**Конфликт как метод управления в кризисной ситуации**

Владимир Александрович Баринов, доктор экономических наук, профессор кафедры государственного управления и менеджмента Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова.

Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители — в некоторых организациях до половины рабочего времени.

Конфликты занимают одно из центральных мест в управлении персоналом не только в силу значительности связанных с ними временных затрат, но и вследствие высокой организационной значимости их инновационных, созидательных, а особенно разрушительных последствий. Вместе с тем конструктивный конфликт — единственный способ поиска путей выхода из кризиса конкретного предприятия. Только его персонал владеет информацией о внутреннем взаимодействии и реальных возможностях коллектива. Реализация же этого потенциала, его материализация в реструктуризации бизнеса, освоении нововведений немыслима без конфликтов.

Мастерство управления конфликтом строится на глубоких знаниях руководителя о природе, технологии и особенностях соответствующего инструментария. Начальный этап работы с конфликтом — выявление его природы.

**Структура регулируемого конфликтного процесса**

Анализ литературы по проблемам конфликтологии позволяет выделить следующие, во многом взаимосвязанные признаки социальных конфликтов.

1. Существование по меньшей мере двух сторон, имеющих контакт друг с другом.

2. Взаимозависимость сторон, побуждающая их к участию в конфликтном взаимодействии, без которой стороны не могут выйти из конфликтного поля.

3. Несовместимость (полная или частичная) целей и ценностей конфликтующих сторон. Обычно она возникает, когда два субъекта не могут занимать одну и ту же позицию, или при наличии дефицита ресурсов, тех или иных благ, всеобщим эквивалентом которых обычно выступают деньги.

4. Нулевая сумма конфликтного взаимодействия. Это означает, что в конфликте выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой и каждый из участников стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента. С этой точки зрения конфликт отличается, например, от дискуссии экспертов, обладающих различными и даже несовместимыми взглядами и оценками.

5. Действия, направленные друг против друга. Это ведущий признак в диагнозе конфликта. Он отличает реальный конфликт как от не проявляющейся внешне в поведении и действиях психологической оппозиции (неприязни, осознании несовместимости целей и ценностей и пр.), так и от конкуренции.

6. Понятия конфликта и конкуренции тесно взаимосвязаны и иногда отождествляются. Однако конфликт отличает от конкуренции осознанность противоречий и направленность действий его участников друг против друга. Конкуренция (например, соперничество на рынке товаров различных фирм или конкурс на занятие руководящей должности) может иметь место и без знакомства конкурентов друг с другом и осознания несовместимости их целей. Кроме того, при конкуренции возможны параллельные действия сторон, их неосознанное соперничество, опосредованное другими людьми (в упомянутых выше примерах это опосредование потребителем или конкурсной комиссией). Следовательно, не всякая конкуренция есть конфликт. Однако если действия конкурентов осознаны и непосредственно направлены друг против друга, то их взаимодействие является конфликтом.

7. Использование давления или силы как крайнего варианта давления. Давление может быть разных видов: психологическое, экономическое, физическое и пр.; оно может осуществляться в форме угроз или практических действий. Применение давления, особенно силы, придает конфликту ярко выраженную негативную эмоциональную окрашенность, которая обычно возрастает по мере нарастания давления и использования более жестких его форм.

В основе конфликта лежат противоречия: объективные, существующие до их осознания людьми, и субъективные, связанные либо с осознанием объективных противоречий, либо с сознанием, психологией людей.

Учитывая отмеченные признаки конфликтов, их можно определить как основанное на реальных или мнимых противоречиях взаимодействие, преследующее несовместимые, взаимоисключающие цели сторон, действия которых направлены друг против друга и исключают взаимную выгоду.

**Стадии конфликта**

Конфликты имеют процессуальный характер, т.е. представляют собой имеющий начало и завершение процесс. В зависимости от особенностей протекания конфликта выделяют следующие его стадии.

1. Зарождение, или возникновение. На этой стадии конфликт имеет скрытый для стороннего наблюдения характер и проявляется как недовольство, выражаемое в словесной форме, изоляционистском или недоброжелательном поведении (замкнутость, недоверие, распространение слухов и пр.).

2. Формирование. На этой стадии происходит консолидация сторон конфликта и выдвижение требований к оппоненту.

3. Расцвет. Стороны переходят к активным действиям, блокируя друг другу возможность достижения целей и намерений.

4. Угасание, или преобразование. Это стадия полного или частичного разрешения конфликта, которое происходит в результате либо исчерпания ресурсов одной или обеими сторонами, либо достижения между ними соглашения, либо «устранения» одной из сторон.

