Стратегии поведения и методы управления в конфликтных ситуациях

Понятие конфликта принадлежит как науке, так и обыденному сознанию, наделяющему его своим специфическим смыслом. Каждый человек интуитивно понимает, что такое конфликт, однако от этого определение его содержания не становится более легким.

В обыденной речи слово «конфликт» используется применительно к широкому кругу явлений - от вооруженных столкновений и противостояния различных социальных групп до служебных или супружеских разногласий.

Конфликтом называют семейную ссору, военные действия, дискуссии в парламенте, столкновение внутренних мотивов, борьбу собственных желаний и чувства долга и многое другое.

Слово «конфликт» происходит от латинского conflictus - столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки (conflict - англ., konflikt - нем., conflit - франц.). Анализ определений конфликта, принятых в различных современных неспециальных энциклопедиях, обнаруживает их сходство.

По мнению составителей «Grolier Multimedia Encyclopedia» (1988), общий синонимический ряд понятия «конфликт» включает конфликт (conflict), спор, соперничество (contest), единоборство (combat), борьбу (fight), скандал (affray).

В качестве антонимов предлагаются понятия согласия (accord) и гармонии (harmony). В ряде других изданий в данном контексте упоминается также понятие консенсус.

В психологии понятие конфликта также применяется достаточно широко, фактически адресуясь к весьма разнородным явлениям. Например, «конфликт используется для описания поведения групп, которые идут одна против другой, соперничества между индивидами и субъективной неопределенности внутри индивида». Материалы первой отечественной психологической конференции по конфликтам показывает, что конфликтом называют межличностные трудности и внутриличностные переживания и кризисные явления, предмет психотерапевтической работы и столкновение алгоритмов решения учебных задач у ребенка и др.

Таким образом, одним и тем же понятием конфликта обозначается широкий спектр явлений.

В более позднем издании А. Я. Анцупов и А. И. Шипилов приводят следующее определение: конфликт – это «наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности».

Конфликты неизбежны, но они могут быть существенно разными по своему содержанию. Принято различать два типа конфликтов: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушающие).

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, прогрессивным изменениям в самой организации. Конструктивные конфликты находят выражение в принципиальных спорах, дискуссиях, проговаривании ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновению и разрешению конструктивного конфликта способствует практика свободного высказывания мнений, суждений работниками, а не простое поддакивание руководству. Следует всегда помнить одно из правил менеджмента: “Опирайтесь на то, что сопротивляется”.

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами, зачастую из деловой сферы он переносится в зону межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. Деструктивные конфликты приводят к мелким дрязгам в коллективе, к склокам.

Социологическими исследованиями установлено, что потеря рабочего времени от такого рода конфликтов и послеконфликтных переживаний составляет около 15 %, а производительность труда снижается на 20 %.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений. Такое напряжение требует дополнительных усилий руководителя там, где раньше оно объективно не требовалось. Если приходится многократно объяснять, повторять подчиненному задание, то здесь дело не в том, что руководитель вдруг стал плохо это делать. Для руководителя это первый “звонок” о том, что имеет место напряженность со стороны подчиненного, неприятие им руководителя, иными словами, налицо конфликтная ситуация. Ежедневно человек переживает множество конфликтных ситуаций, напряжений, но не каждая конфликтная ситуация приводит к конфликту.

Причина - первичный толчок для развития конфликта. На причину конфликта постоянно ссылаются его участники, и с этой точки зрения она представляет собой как бы оправдание собственных действий членов организации, втянутых в конфликт, и в то же время - источник постоянной подпитки конфликтной ситуации эмоциональной энергией.

Участники конфликта практически всегда воспринимают его причины эмоционально, испытывают чувство несправедливости, обиды, неудовлетворенности (это вовсе не означает, что сам конфликт будет эмоциональным, нерациональным). Эмоциональный оттенок обусловливает непредсказуемость течения даже рационального конфликта и часто не позволяет осмыслить и устранить его причины

Ни один тип конфликта в организации не начинается сразу после появления его причины.

Предконфликтная стадия. Зарождение каждого конфликта связано с наличием объекта, обладание которым, достижение или принадлежность к которому вызывает ограничение потребностей двух (или более) субъектов, втягиваемых в конфликт. Этот объект должен быть принципиально неделимым или казаться таковым в глазах соперников. Обычно этот объект может быть поделен и на основе переговоров, но в момент зарождения конфликтной ситуации путей к этому соперники не видят и их агрессия направлена друг на друга.

