций.

Термин «разрешение конфликтов» обычно употребляется в двух значениях: как прекращение конфликта самими участниками и как внешнее воздействие на конфликт (сами условия конфликтного взаимодействие, его участников), основанное на установлении и нейтрализации его причин и недопущении открытых столкновений сторон.

Урегулированием, как правило, называют недопущение насильственных действий, достижение хоть каких-то договоренностей, выполнение которых более выгодно сторонам, чем продолжение конфликтного по форме взаимодействия. На практике урегулирование конфликтных ситуаций путем переговоров, посредничества, арбитража является более распространенным, чем их разрешение. К сожалению, не менее распространены такие примитивные и непродуктивные методы, как подавление, применение силы.

Стили поведения в конфликте

В конфликтологии принято различать шесть стилей поведения в конфликтной ситуации, в основу классификации которых положена система Томаса – Килмена:

* *конфронтация (соревнование)* как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны;
* *приспособление,* означающее в противоположность соперничеству принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;
* *уклонение,* для которого характерно отсутствие как стремления к корпорации, так и тенденции к достижению собственных целей;
* *конкуренция* – соревновательное взаимодействие, не ориентируемое на обязательный ущерб другой стороне;
* *компромисс* как метод взаимных уступок;
* *сотрудничество,* когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие интересы обеих сторон.

Конфликт в организации

Возможные субъекты такого конфликта:

* администрация организации;
* средний управленческий персонал;
* низший управленческий персонал;
* основные специалисты (в штате);
* вспомогательные специалисты (вне штата – по контракту);
* технический персонал;
* структурные подразделения;
* неформальные группы сотрудников.

Если структурная модель организации не оптимизирована под деятельность (например, существует избыточность персонала, управленческих звеньев, структурных единиц), то

1) либо расходная часть проектов увеличивается (это приводит к нарушению интересов потребителей и, следовательно, делает предпочтительное обеспечение интересов конкурентов), и таким образом возникают, обостряются внешние конфликты (особенно это заметно в случае бюджетной организации); внешние конфликты неизбежно приводят к внутрифирменным:

1. между структурными подразделениями,
2. управленческими звеньями,
3. между сотрудниками.

2) либо, в силу острой конкуренции, расходная часть проектов увеличена быть не может, а следовательно, встает вопрос о перераспределении доходной части (ограничение объемов выполняемых заказов, сокращение фонда заработной платы, возможные задолженности партнерам или налоговым органам, долги по кредитам,..) и даже о возможном банкротстве.

Возникают конфликты по поводу различия интересов сотрудников и структурных подразделений, вертикальные конфликты (по линии начальник – подчиненный).

Развитие ситуации неизбежно приводит к кризису, что предполагает два возможных исхода:

* изменение организационной структуры (оптимизация под данный проект или разрушение организации),
* изменение целей организации, а следовательно, смена проектов (обеспеченных реально имеющимися ресурсами) и создание под них новой структурной модели.

Если структурная модель организации оптимизирована, то конфликты все равно возникают (не могут не возникать):

* с другими субъектами в экономической сфере (в силу различия интересов – нормальная конкуренция),
* внутри организации.

Разрастающийся внутри организации конфликт можно считать сигналом того, что в коллективе возникло несоответствие. Перед менеджером появляется вопрос – что и чему перестало соответствовать: стиль руководства не соответствует уровню организованности и квалификации работников коллектива или распределение обязанностей и полномочий не соответствует специализации работников, или появляется еще какое-либо несоответствие? Другими словами, конфликт выполняет информационную функцию – дает менеджеру сведения о необходимости анализа ситуации в коллективе и диагностики несоответствия определенных сторон деятельности всего коллектива или отдельных работников фактическим реальным требованиям.

***Потенциально конфликтные ситуации делового общения. Этичное разрешение противоречий***

Деловое общение между руководителем и подчиненным

Среди основных причин возникновения конфликтов по линии «руководитель – подчиненный» можно выделить необъективность менеджеров в оценке деятельности сотрудников. Заниженная оценка сразу провоцирует конфликт (если сама не является его следствием), к возникновению напряженности приводит и завышенная оценка, так как легко может нарушить равновесие интересов других сотрудников.