**Стратегии управления конфликтами**

Деятельность руководителя или любого другого субъекта управления конфликтами непосредственно зависит от общей стратегии, на которую он ориентируется. Существуют три главных стратегии управления конфликтами.

1. Нормативная или морально-правовая стратегия. Ее цель — разрешение конфликта на административно-правовой или этической основе. Соперничающие стороны обращаются к законам и принятым в данной организации нормам поведения. Возможность разрешения конфликта напрямую зависит от принятия и соблюдения всеми участниками конфликта соответствующих норм и базирующихся на них общих правил игры. Если же правила игры не соблюдаются или вообще отвергаются хотя бы одной из сторон, то используется убеждение или силовое навязывание этих правил игры с помощью угрозы и применения санкций, которые в обществе считаются легитимными. В целом данная стратегия ориентирована на мирное соперничество по определенным правилам. Причем уважение правил и поддерживание тем самым сферы консенсуса считается в конечном счете важнее, чем победа в конфликте.

2. Реалистическая стратегия. Эта стратегия основывается на неизбежности конфликта в силу прирожденного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями и ориентируется главным образом на временное урегулирование конфликта с помощью любых средств, пригодных в данной ситуации. Конфликты рассматриваются как неизбежные, поскольку в любой организации объективно существуют управляющие (субъект управления) и управляемые (объект управления). Считается, что всеобщее равенство в принципе недостижимо. Обязательное наличие в каждой организации почвы для конфликтов не позволяет надеяться на достижение «всеобщего мира» и стабильно доверительного сотрудничества. Поэтому наиболее целесообразна ставка на «перемирие» и временное урегулирование конфликтов. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра с нулевым выигрышем, т.е. выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой. Такую стратегию широко используют на предприятиях с высокой степенью эксплуатации и там, где руководство стремится к максимальной выгоде, в том числе личной, путем интенсивного «выжимания пота» при минимальной оплате труда, не задумываясь над этической и правовой сторонами реализуемой политики.

3. Идеалистическая стратегия. Эта стратегия ориентирована на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценивают прежние ценности, послужившие источником конфликта, а также на сотрудничество сторон для достижения новых целей. Данная стратегия предусматривает выигрыш всех сторон конфликта в результате его разрешения. При этом конфликт трактуется как игра, взаимодействие с положительной суммой выигрыша. Считается, что в данный момент все участники конфликта проигрывают. При решении лежащей в его основе проблемы все стороны окажутся в выигрыше. Реализация данной стратегии переводит взаимоотношения сторон в новую, бесконфликтную плоскость. Она либо устраняет источник конфликта, либо обесценивает его значимость, создавая новую шкалу целей и ценностей, в соответствии с которой источник конфликта утрачивает свое былое значение для его участников. Многообразие целей и средств разрешения конфликта обычно позволяет получить позитивный результат. Однако все зависит в первую очередь от иерархии потребностей участника конфликта.

Успех идеалистической стратегии непосредственно связан с культурой субъекта, особенно с уровнем развития его конфликтологической культуры, и субъективной значимостью для него гуманных, альтруистических ценностей. Если бы все люди исходили из гуманного библейского принципа «возлюби ближнего твоего как самого себя», то это вообще устранило бы всякую почву для конфликтов. Однако реальное поведение людей в организациях далеко от того уровня, когда приемлемой может считаться лишь идеалистическая стратегия разрешения конфликтов. В целом же идеалистическая стратегия считается предпочтительной. В процессе такого разрешения конфликта все стороны оказываются в выигрыше, а кроме того, у участников вырабатывается устойчивый поведенческий образец, позволяющий им самостоятельно разрешать проблемы в будущем.

Самая большая ошибка, которую может совершить руководитель в кризисной ситуации,— это игнорирование конфликтов, возникающих в коллективе. В данной ситуации возможны следующие ошибочные действия: чрезмерно критическая оценка событий, постоянное несоблюдение интересов работников, предъявление огромного количества претензий.

Есть и такое мнение: проблема нынешних трудовых конфликтов у большинства фирм состоит и том, что потенциальные противники или партнеры ошибаются по поводу мотивации других и не склонны договориться с союзниками об условиях их участия в конфликте и условиях разрешения конфликта с противниками. Конфликты, как считает могут возникать по разным причинам и также по-разному влиять на состояние дел в фирме. Она предостерегает руководителей организаций от игнорирования проблем, возникающих на фирме, поскольку последствия такого невнимания могут быть разрушительными.

