

ПРИДНЕСТРОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Т.Г.ШЕВЧЕНКО

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

Кафедра рекламы и связей с общественностью

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В РЕКЛАМЕ И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Учебное пособие

Тирасполь

*Издательство
Приднестровского
Университета*

2024

УДК 316.48:659.4(075.8)
ББК С842г.я75
И90

Составитель:

О.В. Леонтьева, доцент кафедры рекламы и связей с общественностью
ПГУ им. Т.Г. Шевченко

Рецензенты:

А.В. Гоголева, доктор психологических наук, профессор кафедры социологии и социальных технологий ПГУ им. Т.Г. Шевченко

С.Н. Гончар, заместитель директора по методической работе ИГУ и СГН ПГУ им. Т.Г. Шевченко

Управление конфликтами в рекламе и связи с общественностью: учебное пособие [Электронный ресурс] / ГОУ «Приднестровский государственный университет им. Т.Г. Шевченко»; Ин-т гос. управления и социально-гуманитарных наук ; составитель : О. В. Леонтьева. – Тирасполь: Изд-во Приднестр. ун-та, 2024. – 50 с.

Минимальные системные требования: CPU (Intel/AMD) 1,5ГГц/
ОЗУ 2ГГб/HDD 450Мб/1024*768/Windows 7 и старше/Internet Explorer 11/
Adobe Acrobat Reader 6 и старше

Учебное пособие составлено на основании требований ФГОС3++ высшего образования по направлению подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью», профиль: PR-технологии в современной коммуникативной индустрии. Пособие содержит теоретические материалы для изучения учебного курса «Управление конфликтами в рекламе и связи с общественностью». В методическом издании, анализируется широкий круг вопросов – понимание природы конфликта, его основных компонентов, методики анализа и оценки конфликтных ситуаций, виды деятельности по управлению конфликтом.

УДК 316.48:659.4(075.8)
ББК С842г.я75

Рекомендовано Научно-методическим советом ПГУ им. Т.Г. Шевченко

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ	5
Тема № 1. Понятие и содержание управления конфликтами.	5
Тема № 2. Структура конфликта, его объективные и субъективные составляющие	7
Тема № 3. Анализ и диагностика конфликтов	12
РАЗДЕЛ II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СРЕДЕ	22
Тема № 4. Виды деятельности по управлению конфликтами	22
Тема № 5. Разрешение конфликта как вид деятельности по завершению конфликта	27
Тема № 6. Деятельность руководителя в процессе управления конфликтами	33
Тема № 7. Управление конфликтами: основные методы и варианты действий	37
Тема № 8. Переговоры в конфликтных ситуациях	42
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	49

ВВЕДЕНИЕ

Конфликты значительно влияют на жизнь индивидуумов, семей, организаций, государств, общества, а также человечества в целом. Невежество в отношении законов возникновения, развития и урегулирования конфликтов приводит к серьезным негативным последствиям: разрушению человеческих судеб, снижению профессиональной эффективности и, что важнее всего, ухудшению здоровья и жизненного комфорта.

В современных условиях каждому, будь то человек или руководитель любого уровня, необходимо владеть знаниями о способах диагностики, предотвращения и конструктивного разрешения конфликтов в любой сфере жизни. Навыки конструктивного поведения в конфликтах можно приобрести опытным путем.

Для быстрого освоения практических знаний о конфликтах нужно изучать динамично развивающуюся науку – конфликтологию. Это особенно существенно для студентов, которые, окончив учебу, попадут в сложный мир социально-экономических проблем, решения которых потребуют от них усилий на протяжении всей жизни.

Конфликтология является самостоятельной областью научного знания, изучающей социальную природу, причины, типы и динамику конфликтов, а также способы их предупреждения и управления. Изначально обладая комплексным характером, конфликтология способствует углублению гуманитарного образования. Ее изучение несомненно расширяет и углубляет знания о человеке и обществе, способствует многостороннему пониманию проблем социального взаимодействия и применению эффективных методов их разрешения.