*Типичные ошибки завышения оценок* руководителем являются следствием:

* дружеского расположения руководителя к подчиненному, возникшего на основании неоднократного неформального общения;
* великодушия руководителя, желающего слыть добрым;
* «шлейфа» хорошей репутации сотрудника;
* оценки по второстепенным критериям и внешним признакам (допускается в отношении сотрудников, умело пользующихся саморекламой);
* завышенной оценки лично симпатичного, психологически приятного сотрудника;
* контраста с худшим работником, ранее работавшем на этом месте, или сотрудниками того же уровня компетенции.

*Типичные ошибки занижения оценок* руководителем возможны в силу:

* личной антипатии;
* «шлейфа» плохой репутации сотрудника;
* неумения работника эффективно представить свою работу;
* придирчивости как следствия предыдущего конфликта;
* преднамеренного, но еще не известного сотрудникам повышения требований из-за какой-либо новой информации;
* завышенных требований с целью преднамеренного дальнейшего наказания сотрудника.

При допущении руководителем столь незрелых и противоречащих стратегическим интересам фирмы управленческих ошибок, можно признать факт его некомпетентности для координации деятельности рабочего коллектива. Причиной такой некомпетентности вероятно служат формы моральной дисгармонии руководителя, которые являются следствием:

недостаточного уровня интеллектуального развития, когда интеллект не в состоянии постичь ситуацию, явление или процесс, происходящий в организации или в ее контактах с внешним миром. В этом случае эмоции господствуют над разумом, и это может стать причиной ошибки при принятии решения;

недостаточного развития воли или болезни воли (нерешительность, бездействие). В этом случае решения менеджера могут быть правильными и вполне этичными, но они не реализуются на практике;

недостатков функционирования эмоционального комплекса: неадекватной личностной оценки ситуации, стагнации моральной системы оценки, порока моральной системы самооценки;

дисгармонии во взаимодействии сознательного и подсознательного механизма регулирования поведения человека, что приводит к утере автоматической ориентации на моральное поведение и поступки.

Однако и у подчиненного может возникнуть необъективное суждение о менеджере. По причине мнительности, завышенной самооценки или чрезмерной жажды быстрого карьерного роста, сотрудник будет склонен видеть предвзятое отношение к себе руководителя, недооценку своих талантов и профессиональных возможностей.

Таким образом, самый простой и короткий путь к уменьшению стремления сотрудника конфликтовать с руководством – мотивация персонала.

Мотивы побуждают людей к определенным действиям. Задачей менеджера является в таком случае направление этих действий в нужную ему сторону.

Как мотивы в управлении персоналом могут выступать материальные и нематериальные факторы. Материальные факторы (заработная плата, страховки, отпуска и т. п.) играют важную роль лишь «внешне». Как правило, «купить» хороших работников менеджерам не удается: чем больше заработная плата, тем требовательнее становятся сотрудники. Следовательно, вместе с заработной платой растет неудовлетворенность и ожидания все большей и большей оплаты при оттеснении на задний план труда как такового: забывается «причина» вознаграждения, тогда как само вознаграждение становится само собой разумеющимся и обязательным.

Именно поэтому сегодня в мировой практике менеджмента уделяется повышенное внимание «менеджменту потребностей». Сотрудники хотят иметь интеллектуальную, ответственную работу; труд, который приносит радость созидания и сознание собственной значимости; участие в решении интересных проблем планирования и, отчасти, руководстве; этическую атмосферу повседневной деятельности.

Важно, чтобы руководитель видел в каждом своем работнике индивидуальность, которая стремится к самореализации. Поэтому такие меры, как:

* + предоставление условий для творческой работы;
	+ предоставление сотрудникам возможности принадлежать к элитарной группе в организации;
	+ содержательные трудовые задания (например, делегирование полномочий руководителя);
	+ возможности развития и продвижения по служебной лестнице, построение карьеры;
	+ либерализация распределения рабочего времени и др.

являются серьезным стимулом для персонала и приводят не только к хорошим экономическим результатам, но и (что тесно связано с экономической сферой) создают хороший этический климат в организации и состояние удовлетворенности работой.

