**ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ**

ВВЕДЕНИЕ

 Конфликты возникают в процессе взаимодействия, общения индивидов между собой, поэтому они существуют столько, сколько существует человек.

 Конфликтология представляет собой науку, изучающую появление, развитие и разрешение конфликтов. Конфликтология как наука находит развитие во множестве теорий, рассматривающих отдельные направления становления и завершения конфликтов.

 Объектом изучения конфликтологии являются все виды конфликтов, предметом - поведение личности или группы, которое приводит к конфликтам.

 Изучением конфликтов занимались ученые с древнейших времен. Они отмечали как позитивную, так и негативную роль конфликтов в жизни обществ. Первые попытки рационального осмысления природы социальных конфликтов принадлежат древнегреческим философам.

 Начало современным теориям конфликта положили исследования ряда немецких, австрийских и американских социологов, выполненные в конце XIX-начале XX веков: Г.Зиммеля, Л.Гумпловича, К.Маркса, Д.Смолла, У.Самнера и др. Наиболее известным из них является Г.Зиммель, автор функциональной теории конфликта. В середине 60-х годов XX века немецкий учены Р.Дарендорф выступил с теорией социального конфликта, плучившей впоследствии название “конфликтная модель общества”. Рассмотрение конфликта как нормы социальных отношений было проведено в работах Л.Козера, К.Болдинга, Дж.Бернарда и других. Л.Козер предложил теорию позитивно-функционального конфликта. Попытка создания единой теории конфликтов с применением математического аппарата была предпринята и в нашей стране – В.В.Дружининым и Д.С.Конторовым.

 Сегодня исследования конфликтов проводятся всесторонне, с привлечением достижений ряда областей знаний: истории, математики, педагогики, правоведения, психологии, социологии, философии, военного дела.

 В настоящее время сложилось несколько направлений развития конфликтологии: философско-социальное , организационно-социологическое и индивидуально-психологическое.

 Организационно-социологическое направление в развитии конфликтологии тесно переплетается с рядом управленческих дисциплин: управлением поведением, организационным поведением, управлением персоналом.

 Общим у этих направлений выступает объект рассмотрения- поведение личности, хотя конфликтология изучает преимущественно изменение поведения в условиях конфликтов. Специфика конфликтологии заключается в том, что она больше внимания уделяет причинам формирования и развития противоречий в системе отношений индивидов и групп, их перерастание в конфликты, изучает пути предупреждения и методы управления возникшими конфликтами.

Проблеме конфликтов и конфликтного взаимодействия посвящено множество работ: от технического направления (теории катастроф) до социально-философского.

 Проблемы конфликтов и конфликтных ситуаций интересовали всегда ученых, философов, общественных деятелей. Любая философия, мировые религии оперируют понятиями конфликта сил добра и зла, порядка и хаоса. Историки пытаться выявить причины возвышения и падения государств, глубоких кризисов и длительных расцветов в жизни отдельных народов.

 Несмотря на значительный интерес и длительную историю до настоящего времени общепризнанного определения понятия “конфликт” пока не сложилось, а может быть, и не появится в будущем, поскольку слишком разные явления попадают под данную категорию.

**1. ДИАГНОСТИКА КОНФЛИКТА**

Управлению конфликтом должна предшествовать стадия его диагностики, т.е. определение основных составляющих конфликта, причин, его породивших. В большинстве случаев проведение диагностики предполагает определение:

* истоков конфликта, субъективных или объективных переживаний сторон, способов “борьбы”, противоречия мнений, событий, затронутых потребностей и интересов;
* биографии конфликта, т.е. его история, фон, на котором он прогрессировал, нарастание конфликта, кризисы и поворотные точки в его развитии;
* участников конфликтного взаимодействия: личностей, группы, подразделений;
* позиций и отношений сторон, их взаимозависимости, ролей, ожиданий, личных отношений;
* исходных отношений к конфликту – хотят и могут ли стороны сами решить конфликт, каковы их надежды, ожидания, установки, условия, либо конфликт спровоцирован специально в интересах одной из сторон, которая постоянно поддерживает уровень напряженности.

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рис.1.

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения.

