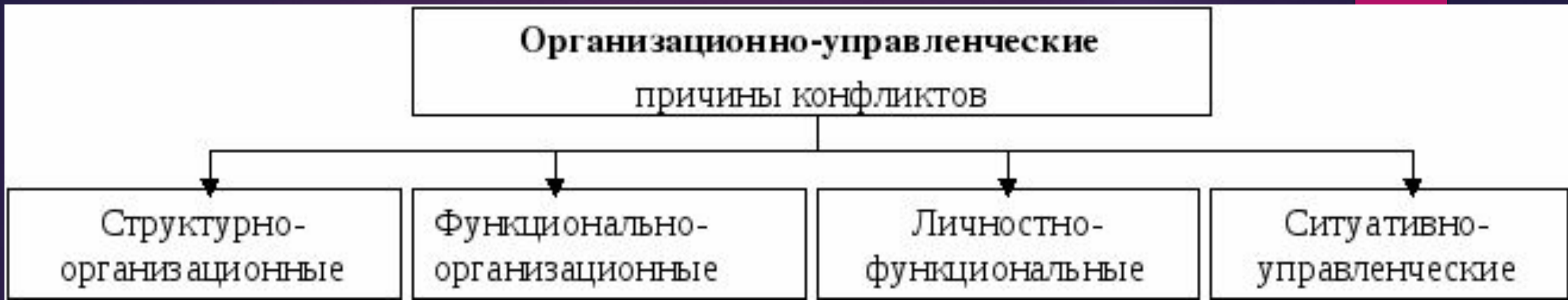


# Управление конфликтами в таможенной деятельности

ПОДГОТОВИЛИ

Ю.Н. ХОРЬКОВА, К.Ю. ИВАНОВА

- ▶ Служебная деятельность сотрудников таможенных органов связана со значительными психо-эмоциональными нагрузками, что создает благоприятный фон для возникновения конфликтных ситуаций. Умение вовремя распознать зарождающийся конфликт, направить его в созидательное русло и успешно разрешить – необходимые составляющие профессиональной компетентности.
- ▶ Термин «конфликт» происходит от латинского *conflictus* – столкновение. В ранних работах по управлению господствует стремление найти правильную формулу, которая позволила бы организации действовать как хорошо отлаженному механизму. Однако практика показала, что самая последовательная политика гуманизации и лучшие методы управления не защищают от необходимости жить в условиях конфликта. Источники конфликта имеют как объективную, так и субъективную основу. К числу **объективных причин** конфликта можно отнести главным образом те обстоятельства, которые привели к столкновению интересов, мнений, установок конфликтующих сторон. Среди объективных причин можно выделить причины организационно-управленческого характера, связанные с созданием и функционированием организаций, коллективов и групп.



Структурно-организационные причины конфликта заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Функционально-организационные причины конфликта порождаются неточностью функциональных связей организации с внешней средой, между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Личностно-функциональные причины конфликта связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности. Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения служебных задач.

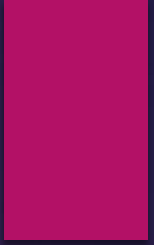
По имеющимся данным организационно-управленческие факторы лежат в основе 67% конфликтов в трудовых коллективах.

- ▶ Однако конфликтные ситуации могут порождаться и **субъективными причинами**. Конфликты могут возникать из искренних заблуждений относительно сказанного или подразумеваемого другой стороной, из различия в ценностях, убеждениях, проявляющих себя по общим вопросам (например, по поводу подходящих мер для достижения конкретных целей), из-за различных интересов, из индивидуальных различий. В деловом общении сталкиваются непохожести, возникают «конфликтующие реальности».
- ▶ В действительности мы всегда имеем комплекс объективно-субъективных причин конфликтного взаимодействия, т.к. любая объективная причина моментально обрастает рядом субъективных.
- ▶ Следует отметить, что в таможенных органах могут иметь место конфликты, встречающиеся в деятельности любой организации и обусловленные организационно – управленческими причинами, но существуют и специфические конфликты, связанные с реализацией таможенной деятельности. Обратимся к примеру.

- ▶ С распадом СССР и образованием многочисленных независимых государств из бывших союзных республик огромное количество граждан столкнулись с новой для них проблемой таможенных ограничений. Социологические опросы показывают, более трети участников трансграничного пассажиропотока имеют потребность в более полной информации о предметах, запрещенных и ограниченных к ввозу/вывозу в РФ, страны ближнего и дальнего зарубежья; около 45 % опрошенных испытывают дефицит информации о правилах оформления коммерческих грузов. Отсутствие свободного доступа к информации, связанной с таможенной практикой России и других государств дальнего и ближнего зарубежья часто влечет за собой административные правонарушения и неоправданный стресс. Создается благоприятная почва для возникновения конфликтной ситуации.

- ▶ Нарушив таможенные правила, пассажир не готов смириться с последствиями, выражая это в обостренной эмоциональной реакции. Он инициирует конфликт, получая «психологический выигрыш» в эмоциональной разрядке. Так как деловое общение - это «субъект - субъектное» взаимодействие, то негативные эмоции одного из участников вызывают ответную реакцию другого (эффект «заражения» эмоциями). Однако должностное лицо таможенных органов, находясь при выполнении служебных обязанностей, вынужден эти эмоции подавлять, в результате у него возникает психическая напряженность, которая будет искать своего выхода. Характер снятия психической напряженности зависит от индивидуального стиля профессиональной деятельности. Описанный конфликт можно классифицировать как конфликт интересов, которые оказываются в данной конфликтной ситуации несовместимыми, так как его участники волнуют различные проблемы.

