



Каким бы миролюбивым ни был человек, в его жизни всегда есть место конфликтам. Они случаются в быту, на работе, случайно и преднамеренно, и не всегда заканчиваются так, как хотелось бы. После внезапно возникнувшей спорной ситуации практически каждый прокручивает ее в голове и находит неверные слова, неправильную реакцию на агрессивность оппонента. «Надо было так сказать, нужно было повернуть разговор в такое русло...»

Как же нужно поступать в действительности? Как выбрать правильную линию поведения, корректно уйти от конфликта и направить его в положительную сторону?

Существует множество методов управления конфликтами. Их можно разделить на 5 крупных групп, каждая из которых имеет свою область применения:

- Внутриличностные
- Структурные
- Межличностные
- Переговоры
- Ответные агрессивные действия

Внутриличностные методы

Воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы

Воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относятся:

Разъяснение требований к работе. Является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый сотрудник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов. Заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые в случае необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь разрешить спорные вопросы между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей. Позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения. Также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы

Предполагают, что при создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения, чтобы свести к минимуму ущерб своим интересам. Наряду с такими основными стилями поведения в конфликте, как приспособление

(уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение. Означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы. Означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Переговоры

Как метод решения конфликтов, представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для конфликтующих сторон решений. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- Существование взаимозависимости сторон конфликта;
- Отсутствие значительного различия в возможностях участников конфликта;
- Соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- Участие в переговорах сторон, принимающих решения в сложившейся ситуации.

Ответные агрессивные действия

Методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

Алгоритм воздействия на конфликтную ситуацию

1. Признать существование конфликта, т.е. наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих участников конфликта. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-либо вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а его открытого признания нет; каждый выбирает свою форму поведения в отношении другого, однако совместного обсуждения и поиска выхода из создавшейся ситуации не происходит.
2. Определить возможность переговоров. После признания существования конфликта и невозможности его быстро решить целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него; кто может быть посредником, равно устраивающим конфликтующие стороны.
3. Согласовать процедуру переговоров: определить где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместного обсуждения.
4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Проблема состоит в том, чтобы определить, что является предметом конфликта, а что не является. На этом этапе вырабатываются совместные пути к решению проблемы, уточняются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.
5. Разработать варианты решений. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.
6. Принять согласованное решение. В результате взаимного обсуждения вариантов решений стороны приходят к общему решению, которое целесообразно представить в виде коммюнике, резолюции, договора о сотрудничестве и др. Иногда, в особенно сложных или ответственных случаях, документы можно составлять и принимать по окончании каждого этапа переговоров.
7. Реализовать принятое решение на практике. Конфликтующие стороны должны продумать, как организовать выполнение принятого решения, определить задачи каждой из конфликтующих сторон в реализации результатов переговоров, зафиксировав в согласованном решении. Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной

напряженности. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения.