



## **«Конфликты и способы их разрешения, этические аспекты»**

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации в целом) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ответное противодействие. Конфликт – сложная этическая ситуация. Существует целая наука «конфликтология» .

Причина возникновения конфликтов кроется прежде всего в том, что каждый сотрудник обладает собственными целями, стремлениями и интересами, так же, как и организация. При этом достижение индивидуальных целей приходится увязывать и согласовывать с целями всей организации (особенно, если организация корпоративная). В процессе достижения целей организации и решения индивидуальных задач сотрудниками между ними могут возникать конфликты.

Расстройство интересов одной стороны часто вызывается применением власти другой стороной. Непризнание власти является одной из важнейших черт конфликта. Например, руководитель сообщает сотруднику о необходимости выйти на работу в выходной день, чем нарушает его планы. Если подчиненный не выполнит данное ему распоряжение, может сложиться ситуация, негативно влияющая на эффективность совместной деятельности, что и приведет к возникновению конфликта.

Сильный конфликт сопровождается, как правило, развитием стресса у его участников, снижением уровня сплоченности и единства в коллективе, разрушением коммуникационной сети, нарушением этических норм обеими противоборствующими сторонами. Каждый руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникающий в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, так как его последствия могут принести немалый моральный и материальный ущерб. Процесс преодоления конфликта может происходить как без непосредственного участия руководителя (силами противостоящих сторон), так и при его активном вмешательстве.

Очень важно свести к минимуму (т.к. совсем исключить обычно не удастся) нарушение этических норм и правил и извлечь из конфликта позитивный урок

(опыт).

Идеальной является тактика окончательного разрешения конфликта. Суть ее состоит в поиске и устранении причин возникновения конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию в организации. Во-вторых, проблема не «загоняется внутрь», а перестает существовать. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, тем не менее, необходимо преодолеть и изжить. Приведем методику разрешения конфликтов через решение проблемы:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений;
- После того, как проблема определена, найдите решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;

Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Отдельные виды конфликтов, например склоки или интриги, требуют к себе повышенного внимания, а для их разрешения могут быть использованы иные, более специфические методы. Склоки и сплетни разрушают коллектив изнутри, порождая недоверие членов коллектива друг к другу, подогревая недовольство и разочарование руководителями, поощряя раскольнические группировки и перебежчиков. Когда разложение достигает определенной степени, следует внедрить нового лидера, который способен прекратить конфликты и подчинить соперничающие стороны официальному руководству.

Инициаторов интриги нужно вызвать на откровенный разговор, дав понять, что могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Не следует сразу обвинять человека, нужно попытаться понять, что им руководит. Выяснив проблемы и поняв фактический источник их возникновения, можно попытаться применить описанную

выше методику разрешения конфликта. Лицам, занимающимся интригами и не желающим прислушаться к разумным доводам, можно пригрозить публичным разоблачением. При этом основная цель руководителя – стимулирование «самопомощи». Нельзя брать на себя проблемы сотрудников и возвращать им готовые решения, иначе они лишатся возможности самостоятельно преодолевать трудности совместной деятельности и потеряют уверенность в себе. Считается, что конструктивное и этическое разрешение конфликтов зависит, от четырех факторов:

- Адекватность восприятия конфликта, т.е. точность в оценке действий, намерений, позиций и поступков как собственных, так и оппонентов. Опасность заключается в трудности, изначально, избежать негативной установки в отношении противной стороны и в возможности формирования предвзятости в оценке другого;

- Открытость и результативность общения. Известно, что открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами и приводит к более высокой результативности переговоров;

- Создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества, потому что только доверительные отношения способствуют разрешению конфликтной ситуации: Это связано с тем, что в основе любого конфликта лежит проблемная ситуация, решение которой возможно лишь на основе взаимного доверия сторон;

Определение существа конфликта, т. е. прежде, чем избрать определённую стратегию и тактику управления конфликтной ситуацией, руководитель должен проанализировать фактические причины возникновения конфликта. Для этого необходимо определить, какие интересы людей и каким образом затронуты в конфликте; установить, что является действительной причиной конфликта, а что представляет повод для его возникновения: выяснить и проанализировать предшествующие взаимоотношения участников конфликта.

Основным и наиболее этичным способом разрешения конфликтов являются переговоры – особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается сближением в процессе проведения переговоров позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно

меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Основной функцией переговоров является совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.

Существует два основных вида переговоров – позиционные и рациональные. Предметом позиционных переговоров является выяснение позиций, сторон, т. е. обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы. При этом излагаемые позиции могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе только амбиции. Главным негативным результатом позиционных переговоров является принятие неоптимального для всех решения, содержащего немало упущенных выгод связанных с перераспределением выгод и потерь с учетом силы и влияния сторон. Однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

В процессе рациональных переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. При этом проблемы и интересы отдаляются от личных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные решения и определять варианты, наиболее выгодные для всех. Целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, поэтому соотношение уступок сторон, если таковые приходится делать, не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая сторона выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах. Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия. В качестве критериев можно использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве процедур – очерёдность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

Стандартный переговорный процесс обычно включает пять стадий:

- Выработка общей концепции переговоров;
- Подготовка вариантов конкретных решений;
- Создание необходимых организационных условий;
- Осуществление самих переговоров;
- Анализ результатов.

Завершением официальных переговоров, которые могут иметь место и внутри организации, например, между администрацией и профсоюзами или отдельными самостоятельными подразделениями, является принятие итогового документа,

если таковой предусматривается. Обычно в этом документе излагаются основные принципы подхода к решению проблем, а их детализация происходит во вспомогательных документах.