

КАЗАНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МВД РОССИИ

Ю.Ю.КОМЛЕВ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
КОНФЛИКТЫ

Казань 2012

КАЗАНСКИЙ ЮРИДИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
МВД РОССИИ

Ю.Ю.КОМЛЕВ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Лекция

Казань 2012

**ББК 88.4
К 63**

*Одобрено
редакционно-издательским советом
Казанского юридического института МВД России*

Рецензенты:

д.полит.н., профессор **В.А.Беляев**
(КНИТУ-КАИ)
д.социол.н., профессор **А.Л.Салагаев**
(КНИТУ)

**Комлев Ю.Ю. Организационные конфликты: лекция / Ю.Ю.Комлев. —
К63 Казань: КЮИ МВД России, 2012. — 55с.**

Раскрывается специфика организационных конфликтов: причины и условия их возникновения, в том числе в коллективах ОВД. Обобщаются меры по профилактике деструктивных конфликтов в полиции. Содержание, структура и логика изложения учебного материала построены с учетом требований образовательных стандартов к подготовке юристов по специальностям 031001.65 – Правоохранительная деятельность, 030901.65 – Правовое обеспечение национальной безопасности для очной и заочной форм обучения. Предназначается для курсантов и слушателей юридических вузов МВД России.

© Комлев Ю.Ю., 2012
© КЮИ МВД России, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение.....</i>	<i>4</i>
<i>Основные вопросы:</i>	
<i>1.О понятии социального и организационного конфликтов....</i>	<i>10</i>
<i>2.Проблема конфликта в менеджменте и теории организаций.....</i>	<i>16</i>
<i>3.Типичные причины организационной конфликтности.....</i>	<i>22</i>
<i>4.Основные факторы конфликтности в ОВД.....</i>	<i>28</i>
<i>5.Профилактика деструктивных конфликтов в полиции.....</i>	<i>40</i>
<i>Литература.....</i>	<i>51</i>

Динамизм современного общества нередко приводит к ситуациям, когда изменившиеся социальные потребности, в частности, в безопасности и защите, не находят адекватного отражения в структуре и функциях институтов, ответственных за обеспечение правопорядка. Отсюда немалая доля конфликтности заявляет о себе в правоохранительной сфере и, прежде всего, в деятельности ОВД, где возникают институциональные дисфункции. Так, половинчатое и неоправданно затянувшееся реформирование системы МВД до 2011 года привело к функциональной и структурной перегрузке ведомства, к резкому снижению социальной эффективности ОВД, к появлению все большего числа чрезвычайных происшествий с личным составом и конфликтов. Дисфункции заявили о себе в рассогласованности взаимодействия ОВД с территориальными сообществами и институтами гражданского общества, в гипертрофированной централизации и бюрократизации управления.

На современном этапе развития российского общества и государства органы внутренних дел реформируются в рамках нового правового поля, основы которого заданы ФЗ «О полиции» (2011г.). Переход от милиции к полиции стал возможен благодаря инициативе руководства страны по принципу «сверху вниз». Он опирается на позитивный зарубежный и отечественный опыт организации полицейских сил. В ФЗ «О полиции» нашли отражение некоторые элементы социальной модели полицейской организации. Среди них следует выделить, прежде всего, следующие положения:

- «полиция при осуществлении своей деятельности стремится

обеспечивать общественное доверие к себе и поддержку граждан»;

- «общественное мнение является одним из основных критериев официальной оценки деятельности полиции»;
- «федеральный орган исполнительной власти в сфере внутренних дел проводит постоянный мониторинг общественного мнения о деятельности полиции, а также мониторинг взаимодействия полиции с институтами гражданского общества»;
- «результаты указанного мониторинга регулярно доводятся до сведения государственных и муниципальных органов, граждан через средства массовой информации, информационно-телекоммуникационную сеть Интернет»;
- «граждане, общественные объединения и организации имеют право в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, получать достоверную информацию о деятельности полиции, а также получать от полиции информацию, непосредственно затрагивающую их права»;
- «полиция регулярно информирует государственные и муниципальные органы, граждан о своей деятельности через средства массовой информации, информационно-телекоммуникационную сеть Интернет, а также путем отчетов должностных лиц (не реже одного раза в год) перед законодательными (представительными) органами государственной власти субъектов Российской Федерации, представительными органами муниципальных образований и перед гражданами».

Реформа ОВД в рамках ФЗ «О полиции» опирается на дебюрократизацию организационных структур МВД, оптимизацию

функций и численности полицейского ведомства, укрепление связи с территориальными сообществами, СМИ и общественными организациями, другие социально ориентированные меры.

К сожалению, и после принятия нового полицейского законодательства, переаттестации кадров территориальные ОВД во многом в силу инерции воспроизводят «палочную» систему оценки труда полицейских, что неизбежно отчуждает полицию от общества. Остается одной из самых высоких в постиндустриальных странах и численность полицейских сил в России. Достаточно сказать, что количество российских полицейских на 1000 человек населения составляет 9,7; на Украине – 8,4; в США – 2,7; во Франции – 2,0; в Японии – 1,9.

Новое руководство страны принимает решение о продолжении реформы, контуры которой задает маршрутная карта Колокольцева, где во главу угла ставится цель укрепления доверия общества к полиции, повышения профессионализма и качества работы полицейских.¹

В проекте новой реформы предлагают проводить дальнейшее реформирование по пяти направлениям. Первое из них — борьба с оборотнями в погонах и учет всех жалоб на правоохранителей. Предлагается избавиться от клановости и круговой поруки в системе МВД. Второе направление — активное взаимодействие с гражданским обществом. Для этого будут организованы горячие линии и специальные сайты по различным направлениям

¹См.: <http://www.rbcdaily.ru/2012/09/27/focus/562949984807320>

деятельности: о пропавших детях, о террористических и насильственных экстремистских проявлениях, о нарушениях законности сотрудниками полиции.

Третье направление — работа с полицией в регионах. В крупных городах планируется приблизить наряды полиции к жилому сектору, в сельской местности — организовать регулярные объезды отдаленных населенных пунктов для встреч с населением и немедленного реагирования на сигналы о преступлениях. Изменится и структура региональных управлений. На городских и районных уровнях будут укреплять подразделения угрозыска, участковых и патрульно-постовой службы. Одновременно будут сокращать на этом уровне численность руководителей структурных подразделений.

Четвертое направление — изменение действующей системы выявления, учета и регистрации преступлений, превращение уголовной статистики в «статистику правды». Для этого предлагается разработать и внедрить автоматизированные посты полиции («электронный городской»), в которых граждане могли бы через электронные терминалы подавать заявления о преступлениях и иных чрезвычайных ситуациях. Предлагается отказаться от института возбуждения уголовного дела в российском понимании, трансформировав его в институт начала уголовного судопроизводства.

Пятое направление — борьба с современными угрозами: мафией, миграцией и рабством. При МВД России должна появиться межведомственная комиссия по противодействию торговле

людьми, которая займется вопросами борьбы с сексуальной и трудовой эксплуатацией, торговлей человеческими органами и тканями. Также ведомство планирует усилить борьбу с нелегальной миграцией и националистами.

Таким образом, развитие полицейской реформы, включающее перераспределение численности полицейских в сторону территориальных ОВД, демилитаризацию вспомогательных служб, оптимизацию ведомственного образования, изменение системы учета преступлений, укрепление связи с общественностью, неизбежно будет создавать объективные противоречия и вести к организационным и иным конфликтам. Очевидно, что практикам правоохранительной деятельности в современных условиях необходимы основательные научные представления о природе и специфике организационных конфликтов, о профилактике деструктивной конфликтности в ОВД. Конфликтологическая подготовка руководителей и сотрудников ОВД — путь к преодолению организационных кризисов и конфликтов. Это возможность более эффективно выполнять свои служебные обязанности, принимать своевременные решения для разрешения тех или иных конфликтных ситуаций. Конфликтологическая эрудиция полицейских кадров — рецепт, способствующий конструктивным организационным и личностным изменениям (совершенствованию системы организационных отношений, кадровой работы, развитию деонтологических практик и личностного потенциала ОВД). Словом, освоение конфликтологических знаний — одно из условий на пути

успешного совершенствования ведомственной образовательной системы и реформ в ОВД.

Автор выражает признательность рецензентам доктору политических наук, профессору Владимиру Александровичу Беляеву и доктору социологических наук, профессору Александру Леонидовичу Салагаеву за доброжелательную оценку работы.

1. О понятии социального и организационного конфликтов

Конфликт — структурированное и одновременно изменчивое многомерное явление, имеющее сложную общественную природу. Действительно, совместная жизнь и деятельность людей постоянно создает ситуации несовпадения интересов, обуславливает необходимость борьбы за дефицитные ресурсы, за удовлетворение витальных, психологических и социальных потребностей человека. Конфликтность — нормальная черта общественных отношений на личностном, социальном и социетальном уровнях. В данной работе все эти измерения конфликта будем рассматривать в рамках полицейских организаций.

Как известно, этимологически термин «конфликт» (по лат.— conflictus) означает столкновение. В рамках менеджмента среди сторонников школы научного управления, административной школы и с позиций бюрократической концепции М.Вебера конфликт чаще всего ассоциируют с агрессией, угрозами, враждебностью. Это нежелательное явление в обществе, организации. Отсюда следует, что его необходимо избегать, а при возникновении немедленно искоренять административными средствами.