В предконфликтной стадии отсутствуют инцидент и открытые конфликтные взаимодействия, но на этой стадии начинаются скрытые конфликтные взаимодействия, цель которых – ввести противников в заблуждение. Хотя члены организации и социальные группы имеют достаточно подробные сведения друг о друге, до предконфликтной стадии они, как правило, не оценивают другие группы или членов организации как потенциальных соперников в конфликте. Такая оценка осуществляется только на конфликтной стадии.

В развитии предконфликтной стадии отмечается несколько этапов.

1. Идентификация причин конфликта, когда члены организации определяют, кто блокирует их потребности и какова доля их участия в этом процессе. Так, руководитель может определять, кто именно из подчиненных противодействует его распоряжениям, какова степень их сплоченности, имеются ли возможности совместных действий в конфликте; в ходе структурного конфликта каждая из соперничающих групп определяет степень воздействия другой группы на их попытки достигать своих целей и т.д.
2. Оценка ресурсов и потенциальных возможностей соперников (например, члены группы вдруг узнают, что их соперники обладают прочными связями с руководством своей организации или с организацией более высокого уровня). Оценка имеет важное значение для развития всего конфликта, так как в случае неблагоприятной для себя оценки возможностей соперника социальная группа или индивид могут отказаться от конфронтации, отступить. Оценка предшествует мобилизации ресурсов (финансовых, материальных, информационных и т.д.), которая является первым шагом в осуществлении конфликтных взаимодействий.
3. Поиск сторонников и союзников в конфликте. В организации, характеризуемой достаточно тесными связями между структурными единицами, поиск сторонников наблюдается практически в любом конфликте. Это объясняется тем, что вступивший в конфликт почти инстинктивно ищет у членов организации поддержки или сочувствия в отношении своего положения или своих действий. Например, как правило, подчиненный, вступивший в конфликт с руководителем, начинает апеллировать к коллегам, рассказывать о своих проблемах в других подразделениях, представляя конфликтную ситуацию в выгодном для себя свете. В то же время руководитель может разъяснять подчиненным свою позицию в отношении конфликтующего подчиненного, конечно же, в определенном ключе.
4. Скрытые конфликтные взаимодействия, которые включают маскировки, провокации и другие способы психологического воздействия на соперников.

В целом можно сказать, что суть предконфликтной стадии – подготовка открытых конфликтных взаимодействий, расширение зоны конфликта, т.е. вовлечение в конфликтную ситуацию других подразделений организации и отдельных личностей. По мнению выдающегося исследователя конфликтов Л. Козера, «конфликт, еще не начавшись, распространяется на всю социальную общность». При этом поляризация мнений и оценок в отношении сторон в конфликте также складывается на предконфликтной стадии.

Для предконфликтной стадии характерен особый психологический настрой или психологическое состояние – социальная напряженность, которая обусловлена постоянным усилением фрустрации, чувством неудовлетворенности и угрозы, повышением эмоциональной возбужденности, нарушением механизмов регуляции поведения и социального контроля. Социальная напряженность закрепляет психологические барьеры и негативные стереотипы, которые препятствуют нормальному человеческому общению и способствуют перенесению конфликтных интересов из деловой сферы в личную и наоборот.

Стадия непосредственно конфликта характеризуется двумя основными признаками, появление которых свидетельствует о наступлении непосредственно конфликта.

Первый признак – наличие ясно выраженной установки на борьбу с соперником. При отсутствии такой установки полномасштабный конфликт не разгорится, так как члены группы будут отказываться от конфликтных действий в силу боязни, равнодушия, расслабленности или других причин. Установка на борьбу особенно важна для лидеров групп, цель которых – поддерживать стремление к противоборству у остальных членов групп.

Второй признак – наличие инцидента, т.е. ярко выраженных столкновений между соперниками.

Для введения ресурсов в конфликтную ситуацию используется открытость границ системы, нормы культуры организации и коммуникационные каналы.