Талантливый менеджер должен уметь распознавать не только постоянные во времени нужды персонала, но и ситуативные, личные, единичные потребности и стремиться удовлетворить их. Но здесь существует опасность схематичного, штампованного подхода к проблеме человеческих потребностей, который, конечно, должен быть исключен из практики хотя бы из принципа уважения к другому, как к себе (что, впрочем, является чисто этической проблемой, причем – общечеловеческой).

Работа менеджера с коллективом

Каждый коллектив так же индивидуален, как и отдельный сотрудник, и этика менеджмента требует, чтобы руководитель выбирал методы и приемы воздействия на группу с учетом ее особенностей, поскольку те поступки и поведение менеджера, которые допустимы с точки зрения этики в одном коллективе, могут оказаться неэтичными и непозволительными в условиях деятельности другой группы сотрудников.

Рассмотрим несколько классификаций трудовых коллективов. Первая из них – деление исторических особенностей возникновения данной рабочей группы.

Коллектив, образовавшийся давно, с длительной историей становления и развития, даже притом, что его состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Эти традиции могут быть и положительного, и отрицательного характера. Менеджер, пришедший в такой коллектив, должен выявить эти традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать, оценить и решить, следует ли поддерживать и развивать их или с ними должно бороться. Приняв решение бороться с теми или иными традициями, следует выяснить, в какой период жизни и функционирования коллектива они образовались: если они сформировались в исторический период, неблагоприятный для коллектива (в том числе неблагоприятный для социальной общности более высокого порядка), они могут быть более стойкими, нежели традиции, установившиеся в исторический период, иной по характеру. Эта закономерность была замечена давно: «общее неблагополучие объединяет людей сильнее, чем общее благополучие». Она дает основу для одной выявленной также давно, но мало известной и еще менее учитываемой менеджерами в своей работе с коллективами тенденции: неправильные, неверные поступки руководителя воспринимаются людьми острее и остаются в памяти дольше, нежели правильные. Такая тенденция опирается на инстинкт самосохранения, который активизируется в неблагоприятной для индивида ситуации.

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, полностью или частично переформированный и т. п.) обычно представляет собой довольно сложное и пестрое образование, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует познакомиться со всеми привнесенными в новый коллектив традициями, привычками; одни этично поддержать и развивать, другие – погасить, предать забвению, и, возможно, заняться основополаганием новых, объединяющих весь коллектив.

Рассмотрим вторую классификацию коллективов – по половозрастному составу. Взаимоотношения менеджера с группой могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного выше признака. Руководитель, действуя в рамках существующих и одобренных наукой и практикой приемов и способов воздействия на коллектив или отдельного сотрудника, должен учитывать как средний возраст работников в управляемом коллективе, так и возраст и пол человека, с которым он взаимодействует в данный момент. В умении подобрать самый эффективный способ воздействия на конкретного работника и заключается искусство управления.

Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому этика общения с коллективом, полностью состоящим из женщин, требует от руководителя большой эмоциональной окрашенности публичных выступлений (на совещаниях, общих собраниях и т. п.), а также личной беседы. Менеджер должен учитывать, что женщина более ранима, уязвима; при постоянной жесткости, проявляемой менеджером при общении с сотрудницей, возможно возникновение у нее стойкой негативной реакции на контакт с руководителем, что может отразиться на ее отношении к работе, на продуктивности труда, может стать препятствием в установлении отношений с другими сотрудниками. Однако менеджер может использовать и положительные стороны этой психологической характеристики женщин: женщина быстрее своих коллег-мужчин отзовется на обращение руководителя к коллективу, содержащее просьбу выполнить сверхплановую работу, помочь кому-нибудь, или на какую-либо другую просьбу, высказанную руководителем достаточно эмоционально, или, если руководитель сумел придать неформальный доверительный характер своему обращению и «подобрал ключ» к проявлению у женщины ее извечных ценных качеств – склонности к сочувствию, самоотверженности, преданности и т. п.

Существует еще одна закономерность: коллектив, смешанный по полу, более продуктивен, менее конфликтен; причина этого – желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола наивыгоднейшим образом. Однако этика требует от менеджера особой осторожности в общении со смешенным по полу коллективом: поведение и отдельные поступки менеджера не должны наносить удар по самолюбию ни «сильного», ни «прекрасного» пола.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на действия менеджера и на его отношения с подчиненными.

Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет свои, отличные от других, потребности, взгляды, а следовательно, и отношение к работе, к коллегам. Руководитель должен выбирать методы воздействия на сотрудника с учетом его возраста. Однако ошибочными будут действия руководителя по выработке «рецепта» обращения к тому или иному сотруднику или к группе лиц, основываясь только на их возрасте. Дело в том, что хотя и существует возрастная психология, но ее правила действует «в общем и среднем» и пользоваться ими следует с осторожностью: конкретный человек может быть абсолютно не подвластен типовым возрастным психологическим особенностям, сохраняя свежесть и остроту восприятия в далеко не молодом возрасте, или наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелости, обдуманная оценка, анализ отношения к работе, свойственные людям во второй половине жизни. Поэтому этика требует от менеджера постоянного внимания и осторожности в подходе к возрастным особенностям сотрудников.

Третья классификация предполагает деление коллективов по целевым и мотивационным характеристикам.

Мотивация деятельности коллектива в целом складывается из мотиваций отдельных сотрудников, поэтому руководитель должен знать мотивационные характеристики личностей в коллективе. Выявление мотивов деятельности личностей - дело весьма непростое, требующее грамотно организованного и проведенного социологического исследования. Руководитель должен не только полагаться на свою интуицию, жизненный опыт для выявления и изучения мотивов и мотивировок деятельности, но и в большей степени использовать результаты и выводы социологических «зондирований», которые желательно проводить периодически и обязательно силами специалистов, поскольку мотивационные характеристики могут изменяться - как под влиянием изменений внешних условий (трансформация организаций, структуры управления и т. п.), так и в связи с изменениями внутренних, свойственных личности, ценностных установок, ориентаций и др. Для чего надо знать мотивационные характеристики коллектива? Разница в мотивах, определяющих и направляющий работу группы и каждого сотрудника в отдельности, влияет на этику подбора методов воздействия менеджера на подчиненных, на восприятие ими действий руководителя, на формирование этичных взаимоотношений личностного и производственного характера между сотрудниками и, следовательно, на результаты совместного труда.

Четвертая классификация коллективов – на собственно производственные коллективы, т. е. включенные в процесс, завершающийся выпуском материальной продукции или услуг, и коллективы, занимающиеся научной деятельностью.

Поскольку задачи этих групп коллективов, роль руководителя в их решении, особенности межличностного восприятия и отношений, конфликтные ситуации, адаптация молодых специалистов, соотношение социальных ролей сотрудников и другие

показатели отличаются, то и методы работы руководителя производственного и научного коллектива должны различаться. Внутри группы научных коллективов выделяют коллективы, занимающиеся фундаментальными исследованиями и прикладными разработками. Специфика деятельности «прикладников» и «фундаментальщиков» также накладывает отпечаток на ряд характеристик входящих в них личностей.

Из вышесказанного можно сделать следующий вывод: менеджер, желающий осуществлять контакты с подчиненным ему коллективом в строгих этических рамках, должен прежде всего выяснить, какими особенностями обладает данная группа людей в целом, что отличает этот коллектив от прочих, и действовать в дальнейшем, принимая во внимание эти отличия и особенности.

Взаимоотношения между персоналом одного уровня компетенции. Межгрупповые отношения

Проблемы этического характера возникают при растущей конкуренции – например, некоторые сотрудники пытаются гарантировать себе место путем вытеснения других сотрудников. Проблема «уживания» сотрудников в одном коллективе является немаловажной в кадровом менеджменте. Если менеджер не реагирует на отрицательный этический климат фирмы, то это сказывается не только на результатах работы коллектива, но и имеет обратный эффект воздействия на него самого; образуется замкнутый круг: менеджер, не интересующийся проблемами коллектива, в результате сам может пострадать от плохого, неэтичного климата фирмы. Этот вопрос неминуемо возникнет при оценке данного руководителя как сотрудника либо своего коллектива, либо коллектива менеджеров фирмы в целом.