В учебное пособие включен рекомендуемый лекционный материал по подготовке к практическим занятиям, и зачету. Издание предназначено для магистров обучающихся по направлению подготовки 42.04.01 «Реклама и связи с общественностью», а также для обучающихся других специальностей, изучающих общественные науки.

Раздел I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ

Тема № 1. Понятие и содержание управления конфликтами

- 1. Управление конфликтами как социальное явление.*
- 2. Особенности управления конфликтами.*

1. Управление конфликтами как социальное явление

В современном обществе сложно организовать личностное развитие, учитывая индивидуальные взгляды и интересы людей. Жизнь в крупном городе способствует конфликтам и является неотъемлемой частью нашего существования. Было бы необычно, если бы люди полностью прекратили спорить и ссориться. Это возможно только в одном случае – если полностью прекратить общение, что приведёт к изоляции, что для многих неосуществимо.

Для изучения конфликтов необходимо проводить теоретический анализ для эффективной профилактики. Конструктивное разрешение конфликтов требует создания таких условий взаимодействия, чтобы минимизировать вероятность их возникновения.

Управление конфликтами можно рассматривать с двух сторон: внутренней и внешней. Внутренний аспект заключается в управлении своим поведением в конфликте, что связано с психологией. Внешний аспект включает организационно-технологические процессы, где управлять может как руководитель, так и сотрудник, выполняющий свои обязанности. Именно этот аспект мы рассматриваем.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на процесс, обеспечивающее решение важных социальных задач. Это включает перевод конфликта в рациональную деятельность людей и осмысленное влияние на поведение участников конфликта для достижения желаемых результатов. А также, ограничение противоборства рамками конструктивного влияния на общественный процесс.

В нашем определении требуется пояснить, что целенаправленное воздействие имеет целью либо развитие, либо разрушение социальной систе-

мы. Это связано с тем, что конфликты, рассматриваемые с функциональной точки зрения, проявляются как противоречивые явления.

Управление конфликтом представляет собой процесс, в ходе которого осознается факт конфликта, определяется его характер, а затем применяется своевременная методология для рассеивания накапливающихся эмоций и предоставления сторонам возможности понять и урегулировать свои разногласия.

Некоторые конфликты являются *конструктивными* и способствуют позитивному развитию социальной системы, если динамика конфликта регулируется должным образом. Напротив, другие конфликты обладают *деструктивным* потенциалом и могут привести к разрушению социальной системы. Следовательно, субъекты социального управления, в зависимости от своих интересов в отношении к данной социальной системе, могут направлять динамику конфликтов в ту или иную сторону.

Отдельное внимание заслуживает изучение деструктивных конфликтов, которое может рассматриваться как специфическая область конфликтологии – деструктивная конфликтология. Важно отметить, что для нас ключевую роль играет именно конструктивное управление конфликтами. Это значит, что главная цель управления конфликтом заключается в предотвращении деструктивных конфликтов и содействии эффективному разрешению конструктивных конфликтов.

2. Особенности управления конфликтами

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

- 1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- 2) исследование конфликта и поиск его причин;
- 3) поиск путей разрешения конфликта;
- 4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации почти всегда заметен из-за наличия определенных внешних признаков: повышенной напряженности в коллективе; снижения продуктивности; ухудшения производственных и финансовых показателей; изменения в отношениях с поставщиками и клиентами и прочего.

Необходимо учитывать, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникнуть:

- псевдоконфликты (фактически не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- игнорирование, непонимание существующего конфликта.