В современной теории управления доминирует более взвешенное отношение к конфликтам, и в настоящее время принято считать, что конфликт есть «...отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными личностями или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое....».¹

Представители бихевиоризма считают, что конфликт есть следствие, прежде всего, неэффективной организации

¹ См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. М.: Дело ЛТД, 1994. С.517.

межличностного взаимодействия, поведения. В целом психологическая традиция изучения конфликтного взаимодействия опирается на интрапсихические интерпретации этого явления, ситуационные версии (как реакцию на внешнюю ситуацию), когнитивные модели и модели «практической ориентации».¹

Классик конфликтологии Р.Дарендорф рассматривает конфликт как «любое отношение между элементами, которое можно охарактеризовать через объективные («латентные») или субъективные («явные») противоположности».²

Разработчик современной теории конфликта Л.Козер утверждает, что конфликт — это «всегда социальное взаимодействие», это «борьба за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение противника».³

Социолог Л.Крисберг полагает, что конфликт — это «обоюдные осознаваемые действия, воззрения или намерения определенных субъектов, направленные друг против друга, проявляющиеся в процессе их взаимодействия».⁴

Создатель теории структуризации социолог Э.Гидденс под социальным конфликтом понимает «реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы

¹ См.: Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2004. С.43-63.

² См.: Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические исследования. 1994. №5.

³ Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. М.:Идея-Пресс, 2000. С.59.

⁴ Цит. по: Большаков А.Г. Политический конфликт: возможности управления и исследовательские традиции: курс лекций. Казань: Центр инновационных технологий, 2004. С.7.

источники этой борьбы, ее способы и средства, мобилизуемые каждой стороной».¹

Таким образом, конфликт можно рассматривать как качество взаимодействия между социальными субъектами, выражающееся в борьбе, противостоянии, противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей, за обладание дефицитными ресурсами. Здесь следует отметить, что большинство современных трактовок конфликта концентрируется на выявлении и фиксации его социальной сущности, что наиболее полно отражено в социологической и конфликтологической литературе.

С нашей точки зрения, приведенные выше терминологические конструкции, фиксируют важные атрибутивные качества конфликта, но они являются недостаточно универсальными основаниями для его оценки. Более перспективным нам представляется путь родовидового конструирования искомого понятия, через поиск и выделение более общей, абстрактной категории, по отношению к которой конфликт выступает частным случаем со своими специфическими особенностями. Так, наиболее приемлемо определение сущности конфликта через философскую категорию диалектического противоречия. Как известно, по Гегелю, «противоречие есть корень всякого движения и жизненности». В соответствии с диалектическим подходом будем понимать противоречие как «взаимодействие противоположных сторон явлений, находящихся во внутреннем единстве и взаимопроникновении, что служит источником самодвижения объективного мира».² Именно противоречия в реальной жизни людей вызывают противоборство между сторонами конфликта. Они могут

¹ Цит. по: Конфликтология. Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. С.53.

² См.: Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь. М., 2004. С.326

быть как объективными, независимыми от сознания и воли индивида, так и субъективными. Е.И.Степанов, опираясь на субъектно-деятельностный подход, формулирует определение социального конфликта как «противоборство (активное противоречие) самоопределяющихся субъектов».¹

Противоречие превращается в конфликт лишь тогда, когда начинают по разным причинам взаимодействовать социальные субъекты, являющиеся их носителями. При этом отнюдь не всякое противоречие может приобретать конфликтную форму. Необходимы определенные условия или ситуация. Они действительно должны войти в определенную фазу: стать активными или достичь определенной степени обострения. Так, противоречия между мужчиной и женщиной, мужем и женой, родителями и детьми, начальниками и подчиненными существуют всегда, но лишь при определенных условиях они могут перерасти в социальный конфликт.

Таким образом, обобщая различные интерпретации в понимании сущности социального конфликта, можно считать, что *«социальный конфликт* есть проявление объективных или субъективных противоречий, выражающееся в активном взаимодействии сторон в форме противоборства на уровне личности, группы, общности, государства, межгосударственных отношений».²

Всякий социальный конфликт – это всегда взаимодействие социальных субъектов в форме активного противоборства. Социальные субъекты действуют осознанно, преследуя свои цели и интересы. Особенно остро социальные конфликты заявляют о себе в ходе реформ, затрагивающих структуру, функции организаций,

¹ Степанов Е.И. Современная конфликтология: Общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие. М.: Издательство ЛКИ, 2008. С.44.

² См.: Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в ОВД.- Казань: КЮИ МВД России, 2011.

интересы сотрудников. Конфликты в организациях развиваются, как правило, через конфронтацию интересов (частных, общественных, групповых). И даже в самых стабильных организациях между личностями, группами могут возникать так называемые внутренние конфликты, то есть конфликты внутри организации. Например, конфликт между различными неформальными группами за право в наибольшей мере влиять на официального шефа. В ОВД примером внутреннего конфликта часто выступают борьба между штабными и функциональными службами, между начальником и подчиненным, между теми, кто попал под сокращение и теми, кто избежал этой участи. К внешним конфликтам, то есть конфликтам организации со своей внешней средой относят противоборство организации со своими конкурентами, конфликт между профсоюзом и администрацией. Применительно к ОВД внешним конфликтом может быть разгон ОМОНОм мирной демонстрации или борьба полиции с преступными сообществами.

Таким образом, **организационный конфликт** можно определить как частный случай социального конфликта, участниками которого могут быть как сотрудники организации (целенаправленной группы), взаимодействующие внутри нее, так и с внешней средой, в ходе которого возникли и стали активными противоречия в связи с нарушением интересов, норм, ценностных ориентаций, правил, статусных позиций в управленческой и исполнительской деятельности.

Организационные конфликты свидетельствуют о существовании противоречий и проблем, которые либо объективно возникают в работе организации, например, в ходе реформ, напряженной служебной деятельности, либо субъективно в связи с личностно-стилевыми или поведенческими характеристиками участников управления или служебных отношений.

2. Проблема конфликта в менеджменте и теории организаций

Современный мир — мир организаций. Организация как формализованная социальная группа, объединяющая людей для достижения общей цели на основе управления, — сложное социальное образование с многообразием элементов, горизонтальных и вертикальных связей с четко выраженными отношениями субординации и власти, с нормами и правилами поведения. Социальная организация состоит из комплекса взаимосвязанных, упорядоченных элементов: отдельных членов, рабочих групп, подразделений, филиалов и т. д. (рис.1). Исследователи организаций и организационных конфликтов обращают внимание на то, что организация может выступать как вид *кооперации людей* (в этом случае, по К.Бернарду, имеют значение сознательность, предсказуемость и целенаправленность в организационном поведении людей); как *носитель формальной структуры* (здесь, по П.Блау, акцент делается на структурных и нормативных аспектах); как *сознательное членство и сознательные действия ее участников* (в этом случае, согласно А.Этциони, акцентируется внимание на деятельностном аспекте); как *объект управления* (имеется в виду, по Г.Саймону, феномен управляемости организации).

Социологов и конфликтологов обычно занимают проблемы функционирования коллектива в целом, отдельных формальных и неформальных социальных групп в организации; вопросы профилактики и управления конфликтами, обеспечения согласия и порядка, синергетического эффекта.

В конфликтах по вертикали власти огромное значение имеет стиль руководства коллективом и то, каким образом осуществляется подготовка к изменениям в управлении коллективом. Порывы

руководителя могут быть благотворны и в принципе иметь перспективную цель, но они могут совершенно выбиваться из общего потока дел в той или иной организации, или быть совершенно недостижимыми. Это необратимо приведет к конфликтам по служебной вертикали между начальниками и подчиненными или различными уровнями управления.

Без профилактики деструктивных и управления конструктивными конфликтами трудно рассчитывать на обеспечение высокой производительности и стабильности организации.

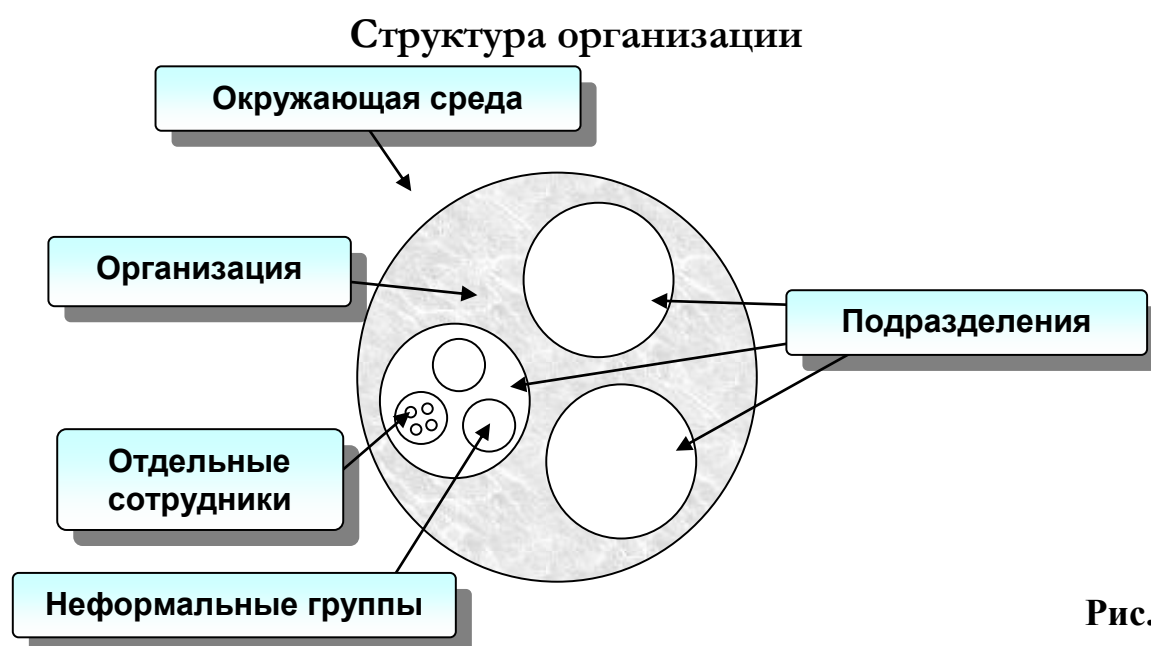


Рис.1.