Исследования Г. Вольфа в области кадрового менеджмента, проведенные в Германии несколько лет назад, показали, что около 1.2 млн. работников оказались жертвами ежедневного психо-террора на рабочем месте. Из 4000 опрошенных 17.8% чувствовали себя неудобно с коллегами; 14.3% полагали, что коллеги их не переносят; 19.4% думали, что в их коллективе царствует конкуренция. Среди причин плохого климата на фирме были названы следующие (число ответов не ограничивалось):

* + интриги (71%);
	+ наушничество (52%);
	+ зависть коллег (49%);
	+ конкурентная борьба, ведущаяся аморальными методами (32%);
	+ стремление сделать карьеру, используя коллег (23%).

Подобные проблемы имеют место практически во всех организациях, и ответственность за их разрешение практически всегда лежит на руководителе.

Хорошо, если руководитель обладает лучшими нравственными чертами, знаком с нормами общечеловеческой этики и способен интуитивно привнести их в свой коллектив; но если нет, то необходимо специальное обучение: менеджеру необходимо быть компетентным не только профессионально, но и «этически». Ведь при плохой атмосфере в коллективе и при неумении менеджера внести универсальные этические нормы в свой коллектив растет и его собственная неудовлетворенность. Кроме того, создание благоприятного климата в коллективе является основным фактором экономического успеха.

Подобно людям, за деньги и власть, престиж и признание могут соперничать и группы. Существуют два типа концепций работы с группами, направленных на предотвращение конфликтов: первая (эпизодическая) концепция предлагает развитие неформальных каналов коммуникации на основе систематических встреч коллег (плановых и неплановых) для обсуждения текущих и перспективных проблем предприятия; вторая (точечная) концепция основывается на том, что фирма нуждается в творческих, компетентных, инициативных индивидуумах, которым должна быть предоставлена свобода за счет либерализации разделения обязанностей в отделах и иерархических структурах в сочетании с повышением уровня квалификации сотрудников.

К сожалению, слишком оптимистические ожидания от групповой работы могут быть существенно осложнены возможным «групповым эгоизмом» (когда воспринимается только «мы» - группа, и исключается контакт с другими отделами) или давлением отдельных сотрудников (как правило, молодых и неопытных).

Инновационная деятельность

Конфликт – обязательный спутник инновации. Внедрение нового продукта, технологии или услуги чаще всего означает для индивида необходимость отказаться от привычного, от старого становится изменением в условиях производства, в потребительской сфере, в привычках и в сформировавшихся общественных связях. Следовательно, даже в случае успеха инновация сопровождается конфликтами – ведь она заставляет приспосабливаться к новому. Из-за традиционно негативного восприятия конфликта общественный климат, порождаемый инновациями, не благоприятствует распространению инновационной деятельности, даже безусловно обоснованной с экономической точки зрения, и зачастую тормозит ее. Это явление можно назвать *инновационной недееспособностью* (инертностью) общества (организации).

Менеджеру, производящему реформы, крайне сложно бывает не выйти за рамки этических стандартов и сохранить в коллективе (уже находящемся в стации конфликта) максимально благоприятную атмосферу.

В процессе внедрения новшества в жизнь организации можно выделить три этапа:

* Первый этап – ознакомительный, когда руководство ставит сотрудников в известность о планах инноваций и предъявляет конкретные требования к каждому из них.
* Второй период можно назвать периодом дифференциации. Ознакомившись с комплексом требований менеджера, подчиненные вырабатывают свою позицию по отношению к этим требованиям. Таким образом, коллектив расслаивается. При этом внутри общей группы могут появиться следующие подгруппы:
	1. сотрудники, активно поддерживающие руководителя, разделяющие его точку зрения – люди, отличающиеся не только единомыслием, но и явно демонстрирующие это в своей служебной деятельности. Назовем эту подгруппу «активно поддерживающие»;
	2. вторая группировка объединяет людей, еще не решивших для себя, какую позицию они будут занимать по отношению к требованиям менеджера, не определивших вполне свое будущее служебное поведение. (Возможные причины – надежды, что действующий менеджер недолго будет занимать эту руководящую должность.) Поэтому назовем эту подгруппу «осторожные»;
	3. третья возможная подгруппа – «равнодушные», безразлично относящиеся к служебным требованиям и развитию организации;
	4. четвертая подгруппа – «противодействующие» либо пассивно, либо активно. Первые не высказывают вслух и не демонстрируют явно свое негативное отношение к требованиям и действиям менеджера, но при каждом удобном случае указывают коллегам на его ошибки и малейшее отклонение от объявленной им программы. Вторые же, т. е. активно противодействующие, постоянно и явно, с основанием и без оного, порицают, критикуют менеджера, выказывают свое негативное отношение к его требованиям, к его собственному поведению и действиям.