При проведении диагностики конфликта достаточно сложным является выявление субъектов конфликта, их затронутых потребностей, интересов, опасений, причин конфликтного взаимодействия.

Для выявления причин конфликта возможно использовать метод картографии конфликта [1], суть которого состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании

#  Определение видимых

 участников конфликта

 выявление носителей выявление прочих

интересов, затронутых участников конфликта

в конфликте

 выявление “биографии”

 конфликта

 определение позиций

 субъектов, их ролей

 определение причин и

 объекта конфликта в

 каждой

 конфликтной ситуации

 выявление намерений

 сторон

 хотят ли стороны

договориться через нет

 посредника хотят ли стороны

 договориться сами

нет

решение поиск да

конфликта посредника

другими

методами проведение

 переговоров

 проведение

 переговоров с

 посредником

# Рис.1. Схема диагностики конфликта

основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Эта работа состоит из нескольких этапов.

 На первом этапе проблема описывается в общих чертах, определяется предмет конфликта. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “взаимоотношения”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта и пока неважно, что это не полностью отражает суть проблемы.

 На втором этапе выявляются главные участники (субъекты) конфликта. В список можно внести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также объединение групповых и личных категорий.

 Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

 Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо определить.

 Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии

**2. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ.**

 Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, к ним можно отнести: взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения конфликтной ситуации. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет.

 Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей и поведения участников конфликта.

 Управление конфликтами – это целенаправленные воздействия:

* по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт;
* по коррекции поведения участников конфликта;
* по поддержанию необходимого уровня конфликтности, но не выходящего за контролируемые пределы.

Существует достаточно много методов управления и предупреждения конфликтов:

* внутриличностные методы – методы воздействия на отдельную личность;
* структурные методы – методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;
* межличностные методы или стили поведения в конфликте;
* персональные методы;
* переговоры;
* методы управления поведением личности и приведение в соответствие организационных ролей сотрудников и их функций, иногда переходящие в манипулирование сотрудниками;
* методы, включающие ответные агрессивные действия.

2.1. Внутриличностные методы

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая психологической защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы [1] предлагают использовать “Я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение и не провоцировал конфликт.

Это способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. “Я-высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен.

Компоновка заявления от “Я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

2.2.Структурные методы.

 Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления; четкого определения системы оценки, ее критериев, последствий (продвижения, увольнения, поощрения).

 Структурные методы [2,3], т.е. методы предупреждения или профилактики конфликтов, а также воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из- за неправильного распределения полномочий, существующей организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, формирование координационных и интеграционных механизмов, общеорганизационных целей, использование систем вознаграждения.

Координационные механизмы могут быть реализованы при использовании структурных подразделений организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы.

Метод постановки общеорганизационных целей предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли.

Устранение реального предмета (объекта) конфликта – т.е. подведение одной из сторон под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны.

2.3. Межличностные методы (стили поведения) вконфликте

 При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Речь идет о межгрупповых и межличностных конфликтах, в которых участвуют минимум две стороны и в которых каждая из сторон выбирает форму своего поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. При возникновении конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один ин нескольких возможных вариантов поведения [4]:

* активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;
* уход из конфликтного взаимодействия;
* разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;
* использование результатов конфликта в своих интересах.

Было выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, противоборство; уступчивость; сотрудничество; компромисс.

**Уклонение (избегание, уход).**Данная форма поведения характеризуется индивидуальными действиями и выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если:

* исход конфликта для индивида не особенно важен;
* ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников;
* у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу;
* исход конфликта для индивида не особенно важен.

**Противоборство (конкуренция)** характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствие сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, различные средства давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Условия применения данного стиля:

* восприятие ситуации как крайне значимой для индивида;
* наличие большого объема власти или других возможностей настоять на своем;
* ограниченность времени решения ситуации и невозможность длительного поиска взаимоприемлемого решения;
* необходимость сохранить “свое лицо” и действовать жестко, хотя, может быть, и не самым лучшим образом.

Уступчивость (приспособление).Действия индивида направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

 Данный подход возможен, если:

* вклад индивида не слишком велик: а возможность проигрыша слишком очевидна;
* предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида;
* сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу;
* у индивида мало шансов на победу, мало власти.