Конфликт в организации протекает согласно кривой жизненного цикла, характерной для конечных систем. На начальном этапе конфликт развивается крайне медленно, что объясняется прежде всего остающейся надеждой на неконфликтное разрешение проблем, а также неуверенностью в возможностях применения ресурсов для осуществления конфликтных взаимодействий.

На этом этапе осуществляются единичные взаимодействия, сопровождающиеся скрытыми формами ведения борьбы, которые можно считать ситуационными взаимодействиями. Исключение составляют те случаи, когда происходит возврат к прежнему конфликтному состоянию или противники поставлены перед необходимостью немедленно воздействовать на противника. После этого в силу кумулятивной природы конфликта интенсивность взаимодействий (их количество и сила) резко возрастают. В конфликт начинают втягиваться как различные подразделения организации, так и различные уровни управления.

На следующем этапе развития конфликта происходит значительное усиление интенсивности конфликтных взаимодействий. Если причина не исчезает и конфликт не удается погасить усилиями управляющих подразделениями и высшего руководства, он переходит на эмоциональный уровень, когда соперники испытывают сильную неприязнь друг к другу. Интенсивность резко возрастает вплоть до достижения критической точки конфликта К. Это свидетельствует о том, что интенсивность данного конфликта больше не будет увеличиваться. Причина этого кроется в двойственном состоянии участников конфликта, проходящего критическую стадию. Действительно, в данный момент конфликт достигает наибольшей силы и распространения, когда максимально задействованы ресурсы членов организации и даже отдельных подразделений, однако в то же время это момент истощения ресурсов (прежде всего эмоциональных), появления усталости и сомнений в целесообразности противоборства. После прохождения критической точки конфликтная ситуация может развиваться в двух направлениях в зависимости от степени открытости организации или подразделений, участвующих в конфликте. Так, если подразделения организации, где протекает конфликт, удается изолировать от притока ресурсов (прежде всего эмоциональных и информационных), то после прохождения критической точки интенсивность конфликта будет снижаться. В случае притока ресурсов в подразделения организации, охваченные конфликтом, интенсивность конфликта будет достаточно долго оставаться на критическом уровне. Критический уровень интенсивности развития конфликта может быть превышен только при возникновении другого конфликта, с другим распределением ресурсов и другой конфликтной ситуацией, который может возникнуть на том же месте в тот период, когда первый конфликт еще не затих.

Последним этапом конфликта в организации следует считать его разрешение. Чаще всего разрешение конфликта связывают с прекращением инцидента или активных конфликтных взаимодействий. Однако в подавляющем большинстве случаев прекращение конфликтных взаимодействий означает лишь подавление конфликта или переход к новому конфликту при ином соотношении ресурсов противодействующих сторон. Например, руководитель с помощью властных средств воздействия на подчиненных добивается прекращения их противодействия его решениям. Но такое положение весьма неустойчиво, поскольку конфликт между руководителем и подчиненными просто загоняется вглубь, но нисколько не продвигается по пути разрешения.

По мнению большинства ученых-конфликтологов, конфликт следует разрешать или гасить только на основе изменения конфликтной ситуации. Для этого можно использовать различные способы. В частности, можно попытаться устранить причины конфликта или повлиять на установки и поведение конфликтующих сторон. Во многом изменение ситуации связано со стилем поведения членов организации в конфликте.

Выбор метода управления конфликтом зависит от типа конфликта и причин его возникновения. Управление конфликтной ситуацией возможно на основе применения структурных и межличностных способов ее разрешения.

Структурные методы включают в себя четыре основные разновидности.

Разъяснение требований к работе. Руководитель обязан четко изложить подчиненным предъявляемые к ним требования, а также разъяснить требования, правила и процедуры работы, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения, какую и кто получает и предоставляет информацию, определить систему полномочий и ответственности.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространенных координационных механизмов - установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие организации. Управленческая иерархия, использование связующих межфункциональных служб, целевые группы, совещания между подразделениями оправдывают себя при управлении конфликтной ситуацией. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, что решениям руководства надо подчиняться.

Общеорганизационные комплексные цели. Установление таких целей перед различными структурными подразделениями или группами сотрудников позволяет скоординировать их действия и направить усилия всех участников на достижение общей цели. Установление четко сформулированных целей для всей организации в целом способствует тому, что руководители структурных подразделений будут принимать решения, выгодные всей организации, а не только подразделению, которым они руководят.

