## Лекция 6. Управление конфликтом

**Вопросы лекции**

1. Профилактика конфликта

2. Регулирование противоречий

2.1. Основные термины и понятия

2.2. Работа с конфликтом

**Литература:**

1. Кибанов А.Я. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова, под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 301 с.

2.Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления и гуманитарно-социальным специальностям / В. П. Ратников, И. К. Батурин, В. Ф. Голубь [и др.]; под редакцией В. П. Ратникова. — 3-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 543 c. — ISBN 978-5-238-02174-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/71180.html (дата обращения: 10.01.2020).

3. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М., АО Стрингер, 1992. – 116 с.

4. Суворова, А. В. Психология конфликта: учебное пособие / А. В. Суворова, С. В. Нищитенко. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2018. — 105 c. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/83205.html (дата обращения: 13.01.2020).

**1. Профилактика конфликта**

Профилактика конфликта представляет собой такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтных факторов и ограничении таким путём возможности их возникновения и деструктивного развития в будущем.

Существуют предпосылки успешной профилактики:

1. знание общих принципов управления социальными организациями;
2. уровень общетеоретических знаний о сущности конфликта;
3. глубинный анализ предконфликтной ситуации;
4. опора на жизненный опыт и интуицию.

Препятствия на пути предупреждения конфликтов:

1. стремление человека к независимости;
2. наличие общепринятых нравственных норм, регулирующих взаимоотношения людей, в результате чего люди считают свое поведение личным делом, а личную жизнь неприкосновенной;
3. существование правовых норм, охраняющих права и свободы личности.

Таким образом, рамки предупреждения конфликтов ограничены указанными факторами (психологическими, нравственными, правовыми).

Существую методы поддержания сотрудничества между субъектами взаимодействия.

Социально-психологические методы:

1. метод согласия – т.е. вовлечение потенциальных участников в общее дело;
2. метод доброжелательности, или эмпатии;
3. метод сохранения репутации партнера, уважение к его достоинству;
4. метод взаимного дополнения, т.е. опора на такие способности партнера, которыми не располагаем сами;
5. метод недопущения дискриминации людей;
6. метод психологического поглаживания.

Предупреждению конфликта способствует соблюдение норм деловой этики. Общие нормы можно сформулировать следующим образом:

1. не опаздывайте, подобные факты могут быть восприняты как неуважение к партнеру;
2. будьте немногословными;
3. будьте доброжелательными;
4. сочувствуйте людям;
5. следите за своим внешним видом;
6. говорите и пишите хорошим языком.

Возникновению конфликтов способствуют препятствия для общения (саботажники общения) [14].

К ним в первую очередь относятся команда, распоряжение или приказ, адресованные другому субъекту общения.

К числу «саботажников» общения можно отнести и высказывание оскорбительных прозвищ в адрес лица, с которым общаетесь, его необоснованное высмеивание, сомнение в его умственных способностях.

Как «саботажник» коммуникации можно рассматривать и «чтение» партнеру морали.

«Саботажниками» общения считаются и несвоевременные и нежелательные советы, рекомендации и решения, адресованные другому участнику общения. Тот, кому они адресованы, или чувствует ущемление собственного достоинства, или лишается права высказывать собственное мнение, или иметь собственную позицию, или принимать самостоятельные решения.

Использование по отношению к объекту угрозы, предостережения, предупреждения тоже воспринимается как «саботажники» коммуникации. Этим проявляется неуважение к личности другого участника общения, стремление к доминированию над ним, использованию в своих интересах.

Неблагоприятные последствия для общения имеют и адресованные объекту неуместные, необоснованные, неприятные или нетактичные допросы или выспрашивания. К числу «саботажников» общения относят и похвалу с подвохом, менторский тон, проявление высокомерия, неуважение к собеседнику, несоблюдение правил элементарной культуры, отсутствие заинтересованности в коммуникации.

Препятствием для общения выступает сокрытие важной информации. («Вам этот проект придётся по душе» – не сказав, что с ним связано).

Отказ от обсуждения вопроса также воспринимается как «саботажник» общения. К числу «саботажников» общения относится смена темы беседы.

**2. Регулирование противоречий**

2.1. Основные термины и понятия

В литературе используется понятие «управление конфликтом», оно подразумевает процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами. Такое понимание управления конфликтом распространяется на различные уровни его возникновения – от межгосударственного до межличностного, во всех случаях участники конфликта, столкнувшись с разногласиями, способны локализировать конфликт, ограничить его определенными рамками, не допуская его эскалации и тем самым управляя им.

Авторы часто используют понятие урегулирования конфликта. Границы понятия остаются неопределенными. Но при этом следует отметить, что урегулирование часто понимается как «мягкое» воздействие на конфликт, а также его частичное или временное решение. В этом смысле урегулирование описывается, например, как результат организованного успешного побуждения (или принуждения) одного из противников к тому или иному типу действий, выгодному другой стороне или посреднику. Достигнутый таким образом «мир», или компромисс, непрочен и недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена, постконфликтные отношения могут сопровождаться новой борьбой.