Впрочем, вопросы преодоления или минимизации конфликтности в организациях занимали умы практически всех крупных теоретиков менеджмента и организационной теории. Так, Ф.Тейлор полагал, что в эффективном менеджменте важны научные результаты, а также гармония и сотрудничество в трудовых отношениях между рабочими и предпринимателями. Для повышения эффективности производства он предлагал процесс труда максимально измельчить на простейшие элементы с целью задать работнику оптимальный режим их исполнения. В результате рационализации производства (учет рабочего времени и контроль за

трудовыми операциями, фиксированный 8-часовой рабочий день, дифференциация в оплате труда, подбор и подготовка рабочих и др.) работник в «трудовом процессе» выступал как своего рода «запасная часть» к определенному технологией рабочему месту.

А.Файоль выделил и описал функции и принципы управления. На этой методологической основе ему удалось оптимизировать «формальные» и функциональные структуры организации, снизить их конфликтность за счет рационального построения формализованных правил, связей, статусов в виде многоуровневой административной иерархии.

К элиминации организационных конфликтов стремился М.Вебер в рамках своей теории рациональной бюрократии. Как известно, он особое значение уделял проблемам власти, господства и лидерства в организации. Идеальная бюрократическая организация, по Веберу, посредством рационализации и стандартизации служебной деятельности исключает любое неформальное поведение, конфликты и влияние внешней среды. При этом ученый подчеркивал роль профессионализма, служебной иерархии и строгой дисциплины. Однако анализ управления как процесса реализации управленческих функций, а организации как обезличенного механизма объединения людей для достижения общей цели, на основе формализации и стандартизации процессов управления, не смог решить проблему организационных конфликтов.

Главная особенность теории «человеческих отношений» в работах Э.Мэйо состояла в том, что она стремилась преодолеть ограниченность прежних классических воззрений относительно роли человека и социальных аспектов в управлении и организационных отношениях. Это позволило исследователю осознать человеческий

фактор организации как самый главный ее ресурс и, в том числе, по вопросам управления организационными конфликтами. В результате хоторнских экспериментов Э.Мэйо на предприятиях «Вестерн Электрик» были разработаны новые представления о роли группы, социального взаимодействия людей, группового давления, конфликтности и контроля за эффективностью совместной работы. В результате социальная организация стала рассматриваться как община, как частный случай человеческой общности, где ключевыми являются отношения «человек-человек» и «человек-группа».

Начиная с 50-х годов и по сей день бихевиористское направление в теории организации получает развитие в работах А.Маслоу, Д.МакГрегора, Р.Лайкерта, Ф.Герцберга, В.Врума и других исследователей. Бихевиористы изучают различные аспекты социального действия, конфликтов и взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации. Так, работы А.Маслоу показали, что мотивами поступков людей выступают, в основном, не экономические стимулы, как было принято считать, а различные психологические и социальные потребности, которые лишь частично и косвенно могут быть удовлетворены с помощью денег. Например, при достаточном материальном стимулировании потребность в успехе, признании гораздо сильнее мотивирует труд человека, чем рост зарплаты. Позднее Ф.Герцберг выдвинул концепцию двух факторов (гигиенических и мотивирующих).

Эволюция школы «человеческих отношений» и бихевиоризма привела к разработке *теории «обогащения труда»* (проблемы мотивации: сделать труд более интересным) и *теории «делегирования ответственности»* (соучастие в процессах принятия решений —

партиципативное управление).

В итоге на смену концепции «экономического человека», готового ради денег терпеть лишения, продолжительный рабочий день, высокую заорганизованность, формализацию, интенсивность и монотонность труда, плохие гигиенические и моральные условия, пришла модель «социально-психологического человека». Как известно, использование достижений поведенческих наук в менеджменте и организационной теории показало, что чрезмерная формализация организационных отношений — конфликтогенный фактор. При этом она никогда не сможет охватить все организационные отношения в коллективной деятельности людей.

Отсюда, наряду с формальной, всегда существует неформальная организованность в коллективах, которая определяется как спонтанно складывающаяся система межличностных отношений. Неформальные организации возникают в ответ на избирательность отношений в коллективе, направленных на достижение индивидами социальных потребностей (в общении, признании, принадлежности). В них люди объединены взаимным интересом, общей судьбой, чувством солидарности, взаимного доверия.

Желая удовлетворить свои потребности в рамках неформальной организованности, человек попадает в зависимость от нее, поскольку все неформальные группы контролируют поведение своих членов, прибегая к мерам морального осуждения и изоляции. В неформальной организации распределение ее членов происходит по шкале престижа. Причем это распределение часто не совпадает с формальной ранговой иерархией. Это несовпадение иногда приводит к определенной дезорганизации в коллективе, к конфликтам, когда не совпадают руководитель и лидер, должность и престиж.

Исследователи часто отмечают тот факт, что формальной организации противостоит *внеформальная организованность* персонала (А.И.Пригожин), так как служебные отношения иногда не укладываются в сугубо формальные связи и отношения.

Учет достижений современной социологии организаций и других поведенческих наук позволяет заключить, что в рамках модели «социально-психологического человека» каждый сотрудник должен быть использован в соответствии с его потенциалом, у него должна быть реальная возможность реализовать себя в организации, в том числе в рамках внеформальной организованности. Это становится возможным, если во главу угла современного менеджмента ставятся не только формальные цели организации, но и интересы, потребности и ожидания личности, групповые нормы и ценности, вопросы согласия (сотрудничества) и управления конфликтами. Ученые-бихевиористы разработали приемы управления межличностными и межгрупповыми отношениями для повышения степени удовлетворенности трудом и преодоления конфликтности по вертикали и горизонтали управления.

Таким образом, человеческий капитал организации имеет ключевое значение в вопросах эффективного управления коллективом и конфликтами. Неслучайно А.Морита утверждал, что «качество дают не станки, а люди». В соответствии с поведенческим подходом и концепцией «социально-психологического человека», в коллективах и внутриорганизационных формальных и неформальных социальных группах необходимо создавать и поддерживать хорошую морально-психологическую атмосферу, что является лучшей профилактикой социальных проблем и деструктивных конфликтов в коллективе.

3. Типичные причины организационной конфликтности

В философском значении понятие «причина» означает действие, которое вызывает другое ответное действие, именуемое следствием. Причина отражает закономерную связь вещей. В общественной сфере, как и в живой природе, существует множество причинно-следственных связей. Конфликты в организациях порождаются определенными причинами (субъективными и объективными, внутренними и внешними, всеобщими и единичными, материальными и духовными).

Конструктивные организационные конфликты имеют, как правило, объективные причины. Деструктивные конфликты могут возникать как в силу объективных, так и субъективных факторов. Разрешаться конструктивные конфликты должны как в служебной (деловой), так и в личностно-эмоциональной сфере. Дело в том, что конструктивный конфликт, порожденный объективными причинами, в процессе его разрешения (что весьма длительно по времени) вызывает напряженные отношения между участниками этого конфликта. Поэтому полное разрешение конфликта должно означать как реакцию на объективные причины, так и устранение возникающих личных неприязненных отношений. Между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения, по мнению В.П.Шейнова, существуют определенные связи, которые отражены на рис.2.¹

Поводом для конфликта служит явление, которое способствует его возникновению, но не определяет конфликт в полной мере. Повод возникает случайно. Причины конфликтов закономерны.

Причин и факторов, ведущих к возникновению

¹ Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997. С.11-70.

организационных конфликтов, много. Рассмотрим наиболее типичные из них.