Структура системы вознаграждений. Оказывая влияние на поведение людей с помощью вознаграждений, можно избежать дисфункциональных последствий конфликта. Система вознаграждений должна быть построена таким образом, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей. Для этого могут применяться разнообразные методы поощрения: вынесение благодарности, премия, повышение по службе и др. При этом важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных групп или лиц. Скоординированное использование системы вознаграждения для поощрения работников, способствующих достижению общеорганизационных целей, поможет персоналу понять, как ему следует поступать в конфликтной ситуации.

Межличностные методы управления конфликтными ситуациями основываются на выборе определенного стиля поведения, учитывающего три компонента:

* собственный стиль,
* стиль других вовлеченных в конфликт людей,
* природу самого конфликта.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется; мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Стилями разрешения конфликтов могут быть сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п. Определяя стиль поведения человека в конфликте, современная теория конфликтов выделяет стратегию (возможные пути выхода из конфликта) и тактику поведения в конфликте.

Тактика поведения в конфликте - это средства, обеспечивающие данную стратегию, которые в конечном счете определяют стиль поведения человека в конфликте.

«Лечение» конфликта во многом зависит от того, на какой стадии он находится.

На стадии конфликтной ситуации уместна “методика совета”, т. е. руководитель должен оценить позиции каждого работника по отношению к проблеме, создать максимально благоприятную атмосферу для выражения своего мнения каждым членом коллектива на собрании.

* позиция руководителя должна быть объективной и нейтральной;
* руководитель никогда не должен выступать первым;
* обмен мнениями следует начинать с менее авторитетных членов (новичков, молодых работников);
* следует дать возможность высказаться всем работникам, ничья точка зрения не должна быть оставлена без внимания. Анализируя точку зрения каждого, руководитель таким образом выражаете свое уважительное отношение к мнению работника;
* руководитель должен интегрировать мнения, обобщать информацию, его слово должно быть завершающим.

Позиция руководителя в случае конфликта, т. е. при активном противостоянии сторон, состоит в том, чтобы самому не оказаться втянутым в него. Прямое вмешательство далеко не всегда ведет к исчезновению конфликта. Часто руководитель надеется на свой авторитет, объективность, власть и вмешивается в конфликт, усиливая тем самым позицию одной из сторон. Ущемленная сторона обращается за поддержкой к другим членам коллектива, что создает условия для перерастания конфликта в расширенный конфликт. Мудрость руководителя заключается в том, чтобы к решению конфликта подготовить сам коллектив или его представителей. Задача руководителя – подготовить коллективное мнение или позиции представителей коллектива, а самому опереться на это мнение.

Если конфликт все же перешел в расширенную стадию, то обычно руководитель уже снят с работы либо переведен в другое подразделение. Здесь уместнее говорить о том, с чего начинать новому руководителю.

На этапе всеобщего конфликта уже не действуют ни программа руководителя, ни личный пример сотрудничества. В данном случае надо начинать все с начала: с формирования коллектива. Основная задача руководителя – подбор кадров, иначе из конфликта не выйти.

Руководитель должен также иметь представление о существующих стратегиях поведения человека в конфликтных ситуациях. В зависимости от двух составляющих поведения – напористости (настойчивости), т. е. поведения, направленного на реализацию своих собственных интересов и целей, и кооперативности, поведения, направленного на учет интересов другого, желания идти навстречу удовлетворения потребностей партнера, – было выделено пять типовых стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

Стратегия поведения в конфликте - это программа и план действия, направленные на реализацию поставленной цели в конфликте, другими словами это решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, своего конкретного интереса в данном конфликте.

Возможны стратегии поведения в конфликте (Основу классификации составляет метод, разработанный Кейнстом У.Томасом и Ральфом X. Килменном в 1972 г.):

* уклонение (избегание), для которого характерно отсутствие как стремления к кооперации, так и тенденции к достижению собственных целей;
* конкуренция (соревнование) как стремление, активно и индивидуально действуя, добиться удовлетворения своих интересов в ущерб интересам другой стороны;
* улаживание (приспособление), означающее принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны;
* компромисс как метод взаимных уступок;
* сотрудничество, когда принимаются решения, полностью удовлетворяющие обе стороны.

Первая стратегия – применима при низких напористости и кооперативности.