Еще одно понятие, которое используется для описания проблем управления конфликтами, – завершение конфликта, которое обычно обозначает его любое прекращение, и не обязательно предполагающее его разрешение.

Главным же в этой области является понятие разрешения конфликтов. Разрешение конфликта понимается как минимизация проблемы, разделяющей стороны; обычно осуществляется через поиск компромисса, достижение согласия и т.д. Для современной конфликтологии «достижение согласия» как элемент разрешения конфликта фактически считается обязательным.

Р. Дарендорф не согласен с термином «разрешение конфликта», так как он содержит социологически ошибочную идеологию, согласно которой полное устранение конфликта возможно и желательно, что вводит в заблуждение. Понятие регулирования кажется Дарендорфу более релевантным современным представлениям о конфликте.

2.2. Факторы «управляемости»

При работе с конфликтом следует выяснить возможность конструктивного управления конфликтами. В ряде случаев возникают трудности для такой возможности. Например, конфликт можно считать неуправляемым, если:

1. одна или обе стороны могут желать продолжения конфликта;
2. эмоциональные отношения сторон таковы, что конструктивное взаимодействие невозможно;
3. конфликт есть «верхушка айсберга», и его разрешение не имеет значительного влияния на глубокие антагонистические корни.

Существуют факторы, делающие конфликт трудно разрешимым:

1. участники рассматривают свои интересы как взаимоисключающие и воспринимают конфликт как борьбу;
2. различия в восприятии сути конфликта связаны либо с изначальными расхождениями в ценностях сторон, либо с разной интерпретацией сути происходящего;
3. институализация конфликта, которая его определенным образом «консервирует», например, экологические конфликты обостряются всякий раз, когда нарушается ранее достигнутое равновесие.

По мнению Р.Дарендорфа, успешное урегулирование конфликтов определяют следующие факторы:

1. признание участниками самого факта конфликта, признание существующих разногласий, а также права сторон на свои позиции;
2. направленность работы с конфликтом на регулирование самих проявлений конфликта, предполагающее отказ от бесполезных попыток устранения причин;
3. организация конфликтных групп в целях манифестации конфликтов;
4. согласие сторон относительно соблюдения определенных правил игры, что и делает возможной эффективную коммуникацию между ними.

В литературе выделяют ряд фундаментальных факторов, оказывающих влияние на конструктивный или деструктивный характер развития конфликта. К ним относят:

* характер проблем, затронутых конфликтом;
* характеристики конфликтующих сторон;
* степень сходства – различия между сторонами;
* факторы ситуации;
* навыки управления конфликтом;
* стратегии поведения в конфликте.

2.3. Работа с конфликтом

В литературе выделяют два подхода к разрешению конфликта: тактика «выигрыш – проигрыш» и тактика «выигрыш – выигрыш».

**Тактика «выигрыш – проигрыш**» является распространенной в силу ряда причин: а) она была исторически первой и простой; б) причина психологического характера – использование тактики происходит автоматически, стереотипно.

В рамках этой тактики сложились следующие модели поведения: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения; б) силовые приемы борьбы, попытки победить другого силой.

Силовое подавление предполагает принудительное навязывание одной из сторон своего решения.

Предпосылки для использования силовых методов на социальном уровне:

1) решающий перевес одной из сторон в материальных и психологических ресурсах;

2) возникновение чрезвычайной ситуации;

3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной;

4) бесспорная правомерность действия стороны, имеющей силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем. Например, увольнение сотрудника, совершившего хищение;

5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания и т.п.

Силовая тактика на поведенческом уровне выражается в следующих формах:

1) использование принудительных методов при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в данных условиях могут оказаться малоэффективными;

2) применение жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной из сторон конфликта другой;

3) использование механизма конкуренции, который был известен под названием метода «разделяй и властвуй, который нередко применяется под более обтекаемым названием механизма сдержек и противовесов.

**Тактики «выигрыш-выигрыш»**

Их общая черта – нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня напряженности, повышение сплоченности организации.

Основные разновидности: 1) тактика односторонних уступок; 2) тактика компромиссов; 3) тактика взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Преимущества подхода «выигрыш – выигрыш» в том, что выгоду получают обе стороны, принятое решение получает более прочный, устойчивый характер. В литературе эта тактика разработана широко и разнообразно. Но при этом механизмы тактики призваны решать две основные задачи: 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте; 2) выработка основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное регулирование[14].

**Основные понятия темы**

Завершение конфликта, профилактика, разрешение конфликтов, тактика «выигрыш-проигрыш», тактика выигрыш-выигрыш», управление конфликтом, урегулирование конфликта.