Выделяются следующие особенности управления конфликтами:

1. Главной задачей становится управление людьми.
2. Важно учитывать все факторы и мотивы человеческого поведения (объективные и субъективные, материальные и духовные, эмоциональные и рациональные, привычки, симпатии, антипатии, надежды, ожидания, опасения, тревоги и т.д.). Здесь всегда существует риск непредсказуемости.
3. Управление конфликтом – это чаще всего управление равными людьми не по их социальному статусу или должностным обязанностям, а по их взаимным требованиям, претензиям и притязаниям. В конфликте, как правило, нет абсолютно неправых сторон.
4. Управление конфликтами основывается на интересах. Лишь правильно понятый интерес участников конфликта открывает возможность его успешного разрешения, обязательным условием которого является соглашение, удовлетворяющее обе стороны.
5. Возможно не всегда удастся устранить конфликтные противоречия, но важно снизить издержки и ущерб от разрушительных последствий вражды.
6. Нужно всегда искать и находить неконфронтационные способы разрешения конфликтов.

Особенности управления конфликтами во многом зависят от их природы как сложного социального явления. Важным принципом управления конфликтами является принцип компетентности.

Во-первых, лица, вмешивающиеся в конфликт, должны иметь общее представление о его причинах, развитии и завершении в целом.

Во-вторых, необходимо собрать максимально полную и подробную информацию о конкретной ситуации. Степень вмешательства в конфликты не должна превосходить глубину наших знаний о них. Управлять можно лишь тем, что хорошо известно.

Тема № 2. Структура конфликта, его объективные и субъективные составляющие

1. *Основные элементы конфликта и стадии его развития.*
2. *Классификация конфликтов.*

1. Основные элементы конфликта и стадии его развития

В организации сложные отношения могут привести к возникновению разнообразных конфликтов, которые характеризуются особенностями как

по содержанию и развитию, так и по методам их разрешения. Эта тема охватывает разнообразие и специфику таких конфликтов.

Конфликт понимается как столкновение противоположных тенденций в психике человека, в отношениях между людьми, в их формальных и неформальных группах, обусловленное различиями во взглядах, позициях и целях. Организационные конфликты всегда выражаются в форме поведения и действий, нарушающих интересы других.

Конфликты часто сопровождаются неопределённостью исхода, что связано с несовпадением интересов участников, их психологическими отличиями и случайными обстоятельствами. Однако, в некоторых случаях последствия конфликтов можно предсказать.

Человек обычно вступает в конфликт лишь в тех ситуациях, которые для него важны, особенно когда он не видит способа изменить их (иногда из солидарности). Однако, в большинстве случаев, он стремится избегать осложнений в отношениях и проявлять сдержанность.

Одни участники конфликта активно начинают его, стремясь достичь своих целей; другие, интересуясь определенным исходом, оказывают моральную, материальную или организационную поддержку одной из сторон; третьи предпочитают выжидательную позицию; четвертые, заинтересованные в окончании противостояния, предпринимают все возможные усилия для его урегулирования.

Конфликт как сложное социальное явление имеет множество характеристик. Наиболее важными из них являются его сущность, структура, причины и динамика.

Стороны конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации – это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Современный взгляд предполагает, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны. Прежде всего, они помогают выявить скрытые проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, а также найти приемлемые решения для всех участников.

Кроме того, конфликты способствуют перестройке существующих социальных механизмов и формированию новых, консолидации групп и поддержанию равновесия между ними, что в конечном итоге ведет к умень-

шению единомыслия, податливости, улучшению внутренних отношений и укреплению взаимопонимания и сотрудничества в коллективе.

Наконец, конфликты активизируют людей, стимулируют творчество и появление новых идей, а также готовность к изменениям. Без конфликтов и напряжений человек может остановиться в своем развитии. Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать.

Конфликты также могут приводить к негативным последствиям: ухудшению морального и психологического климата в коллективе, возникновению враждебности, формированию образа противника и ориентации на победу вместо решения проблем. Это вызывает недовольство среди сотрудников, увеличивает текучесть кадров, снижает трудовую активность и производительность.

