



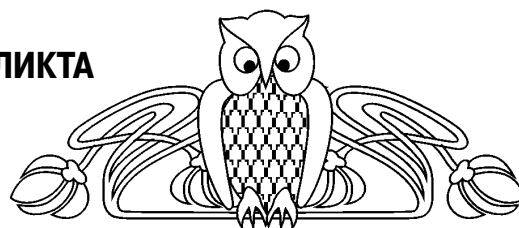
- ⁵ См.: Шемелина О. С. Психология творчества : познавательные стили и творчество : учеб. пособие. Новосибирск, 2005. 88 с.
- ⁶ См.: Айзенк Г. Проверьте свои способности // Айзенк Г., Вильсон Г. Как измерить личность. М., 2000. 121 с.
- ⁷ См.: Разумникова О. М., Шемелина О. С. Личностные и когнитивные свойства при экспериментальном определении уровня креативности // Вопр. психологии. 1999. № 5. С. 130–139.
- ⁸ См.: Baer J. Gender differences : in 2 v. М. А. Runco, S. R. Pritzker / Encyclopedia of creativity / Eds. San Diego et al. 1999. Vol. 1. P. 758.
- ⁹ Ibid.
- ¹⁰ Биологические теории делают упор на генетическом происхождении гендерных различий в креативности. В теориях развития обращается внимание на роль онтогенеза: в одних стадиях развития гендерные различия усиливаются, в других, наоборот, сглаживаются. Социокультурные теории объясняют вклады гендера в креативность ценностями культуры и социальными ролями, которые приводят к дифференциации женщин и мужчин в сфере креативности.
- ¹¹ См.: Бем С. Линзы гендера. Трансформация взглядов на проблему неравенства полов. М., 2004. 336 с.
- ¹² См.: Лопухова О. Г. Психологический пол личности : адаптация диагностической методики / Прикладная психология. 2001. № 3. С. 57–67.

УДК 316.752/754

К ПРОБЛЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

А. М. Молокостова, Е. В. Каргина

Оренбургский государственный университет
E-mail: molokostova@yandex.ru, kargina@mail.ru



В статье рассматриваются организационные конфликты на примере работы психолога с инженерно-техническими работниками конкретной организации. Дается описание конфликта, представлены результаты исследования социометрии и тактики поведения в конфликте и предрасположенности к конфликтам работников организации. Кратко представлены рекомендации руководству организации по предотвращению конфликтов.

Ключевые слова: организационный конфликт, урегулирование, тактика поведения в конфликте, сотрудничество, нормативное регулирование.

To a Problem of the Organizational Conflict

А. М. Molokostova, E. V. Kargina

This article explores the institutional conflicts in the example the work of a psychologist with the engineering and technical workers in your organization. Provides a description of the conflict, the available research sociometry has been developed and tactics in conflict and conflict proneness to employees of the organization. Summarizes recommendations to senior management for conflict prevention.

Key words: organizational conflict, resolution, tactics of behavior in conflict, cooperation, regulation.

Проблема конфликтов в современных условиях является актуальной и находится в центре внимания многих отечественных и зарубежных ученых, теоретиков и практиков, представителей различных научных школ и направлений. Все большее значение приобретают прикладные аспекты – управление конфликтами¹. Конфликт – весьма сложное социальное и психологическое явление, успешность изучения которого во многом зависит от качества исходных методологических и теоретических предпосылок, используемых методов. Результатом изучения конфликтов в конкретной организации должна стать выработка рекоменда-

ций, направленных на профилактику конфликтов и разрешение конфликтных ситуаций².

Сущность конфликта можно определить как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Конфликт обычно ассоциируется с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, напряжением и другими эмоционально негативными явлениями. Бытует мнение, что конфликт всегда нежелателен, что его надо немедленно разрешать, поскольку он разрушает человеческие взаимоотношения и, следовательно, отрицательно сказывается на результатах совместной работы.

