

ПРАКТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Конфликт — это сигнал того, что что-то произошло неладное в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные разногласия. У многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, но так как мы сталкиваемся с ними в той или иной степени каждый день, у нас у всех есть кое-какие навыки. Люди способны управлять конфликтами хорошо, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом.

Практика показала, что сложились три направления (способа) управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Рассмотрим сущность некоторых из методов. Начнем с одного из наиболее популярных методов управления конфликтом — **ухода от конфликта**.

Преимущество этого метода состоит в том, что решение такого рода принимается очень быстро.

Такой метод целесообразно применять в случаях:

- Банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;
- Наличия более важных проблем, требующих своего решения;
- Необходимости охлаждения разгоревшихся страстей;
- Потребности выбрать время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;
- Подключения других сил для разрешения конфликта;
- Наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; если время надвигающегося конфликта неудачно.

Этот метод не следует применять в следующих случаях:

- Важности проблемы, лежащей в основе конфликтов;
- Наличия перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода «ухода от конфликта» является **метод бездействия**. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Этот метод оправдан в условиях полной неопределенности, невозможности предвидеть варианты развития событий. Последствия при этом непредсказуемы.

Метод уступок или приспособления. В этом случае одна сторона идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется в нескольких случаях:

- Когда сторона обнаруживает свою неправоту;
- Когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас;
- Когда необходима минимизация потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете;
- Когда гармония и стабильность особо важны.

Метод «скрытых действий» используется тогда, когда управление конфликтом нуждается, с точки одной из сторон, в скрытых средствах его регулирования.

Метод применяется:

- При стечении экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств, делающих невозможным открытый конфликт;
- При отсутствии желания иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потерять имидж;

- При невозможности вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия;
- При дисбалансе сил, отсутствии паритета в ресурсах сталкивающихся сторон, что подвергает более слабую сторону повышенному риску или требует дополнительных издержек.

Применяемые в этом случае приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки примеры прямого обмана, создание различного рода препятствий. Это может быть скрытое или открытое сопротивление такого рода секретным действиям, провоцирование актов саботажа, распространение негативных настроений и возможность усиления конфликта на этой почве.

Метод «быстрого решения» применяется в случаях:

- Дефицита времени для принятия решения и в связи со сложившимися обстоятельствами;
- Изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации;
- Если обе конфликтующие стороны желают участвовать в поиске более лучших соглашений;
- Если ситуация конфликта не является остро противостоящей интересам сторон и не требует тщательно выработанных и согласованных решений;
- Понимания, что подобное «скорое» решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Метод «компромисса» является таким видом соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Суть его — в управлении конфликтом посредством достижения соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон. Метод используется в следующих случаях:

- Если цели конфликта достаточно важны, но не стоят больших усилий;
- Если комплекующие стороны с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели;
- Если имеется возможность достижения временных соглашений по комплексным проблемам;
- Если имеются условия для достижения целесообразных решений в условиях дефицита времени;
- Если имеется выход из конфликта в условиях, когда сотрудничество или соперничество не дают успеха;
- Если обе сталкивающиеся стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров;
- Если стороны имеют достаточно времени;
- Если ресурсы ограничены.

Этот метод нецелесообразно применять в случаях:

- Нереалистичности первично занятой позиции вследствие ее преувеличенности, раздутости;
- Неэффективности компромисса и в случае оспаривания конфликтующими сторонами принятых обстоятельств.

В компромиссном решении нет победителя и нет проигравшего. Достоинствами этого метода разрешения конфликта являются:

- Выявления спорных вопросов для обеих сторон;
- Подчеркивание взаимных интересов;
- Использование «объектного» критерия в ходе переговоров;
- Ведение переговоров без оскорбления достоинства обеих сторон;
- Разработка взаимовыгодных решений.

Метод «сотрудничества» — соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта решения конфликтной ситуации.

Он применяется в следующих случаях:

- При необходимости выработки интегративного решения, когда проблемы обеих сторон очень важны;
- Если одна из сторон нуждается в выяснении своих целей в данном конфликте; При необходимости выработки соглашения о решении проблем сторон на основе принципа консенсуса;
- Если имеется достаточно времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В данном случае специфичны и сами действия сторон. Они включают: ориентацию на разрешение проблемы; поиск интегрируемых решений; выявление ситуаций, дающих выигрыш обеим сторонам; подход к конфликтам и проблемам как к вызову.

Основные ограничения применения этого метода связаны с условиями времени и обязательностью сторон. Применение этого метода дает выигрыш обеим конфликтующим сторонам.