В условиях конфликта важно проявлять интерес к работникам и заботу о них, никогда не откладывать решение разногласий на потом, активно поддерживать сотрудничество в рамках предприятия. Вместе с тем признается, что простые схемы разрешения конфликта не всегда эффективны, а часто даже усугубляют его, переводя из категории бурноразвивающихся и краткосрочных в категорию вялотекущих, систематически обостряющихся без видимых очертаний периода полного разрешения.

В наше время конфликты в организациях не только возможны, но и желательны. Вся проблема заключается в умении управлять ими. Проблема конфликта заключается в том, какую позицию в нем занимает руководитель, знает ли он сильные и слабые стороны организации. Самой большой ошибкой руководителя становится игнорирование проблемы. Конфликты могут развиваться по-разному, следовательно, возможны различные методы их преодоления.

Для решения конфликта важно знать все его скрытые и явные причины, проанализировать позиции и интересы сторон и сконцентрировать внимание именно на интересах, так как в них — решение проблемы. Нет универсальных способов преодоления конфликта. Единственно возможным является полное вовлечение в ситуацию. Только вжившись в сложившуюся в организации ситуацию, можно изучить проблему конфликта и дать руководителю рекомендации относительно оптимальной стратегии поведения и методов преодоления конфликта.

**Структура процесса управления конфликтом**

Рассмотрим стратегию эффективного вмешательства, осуществляемого консультантом или посредником.

1. Завоевание авторитета у сторон. Стороны должны стремиться к позитивному разрешению конфликта и действовать соответствующим образом с помощью консультанта. Для консультанта очень важно установить хорошие взаимоотношения с обеими сторонами, не отдавая предпочтения ни одной из них, поскольку в противном случае его деятельность не будет эффективной.

Консультант должен:

устанавливать с обеими сторонами контакт на раннем этапе работы;

разъяснять свои намерения относительно данной конфликтной ситуации;

обеспечивать себе поддержку. Представители обеих сторон и управляющие могут разъяснять намерения консультанта лицам, чьи интересы они представляют, и помогать им осознать важные моменты их деятельности.

Если одна из сторон не видит никакого смысла в урегулировании конфликта, то целесообразность дальнейшей деятельности консультанта вызывает сомнения.

2. Определение структуры взаимоотношений сторон. Консультант должен ясно представлять себе структуру сторон — участников конфликта. Неясное лидерство, внутренняя силовая борьба, острое соперничество между фракциями и другие факторы могут стать значительным препятствием к разрешению конфликта. Очень важно познакомиться с формальными и неформальными лидерами, знать их мнение, а также степень их готовности к активному участию в процессе урегулирования конфликта. Это означает, что консультант должен не только устанавливать структуру сторон, но иногда помогать им разрабатывать более определенную внутреннюю структуру. Кроме того, ему следует координировать «центральную власть» предприятия. Сотрудничество консультанта с представителями «центральной власти» предприятия увеличивает вероятность успеха.

Широко распространено получение консультантом интервью у представителей обеих сторон как способ сбора необходимой информации. С помощью этих интервью определяют:

степень своего авторитета;

разграничение и внутреннюю структуру сторон;

возможный состав группы, которая будет оказывать поддержку консультанту.

Интервью обеспечивают консультанта данными о следующих решающих характеристиках:

интенсивность конфликта;

уровень симметрии и силовой баланс;

природа, характер конфликта (определенные проблемы, жалобы и поводы для недовольства).

Главное направление исследования — создание предварительных условий для уменьшения напряженности, интенсивности конфликта.

3. Поддержание равновесия сторон. Без определенной симметрии в отношениях между сторонами консультант не сможет выполнять свои обязанности. Собственно, приглашение консультанта может явиться свидетельством наличия определенного равновесия между сторонами и желания разрешить противоречия. Значительное силовое различие указывает на высокую вероятность того, что более сильная сторона намерена разрешить конфликт посредством навязывания своей воли и принуждения другой стороны признать ее.

Консультант должен проявлять активность прежде всего в безвыходных ситуациях. Фактически безвыходная ситуация (или угроза ее возникновения вследствие того, что стороны находятся в одной «весовой категории») оказывается движущим фактором для изучения природы, характера конфликта, его последствий и альтернативных решений. Важнейшей особенностью взаимодействия сторон в этих условиях является стремление к сохранению баланса интересов. Кроме того, консультант должен уделять приблизительно одинаковое время каждой стороне и проводить отдельные обсуждения на нейтральной территории.