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые несут вред организации в целом и работающим в ней людям в частности. В отечественной практике изучением способов разрешения конфликтов и управлением конфликтами в организации занимаются такие исследователи, как Ф. М. Бородин, Н. В. Гришина, Т. М. Данькова, Д. К. Захаров, А. Я. Кибанов, Д. Б. Шульгин, И. Н. Шило и др. По их мнению, конфликт – это деятельность людей, которая всегда предполагает преследование цели. В качестве конфликтующих сторон, согласно



представлениям Ф. М. Бородкина, можно выделить только тех, кто способен к целесообразному, сознательному поведению, т. е. к осознанию своей позиции, планированию действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть действительными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от индивидов и групп, выступающих в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия³.

Общей формой проявления преимущественно объективных по природе конфликтов можно считать дезорганизацию целевой группы как оборотную сторону необходимых изменений. Дезорганизация – состояние, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями. Начинается поиск новых процедур действий и обновление отдельных элементов функций. Обычно это состояние характеризуется противоречиями по поводу способов деятельности в изменяющихся условиях. Дело доходит до злобных осуждений тех, кто защищает старые образцы поведения и реализации управленческих обязанностей. Формируются группы инициаторов изменений и их противников; актуализируется проблема взаимоотношений поколений в коллективе и оценки опыта старших сотрудников; происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации – и формальных носителей высшей для организации административной власти.

Таким образом, дезорганизация на субъективном уровне проявляется в виде нарушения согласованных действий членов группы, т. е. несогласия. Если согласие характеризует способность индивидов координировать свои действия на основе признанных в организации норм и общих представлений о функциях системы, то несогласие означает нарушение оснований совместных действий отдельными группами организации (секторами), складывающимися во фракции (обособленные группировки). Поведение членов организации зависит от понимания ситуации, от реакции на происходящее или ожидаемое изменение, соотношения с нею своих частных интересов и позиций. При наличии согласия сотрудники понимают ситуацию весьма сходно, их интересы в основном совпадают с общим интересом организации и ее линией поведения в изменяющихся условиях. В таком случае каждый индивид представляет себе деятельность организации в целом и предъявляет другим предсказуемые и сходные ожидания-требования. Организованное поведение посредством общих представлений и групповых норм проявляется в доминировании определенных сходных интересов, создающих благоприятную для коллективного скоординированного действия атмосферу.

Несогласие как форма проявления конфликта – это нечто большее, чем расхождение представле-

ний между отдельными индивидами по каким-то частным вопросам, не имеющим значения для организации. В контексте конфликтной ситуации разногласие фиксирует столкновение взглядов и позиций по поводу групповых норм и ценностей, являющихся общезначимыми, по вопросу об общем понимании того, как следует определять новую ситуацию и приспособляться к ней, как действовать скоординированно, чтобы осуществлять свои функции. Несогласие – это отказ образовавшейся внутри организации первичной группы от предписанных шаблонов, норм поведения, это – неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, поскольку оспаривается их легитимность (обоснованность) в изменяющейся ситуации. При наличии несогласия как проявления конфликта подрывается доминирование общего делового настроения в организации, отсутствует единство (хотя бы в основе) формальной и неформальной структур отношений. Теряется идентификация образующихся частных групп с ценностями всей целевой группы-организации.

По мнению А. Н. Занковского, типичным конфликтом, связанным с необходимыми изменениями и ситуацией несогласия, является конфликт между консерваторами и новаторами. Он закономерен, так как новое инициируется всегда отдельными членами группы, будь то лидер или работник. Сначала выражается несогласие с устаревшими элементами в структуре или деятельности организации. Далее несогласие фиксируется в частных высказываниях отдельных лиц, затем это становится позицией ряда членов группы. Предмет несогласия расширяется, включая в себя действия большинства коллектива, поддерживающего старое и связанные с ним формы организации управленческих отношений. Несогласие перерастает в противостояние новаторов с консерваторами; вероятность того или иного исхода зависит от способности организации, ее руководства к конструктивным действиям в соответствии со сложившейся ситуацией⁴.