**Сотрудничество** означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

 При **компромиссе** действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

2.4.Персональные методы.

 Данную группу методов выделил В.П.Пугачев, акцентируя внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам, подразумевая под этим следующее:

* использование власти, позитивных и негативных санкций, поощрения и наказания непосредственно в отношении участников конфликта;
* изменение конфликтной мотивации сотрудников с помощью влияния на их потребности и интересы административными методами ;
* убеждение участников конфликта, проведение разъяснительной беседы о значимости спокойной работы для всего коллектива;
* изменение состава участников конфликта и системы их взаимодействия путем перемещения людей внутри организации, увольнения или побуждения к добровольному уходу;
* вхождение руководителя в конфликт в качестве эксперта или арбитра и поиск согласия путем совместных переговоров.

**3.ПЕРЕГОВОРЫ – УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕТОД РЕШЕНИЯ**

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

 Для того, чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

* существование взаимосвязанности сторон, участвующих в конфликте;
* отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;
* соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
* участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько стадий (см. таблицу 1), на некоторых из них переговоры могут быть не восприняты, так как еще рано или уже поздно, и возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

**первичные группы** – затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров;

**вторичные группы**- затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

* подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
* предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
* поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
* завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Таблица 1

Возможность переговоров в зависимости от стадии конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Стадии развития конфликта | Возможности переговоров |
| напряженностьнесогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничествовраждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилиевоенные действия | Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

**Подготовка к началу переговоров.** Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

 Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах:

* в чем состоит основная цель проведения переговоров;
* какие есть в распоряжении варианты. Реально переговоры проводятся для достижения результатов для участников между наиболее желательными и допустимыми;
* если соглашение не будет достигнуто, как это отразиться на интересах обеих сторон;
* в чем состоит взаимосвязанность оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

 Опытные переговорщики считают: от правильно организованной данной стадии на 50% зависит успех всей деятельности.

Таблица 2

Возможные цели и результаты участия в переговорах

|  |  |
| --- | --- |
| Формулировка целей | Возможные результаты |
| Отражают в максимальной степени наши интересы | наиболее желательные для нас результаты |
| Учитывают наши интересы | допустимые результаты |
| практически не учитывают наши интересы | неприемлемые результаты |
| ущемляют наши интересы | совершенно неприемлемые |

Вторая студия переговоров – первоначальный выбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете, определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше для себя места.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, “задачи компании”. “общий интерес”) стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участие посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Здесь возможны различные тактики начала переговоров:

* проявление агрессивности для оказания давления на оппонента в виде наступательной позиции, попытка подавления оппонента;
* для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать: маленькие уступки, установление предельных сроков;
* для достижения небольшого доминирования возможно предоставление новых фактов; использование манипуляций;
* установление позитивных личных отношений: создание непринужденной дружеской атмосферы; содействие неформальным обсуждениям; проявление заитересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять “своего лица”;
* для достижения процедурной легкости: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на посредника, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – соблюдение равновесия или небольшое доминирование.

Задача посредника на данном этапе –увидеть и привести в действие возможные комбинации из интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают носить резкий характер, задевающий одну из сторон, посредник должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных предложений и вариантов, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти все дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

 Каждое решение конфликта предполагает составление прогноза последствий этого решения и определение необходимых затрат на его реализацию (материальных, эмоциональны, временных). Следует отметить, что при принятии решения по выходу из конфликтной ситуации последствия этого решения для каждой из сторон будут разными, иногда противоположными. В этой связи последствия и затраты необходимо просчитать отдельно для каждой из участвующих сторон.

ЛИТЕРАТУРА

1.Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Практическое пособие по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей.-М.:Стрингер,1992

2. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. Курс лекций. Ростов-на Дону:Феникс,1998.

3.Мастенбрук У. Управление конфликтнымиситуациями и развитие организации: Пер.с англ.-М.:ИНФРА-М,1996

4.Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций.-М.:Ассоциация авторов и издателей “Тандем”. “ЭКСМО”,2001.-320 с.

5.Основы конфликтологии: Учебное пособие./Под ред.В.Н.Кудрявцева.-Юристъ,1997