

алмазоподобных полупроводников. – Сорбция и хроматография. – М.: Наука, 1979, с.54 – 57.

Управление персоналом и профессиональное развитие

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ляхова Е.А.

*Юргинский технологический институт (филиал)
Томского политехнического университета
Юрга, Россия*

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации – условие не только невозможное, но и не желательное.

Для того чтобы сформулировать основные принципы подхода, который позволит нам эффективно «работать» с конфликтами, нужно ответить, по меньшей мере, на несколько главных вопросов:

- Как возникают конфликтные ситуации в трудовых коллективах?
- Можно ли избежать их отрицательных последствий?
- Как выбрать правильную линию поведения в конфликте?
- От чего зависит его исход?

Значительная часть конфликтов представляет собой продолжение, отображение вполне объективных, не зависящих от воли конфликтующих противоречий.

Конечно, трудно обнаружить прямую связь между конфликтом и вызвавшим его противоречием, так как их разделяют иногда большая дистанция, множество «посредников». До превращения в конфликтное взаимодействие противоречие проходит определенные этапы.

Один из центральных этапов – идентификация лиц, групп, организационных структур, блокирующих деятельность, движение к намеченным целям. Взаимная идентификация участников событий превращает объективно существующую проблемную ситуацию в ее субъективное отображение в форме конфликтной ситуации. Последняя может оказаться ложной, неверно осознанной. Конфликтные взаимодействия, начавшись, могут изменить всю обстановку, создать новую проблемную ситуацию или способствовать ее пониманию участниками. До тех пор пока не ликвидирована проблемная ситуация вместе с лежащими в ее основе целями участников, основа для конфликтов остается. Вступающие в противоборство участники конфликта реагируют друг на друга как на препятствие, блоки-

рующее достижение целей, т. е. оценивают цели друг друга как конкурирующие. С этой точки зрения конфликт есть механизм, так или иначе устраняющий блокирование, препятствия. Следовательно, конфликт по своей природе призван создавать необходимые условия для удовлетворения потребностей его участников.

Здесь мы имеем дело исключительно с человеческими конфликтами – с конфликтами между отдельными людьми, группами людей, системами групп и т.п. Чтобы акцентировать внимание на деятельности природе конфликтного взаимодействия. Поэтому же в анализе конфликтного взаимодействия присутствует категория цели.

Попытка определения конфликта без категории цели приводит к чрезмерно расширенному толкованию этого типа взаимодействия. Любые живые существа, начиная с простейших, так или иначе, борются за свое существование, в том числе и друг с другом, и, отказавшись от категории цели, мы неизбежно будем вынуждены всякую такую борьбу объявить конфликтом. В то же время приписывание конфликтному взаимодействию категории цели позволяет выделять в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, т.е. к осознанию своей позиции, позиций других участников конфликта, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда же следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятелями, субъектами своего поведения. Это заставляет иногда отказываться в именовании «конфликтующие стороны» даже людям и группам людей, и рассматривать их в качестве орудия, инструмента, средства чьих-то конфликтных взаимодействий, если только подобные «инструменты», кроме того, сами не устраивают всю ситуацию до конфликтной и для себя самих.

Если согласиться с приведенными выше определениями и рассуждениями, то окажется, что конфликт – один из самых древних способов взаимодействия существ, способных к самосознанию.

Угроза конфликтом со стороны «своих» должна быть одним из самых древних и интимных механизмов стимулирования определенного поведения, так же как и поощрение. При этом избегание конфликта, во многих случаях являющееся мотивом деятельности, может быть как прямым уходом в сторону, покиданием арены борьбы, так и конструктивным устранением самой конфликтной ситуации за счет ее перестройки или уничтожения. В первом случае конфликт оказывается неразрешенным, незавершенным, так как либо ситуация «замораживается», либо конфликт просто прерывается на какое-то время.

Все множество мыслимых исходов во втором случае - пути разрешения данного конфликта.

Итак, в общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны: объективную и субъективную.

Объективное начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтогенных, т.е. объективно являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и наших призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика.