Конфронтация членов организации – неотъемлемый элемент напряженности на высоком уровне ее развития и форма проявления внутреннего конфликта. Она приобретает разнообразные виды, в том числе – жесткой конкуренции на почве карьерных устремлений служащих, дискуссий, нацеленных на разгром оппозиционных взглядов и их носителей, борьбы за влияние на центр административной власти и за определенные привилегии, и др. В конфронтационном поведении используются разнообразные средства и методы: от организации групповых протестов до травли «идущих не в ногу», от конструктивных выступлений и практических действий до дразг и подсиживания одних другими, от убеждений до наказаний и увольнений конфликтующих. В управленческих организациях конфронтация проявляется в форме агрессивного и конформного поведения, в виде ухода от конфликта и поведения, склонного к под-



чинению, к принятию позиции противоположной стороны. Бюрократическая психология служащих не исключает и анархистские поступки⁵.

Наибольшую опасность для позитивной деятельности организации представляет конфронтация, ведущая к расколу организации, что связано с кристаллизацией частных интересов и подменой ими общих.

Опасность заключается и в том, что в условиях напряженности и конфронтации позитивные формы конфликтного поведения могут переходить в негативные: на первый план выходит практика применения негативных санкций; нарастает противоположность формальных и неформальных отношений, в ткань нормальных деловых, служебных отношений проникает подозрительность, взаимное непонимание; нарушается деловое общение. В большей степени подобные явления множатся в конфликтных ситуациях, возникающих по причинам исключительно субъективного порядка. Речь идет, в первую очередь, о культуре коллектива данной организации, что в настоящем контексте обозначает совокупность специфических представлений и норм, составляющих основу поведения и действия. Правовая культура, уважение власти, закона, профессиональный кодекс, служебная этика – гаранты успешного функционирования организации и предупреждения конфликтов деструктивного характера, их нежелательных последствий. Все эти факторы в конечном итоге сводятся к обеспечению исполнения каждым членом организации своих обязанностей, которые налагаются предписанными ролями, и осуществления своих прав по отношению к другим.

Субъективные по природе конфликты в управленческом коллективе непосредственно порождаются противоречиями между конвенциональными ролями, которые призваны играть руководители и исполнители, каждый член организации, и отклонениями от них, выражающимися в нарушении установленных норм, невыполнении положенных обязанностей и несоблюдении личных прав. Источники таких противоречий требуют конкретного изучения, так как психологические составляющие весьма разнообразны. Формами проявления объективных конфликтов можно считать дезорганизацию целевой группы, несогласие (отказ образовавшейся внутри организации первичной группы от предписанных шаблонов, норм поведения) и конфронтацию членов организации (проявляется в форме агрессивного и конформного поведения, в виде ухода от конфликта и поведения, склонного к подчинению, к принятию позиции противоположной стороны).

Отношение к конфликтам в организации зависит, прежде всего, от того, берет ли руководство на себя ответственность и контролирует ли потенциально напряженные и конфликтные ситуации. Когда конфликт незначителен, то он может остаться незамеченным и не найдет адекватного разрешения. Противоречия кажутся не столь

существенными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Но они не могут не влиять на эффективность общей работы, так как имеют тенденцию к усилению. Развившийся конфликт сопровождается возникновением у его участников стресса, что ведет к снижению сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети, решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. В то же время, по мнению Т. М. Даньковой, существует определенный минимум конфликтности, который способствует поддержанию в группе определенного тонауса социальной активности⁶.

К психологическим особенностям трудового коллектива, также оказывающим влияние на вероятность возникновения в нем конфликтов, относится общий характер отношений, сложившихся в нем. Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована с точки зрения взаимной доброжелательности, направленности на сотрудничество, готовности членов коллектива к совместному мирному урегулированию возникших проблем. Отмечается тенденция к иррадиации складывающихся в коллективе традиций общения, проявляющаяся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению, внесение им компонента напряженности в отношения с подчиненными оказывает отрицательное воздействие и на их отношения между собой. В то же время умение руководителя не только не обострять сложные ситуации, но и снять напряженность, перевести зарождающиеся конфликты в русло конструктивного делового обсуждения способствует развитию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми членами коллектива. Таким образом, особенности отношений в коллективе могут стать в благоприятном климате гарантией против возникновения излишней конфликтности, а при неблагоприятной атмосфере предрасполагать к перерастанию возникающих в группе трудностей и напряженных ситуаций в конфликты.