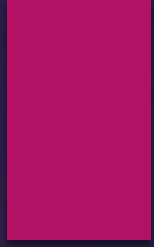
- ▶ Безусловно, конфликт усложняют процесс управления, но есть и другая сторона вопроса. Главное богатство любой организации – ее люди. В их непохожести, разнообразии – источник развития организации. Современное управление рассматривает, управление конфликтами как управление разнообразием полное отсутствие конфликта в организации признается явлением не только невозможным, но и нежелательным, ведущим к застою. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, позволяет выявить большее количество альтернатив при решении проблем и т.д. Например, разногласия относительно планов или целей могут выявить в них слабые звенья и усовершенствовать их. Конфликт могут также ускорить необходимые изменения в организации. Конфликт данного вида принято называть **конструктивными**.
- ▶ Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности, и достижению целей организации в целом.

- 
- ▶ Определение **деструктивного конфликта** в большей степени совпадает с обыденным представлением. Для него характерно специфическое развитие: расширение количества вовлеченных участников, их конфликтных действий, рост негативных установок и эмоций, т.е. имеет место «экспансия» конфликта. Другая черта – «эскалация» конфликта – означает наращивание напряженности, рост предубежденности против партнера, искажение восприятия ситуации взаимодействия.
  - ▶ Понятийная схема конфликта должна охватывать как минимум четыре основных характеристики: функцию, структуру, динамику и типологию.



- ▶ Важнейшим компонентом **структуры конфликта** является **конфликтная ситуация**. **Конфликтная ситуация** – это основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон. По сути дела, это еще не сам конфликт, так как существующее объективное противоречие может какое-то время не осознаваться участниками взаимодействия.
- ▶ Как видно из схемы, в конфликтной ситуации присутствуют: **объект конфликта**– реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора; **стороны конфликта**, или его участники, в качестве которых могут выступать отдельные индивиды или группы; **образы конфликтной ситуации** как внутренние картины, включающие представления участников о себе (своих мотивах, ценностях, возможностях), представления о противостоящей стороне, о среде, в которой складываются конфликтные отношения, **стратегии, тактики** и преобладающие способы поведения и воздействия. Часто в конфликт можно выделить сторону, которая спровоцировала конфликт, ее называют **инициатором** конфликта.

- ▶ **Динамика конфликта**, т.е. закономерности его развития находится в полном соответствии с его структурой. Можно выделить 4 стадии развития конфликта.
- ▶ Остановимся на этих стадиях подробнее.
- ▶ **Возникновение образов конфликтной ситуации.** В большинстве случаев конфликт порождает образ конфликтной ситуации, которая какое-то время остается неосознанной. Эту стадию можно назвать *стадией потенциального конфликта*, ибо подлинным конфликт он становится лишь после восприятия, осознания объективной ситуации ее участниками как конфликтной.
- ▶ **Осознание образа конфликтной ситуации.** Чтобы конфликт стал реальным, его участники должны осознать ситуацию как конфликтную. Именно осознание ситуации как конфликтной порождает конфликтное поведение. За конфликтной ситуацией, как правило, стоят объективные противоречия интересов и устремлений, однако возможно возникновение конфликтных образов и при отсутствии объективных причин.
- ▶ **Переход к конфликтному поведению.** Конфликтное поведение можно определить как действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно заблокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений и т.д. Конфликт становится психологической реальностью для его участников с момента инцидента. **Инцидент** представляет собой первое столкновение сторон, пробу сил, попытку с помощью силы решить проблему в свою пользу. Конфликтные действия резко обостряют эмоциональный фон протекания конфликт, что в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение. Возникает тенденция к дестабилизации, эскалации конфликт.



- ▶ Управление конфликтом непосредственно зависит от той общей **стратегии**, на которую при этом опираются. Существуют три главных стратегии обращения с конфликтом:
- ▶ *Нормативная, или морально-правовая, стратегия* ориентирована на мирное соперничество в рамках определенных правил, причем уважение правил и поддержание сферы консенсуса считается, в конечном счете, важнее, чем победа в конфликте. Цель данной стратегии – разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе.
- ▶ *Реалистическая стратегия* исходит из неизбежности конфликта в организации, считается, что равенство в принципе недостижимо и к тому же дисфункционально, ставка при таком подходе делается на перемирие и временное урегулирование. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевой суммой выигрыша, т.е. взаимодействие, в котором выигрыш одной стороны, равнозначен проигрышу другого.
- ▶ *Интегративная (идеалистическая) стратегия* ориентируется на нахождение новых общих целей и ценностей, обесценивающих прежние, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения этих новых целей. Выигрыш предполагается для всех сторон конфликта (т.е. положительная сумма выигрыша). Иными словами, создается новая шкала целей и ценностей, в которой источник конфликта утрачивает свое бывшее значение для участников. Успех интегративной стратегии непосредственно связан с конфликтологической культурой субъекта. Однако реальное поведение людей в организациях очень далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликта. На данном этапе общественного развития в таможенном деле можно считать доминирующей нормативную или морально – правовую стратегию управления конфликтом.