Конфликты в *организационно-технологической подсистеме* отношений возникают вследствие рассогласования формальных организационных начал, например, из-за нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т. д.). Причинами конфликтности могут быть нарушения трудовой дисциплины, внутренних норм работниками организации (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой (поломка) оборудования по вине персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.). На возникновение конфликтов в *организационно-технологической подсистеме* влияет несбалансированность рабочих мест. Это имеет место, когда возложенные на отдельных работников или подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

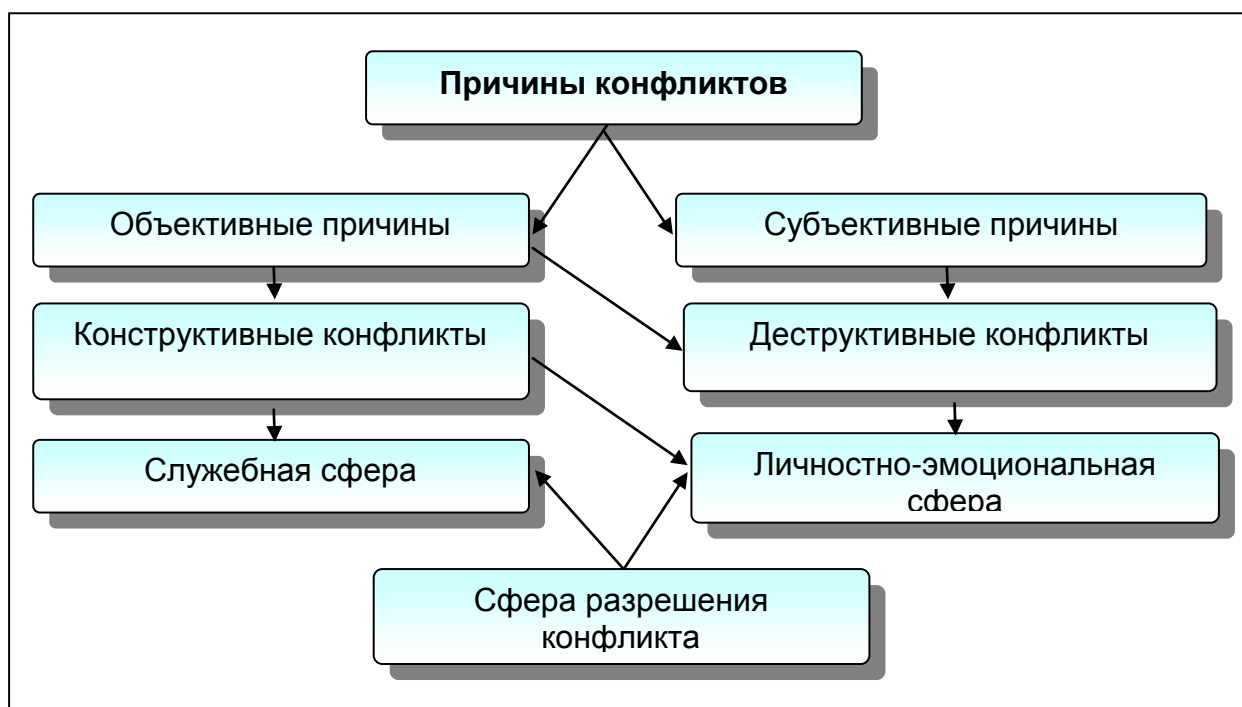


Рис. 2.

Таким образом, возникновение организационно-технологических или служебных конфликтов обусловлено низким уровнем организации труда и управления по объективным (непродуманная функциональная структура организации) и субъективным основаниям («человеческий фактор» в управлении).

Конфликты в *социально-экономической подсистеме* отношений возникают по причине неудовлетворительного распределения ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива. Среди них: задержка или невыплата зарплаты; увеличение норм выработки или снижение тарифов по оплате труда; низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей; несовершенная система стимулирования; несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда; явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой

ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива; дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями; дисбаланс между фондом развития организации и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда).

Возникновение конфликтов в *административно-управленческой подсистеме* отношений зависит от методов и стилей управления организацией. Например, при авторитарном стиле управления руководитель единолично принимает управленческие решения, распределяет задания и контролирует их реализацию. Исполнители полностью лишены возможности проявлять инициативу, творческий подход. Они не берут на себя ответственность за полученные результаты. Межличностные отношения в такой системе управления с гипертрофированной централизацией и контролем носят исключительно официальный (формальный) характер. И работники ведут себя по принципу «кошка за дверь — мыши на стол». В итоге поле причинности конфликтов постоянно расширяется.

В рамках менеджмента организации конфликты складываются по широкому кругу организационно-технологических причин. Например, в результате невыполнения руководством своих обещаний; сокрытия от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее; реконструкции организации (введение инноваций) без учета интересов работников; увольнения работников без должного на то основания; нарушения трудового законодательства со стороны администрации.

Конфликты, связанные с функционированием *внеформальной подсистемы* отношений, с одной стороны, способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой —

сами порождают разного рода конфликты, Например, конфликты могут возникнуть между членами неформальной структуры организации; между неформальными группами и отдельными членами (группами) формальной организации; из-за формальных и неформальных интересов; из-за формальных и неформальных способов решения проблем и т.д.

Источники возникновения и возможные способы разрешения многих конфликтов, возникающих в организации, нередко находятся в *социально-психологической подсистеме* отношений. Конфликты, связанные с ее функционированием, обусловлены социально-психологической природой человека, его личными и групповыми интересами. Эти конфликты обычно вызывают несовпадение ценностей, интересов; нарушение системы внутригрупповых отношений, групповых норм, отношений лидерства и доминирования.

Основные причины конфликтов в *социокультурной подсистеме* отношений обусловлены нарушениями общеорганизационных норм, корпоративной культуры, как правило, в период адаптации и социализации новых членов организации. Так, «новичок» еще не вполне усвоил нормы корпоративной культуры организации, и тогда конфликт может стать результатом их нарушения.

Корпоративная культура, как и любая иная, под воздействием различных факторов (например, кризиса или реформирования организации, увольнения или принятия на работу новых членов, изменения профиля предприятия или внешних условий) претерпевает определенные изменения. При этом упразднение (отмена) старых и внедрение новых ценностей и норм также могут стать причиной различного рода конфликтов.

Таким образом, в организациях вызревают как объективные, так

и субъективные причины конфликтности.

К типичным объективным факторам организационной конфликтности исследователи в рамках менеджмента относят:

ограниченность ресурсов (финансовые средства, техника и т.п.);

несогласованность целей разных групп работников (подразделений);

плохие коммуникации;

нечеткое разграничение прав и обязанностей, некомпетентность;

неблагоприятные стили и методы управления;

плохие условия труда и этические проблемы;

взаимозависимость функций и задач;

увеличение числа структурных подразделений и усложнение системы управления организацией;

рост бюрократического аппарата и непроизводственных затрат на его содержание;

чрезмерная загруженность работников, превышающая их личные возможности;

утрата гибкости (оперативности) в принятии управленческих решений;

просчеты в стратегическом планировании развития организации;

инновации;

недостаточная разработанность правовых норм и регламентаций.

Среди типичных субъективных детерминант конфликтов в организации наиболее существенны такие, как: ценности, черты характера руководителя или лидера, акцентуации, установки, неадекватные оценки и восприятия, манеры поведения, этические ориентации.

4. Основные факторы конфликтности в ОВД

Органы внутренних дел — один из наиболее значимых структурных компонентов в системе исполнительной власти государства. В условиях рыночного транзита российского общества по модели рецидивирующей модернизации активно проводятся реформы государственных институтов, о чем свидетельствует принятие ФЗ «О полиции»(2011) и разработка маршрутной карты Колокольцева в 2012 году.

Анализ положений закона «О полиции» и иных новых нормативных правовых актов показывает, что правовые нормы, регламентирующие статус и работу полицейских, требуют выполнения, по сути, двух важнейших социально-правовых задач: а)раскрывать и предупреждать преступления — во имя общественной безопасности; б) охранять жизнь, собственность, права и свободу гражданина — во имя безопасности личности. Решение этих задач, как показывает мировой опыт, осуществляется полицейскими силами, выстроенными по различным вариантам социальной модели полицейской организации. Основная миссия такой организационной структуры сводится к тому, что полиция должна «поддерживать правопорядок, предупреждать преступления, оказывать помощь населению».¹

Обобщение различных вариантов полицейских организаций позволяет выделить два принципиально разных теоретико-методологических подхода к осуществлению полицейской власти:

¹ Shane P. Police and People: A Comparison of Five Continents, St.Louis, Miss.,1980. P.202.

военный и социальный.¹ Подавляющее большинство современных полицейских систем находятся в рамках этого континуума, включая элементы того и другого подхода. Принципиальные различия между военной и социальной моделями полицейских организаций можно сгруппировать следующим образом (см. табл.1).

Таблица 1

ВОЕННАЯ ПОЛИЦИЯ <i>ориентация на</i>	СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИЦИЯ <i>ориентация на</i>
Закон и порядок	Преступления и беспорядки
Реактивный процесс	Превентивный процесс
Общегосударственные интересы	Локальные интересы
Инцидент	Решение социальной проблемы
Ожидания государства	Ожидания общества
Централизацию	Децентрализацию
Юридическую ответственность	Ресоциализацию и реабилитацию
Формальный контроль	Неформальный контроль
Организационное деление (структуру)	Сотрудничество и партнерство
Изъятие информации у членов общества	Предоставление информации членами общества

В 80-90-е годы XX века и на рубеже веков в развитых странах Запада СМИ, общественные организации и общности стали все больше оказывать влияние на сферу борьбы с преступностью и обеспечения общественной безопасности. В этот период были выстроены механизмы социального контроля и парламентской демократии за бюджетными средствами, предназначенными для содержания полиции. В итоге повысилась степень участия

¹Комлев Ю.Ю. Органы внутренних дел и средства массовой информации: от общественной осведомленности к оптимальному взаимодействию. Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2001.

