

7.3. Технология управления конфликтами.

Технологию управления конфликтами следует рассматривать с двух сторон. Во-первых, конфликтующие управляют своим поведением на всем протяжении конфликтной ситуации. Эта сторона конфликтного взаимодействия является чисто психологической. Во-вторых, управление конфликтом осуществляется извне и носит организационный характер. Субъектом такого управления является третья сторона конфликта: непосредственный руководитель конфликтующих сторон или посредник.

Управление конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Основная цель управления конфликтами заключается в том, чтобы предотвратить деструктивные конфликты и способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Управление конфликтами как сложный процесс, включает следующие виды деятельности

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Прогнозирование конфликта — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. Такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат, лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Предупреждение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании,

совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сторонами.

II этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институционализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

Содержание управления конфликтом и его динамика		
п/п	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
	Возникновение и развитие конфликтной ситуации	Прогнозирование Предупреждение (стимулирование)
	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия	Предупреждение (стимулирование)
	Начало открытого конфликтного взаимодействия	Регулирование
	Развитие открытого конфликта	Регулирование
	Разрешение конфликта	Разрешение

Технологии регулирования конфликта

Название	Основное содержание
Информационные	Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п.

Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками; обеспечение эффективного общения
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами, снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. п.

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

- достаточная зрелость конфликта;
- потребность субъектов конфликта в его разрешении;
- наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

- уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);
- согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);
- взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);
- перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

- административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);
- педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов — содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других.

Поэтому универсального алгоритма деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить.

Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1.	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др.
2.	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п.
	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога, переговорный процесс

		(медиация) и др.
	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами:

- объективности и адекватности оценки конфликта;
- конкретно-ситуационного подхода;
- гласности;
- демократического воздействия, опоры на общественное мнение;
- комплексного использования способов и приемов воздействия. Не менее важным

для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, а также использование различных видов психологической власти по разрешению конфликтов, разработанных Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

Содержание фактора	Последствия
Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания)	Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта
Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности	Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта
Стремление как можно быстрее погасить конфликт	Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых»
Межличностные отношения с конфликтующими (симпатии, антипатии дружба и т. п.)	Ошибочные решения, проявляющиеся в предвзятом отношении к одному из участников конфликта

Различия в подходах к применению власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр

Вид власти и ее проявления	
Манипулирование	Влияние
Исход конфликта зачастую затрагивает интересы влияющего	Исход, как правило, не затрагивает интересы влияющего
Часто исход оказывается нежелательным для объекта влияния	Учитывается согласие и его отсутствие у объекта влияния
Информация, неудобная субъекту влияния, утаивается	Объекту влияния предоставляется полная информация
Объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора	Объекту влияния дается свобода выбора