Следует более подробно остановиться на роли руководителя организации в предотвращении, протекании и урегулировании конфликтов. Деление конфликтов в деятельности руководителя на виды достаточно условно, жесткой границы между ними не существует. Например, конфликт может быть внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя), межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должностей, премий сотрудникам); между руководителями одного статуса.

Возможна также классификация конфликтов по горизонтали (между рядовыми сотрудниками, не находящимися в подчинении друг к другу), по вертикали (между находящимися в подчинении друг к другу) и смешанные, в которых представлены и те, и другие. Наиболее распространены



вертикальные и смешанные конфликты: они в среднем составляют 70–80% от всех остальных. Кроме того, эти виды конфликтов наиболее нежелательны для руководителя, так как в них он «связан по рукам и ногам». Дело в том, что в этом случае каждое действие руководителя рассматривается всеми сотрудниками через призму этого конфликта. Возможна классификация по характеру вызвавших конфликт причин. Перечислить их все не представляется возможным, но в целом можно выделить следующие группы причин:

обусловленные особенностями взаимодействия в трудовом процессе;

психологическими особенностями человеческих взаимоотношений (симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.);

личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Другой подход к классификации конфликтов – их разделение на деловые и эмоциональные. Необходимо помнить, что любой конфликт сопровождается эмоциями, редко в организации люди конфликтуют только потому, что не нравятся друг другу: чаще они находятся в ситуации, которая сталкивает их интересы, личностные особенности и привычное поведение в сложных ситуациях.

По целям, которые отстаивают стороны, конфликты делятся на преследующие личные, групповые и общественные цели. Цели также делятся по их нравственному содержанию (ради чего затевается конфликт), по времени (близкие или отдаленные), по публичности (открытые или скрытые)⁷. По объему конфликты можно разделить на глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем)⁸.

Рассмотрение целей в процессе совместной деятельности является наиболее продуктивным при создании положительного психологического климата и в целом в работе с конфликтами⁹. Препятствия к достижению целей совместной трудовой деятельности можно разделить следующим образом:

1) действия одного препятствуют достижению личных целей других. Видимо, руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения личных целей;

2) подчиненный создает препятствия для достижения руководителем личных целей;

3) подчиненный не видит в деятельности общей цели и тем самым создает препятствия совместной деятельности.

Выделяются конфликты, в основе которых лежат действия некоторых членов группы, противоречащие принятым нормам. Отдельно можно рассматривать причины конфликтов, в основе

которых лежит деятельность руководителя и его стиль работы. Стиль управления конфликтами проявляется в ситуации, когда деятельность подчиненного как носителя определенной социальной роли противоречит ожиданиям руководителя. Значимыми причинами могут стать и действия руководителей, не оправдывающие ожидания работников¹⁰.

Итак, можно обобщить теоретические положения: позитивная роль конфликтов состоит в том, что они необходимы и даже неизбежны для развития трудового коллектива. Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы (например, творческий конфликт идей). Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходах к проблеме: такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что эти конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект.

Положительное воздействие конфликт способен оказать и на развитие отдельной личности: происходит активизация самосознания; конфликт стимулирует актуализацию потенциальных возможностей личности; открывает перспективу ее совершенствования.

Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень слаб, либо очень силен.

Объектом нашего практического исследования явился процесс управления конфликтами, предметом – особенности управления конфликтами в конкретной организации; предполагается решить следующие задачи:

1) рассмотреть виды конфликтов в деятельности руководителя организации;

2) изучить особенности конфликтов и урегулировать конфликтных ситуаций в деятельности предприятия Мостоотряд № 56, филиала ОАО «Волгомост»;

3) выработать рекомендации по улучшению деятельности организации и предотвращению конфликтов.

Исследование проводилось на базе филиала ОАО «Волгомост» Мостоотряда № 56 (МО) – производственном предприятии г. Оренбурга. Оно занимается строительством железнодорожных, автомобильных и городских мостов, надземных и подземных автомобильных дорог, тоннелей и транспортных развязок; численность сотрудников – примерно 380 человек.