К концу второго этапа каждый в коллективе определяет свое отношение к порядкам, вводимым менеджером. Однако это не значит, что сотрудники, придерживающиеся одной из трех представленных позиций, объединяются между собой в группировки – вовсе нет; представитель каждой подгруппы может прекрасно соседствовать и сотрудничать с представителем другой подгруппы, не отказываясь при этом от своих взглядов. Все по-прежнему трудятся вместе, поскольку формально являются единым коллективом.

* Третий этап в развитии можно назвать интеграционным. Суть его в том, что менеджер, действующий вместе со своими единомышленниками, активно его поддерживающими, постепенно преодолевает опасения и страхи «осторожных», которые вовлекаются в общие позитивные процессы, происходящие в коллективе, разбивает лед равнодушия безразличных сотрудников, и они также становятся его активными помощниками.

Далее перед менеджером возникает естественный вопрос: «Что делать с «противодействующими»?» Несмотря на необходимость особого внимания менеджера к этическим аспектам своих интеграционных действий на третьем этапе развития коллектива, ответ на этот вопрос однозначен: с «противодействующими» надо расставаться, они должны быть уволены. Если они останутся в группе на долгий срок, их действия могут постепенно привести к разрушению сплоченности и единомыслия, установившихся в остальной части группы благодаря стараниям менеджера и тех, кто активно его поддерживал. Разрушение будет происходить медленно, и его трудно, а иногда невозможно остановить.

Однако этика менеджмента и тут предъявляет свои права: менеджеру стоит расставаться с теми, кого необходимо удалить из группы, мирным путем, не озлобляя увольняющихся и не озлобляясь самому. В самом деле, далеко не всегда «активно противодействующие» просто одержимы идеей мешать работать руководителю; чаще всего они просто по-другому видят цели коллектива, придерживаются иного по сравнению с менеджером взгляда на методы работы. Их можно и нужно удалить из коллектива, но не следует при этом видеть в них врагов: несовпадение во взглядах на цели работы, средства их достижения и служебные обязанности не должно стать платформой для возникновения взаимной ненависти. Этика делового общения и менеджмента требует от руководителя личного благородства и умения добиться того же как от тех, кого увольняют, так и от тех, кто остается в группе для дальнейшей работы.

##### Заключение

Исходя из изложенных выше основ конфликтологии и основополагающих этических принципов, можно прийти к выводу, что этические нарушения и факт «жизнедеятельности» конфликта – элементы одного замкнутого круга. Конфликт – следствие этических нарушений – разразившись, становится благоприятной почвой для новых и новых отклонений от правил этики.

Абсолютная этичность построения отношений, как понятие субъективное, невозможна. Следовательно, невозможна и полная бесконфликтность.

Если считать верным допущение о конструктивности конфликта, который способствует прогрессу, становится инструментом развития, поступательного движения вперед, этические нарушения – полезны и необходимы. Они препятствуют стагнации и развивают среду возникновения конфликта.

Такое заключение логично, но все же не очень верно. Ведь в основе любой деятельности человека – стремление к идеальному, к совершенству, желание достичь большего и лучшего (это закон, который никто еще не пытался опровергнуть). Поэтому именно внутренняя культура личности, вросшие в мировоззрение людей моральные и этические принципы делают возможным то самоограничение, которое, в конечном счете, «выводит» (человека, коллектив, организацию, все субъекты, действующие в сфере общечеловеческих и деловых отношений) на необходимый и желаемый результат.

***Список использованной литературы:***

* *Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. М.,2001; Этика менеджмента. М.,2002*
* *Алберти Е., Эммонс Л. «Умейте постоять за себя». М.,1992*
* *Крупенин А. Л. Все об этикете, т. 2. Р-н-Д., 1996*
* *Учебник по управлению персоналом «Юнити». М., 1998*
* *«Искусство управления» №6 (18) 2002*
* *«Карьера» №11 2000*