общественности в полицейских программах по превенции преступности и негативной девиантности. Зарубежные полицейские ведомства постоянно ведут измерение и учет общественного мнения, пытаются больше соответствовать общественным ожиданиям и запросам населения, добиваются толерантного отношения к блюстителям закона. При этом за состояние правопорядка и безопасности полицейские в первую очередь отчитываются перед местной общественностью, а не ведомственными структурами, поэтому правоохранительная деятельность в полной мере является социально ответственной. Это становится возможным благодаря тому, что в полицейских системах развитых стран все более отчетливо проявляются элементы модели социальной полиции, происходит дебюрократизация и демократизация этого традиционно авторитарного социального института.

В процессе реформирования правоохранительной системы России находит определенное отражение конструктивный зарубежный и отечественный опыт. Так, ряд элементов социальной модели полиции получил юридическое закрепление в ФЗ «О полиции»(2011г.). В нем сохранены и базовые элементы военной модели полиции, поскольку на практике не удастся от них отказаться, так как полицейское реагирование на многие криминальные инциденты (организованная преступность, терроризм, бандитизм, массовые беспорядки) невозможно без реактивного применения мер силового воздействия. ФЗ «О полиции» и другие нормативно-правовые акты позволяют лучше использовать в современных условиях потенциал и преимущества как социальной, так и военной моделей полицейской организации, последовательно осуществлять дебюрократизацию организационных структур МВД, оптимизацию функций и численности полицейских сил, укреплять доверие

населения к полиции, повышать профессионализм и качество работы полицейских.

Институционализация российской полиции требует усиления роли правовых, психологических и кадровых служб в урегулировании конфликтов, укрепления деонтологических норм в деятельности полицейского корпуса, качественного отбора, подготовки и ротации управленческих кадров. Эти и другие социально ориентированные меры создают объективные предпосылки для реализации более эффективного конфликтменеджмента в ОВД.

Деятельность в сфере обеспечения правопорядка и безопасности, противодействия преступности и иным видам негативной девиантности с целью защиты прав и свобод граждан на любом историческом этапе развития общества и государства носит потенциально конфликтный характер. В ОВД встречаются практически все типы конфликтов.¹ В их числе специалисты анализируют: объективные, субъективные; вертикальные, горизонтальные, смешанные; открытые, латентные; конструктивные (функциональные), деструктивные (дисфункциональные); внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, между группами.

Специфика линейно-функциональных организационных структур полицейских организаций и внутриорганизационных отношений (власти-подчинения по вертикали, субординации, единоначалия) детерминирует ряд объективных факторов конфликтности в ОВД. По свидетельству специалистов, 80% управленческих решений, принимаемых руководителями ОВД, «являются поводами и основаниями для скрытых и явных конфликтов».² Анализ и обобщение теоретических источников, практики управления и хода реформ в ОВД позволяют отнести к

¹ Конфликтология: учебник. М.:ЦОКР МВД России,2007. С.68-69.

² Там же. С.64.

объективным факторам конфликтности на организационном уровне следующие причины:¹

1. *Ограниченность ресурсов* (люди, финансовые средства, техника, жилье и т.п.). Например, руководителю ОВД часто приходится, исходя из тактических соображений, временно ограничивать дефицитные ресурсы организации в отношении одного подразделения и решать за счет этого ресурсные проблемы другого.

2. *Несогласованность целей разных групп работников (подразделений)*. Нередко в практике управления руководители структурных звеньев ОВД забывают об общеорганизационных целях и цели своего непосредственного подразделения рассматривают как главные, если не единственные. Поэтому возрастает вероятность организационных конфликтов по мере специализации подразделений организации. Такие противоречия нередко возникают между службами (следствие и розыск, ГИБДД и ППС).

3. *Плохие коммуникации*. Плохая передача информации от руководства к подчиненным также может быть как причиной, так и следствием конфликта. В коллективах ОВД много слухов, неформальных коммуникаций. При этом коммуникативные проблемы могут катализировать конфликт, мешая одной группе людей хорошо понять ситуацию или других сотрудников.

4. *Нечеткое разграничение прав и обязанностей, некомпетентность*. При отсутствии четкого распределения прав и обязанностей, слабой деперсонализации служебных функций или их дублировании, а также при некомпетентном руководстве или некомпетентных исполнителях возникают конфликты по линии руководство-подчинение, между уровнями управления.

¹ Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в ОВД.- Казань: КЮИ МВД России, 2011.

5. *Проблемы в организации структуры управления и труда полицейских.* При гипертрофированной численности управленческого аппарата специалистов недостаточно в территориальных подразделениях. В результате те, кто работают «на земле», испытывает немалые перегрузки, что порождает повышенную текучесть кадров и конфликты.

6. *Реактивный и закрытый характер полицейской деятельности.* Борьба с преступностью ведется исходя из необходимости реагирования на криминальные инциденты по факту их наступления или в связи с заявлениями потерпевших. Социально значимая работа на упреждение, профилактику преступности де-факто становится второстепенной, но активно декларируемой темой. Это несоответствие создает конфликтность по линии полиция-население.

7. *Ведомственный учет преступлений.* Эта процедура создает почву для манипуляций с криминальной статистикой, а при отсутствии общенациональных и региональных обзоров виктимизации в стране и иных дополнительных учетов преступности полиция становится заложницей динамики криминальной активности. В территориальных ОВД повсеместно осуществляются подтасовки, ведется борьба за благовидную раскрываемость преступлений и иные статистические показатели, что создает противоречия и конфликтность между органами внутренних дел по вертикали управления.

8. *Неблагоприятный стиль управления.* В ОВД доминирует представление о необходимости жесткого, авторитарного стиля управления, исходя из абсолютизации принципа единоначалия. Чрезмерно авторитарный стиль управления, характерный для

полицейской корпоративной культуры, при замещении руководящих работников малообразованными кадрами, выдвигаемыми нередко по принципам круговой поруки, личной преданности, кумовства или фаворитизма, объективно ведет к росту социальной напряженности и конфликтности в коллективах ОВД. Крайне авторитарная модель поведения руководителей нередко соседствует с распространением коррупции и нелегитимного силового предпринимательства («красные крыши»). Такая ситуация неизбежно отторгает личный состав, специалистов от участия в подготовке, обсуждении и принятии управленческих решений в совершенствовании служебной деятельности. Крайний авторитаризм при принятии решений понижает инициативу, креативность персонала, существенно снижает общеорганизационную эффективность ОВД.

9. *Плохие условия труда, этические проблемы.* Невнимание к нуждам сотрудников, плохие условия труда отрицательно сказываются на организационной атмосфере и провоцируют конфликтность. Особенно остро эти явления заявляют о себе при келейном решении жилищных вопросов, при нарушении норм трудового законодательства, при несправедливом (без учета трудового вклада) распределении премий, а также при выделении технических средств, служебных площадей, путевок и иных дефицитных ресурсов.

10. *Взаимозависимость функций и задач.* Конфликты возникают почти всегда, когда сотрудник или подразделение при выполнении своей задачи зависят от другого человека или группы. Так, следователи зависят от труда сыщиков и криминалистов, участковые уполномоченные милиции зависят от работы подразделений ППС. Все оперативные подразделения полиции зависят от работы обслуживающих подразделений (от наличия информации, средств

связи, автотранспорта, ГСМ и др.).

11. *Различия в представлениях и ценностях, в нормах организационной культуры.* Некоторые подчиненные считают, что имеют право всегда выражать свое мнение, а руководитель считает, что в этом нет необходимости или говорить нужно, когда спросят. Другим примером может быть ценностный конфликт между административным персоналом полицейского вуза и профессорско-преподавательским составом. Одни стремятся к дисциплине, порядку, отчетности, субординации и мало уделяют внимания содержательным аспектам образовательной деятельности; другие больше ценят дух свободы, результаты своего труда, неформальный характер служебных отношений и профессионализм.

12. *Конфликтологическая необразованность руководителей и сотрудников полиции.* Нужно признать, что конфликтологическая безграмотность в целом весьма характерна для российского менеджмента. В России трудовых конфликтов больше, чем в странах с развитой экономикой. Это во многом происходит потому, что руководители и специалисты, в том числе полицейские, не имеют конфликтологической подготовки, не изучают искусство общения с подчиненными и, особенно, методы и технологии управления конфликтами.¹ Руководители в полиции, не получив соответствующих конфликтологических знаний, вынуждены действовать методом проб и ошибок. При этом страдает не только полицейский менеджмент, но и подчиненные, интересы службы.

¹ В большинстве крупных американских, европейских, японских организаций и фирм каждый руководитель, специалист ежегодно проходит 2-3-недельную переподготовку, причем значительное внимание уделяется тренингу общения и разрешения конфликтов. Во Франции, в частности, действует закон, по которому любое предприятие должно тратить не менее 1,2% прибыли на обучение персонала.