Причины конфликтов не всегда можно логически объяснить, так как в них может присутствовать иррациональный элемент, а их внешние проявления часто не отражают истинную природу.

В целом можно выделить следующие причины конфликта – это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Основные стадии конфликта:

1. Формирование и эволюция конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация возникает благодаря действиям одного или нескольких участников социального взаимодействия и создает условия для возникновения конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональная реакция на этот факт. Последствиями и внешними проявлениями такого осознания и связанных с ним эмоций могут быть: изменение настроения, критические и враждебные комментарии в адрес потенциального оппонента, сокращение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликта. На этом этапе один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, начинает активные действия (например, демарш, заявление, предупреждение и т. д.), направленные на причинение вреда «противнику». В ответ другой участник понимает, что эти действия направлены против него, и также предпринимает активные шаги против инициатора конфликта.

4. Стадия открытого конфликта. В это время участники конфликта явно выражают свои позиции и предъявляют требования. Однако они могут не до конца понимать свои интересы и не улавливать сущность и предмет конфликта.

5. Урегулирование конфликта. В зависимости от его специфики, урегулирование может быть достигнуто двумя путями: педагогическим (пу-

тем беседы, убеждения, просьбы, разъяснения и т. п.) и административным (перевод на другую должность, увольнение, решения комиссий, распоряжение руководителя, решение суда и т. п.).

2. Классификация конфликтов

Можно дать следующую классификацию конфликтов:

1. По масштабу конфликты бывают **общими**, охватывающими всю организацию, и **парциальными**, касающимися ее отдельной части,

2. По стадиям развития – **зарождающимися**, **зрелыми** или **угасающими**.

3. По степени осмысленности – **слепыми** или **рациональными**.

4. По формам протекания – **мирными** или **немирными**.

5. По продолжительности – **кратковременными** и **затяжными**. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.

6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают **внутренними** и **внешними**.

К первым относятся внутриличностные, ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностные конфликты возникают из-за внутреннего противоречия человека, например, при необходимости выбора между двумя приемлемыми вариантами (оба желанны, но придется выбрать один, обычно предпочтение отдается более сильному) либо двумя неприемлемыми вариантами (из двух зол), либо между приемлемым и неприемлемым (когда альтернативы имеют как положительные, так и отрицательные стороны – негативные у приемлемого и позитивные у неприемлемого).

Желание достичь приемлемого возрастают с приближением к цели; стремление избежать неприемлемого усиливается с увеличением угрозы. При этом градиент избегания растет быстрее градиента стремления к цели.

Еще одной причиной внутриличностного конфликта может быть несоответствие внешних требований и внутренних убеждений; неоднозначное восприятие ситуации, целей и способов их достижения; разрыв между потребностями и возможностями их удовлетворения; разногласие между влечениями и обязанностями; различные интересы и тому подобное.

Чаще всего речь идет либо о мотивационном конфликте, который называют «выбором в условиях изобилия», либо о ролевом конфликте, обозначаемом как «выбор наименьшего зла». Считается, что 75–80 процентов межличностных конфликтов обусловлены столкновением материальных интересов участников, хотя внешне это выглядит как несовпадение харак-

теров, взглядов, или моральных ценностей. Человек, реагируя на окружающих, ведет себя согласно своей позиции и особенностям характера.

Поэтому разные люди в одной и той же ситуации проявляют себя по-разному. Конфликты между личностью и группой чаще всего возникают из-за расхождения индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая из сторон старается утвердить свои. Межгрупповые конфликты, в свою очередь, вызваны различиями в политических и других взглядах или интересах, прежде всего экономических.

Конфликт интересов может возникнуть, когда один участник зависит от другого (что часто наблюдается при разделении труда) или, когда ресурсы ограничены (в этом случае стороны стремятся завладеть ими, ограничивая соперника).