Цель поведения при такой стратегии – выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем; воздерживаться от обсуждений, споров, высказывания возражений и своих аргументов.

Характеристика позиции:

* не брать на себя ответственности за решение;
* источник разногласий несущественен для Вас по сравнению с более важными проблемами;
* необходимо время, чтобы разобраться в ситуации, ослабить накал в группе, собрать информацию);
* подчиненные вполне могут сами решить возникшую конфликтную ситуацию;
* у Вас нет необходимой власти для решения проблемы;
* попытка немедленно решить проблему опасна, так как открытое обсуждение только обострит ситуацию.

Способ реализации – например, перевод разговора на другую тему.

Вторая стратегия – применима при низкой кооперативности и высокой напористости.

Цель поведения при такой стратегии – настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы.

Характеристика позиции:

* восприятие ситуации как победу или поражение и использование непримиримого антогонизма в случае сопротивления партнера;
* необходимы быстрые и решительные действия в случае непредвиденных, опасных ситуаций;
* при решении глобальных, важных для руководства проблем;
* Вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решений и предлагаемое Вами решение – оптимальное;
* Вы чувствуете, что у Вас нет иного выхода и Вам уже нечего терять.

Способ реализации – применение власти, использование односторонней зависимости партнера и других средств давления.

Третья стратегия – применима при высокой кооперативности и низкой напористости.

Цель поведения при такой стратегии – сохранение благоприятных взаимоотношений, обеспечение интересов партнера путем сглаживания противоречий, готовность уступить, пренебречь собственными интересами.

Характеристика позиции:

* предмет разногласий более существенен для оппонента, чем для Вас;
* желание дать возможность подчиненным действовать по их усмотрению с тем, чтобы они приобрели умения и навыки, учились на собственном опыте;
* затраты времени и сил на отстаивание своей позиции не окупаются результатами.

Способ реализации – подчеркивание общих интересов одновременно с замалчиванием разногласий; демонстрация согласия в сочетании с требованиями, претензиями второй стороны.

Четвертая стратегия – применима при средних значениях напористости и кооперативности.

Цель поведения при такой стратегии – стремление урегулировать разногласия путем обмена взаимными уступками.

Характеристика позиции:

* взаимное движение навстречу лучше топтания на месте;
* вас устраивает временное решение.

Способ реализации – идем на выработку “среднего решения”, при котором никто особенно не выигрывает, но и не проигрывает.

Пятая стратегия – применима при высоких значениях кооперативности и напористости.

Цель поведения при такой стратегии – поиск решения, максимально удовлетворяющего интересам обеих сторон.

Характеристика позиции:

* обе стороны заинтересованы в оптимальном решении ситуации;
* необходима интеграция и сближение мнений сторон.

Способ реализации – открытый, откровенный диалог, аргументация, взаимное желание выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Таким образом, эффективность выбираемой стратегии зависит от самой ситуации. Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации те руководители, которые гибко в зависимости от обстоятельств используют на практике все рассмотренные стратегии.

Список литературы

1. Александрова, Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения / Е.В. Александрова - М.: ИНИОН, 2011. – 354 с.
2. Аллахвердова, О.В. Конфликтология / О.В. Аллахвердова - СПб.: Лань, 2009. – 565 с.
3. Гительмахер, Р.Б. Конфликт: социально-психологический аспект. / Р.Б. Гительмахер - Иваново: ИГУ, 2012. – 437 с.
4. Глазл, Ф. Конфликтменеджмент: Настольная книга руководителя и консультанта / Ф.Глазл - Калуга: Омега, 2012. – 327 с.
5. Иванникова, Н. Конфликты в организации: виды, назначение, способы управления / Н.Иванникова, А.Кошелев. – М.: Альфа-Пресс, 2012. – 216 с.
6. Иванова, Е.Н. Эффективное общение и конфликты / Е.Н. Иванова - Рига: Эксперимент, 2012. - 70 с.
7. Козер, Л.А. Реалистический и нереалистический конфликт / Л.А. Козер // Психология конфликта: Хрестоматия / Сост. и общ. ред. Н.В. Гришиной. - СПб.: Питер, 2012. - С.59-67.
8. Козырев, Г.И. Введение в конфликтологию / Г.И. Козырев - М.: Владос, 2012. – 245 с.