Объективные причины конфликтности в ОВД отражают реальные проблемы, возникающие в процессе управления и функционирования полицейской организации. Они, как правило, приводят к конструктивным конфликтам. Конфликтменеджмент в этом случае позволяет снять возникшие противоречия и способствует развитию организации и служебной деятельности полицейских. Разрешение конструктивного конфликта — это, прежде всего, устранение недостатков в деятельности организации, ставших его причиной. Поэтому эффективное управление конструктивными конфликтами, их позитивное разрешение идет лишь на пользу делу. Следовательно, руководитель должен не уходить от конструктивных, функциональных конфликтов, а постоянно работать над их разрешением, заниматься устранением объективных причин и факторов, их порождающих.

Для успешного разрешения конфликтов в служебной деятельности и личностно-эмоциональной сферах необходим анализ не только объективных, но и субъективных факторов конфликтности в ОВД.

К субъективным причинам конфликтов в полиции можно отнести различные психологические доминанты поведения руководителей и сотрудников. Это и черты характера, акцентуации, установки, неадекватные оценки, этические ориентации, невоспитанность и бескультурье, психологическая несовместимость, социально-психологическая дезадаптация, субъективизм, правовой нигилизм.

Субъективными причинами чаще всего обусловлены деструктивные конфликты в коллективах ОВД, которые находят выражение в неправильных действиях руководителя и его

подчиненных. Они дезорганизуют работу подразделения, порождают атмосферу подозрительности, повышают социальную напряженность, ведут к нарушениям служебной дисциплины и падению показателей в работе. В коллективах, где развивается деструктивная конфликтность, разрушается профессиональное ядро, разрушается репутация полицейской службы.

На руководителе ОВД лежит персональная ответственность за состояние дел в коллективе. Ему по должности следует помогать подчиненным исправлять свои ошибки, поэтому подробнее рассмотрим конфликтогенные действия полицейских начальников, обусловленные их личностными характеристиками.

Во-первых, **нарушения полицейского деонтологического кодекса, служебной этики.** Это проявляется в:

грубости, высокомерии, неуважительном отношении к подчиненным;

нетерпимости к мнениям, отличным от собственного;

зажиме критики;

ущемлении прав подчиненных сотрудников;

злоупотреблении положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера);

поручении исполнителю «через голову» непосредственного руководителя;

утаивании информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации);

критике, принижающей человеческое достоинство человека;

сознательном провоцировании конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй»;

невыполнении обещаний.

Как известно, проявления неуважительного отношения руководителей к подчиненным весьма многообразны и достаточно

широко распространены в полицейской действительности. Например, некоторые начальники не ценят время своих сотрудников, заставляют их «ловить» себя или подолгу ожидать («выдерживают») в приемной или разговаривают с подчиненным, не отрываясь от бумаг.

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики также нередко идут рука об руку в управлении полицейскими коллективами. Как известно, Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления конфликтами трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист в ОВД при решении служебных вопросов ценен своим профессиональным знанием, собственным мнением. Неслучайно в теории менеджмента сформулирован такой принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них – лишний». Увы, некоторые полицейские начальники так уверовали в собственную великость и непогрешимость, что не терпят рядом с собой людей знающих, с собственным достоинством и мнением и нередко приближают к себе бесталанных, но покладистых «блатеров» и подхалимов.

Во-вторых, *нарушения руководителями «духа и буквы» закона «О полиции», («О милиции»), Положения о прохождении службы и других нормативных правовых актов*, вызванные правовым нигилизмом.

В качестве примера показательно типичное дело об увольнении капитана милиции Петрова Игоря Ивановича из органов внутренних дел по п. «Д» ст.19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта).

04 октября 2010 года И.И.Петров обратился в районный суд г. Н-ска с исковым заявлением о признании заключения служебной проверки и приказа УВД по Н-ской области об увольнении его из ОВД необъективными и противоречащими закону. В исковом заявлении истец указал на то, что в

период с 28.06.1996 года по 12.11.2001 года он проходил службу в МВД, был уволен по собственному желанию. 07.02.2005 года был восстановлен на службе. С 03.12.2009 г. служил в должности оперуполномоченного группы по раскрытию преступлений против личности ОУР ОМ №5 «Драгомиловский» УВД по г. Н-ску.

24 июня 2010 года с капитаном милиции И.И.Петровым расторгают контракт и увольняют из органов внутренних дел по п.«Д» ст.19 Закона РФ «О милиции» (за нарушение условий контракта). С увольнением по данной статье, а также с заключением служебной проверки Петров не согласен, просит суд изменить формулировку увольнения с п.«Д» (за нарушение условий контракта) на п.«А» (по собственному желанию) Закона РФ «О милиции».

Решением районного суда г. Н-ска от 17.11.2010 года в удовлетворении исковых требований И.И.Петрова к УВД по г.Н-ску, УВД по Н-ской области отказано.

Кассационным определением суда высшей инстанции от 20.12.2010 г. решение районного суда отменено. Вынесено новое решение – об обязанности УВД по Н-ской области изменить статью увольнения И.И.Петрова с п.«Д» (за нарушение условий контракта) на п. «А» (по собственному желанию) ст. 19 Закона РФ «О милиции».

Подобных примеров немало. Однако некоторая часть из них связана и с более серьезными нарушениями при увольнении, например, в связи с восстановлением на службе незаконно уволенных сотрудников. Ясно, что такого рода инциденты происходят во многом в силу правового нигилизма руководителей ОВД.

В-третьих, **несправедливая оценка начальником подчиненных.** Подобные проявления довольно разнообразны. Среди них чаще всего встречаются:

субъективные ошибки в применении поощрений и наказаний;

ошибки в выдвижении кадров из-за психологической несовместимости;

субъективизм при определении размера оклада в рамках установленной вилки.

Управленческая, служебная деятельность в ОВД особенно в ходе реформ практически всегда сопряжена с конфликтами. И хотя в каждом отдельном случае причина конфликта конкретная, при анализе обнаруживается, что она, как все другие, имеют общий генезис детерминации, поскольку фактическое положение дел всегда входит в противоречие с ожиданиями, интересами и ценностями руководителей и сотрудников, которые и пополняют ряды конфликтующих.

5.Профилактика деструктивных конфликтов в полиции

В современной конфликтологии фундаментальной считается идея, состоящая в том, что к конфликтам нельзя относиться однозначно негативно и стремиться только избегать их. Согласно Л.Козеру, конфликты могут быть конструктивными или деструктивными по своим последствиям. Исходя из диагностики конфликта, необходимо выбирать соответствующую стратегию реагирования на конфликт с целью элиминации возникшей проблемы (достижение согласия, компромисса), разделяющей противоборствующие стороны. Под разрешением конфликта обычно понимается то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта либо третьей стороны, прекращающее противоборство специальными методами и средствами.

При этом современные исследователи ставят вопрос не только о разрешении конфликта, но и о восстановлении отношений в коллективе, их нормализации. Это особенно важно в практике управления органами внутренних дел. При обсуждении вопросов реализации конфликтменеджмента в полиции будем исходить из описанного выше разрешительного метода. Завершением конфликта считается всякое его окончание, прекращение по любым причинам.

Например, в результате конфликта полицейского со своим начальником работник увольняется с работы. Этот конфликт прекращен, поскольку прекращены отношения между его участниками, но разрешенным его считать нельзя. Может возникнуть ситуация, когда судебным решением уволенный может быть восстановлен на службе и тогда противоборство может снова возобновиться.

Опыт практической деятельности показывает, что для разрешения конфликтов приходится прилагать немало усилий. Сам по себе, то есть стихийно, этот процесс вряд ли может завершиться конструктивным итогом.

Формы и способы разрешения конфликта зависят от *объективных и субъективных факторов*. Так, например, разрешение конфликта между мужем и женой, связанного с нарушением супружеской верности, во многом зависит от психологических характеристик супругов (субъективное начало). Трудовой конфликт между начальником и подчиненным может быть вызван сокращением штатов (объективный фактор). К вероятным вариантам завершения конфликта специалисты относят:

- прекращение конфликта в результате взаимного примирения сторон;

- прекращение конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);
- прекращение конфликта путем асимметричного разрешения (выигрывает одна сторона);
- перерастание конфликта в другое противоборство;
- постепенное затухание конфликта.

Нетрудно увидеть, что перечисленные выше варианты могут быть результатом или итогом управленческого воздействия на конфликт. Иначе говоря, можно выделить: разрешение конфликта, управление (урегулирование), предупреждение, устранение.

Для разрешения того или иного конфликта по итогам его диагностики (выяснение типа, структуры, причин, мотивов поведения сторон), анализа (ситуационного и позиционного), прогнозирования последствий (определение выгод и ущерба для каждой из сторон) в теории конфликта принято использовать либо средства профилактики, либо методы управления.

Основные механизмы разрешения конфликта сводятся к двум видам. Это разрешение конфликта самими участниками или с помощью вмешательства третьей стороны.

Ключевое правило успешного разрешения конфликта с участием третьей стороны состоит не в противопоставлении «правой» и «неправой» сторон, а в поиске такого варианта решения проблемы, который бы по возможности полностью или частично удовлетворял интересы сторон. При этом третья сторона должна обладать авторитетом, быть нейтральной, компетентной, властной. Роль третьей стороны может состоять в посредничестве (медиаторстве), арбитраже или судействе.

Для разрешения организационных конфликтов принято воздействовать: на объект конфликта, на конфликтную ситуацию; на обстоятельства, поддерживающие конфликт; на его участников.