В сложных обстоятельствах это приводит к значительным экономическим убыткам и расколу организации на группы на психологическом уровне. Конфликт мнений лишь опровергает противоположную точку зрения, приводя к логическому тупику. Реализация интересов происходит через власть, из-за чего борьба за нее становится индикатором конфликта.

Х. Уилмер считает, что источник конфликтов состоит в стремлении к доминированию и борьбе за лидерство в иерархии, которые являются неотъемлемыми характеристиками людей. Конфликты возникают между формальной и неформальной структурами, бюрократическими ограничениями и креативным подходом к выполнению задач и т. д.

7. С точки зрения **уровней организаций**, к которым принадлежат участники, конфликты делятся на горизонтальные и вертикальные. К первым относят, к примеру, конфликты между различными функциями внутри одной организации, ко вторым - между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство - примерно 70-80 процентов. Взаимодействие внутри организации зачастую приводит к тому, что многие конфликты становятся смешанными, объединяя разные элементы.

8. По сфере возникновения конфликты можно разделить на **деловые**, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и **личностные**, затрагивающие его неофициальные отношения.

9. По распределению потерь и выигрышей между сторонами можно говорить о **симметричных** и **асимметричных** конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

10. Исходя из степени внешнего проявления конфликт бывает **скрытым** (латентным) или **открытым**. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне бу-

дет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

11. В соответствии с направленностью развития

Выделяют **эскалируемые (разрастающиеся) и канализируемые конфликты**.

12. В зависимости от количества причин, лежащих в основе, конфликты разделяют на **однофакторные и многофакторные**.

13. По своим последствиям конфликты бывают **конструктивными и деструктивными**. Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в деструктивный. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Тема № 3. Анализ и диагностика конфликтов

- 1. Основные составляющие конфликта.*
- 2. Методы сбора социальной информации.*
- 3. Методики анализа конфликта.*
- 4. Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте.*

1. Основные составляющие конфликта

Конфликты в процессе взаимодействия людей возникают практически в каждой сфере их жизни и являются естественным состоянием любого общества и большинства организаций. Социальная жизнь по своей сути является многообразной и плюралистичной. В ней постоянно сталкиваются разные интересы, ценности и противоположные мнения, идет непрерывная, постоянная борьба за власть, ресурсы, собственность и выживание в этом сложном и жестоком глобальном сообществе. Поэтому управление конфликтами актуально для всех организаций, независимо от их типа или формы собственности - будь то бизнес, государственные структуры или общественные объединения. Знания и навыки в управлении конфликтами и их разрешении являются важными компетенциями для менеджеров любого уровня.

Современный подход к конфликтам заключается в том, что конфликты все чаще рассматриваются как инструмент развития организации. Хотя

конфликты не являются ни абсолютным злом, ни добром, они неизбежно возникают при любых изменениях в организации, особенно при внедрении инноваций, и редко получают полное одобрение всех сотрудников и менеджеров. Именно поэтому управлению такими процессами следует придавать большое значение. Руководители должны стремиться поддерживать конфликт на уровне, необходимом для творческой и инновационной деятельности. Отсутствие свежих идей, согласие со всем и устаревшие методы работы тормозят развитие нововведений и движение всей организации вперед, что неизбежно приводит к стагнации. Таким образом, управление конфликтами рассматривается как неотъемлемая часть стратегического менеджмента организации.

Управление конфликтами в организации заключается в намеренном воздействии на конфликтующие стороны с целью конструктивного решения проблемы. Владея навыками управления конфликтами, можно направлять их в нужное русло для организации, корректировать поведение участников конфликта, улучшать качество управления и вносить организационные изменения. Итогом такого управления может быть не только разрешение или подавление конфликта для сокращения неизбежных потерь, но и выявление его позитивных функций для эффективного управления организацией и достижения стратегических целей бизнеса.

В роли субъектов управления конфликтами могут выступать не только сами конфликтующие стороны, но и другие участники внутреннего взаимодействия, имеющие свои цели, организующие и контролирующие сложный процесс конфликта. Внешняя «третья сторона», такие как медиаторы, тоже играет важную роль в урегулировании конфликтов. Менеджеры могут быть активными участниками конфликта или влиять на него извне, выступая как посредники. Им не подходит роль пассивного наблюдателя, если конфликт касается их подчиненных.

Таким образом, управление конфликтами является активной деятельностью, присутствующей на всех этапах конфликта: его возникновение, эскалация и разрешение. Эта деятельность предполагает посредничество, переговоры, организационные изменения, антикризисное управление, использование различных методов разрешения конфликтов и применение стратегий поведения. Важно прекратить конфликтные действия и добиться конструктивного разрешения.

Как и в любом виде управленческой деятельности, управление конфликтами включает функции планирования, организации, мотивации и контроля. Оно охватывает три основных направления: анализ, профилактику и разрешение конфликтов.

Анализ конфликтов предполагает сбор и оценку информации, анализ ситуации, факторных условий, прогнозирование развития и исхода конфликта. Главной задачей становится понимание причин и динами-

ки конфликта, его движущих сил. Глубокий анализ ситуации помогает устранить или минимизировать причины конфликта и содействует профилактике, выявляя проблемные зоны, на которых следует сосредоточить управление.

Предупреждение конфликтов заключается в создании благоприятных условий как для социальной среды в целом, так и для каждой организации в отдельности. Существенную роль в этом играет социальная ответственность как власти, так и бизнеса. Ключевое значение в профилактике конфликтов в организациях имеет качество менеджмента: планирование, организация, мотивация сотрудников, контроль, принятие разумных управленческих решений и эффективное использование доступных ресурсов. Важны меры по оптимизации управления внутри самой организации, а также сбалансированное социально-психологическое взаимодействие, поддержка сотрудничества и позитивного общения в межличностных контактах.

Психолого-коммуникационные методы предупреждения конфликтов включают изменение отношения к ситуации и поведения в ней, а также способы воздействия на поведение оппонента. Значимую роль играют компетентная оценка результатов деятельности и конструктивная критика как средство предотвращения конфликтов.

Конструктивное разрешение конфликтов предполагает использование законов и нормативных механизмов, а также легитимные правовые методы урегулирования, применяемые в государстве на текущем этапе его развития; эффективно действующие реальные институты гражданского общества и инструменты менеджмента в организациях. Это включает структурирование конфликта внутри организации, проведение организационных изменений и антикризисное управление. Для разрешения конфликтов используются неформальный арбитраж, посредничество, смешанные методы, двухколейный подход, консенсус и переговоры.

2. Методы сбора социальной информации

Для анализа конфликтов прежде всего необходимо собрать как можно больше информации о сторонах конфликта, их потребностях и интересах. Для этого используются известные в науке методы сбора социальной информации. Основным методом являются **опросы** или сбор вербальной информации.

На практике выделяются следующие виды опросов по методам их проведения:

- Анкетирование (письменный опрос): может быть очным – индивидуальным или групповым; или заочным – через почту, газету или журнал;

- Личные интервью – это устная беседа один на один. Существует несколько типов таких интервью: свободное, глубинное, фокусированное, стандартное и другие;

- Телефонные и интерактивные опросы. Они широко применяются в СМИ, однако не являются репрезентативными и больше выполняют публицистическую функцию, чем исследовательскую;

- Групповое интервью по интересующим организацию вопросам проводится в форме фокус-группы, состоящей из 7–10 участников из целевых групп.

Типы опросов различаются в зависимости от целей и задач: экспертные, ситуационные, проблемные и панельные.

Экспертный опрос предполагает оценку направлений деятельности организации специалистами и профессионалами. В нём выясняется мнение группы экспертов по важным для компании вопросам.

Ситуационный опрос проводится для выяснения мнения целевой аудитории о деятельности организации по конкретной проблеме в определённый момент времени.