Метод «силы» связан со стремлением оппонента навязать свое решение другой стороне. Зачастую более сильная сторона стремится заставить принять свою точку зрения любой ценой.

Этот метод применяется в следующих условиях:

- Необходимо быстрое, решительное действие, возможно, при чрезвычайных обстоятельствах;
- Вынужденное принятие непопулярных решений (снижение заработной платы, введение дисциплинарных ограничений и т.п.);
- Наличие жизненно важной для организации ситуации и при осознании более сильной стороной своей правоты;
- Необходимо принятие мер против социальных групп с деструктивным типом поведения.

Этот метод предполагает использование следующих приемов:

- Навязывание стратегий, выгодных сильной стороне;
- Использование конкуренции;
- Использование власти путем принуждения для получения однозначных результатов;
- Требование подчинения.

При применении этого метода проигравшая сторона, не имея возможностей решить собственные проблемы, может прибегнуть к различным формам скрытой и открытой конфликтности.

Этот метод эффективен в ситуациях, где администрация имеет значительную силу над работниками.

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.

* **Признать существование конфликта**, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что вы находитесь в состоянии конфликта по какому-либо вопросу. Иногда конфликт существует скрыто уже давно, люди страдают, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

* **Определить возможность переговоров.** После признания наличия конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения

переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе конфликтующие стороны.

* **Согласовать процедуру переговоров.** Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

* **Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта.** Проблема состоит в том, чтобы точно определить предмет конфликта. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

* **Разработать варианты решений.** Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

* **Принять согласованное решение.** В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и др. Иногда, в сложных или ответственных случаях письменные документы можно составлять по окончании каждого этапа переговоров.

* **Реализовать принятое решение на практике.** В тех случаях, когда процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может вызвать другие, более сильные и продолжительные конфликты. Причины, вызвавшие первичный конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее. Поэтому конфликтующие стороны должны определить, как организовать принятое решение на практике, каковы задачи каждой конфликтующей стороны в реализации результатов переговоров и их зафиксировать в принятом согласованном решении.

Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Естественно, следует помнить — конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому из нас нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял наши убеждения. Конфликт — это сигнал того, что что-то произошло неладное в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, но так как мы сталкиваемся с ними в той или иной степени каждый день, у нас у всех есть кое-какие навыки. Люди способны управлять конфликтами хорошо, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом.

Основные рекомендации психопрофилактического поведения в конфликтной ситуации следующие.

1. Умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничто кроме интуиции не может вам помочь. Но если регулярно анализировать ситуацию, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что, действительно является «вопросом жизни и смерти», а что просто вашими амбициями, и научиться отбрасывать несущественное, вы сможете следовать следующему совету: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь вам найти правильную линию поведения в конфликтах.

2. Внутреннее спокойствие — это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — это своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций. Именно внутреннее спокойствие позволяет человеку сохранить подобающую форму поведения.

3. Эмоциональная зрелость и устойчивость — это, по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях.

4. Знание меры воздействия на события — это способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы владеть ситуацией и уметь адекватно реагировать на нее.

5. Умение подходить к проблеме с различных точек зрения. Вполне понятно, что одно и то же событие можно оценить по-разному в зависимости от позиции. Например, если рассматривать конфликт с позиции своего «я» — будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего «противника», возможно, все покажется иным. Поэтому важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции.

6. Готовность к любым неожиданностям, а также отсутствие (или сдерживание) предвзятых линий позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации.

7. Восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим. Следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла.

8. Стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации неразрешимы только в каких-то изначально заданных рамках обстоятельств. Если осознать их лишь как частицу глобальных, мировых проблем, то это помогает найти выход из экстремальной ситуации. Безвыходных ситуаций не бывает.

9. Наблюдательность — важное качество, необходимое не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если мы научимся беспристрастно наблюдать за собой. Если человек умеет объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, ему гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях.

10. Дальновидность — это способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание того, «что к чему приведет» оберегает от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации.

11. Стремление понять других. Понять помыслы и поступки другого в одних случаях означает примирение с ними, в других — правильное определение своей линии поведения. Много недоразумений в жизни мы испытываем только потому, что не умеем или же не даем себе труда сознательно поставить себя на место других; способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации.

12. Умение извлекать опыт из всего происходящего, то есть «учиться на ошибках», причем не только на своих, умение учитывать причины прошлых ошибок и неудач помогают не совершать новых.

Автор: Михаил Сергеевич Вершинин, кандидат философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой политологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.