4. Поддержание «оптимального» уровня интенсивности конфликта. Высокая интенсивность конфликта сильно осложняет управление им и даже в ряде случаев делает это управление невозможным. Такое положение обусловливается тем, что ни одна из сторон не проявляет готовности общаться с другой стороной. Часты случаи, когда оба участника конфликта не видят большого смысла в деятельности консультанта, особенно если она ограничена определенными условиями одной из сторон.

Существует и другая опасность. Конфликт, который находится в состоянии быстрой эскалации, может оказаться, как показывает практика, вне сферы влияния консультанта. Кроме того, может наступить момент, когда стороны не проявят желания осуществить изменения, поскольку состояние конфликта стало для них привычным несмотря на его деструктивность и они не хотят сделать еще одну попытку достижения компромисса. Собственный позитивный образ сочетается с негативным представлением о другом участнике. Стороны конфликта больше не желают выслушивать другие точки зрения, поскольку это только способствует возникновению сомнений в своей правоте, и придерживаются собственного представления о ситуации.

Подобные затяжные конфликты могут представлять гораздо большую проблему для консультанта, чем внезапно возникшие острые кризисы.

5. Детализация конфликта, конфронтация, синтез. Практика показывает, что деятельность консультанта бывает успешной лишь в случаях, когда рассмотрение предмета спора и конфронтация сторон проходят поэтапно. Это повторяющийся процесс, каждый раз предусматривающий анализ определенной части конфликта. Наилучшие результаты получаются тогда, когда этот метод поддержан обеими конфликтующими сторонами.

Непосредственной целью обсуждений является не принятие решений, а разъяснение перспектив для обеих сторон. Каковы перспективы, зависит от того, какая форма отношений доминирует: при решении вопросов делового характера это будут главным образом обсуждение и полемика, при решении вопросов социоэмоционального характера — представление себя на месте другого.

Результатом противопоставления перспектив может оказаться синтез: выработка решения, понимания и достижение компромисса.

Конфронтация сторон может закончиться и наступлением безвыходной ситуации. Безвыходные ситуации побуждают стороны к дальнейшей детализации предмета спора, за которой вновь следует конфронтация.

7. Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны, ориентация на постоянный прогресс. Важная задача консультанта — четкое определение, разъяснение, обоснование и указание процедур, которые стороны должны выполнять. Четкость в определении ролей и алгоритмов работы сторон создает спокойную обстановку, необходимую для продолжения работы, а неопределенность, нерешительность и двусмысленность вызывают сумятицу и недоверие. Часто стороны считают, что дезориентированы и подвергаются давлению. Если консультант не способен регулировать взаимодействие сторон, то легко возникает враждебная атмосфера, которая делает невозможным конструктивное обсуждение чего-либо, ставит под вопрос целесообразность переговоров.

8. Контроль за процедурой продвижения к разрешению конфликта. Кроме прочего, на успешность деятельности консультанта влияет структура процесса управления конфликтом, т.е. степень изменения характера конфронтации сторон. Процесс, как показывает опыт, может легко принять вид циклично повторяющихся обсуждений одних и тех же вопросов. В этих случаях особую роль играет качество выполнения консультантом такой функции управления, как контроль. Иными словами, консультант, по сути, выступает регулятором мыследеятельности конфликтующих групп в направлении окончательного разрешения конфликта. В этой роли консультант как управляющий в рамках своих полномочий должен создавать условия для постоянного прогресса на переговорах. Речь идет о таком владении технологией разрешения конфликта которая позволит консультанту управлять изменением позиций сторон в споре, что приведет к разрешению конфликта за определенное время. В условиях кризиса минимизация времени разрешения конфликтов — одно из важнейших требований его успешного преодоления.

Таблица. Методика успешного вмешательства в конфликт по этапам его анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Аспект отношений | Экспертный метод |
| Завоевание авторитета у сторон | Проявление и демонстрация независимости, разъяснение своих намерений |
| Определение структуры взаимоотношений сторон | Понимание внутренней структуры, структурирование взаимоотношений «центральной власти» предприятия и участников конфликта |
| Поддержание рационального уровня интенсивности конфликта | Определение последствий затяжных конфликтов, исследование готовности сторон осуществлять изменения |
| Дифференциация вмешательства по типам конфликта | Выбор формы вмешательства, соответствующей данной классификации |
| Детализация спорных вопросов, конфронтация, синтез | Поэтапное рассмотрение конфликта, конфронтация и исследование безвыходных ситуаций для дальнейшей детализации спорных вопросов |
| Определение процедур достижения компромисса для каждой стороны | Установление четких процедур, прекращение циклично повторяющихся обсуждений |