Мы классифицировали конфликт как организационно-технологический, так как он возник из-за неорганизованности работ на участке: прорабы, строительные мастера и механики участка недобросовестно ведут документацию, постоянно перекалывая ответственность за ее ведение друг на друга. В итоге, документация плохо оформлена и предприятие теряет время на ее корректировку, несет излишние затраты. По этой причине на участке систематически происходят конфликты между линейными инженерно-техническими работниками. Мы предположили, что данный конфликт обусловлен тем, что плохо прописаны должностные инструкции, ведется слабый контроль со стороны главного инженера и заместителя начальника по производству.

В дальнейшем исследовании приняли участие сотрудники предприятия, которые оказались непосредственно тем или иным образом задействованы в сложившейся конфликтной ситуации. Выборки исследования составили 20 мужчин, инженерно-технические работники, в подчинении у которых находится более 10 человек. Возраст испытуемых от 30 до 45 лет. Для решения поставленных задач мы выбрали следующие методики:

с помощью социометрического измерения исследовали наиболее проблемные отношения работников;

определили стиль поведения в конфликтной ситуации с помощью теста К. Томаса;

тест исследующий предрасположенность к конфликтам, направлен на выявление склонности к конфликтному поведению.

Далее мы представим результаты обработки по каждой из методик отдельно, затем обобщим данные и представим рекомендации на основании полученных результатов.

По данным социометрических измерений можно заключить, что группа характеризуется низкой степенью сплоченности: 37% составляют отрицательные выборы, 38% – нейтральные и только 25% – положительные. Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности:

$$Jg = [(Vп \times Vо) / N \times (N - 1)] \times 100,$$

где $Vп$ и $Vо$ – число взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов; N – число членов группы.

$$Jg = [(9-5) / 20 \times (20 - 1)] \times 100 = 38\%.$$

Показатель сплоченности, равный 38%, следует отнести к низкому уровню. Возможно, ответственность каждого из участвовавших в измерении работников, не зависит от совместной работы, личные отношения в целом не складываются из-за того, что зона ответственности у каждого из них своя и они редко совместно выполняют какие-либо задания. Этот показатель отражает специфику деятельности в организации, выражающуюся в разобщенной работе.

Далее мы предложили испытуемым заполнить опросник Томаса, отражающий стиль

деятельности в конфликтной ситуации. По результатам теста можно заключить, что никто из тех испытуемых, попавших в зону отрицательных выборов (5 человек), не проявил склонности к применению тактики сотрудничества в конфликте.

Эти испытуемые обнаружили стремление к доминированию, соперничеству и избеганию.

По результатам тестирования с применением опросника Томаса можно сделать следующие выводы: ведущей для каждого испытуемого являлась тактика, наиболее часто им используемая. Указанные пятеро испытуемых обнаружили склонность к доминированию и избеганию. Видимо, большинство инженерно-технических работников, участвовавших в нашем исследовании, не прибегают к тактике сотрудничества и не координируют свою профессиональную деятельность с другими работниками. Положительные выборы и, как следствие, наиболее продуктивные результаты получают те, кто склонен и стремится сотрудничать, поэтому в данной ситуации результаты закономерны, они показывают, что сложившиеся тактики взаимодействия ведут к нарушению коммуникаций и слаженных действий в организации. Отрицательные выборы также в данном случае логичны, так как доминирование и соперничество всегда направлены на подавление соперника, приводят к отказу от общения и взаимодействия, к затруднениям в совместной деятельности.

Далее мы проанализировали предрасположенность к конфликтам по данным самооценки, используя авторскую анкету, состоящую из девяти утверждений и ответов к ним. По результатам тестирования выяснилось, что шестерых сотрудников можно назвать людьми тяжелыми в общении: они подчас идут на конфликт не ради дела, а «из-за принципа». Скорее всего, они, не признаваясь самим себе, испытывают удовлетворение, давая волю своим эмоциям и наблюдая, как разгораются страсти вокруг. Иногда о таких людях говорят: «борец за правду», «смелый, не боишься критиковать недостатки». Мы полагаем, что эти сотрудники должны находиться в сфере внимания психолога или специалиста по работе с персоналом, так как именно они отрицательно влияют на психологический климат и дисциплину на работе.