Стороны конфликта самостоятельно или при участии третьей стороны могут добиваться соглашения относительно: устранения объекта конфликта; раздела объекта конфликта между сторонами; установления очередности или иных правил обоюдного использования объекта; компенсации одной из сторон за передачу объекта другой стороне; разведения сторон конфликта; переноса отношений в другую плоскость, предполагающую наличие общих интересов у участников противоборства.

Таким образом, разрешение конфликта – это достижение согласия по спорному вопросу между его участниками. Существуют три вида такого соглашения: соглашение в результате совпадения мнений противоборствующих сторон; соглашение, навязанное одной из сторон конфликта; соглашение в соответствии с волей третьей стороны.

Разрешение конфликта может произойти на его разных стадиях, например, на начальном этапе – этапе эскалации, когда его участники уже ощутили первые неудобства и потери. В иных случаях конфликт разрешается тогда, когда им причинен немалый ущерб.

В интересах конструктивного разрешения конфликтов, особенно правовых (уголовно-правовых, административно-правовых, гражданско-правовых), широко используется *институциональный подход*, определяющий использование правовых, процессуальных процедур, законных механизмов для проведения консультаций, переговоров и поиска взаимовыгодных решений, например, в рамках

специальных комиссий, судебных инстанций. Кроме того, стороны конфликта могут опираться на *консенсусный подход*, который состоит в поиске согласия относительно того, что должно представлять собой приемлемое для сторон решение. Как известно, конфликты более или менее регулируемы, когда их участники имеют общую систему или пересекающиеся системы ценностей. При участии третьей стороны может использоваться подход, состоящий в разведении сторон конфликта. В международной практике такой прием в форме создания «коридоров безопасности» используется достаточно часто (например, в Косово между косоварами и сербами, в Гальском ущелье между абхазской и грузинской стороной). На бытовом уровне примером разведения сторон может быть расселение конфликтующих сторон, в управлении – перевод конфликтующих сотрудников в разные подразделения.

Предупреждение деструктивных или дисфункциональных конфликтов всегда более разумно и предпочтительно, чем многотрудная работа по их урегулированию и прекращению. Как известно, Л.Козер в качестве одной из позитивных функций конфликта считал «возможность предотвращения более острых конфликтов».¹ Предупреждение деструктивного конфликта заключается в воздействии на его основные элементы: участников, мотивы их поведения, объект, используемые силы и средства – до того как противостояние возникло, с целью сведения к минимуму такой вероятности.

¹ См.: Козер Л. Функции социального конфликта / пер. с англ. М.:Идея-Пресс,2000.

Предупреждение деструктивных конфликтов в полицейских организациях весьма важная и нетривиальная задача. Основные негативные последствия деструктивных конфликтов состоят в следующем:

- усиление напряженности в отношениях между конфликтующими сторонами, рост враждебности, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- «сворачивание» взаимодействия и общения между сотрудниками и поля сотрудничества в будущем;
- сокращение служебных контактов вопреки функциональной необходимости, предельная формализация общения, рост группового и индивидуального эгоизма;
- падение мотивации к труду вследствие негативного настроения и неуверенности в положительном решении возникших проблем; снижение производительности труда и рост текучести кадров;
- отвлечение от работы, потеря времени и средств на ведение конфликта и ликвидацию его последствий;
- бессмысленная затрата сил на вражду и конфронтацию;
- субъективные переживания, стрессы и заболевания.

Наиболее эффективной формой предупреждения деструктивных конфликтов в организации является *устранение его причин и предпосылок*. На общеорганизационном уровне речь идет об общей профилактике, о выявлении и устранении крупных экономических, социальных, управленческих проблем, дезорганизирующих жизнь коллектива. На психологическом, индивидуальном уровне речь идет об устранении причин, связанных с личностными особенностями

людей, мотивацией конкретных потенциальных участников конфликтного взаимодействия, выдвижении контрмотивов, которые бы заблокировали их первоначальные деструктивные намерения.

К числу эффективных мер профилактики деструктивных конфликтов в ОВД следует отнести: подбор, расстановку, ротацию и выдвижение кадров, повышение профессионального мастерства, поддержание сотрудничества и институциализацию отношений (поддержание порядка и дисциплины).

Подбор, расстановка, ротация и выдвижение кадров. Профессиональный отбор потенциальных членов организации, учитывающий не только деловые, но и индивидуальные качества работников, а также правильная их расстановка и ротация на рабочих местах могут избавить коллектив от многих деструктивных конфликтов.

Повышение профессионального мастерства. Профессиональное образование, подготовка и переподготовка кадров открывают каналы профессиональной мобильности, позволяют «сделать карьеру», создают мотивацию для успешной полицейской службы и продвижения, что во многом элиминирует деструктивную конфликтность.

Поддержание сотрудничества в коллективе. Прежде чем вступить в противоборство, будущие соперники находятся, скорее всего, в нейтральных отношениях, а возможно, и сотрудничают. В таком случае весьма надежный способ предупреждения деструктивных конфликтов состоит в том, чтобы не разрушить имеющееся, пусть минимальное, сотрудничество, а поддержать его и усиливать. Конфликтологи предлагают ряд методов поддержания и

развития сотрудничества. Среди них:

а) согласие, состоящее в том, что возможного будущего противника вовлекают в дело;

б) практическая эмпатия, предполагающая вхождение в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия;

в) сохранение репутации партнера, уважительное отношение к нему, хотя интересы их и расходятся;

г) взаимное дополнение, состоящее в использовании таких черт партнера, которыми не обладает один из субъектов;

д) исключение социальной дискриминации, означающей недопущение подчеркивания различий между партнерами по сотрудничеству, какого-либо превосходства одного над другими (хотя оно, возможно, и имеется);

е) разделение заслуг (общие заслуги, хотя большая их часть, возможно, принадлежит одному лицу, в тактических целях нужно разделить между всеми участниками той или иной работы. Этим достигается взаимное уважение);

ж) психологический настрой. Он может проявлять себя в своевременном информировании о возможных переменах;

з) психологическое «поглаживание» – поддержание хорошего настроения, положительных эмоций;

и) здоровое чувство юмора;

к) разрядка социально-психологической напряженности. Например, путем проведения совместного отдыха, в том числе семейного;

л) оптимизация рабочего времени начальников и подчиненных;

м) конкретизация руководителем задач, стоящих перед сотрудниками.

Институционализация отношений, поддержание порядка и дисциплины. В предотвращении деструктивных конфликтов позитивную роль играет институционализация отношений между партнерами, поддержка дисциплины и порядка в коллективе, то есть создание таких постоянных, предсказуемых форм поведения сотрудников, которые не ведут к конфликту.

Анализ зарубежной литературы показывает, что складывающаяся практика по профилактике конфликтов идет именно в этом направлении. Здесь велика роль законодательства, юридических служб в организациях ОВД, правовой регламентации служебных отношений, обеспечения дисциплины труда, развития социального партнерства. Примером эффективного институционального механизма, выработанного в деловых организациях, выступает доктрина «производственной демократии», базирующаяся на принципах равного представительства, паритетности, равенства, гласности. Оценивая успехи этой системы, специалисты квалифицируют ее как «оптимальный вариант удержания конфликта в рамках конструктивного режима». При этом трудовые отношения в целом сохраняют конфликтный характер, но модель «производственной демократии» существенно снижает риск возникновения деструктивных конфликтов и может быть определена как «конфликтное сотрудничество». Этот опыт полезен для управления и в административных организациях, в том числе полиции.

Предупреждение деструктивных конфликтов стало тактикой современного менеджмента, в том числе полицейского. Широко

известно, что наибольших успехов добиваются те полицейские организации (по материалам зарубежного опыта), где менеджмент со времен доктрины «человеческих отношений» нацелен на максимальное использование ее человеческого капитала. Наряду с использованием институциональных механизмов успешные менеджеры активно используют организационно-управленческие меры, ориентированные на профилактику деструктивной конфликтности в коллективах.

В рамках управленческого подхода могут быть использованы в деятельности ОВД следующие принципы:

принцип готовности к риску (состоит в том, что полицейский менеджмент делает ставку не на покладистых и безинициативных исполнителей, которые боятся совершить ошибку, а поощряет людей самостоятельных, творческих, способных пойти на обдуманный риск, взять на себя ответственность, что раскрепощает людей и создает непринужденную, раскованную организационную атмосферу);

принцип признания новых идей в качестве главной ценности организации (канализирует энергию неординарных личностей на поиск новых решений и инноваций в деле обеспечения правопорядка);

принцип эффективного стимулирования сотрудников (позволяет полицейскому менеджменту создавать у сотрудников сильную мотивацию, заинтересованность в результатах труда).

Перечисленные выше организационные принципы определенно снижают риск деструктивной конфликтности, укрепляют авторитет руководства и атмосферу сотрудничества, обеспечивают эффект синергии и повышают социальную эффективность организаций, что в полной мере отвечает современным требованиям к работе ОВД,

сформулированных в ФЗ «О полиции».