Устранение конфликтов, вызванных такими причинами, может быть достигнуто только изменением объективной ситуации. В этих случаях конфликты выполняют своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Теперь обратимся ко второй стороне возникновения конфликтов - субъективной, «человеческой».

Нередко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Со многими из них мы спокойно миримся, считая их естественными и неизбежными. Проблема начинается тогда, когда эти преграды вызывают у нас протест: принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег неприемлемым, оценка нашего труда неправильной и т.д.

Начало конфликта, как правило, связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, переубеждая оппонента.

Руководителю часто приходится сталкиваться с конфликтами этого типа, когда подчиненный предъявляет ему претензии за какие-то не удовлетворяющие его обстоятельства: плохие условия труда, невозможность получить отпуск в удобное время, отсутствие перспектив продвижения и т.д. В этой ситуации у руководителя часто возникает ответная реакция протеста, связанная с тем, что речь идет об обстоятельствах, от него не зависящих, и он считает претензии подчиненного несправедливыми. Следует иметь в виду, однако, что руководитель в глазах подчиненных воспринимается не только как конкретный человек на конкретном рабочем месте, но и как представитель всей администрации. Именно поэтому он и выступает для своих подчиненных лицом, несущим ответственность за трудовую ситуацию в целом.

В свою очередь и руководитель за не удовлетворяющую его ситуацию – плохую работу

коллектива, нездоровую атмосферу - нередко возлагает ответственность на кого-то из своих подчиненных, видя в нем источник проблем, что определяет его поведение и действия по отношению к этому человеку, хотя, возможно, даже удаление его из коллектива ситуацию не изменит.

Конфликты такого типа потенциально чреватые серьезными осложнениями, так как оппонент воспринимает предъявляемые ему претензии как необоснованные обвинения, а это вызывает у него ответную конфликтную реакцию. В своем крайнем выражении ситуации такого типа могут напомнить поиск «козла отпущения», когда человек, попавший в тяжелую для него ситуацию, свои переживания по ее поводу реализует в том, что «срывает гнев» на первом попавшемся ему под руку.

Следует подчеркнуть, что в большинстве случаев человек пытается сначала разрешить возникшую ситуацию «мирным путем». Умение разрешить трудную ситуацию, не доводя ее до конфликта, — признак социально-психологической культуры человека. В то же время, чисто личностные неблагоприятные проявления в сложной ситуации могут резко обострить ее, вызвав конфликт.

Среди этих личностных особенностей, осложняющих урегулирование сложных ситуаций и способствующих переходу взаимодействия в конфликтное, - склонность настаивать на своем, не считаться с доводами других, категоричность и беспопытность суждений, импульсивность, необдуманность слов и поступков, склонность к обвинению партнера, приписывание ему злонамеренных и корыстных мотивов.

Исследования показывают, что ориентация руководителя исключительно на производственные аспекты, пренебрежение сферой межличностного взаимодействия приводят к неудовлетворенности и напряженности в отношениях с подчиненными. Это не только осложняет процесс руководства коллективом, но и может стать причиной серьезных психологических проблем для самого руководителя. Невысокий уровень психологической компетентности нередко становится причиной неадекватного поведения, приводит к «повышенной стрессоуязвимости» руководителей.

Что значит психологическая подготовленность к управлению конфликтными явлениями в коллективе? Это прежде всего готовность к конструктивному разрешению конфликтов. Это навыки анализа ситуации, управления ее развитием, прогнозирования последствий, принятия оптимального решения, устранения отрицательных ее последствий, извлечения по возможности положительного ее эффекта.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Шамкалов Ф.И., «Американский менеджмент» – М.: Наука, 1993.
2. Деминг В., «Выход из кризиса» – Тверь: Альба, 1994.
3. Гришина И.В., «Я и другие: общение в трудовом коллективе» – СПб: Лениздат, 1990.
4. Шаленко В.Н., «Конфликты в трудовых коллективах» – М.: изд-во МГУ, 1992.
5. Кравченко А.И., «Трудовые организации: структура, функции, поведение» – М.: Наука, 1991.
6. Кулиев Т.А., Мамедов В.Б., «Руководитель и коллектив: взаимодействие» – М.: Знание, 1990.
7. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М., «Внимание: конфликт!» - Новосибирск: Наука, 1989.
8. «Социальное управление: словарь-справочник» – М.: Изд-во МГУ, 1994.