Самое большое количество сотрудников – 9 человек – по результатам самооценки можно отнести к уживчивым, общительным и покладистым, способным противостоять обострениям отношений в группе, коллективе. Видимо, сложившаяся ситуация определяет и их реагирование, они проявляют конкурентный стиль взаимодействия, чтобы отстоять собственные интересы и независимость, отказываясь от выполнения работы за других.

Пятерых сотрудников едва ли можно назвать источником конфликта, однако общение с ними немногим доставляет удовольствие, поскольку людям не интересен тот человек, который всегда



и во всем со всеми соглашается. К тому же пассивность, стремление уйти в сторону невольно делает их участниками конфликтных ситуаций. Именно эти сотрудники в тесте Томаса обнаружили склонность к избеганию в конфликтной ситуации.

Положительные выборы, сделанные в ходе социометрии, не отражаются в конструктивном решении возникших проблем, так как, скорее всего, выражаются лишь в личном общении.

Таким образом, мы выявили конкретных людей, сознательно или невольно создающих конфликтные ситуации в организации. Обобщая результаты, можно отметить, что никто из испытуемых не проявил склонности к сотрудничеству и совместному решению в трудных ситуациях. Стремление к соперничеству и доминированию закономерно порождает нарушение дисциплины и препятствует четкому выполнению обязанностей, к тому же не четко прописанных в должностных инструкциях.

Для практической работы необходимо выработать рекомендации по повышению эффективности и организованности деятельности на предприятии. Полностью исключить возникновение конфликтных ситуаций в организации невозможно, но создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий относятся следующие:

создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации;
справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе;

наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций.

комфортная материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие мест отдыха и принятия пищи).

В данном случае мы полагаем, что четкое определение должностных инструкций, регламента и процедуры заполнения документации может повысить эффективность работы, так как выполнение этих действий не только документально подтверждает отчет о выполненной работе, но и усиливает ответственность работников за свой участок⁷.

Грамотно организованная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций⁸.

Кроме того, важным может быть психологическое просвещение и декларирование общей цели, постановка этой цели перед инженерно-техническими работниками. Современные менеджеры делают главную ставку на развитие линии сотрудничества, хотя и не отрицают значения соревнования и соперничества в деятельности фирм. Профилактику конфликта обеспечивает любая деятельность, направленная на развитие интеллектуальной и коммуникативной культуры организации, на распространение их норм в корпоративной культуре организаций. Учитывая специфику работы исследуемой организации – сменный график, разделение участков и независимость в выполнении работ, мы полагаем, что в данном случае для общего результата не столь важно налаживание сотрудничества, как снятие напряженности и улучшение психологического климата в организации. Соответствующими шагами могут стать беседы, совместные спортивные и культурные мероприятия, а также выработка общих норм и процедур разрешения конфликтных ситуаций.

Примечания

- 1 См.: *Кравченко А. И.* Трудовые организации : структура, функции, поведение. М., 1992. 125 с.
- 2 См.: *Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб., 2002. 464 с.
- 3 См.: *Бородкин Ф. М.* Теория конфликта. М., 2001. 145 с.
- 4 См.: *Занковский А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие для вузов. М., 2000. 172 с.
- 5 См.: *Моргунов Е. Б.* Конфликт : предотвращение и управление. М., 2004. [Электронный ресурс]. URL: http://polbu.ru/morgunov_uprpers/ch51_i.html (дата обращения : 23.05.2012).
- 6 См.: *Данькова Т. М.* Некоторые аспекты производственных конфликтов на промышленных предприятиях // Материалы IV Всесоюзного съезда психологов. Тбилиси, 1971. 196 с.
- 7 См.: *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология : учеб. пособие. СПб., 2000. 298 с.
- 8 См.: *Шило И. Н.* Конфликт как предмет социологии организаций // Социс. 2003. № 10. С. 27–30.
- 9 См.: *Лопатин М. В.* Деконфликтация процессов управления как показатель качества управленческого труда // Университетское управление. 2005. № 4(37). С. 97–102.
- 10 См.: *Анцупов А. Я., Шитлов А. И.* Конфликтология : учеб. для вузов. 3-е изд. М., 2007. 496 с.