Литература

- Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – М.: ЮНИТИ, 2001.
- Бабосов Е.М. Основы конфликтологии / Ю.М.Бабосов. – Минск, 1997.
- Бачинин В.А. Основы социологии права и преступности / В.А.Бачинин. – СПб.: Изд-во С-Петербург. ун-та, 2001.
- Бирюков И.В. Основы профилактики суицидального поведения в образовательных учреждениях МВД России / И.В.Бирюков, В.В. Ермолаев. – Воронеж: ВИ МВД России, 2006.
- Большаков А.Г. Политический конфликт: возможности управления и исследовательские традиции: курс лекций / А.Г.Большаков. – Казань: Центр инновационных технологий, 2004.
- Бор Н. Избранные научные труды / Н.Бор. – М., 1971. – Т.2.
- Вебер М. Избранные произведения / М.Вебер. – М., 1999.
- Гареев М.А. Полководцы Победы и их военное наследие / М.А. Гареев. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Инсан, 2004.
- Гилинский Я.И. Кризис наказания в России: проблемы и перспективы / Я.И.Гилинский // Криминология: вчера, сегодня, завтра: Труды Санкт-Петербургского криминологического клуба. – Бишкек, 2003.
- Гилинский Я.И. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений» / Я.И.Гилинский. – 2-е изд., испр. и доп. – СПб.: Издательство Р.Асланова «Юридический центр Пресс», 2007.
- Гревцов Ю.И. Социология права: курс лекций / Ю.И.Гревцов. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2001.
- Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В.Гришина. – СПб.: Питер, 2004.
- Громова О.Н. Конфликтология: учебное пособие для студентов специальностей «экономика» и «управление машиностроением» / О.Н.Громова. – М., 1993.
- Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта / Р.Дарендорф // Социологические исследования. – 1994. – №5.
- Дмитриев А.В. Введение в общую теорию конфликтов / А.В. Дмитриев, В.Н. Кудрявцев. – М.: Собрание, 1998.
- Дмитриев А.В. Конфликтология / А.В. Дмитриев А.В. – М.: Гардарики, 2000.
- Дмитриев А.В. Введение в общую теорию конфликтов / А.В.Дмитриев, В.Н.Кудрявцев, С.В. Кудрявцев. – М., 1993.
- Дюркгейм Э. О разделении общественного труда / Э. Дюркгейм. – М.: Канон, 1996.
- Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / А.Г. Здравомыслов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аспект Пресс, 1996.
- Казимирчук В.П. Современная социология права / В.П.Казимирчук, В.Н. Кудрявцев. – М.: Юрист, 1995.
- Качалов В.Ю. Исследование форм и причин девиантного поведения сотрудников ОВД / В.Ю.Качалов. – Казань: КЮИ МВД России, 2002.
- Коваленко Б.В. Политическая конфликтология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Б.В.Коваленко, А.И.Пирогов, О.А.Рыжков. – М.: Ижица, 2002.
- Козер Л. Функции социального конфликта / Л.Козер; пер. с англ. – М.: Идея-Пресс, 2000.
- Козырев Г.И. Конфликтология: учебник / Г.И.Козырев. – М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2010.
- Колос И.В. Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел / И.В.Колос и др. – М.: ГУК МВД России, 2001.
- Комлев Ю.Ю. Органы внутренних дел и средства массовой информации: от общественной осведомленности к оптимальному взаимодействию / Ю.Ю. Комлев. – Казань: Изд-во

- Казанск. ун-та, 2001.
- Комлев Ю.Ю. Основы социологии для юристов/ Ю.Ю.Комлев.-2-е изд., перераб. и дополн. – Казань: КЮИ МВД России, 2009.
- Комлев Ю.Ю. Становление, предмет и методы конфликтологии. Феноменология, дефиниции и структурно-функциональные характеристики конфликтов/ Ю.Ю. Комлев – Казань: КЮИ МВД России, 2007.
- Комлев Ю.Ю. Социология девиантного поведения/ Ю.Ю.Комлев, Н.Х.Сафиуллин. – Казань: КЮИ МВД России, 2006.
- Комлев Ю.Ю. Основы конфликтологии: теория, анализ и управление конфликтами в ОВД/Ю.Ю.Комлев. – Казань:КЮИ МВД России, 2011.
- Конфликт – политика – общество / под ред. А.И.Беглова, А.И.Стребкова. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2007.
- Конфликтология. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000.
- Конфликтология. Экзаменационные ответы. – М.: Ответ, 2007.
- Конфликтология: учебник для вузов / под ред. проф. В.П.Ратникова. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
- Конфликтология: учебник. – М.:ЦОКР МВД России, 2007.
- Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования) / под ред. Е.И. Степанова. – М.:УРСС, 1999.
- Кравченко С.А. Социологический энциклопедический русско-английский словарь/ С.А. Кравченко. – М., 2004.
- Кристи Н. Ответ насилию. В поисках чудовищ/ Н. Кристи. – М., 2003.
- Кристи Н. Пределы наказания/ Н. Кристи. – М., 1985.
- Кристи Н. Примирение или наказание? /Н. Кристи //Индекс: Досье на цензуру. – 2003. - №18. – С.7–20.
- Ликсон Ч. Конфликт/ Ч. Ликсон. – СПб.: Питер, 1997.
- Маркс К. Немецкая идеология/ К.Маркс, Ф.Энгельс // К.Маркс, Ф.Энгельс. Соч. – Т.3. – С.232.
- Маркс К., Энгельс Ф. Соч. –Изд. 2-е. – Т. 2.
- Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
- Мнацаканян М.О. О природе социальных конфликтов в современной России/ М.О.Мнацаканян // Социологические исследования. – 1997.-№6.-С85.
- Моисеев Н.Н. Расставание с простотой. – М., 1998.
- Мольц М. Я – это Я, или Как стать счастливым/ М.Мольц. – М., 1992.
- Моска Г. Правящий класс/ Г.Моска //Социологические исследования. – 1994. – №10.
- Олейник А.Н. Основы конфликтологии / А.Н.Олейник. – М., 1992.
- Осипова Е.В. Социология Эмиля Дюркгейма/ Е.В. Осипова.- 2-е издание. – СПб., 2001.
- Основы конфликтологии / под ред. В.Н. Кудрявцева. – М.: Юрист, 1997.
- Парсонс Т. О структуре социального действия/ Т.Парсонс. – М.:Академический проект, 2000.
- Пирогова Л.К. Конфликтологическая подготовка сотрудников ОВД: практические рекомендации/ Л.К. Пирогова. – Домодедово: ВИПК МВД России, 2007.
- Профилактика самоубийств среди сотрудников органов внутренних дел: методическое пособие. – М.: ГУК МВД России, 2004.
- Рукавишников В.О. Социальная напряженность/ В.О. Рукавишников// Диалог. – 1990. –№8. – С.12.
- Смелзер Н. Социология/ Н.Смелзер. – М., 1994.
- Соснин В.А. Теоретические и практические подходы к урегулированию конфликтных ситуаций в зарубежной конфликтологии/ В.А.Соснин // Социальные конфликты. Вып.6. – М., 1994. – С.115– 127.

- Степанов Е.И. Методологические ориентиры экспертизы и урегулирования социальных конфликтов/ Е.И. Степанов // Социальные конфликты. Вып.6. – М.,1994.
- Степанов Е.И. Современная конфликтология: общие подходы к моделированию, мониторингу и менеджменту социальных конфликтов: учебное пособие/ Е.И. Степанов. – М.:Издательство ЛКИ, 2008.
- Тернер Дж. Теория конфликта/ Дж.Тернер // Структура социологической теории. – М.,1985.
- Уайтхед А. Избранные работы по философии/ А. Уайтхед. – М., 1990.
- Цой Л.Н. Организационный конфликтменеджмент: 111 вопросов – 111ответов/ Л.Н. Цой. – М.: Книжный мир, 2007.
- Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение/ В.П. Шейнов. – Минск,1997.
- Щербак В.Е. Конфликтные ситуации на предприятиях/ В.Е. Щербак // ЭКО. –1999 –№11.
- Юридическая конфликтология / отв. ред.В.Н. Кудрявцев. – М.,1995.
- Юридический конфликт: сферы и механизмы. – М.,1994.
- Ядов В.А. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности/ В.А. Ядов. – 6-изд.М.: ИКЦ: Академкнига, Добросвет,2003.
- Burton J. General theory: The Basis Of Conflict Resolution/ J.Burton, D.Sandole // Negotiations Journal. – 1986.
- Dahrendorf R. Out of Utopia. Essays in the Theory of Society/ R.Dahrendorf. – London, 1970.
- Rotwax H. Guilty. The Collapse of Criminal Justice/ H.Rotwax. – N.Y.:Random House, 1996.
- Shane P. Police and People: A Comparison of Five Continents. – St.Louis, Miss.,1980.

Интернет-ресурсы

<http://www.conflictology.isras.ru>;
<http://www.conflictology.spb.ru>;
<http://www.conflictology.narod.ru>;
<http://www.conflictology.com.ru>;
<http://www.conflictology.ru>;
<http://www.conflictmanagment.ru>

Учебное издание

Юрий Юрьевич Комлев

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ

Лекция

Технический редактор С.З.Еникеева

Корректор Н.А.Климанова

Сдано в набор 1.10.2012г. Подписано к печати 15.11.2012г.

Формат 60х84 1/16. Усл.печ.л. 3,1.

Тираж 100 экз. Заказ ____.

Издательство «Центр инновационных технологий»

420108, г. Казань, ул. Портовая, 25а

тел./факс (843)231-05-46, 231-05-61