Экологические основы использования природных ресурсов

**ВЛИЯНИЕ ВОЗРАСТАЮЩИХ ДОЗ
КАДМИЯ НА ПРОДУКТИВНОСТЬ И
САНИТАРНО-ГИГИЕНИЧЕСКОЕ
КАЧЕСТВО КРЕСС-САЛАТА ПРИ
ВЫРАЩИВАНИИ НА АЛЛЮВИАЛЬНОЙ
ДЕРНОВОЙ ПОЧВЕ**

Дашиева М.Д.¹, Убугунов В.Л.²

¹ *Институт общей и экспериментальной
биологии СО РАН*

² *Байкальский институт природопользования СО
РАН*

Улан-Удэ, Россия

Кадмий представляет собой один из самых опасных токсикантов окружающей среды. В естественных условиях он встречается в очень малых количествах, поэтому его отравляющее действие было выявлено сравнительно недавно, в связи с увеличивающимся техническим применением за последние 100 лет. Канцерогенные и мутагенные свойства кадмия позволили считать его одним из самых опасных тяжелых металлов в санитарно-гигиеническом отношении и отнести его к первому классу опасности.

Растения имеют защитные механизмы, предотвращающие попадание избыточных количеств металла в надземные и, особенно, репродуктивные органы. Однако эти барьерные функ-

ции имеют предел и при очень высоких концентрациях кадмия в почве не способны в полной мере защитить растения от его токсического действия, что в последующем приводит к снижению их продуктивности и даже гибели.

В связи с этим было изучено влияние возрастающих доз кадмия на темпы роста, продуктивность и санитарно-гигиеническое качество кресс-салата.

Вегетационно-полевой эксперимент проводили на аллювиальной дерновой почве, имеющей щелочную реакцию среды, легкосуглинистый гранулометрический состав, низкое содержание гумуса. Содержание карбонатов изменяется по профилю от 1,9 до 7,6 % (табл. 1). Естественное содержание кадмия в почвенном профиле не превышало ориентировочную допустимую концентрацию (ОДК) для легких почв, равную 0,5 мг/кг. Степень подвижности металла по профилю значительно колебалась от 37 до 60 %.

Кадмий в почву вносили в виде водного раствора уксуснокислой соли из расчета 1, 2, 4, 8, 16, 32 и 64 мг Cd/кг почвы. При оценке токсичности металла считали, что фитотоксичным является такое его содержание в почве, которое снижает продуктивность растений на 10 и более % по отношению к контролю.

Таблица 1. Физико-химические свойства почвы

Горизонт	Слой, см	рН _{водн}	Гумус, %	Содержание физической глины, %	СО ₃ ²⁻ , %	Cd _{вал.}	Cd _{подв.}
						мг/кг почвы	
Ап	0 – 35	7,8	2,28	26,1	4,10	0,12	0,072
АВ	35 – 48	8,7	0,77	н.о.	4,48	0,17	0,077
В	48 – 60	8,7	-	н.о.	1,92	0,10	0,037
Вск	60 – 65	8,5	-	н.о.	7,58	0,13	0,05

Примечание: н.о. – не определяли.

Согласно физико-химическим свойствам, почва имела повышенную буферность по отношению к тяжелым металлам, подвижным в кислой среде (38 баллов). При этом основную роль в совокупной буферной способности почвы играли реакция среды (12,5 баллов), количество физической глины (10 баллов) и карбонатов (12,5

баллов), а значение гумуса (2 балла) оказалось менее значимым.

Как показали результаты исследований, кадмий отрицательно влиял на темпы роста кресс-салата (рис.). Значительное снижение темпов роста к концу вегетации наблюдается уже при дозе Cd 1 мг/кг (на 24 % по отношению к контролю), а при максимальных дозах кадмия – на 50 %