Проблемные опросы направлены на изучение конкретной проблемы и поиск путей её разрешения.

Панельные опросы подразумевают многократное обращение к одной и той же группе респондентов на протяжении долгого времени.

Социометрия представляет собой метод количественного измерения и анализа уровней дружелюбия и взаимоотношений внутри малых социальных групп (симпатии и антипатии). В образном смысле, каждый участник группы отвечает на вопрос, с кем бы он(а) «пошел в разведку», что помогает выявить лидеров общественного мнения.

Наблюдение может быть как не включенным, так и включенным, контролируемым или неконтролируемым, систематическим либо выборочным и так далее. Во время этого процесса используются как вербальные (речь), так и невербальные источники информации.

Профессионалы в области человеческого общения утверждают, что около 55 % информации мы получаем через невербальные средства общения (мимика, жесты, позы), примерно 38 % дает голос, высота тона, тембр. И только 7 % информации содержится в словах.

Источники документальной информации для анализа включают статистические данные, документы организаций, архивы, базы данных, публикации в СМИ, научные отчеты, личные документы (письма, дневники, рукописи, мемуары, автобиографии), протоколы собраний и заседаний акционерных обществ, советов директоров и других.

Документы классифицируются на официальные и неофициальные, первичные и вторичные, предназначенные для широкой аудитории или для узкого круга. Важно учитывать статус документа, тип авторства, методы

получения документов и другие характеристики. Носители информации могут быть устными, письменными, печатными, визуальными (кассеты, видеозаписи, киноплёнка), электронными.

Взаимодействие и диалоги с начальством, подчиненными и коллегами по работе, а также с непосредственными участниками конфликта имеют значительную важность. Освоить навыки общения с коллегами, подчиненными и руководством можно только через практическое взаимодействие. Здесь ключевую роль играет личный опыт коммуникации, учет особенностей статуса собеседника и использование невербальных сигналов. Методики эффективных коммуникаций также можно освоить в процессе групповых тренингов.

Одним из легальных способов получения информации является её покупка или приобретение через официально действующие агентства и компании; также возможно составление досье на организацию или людей и прочее. Существует множество каналов для получения необходимой информации. Органы внутренних дел точно знают, где человек прописан, имеет ли он судимость или проблемы с законом. Государственная инспекция безопасности дорожного движения владеет информацией о машине, домашнем адресе и номере телефона. В налоговых базах данных содержатся все контактные данные – домашние и служебные, какой доход задекларирован и из каких источников он поступил и т.п. Существуют базы данных таможенных сделок, где можно проследить все операции человека или предпринимателя: сколько товаров продано за границу, сколько ввезено в страну, где этот человек работает и живет. Вся эта информация продается и покупается, хотя базы данных не всегда зарегистрированы должным образом. Ранее такого рода информация предназначалась исключительно для служебного пользования, но теперь данные, не подлежащие разглашению, можно купить или продать кому угодно. Имея средства, можно узнать о человеке всё, вплоть до группы его крови. В США на каждого жителя в среднем приходится по 15 досье, где можно найти доносы соседей друг на друга, размеры средств на счетах в банке и многое другое.

3. Методики анализа конфликта

Суть конфликта раскрывается через изучение текущей проблемы, факторов конфликта и противоречий, где видна борьба за интересы и цели участников. Для анализа применяются социальный, системный, психологический, юридический и философский подходы. Важно определить, к какому типу относится рассматриваемый конфликт. Конфликты бывают различных типов:

- межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, региональный, глобальный;
- политический, экономический, социальный, духовный;
- семейный, бытовой, трудовой;
- горизонтальный или вертикальный;
- рациональный или эмоциональный (иррациональный);
- бизнес-конфликты, конфликты в сфере образования и т.д.

Для понимания конфликта и оценки текущей ситуации можно использовать *описательную модель*, анализируя участников, суть, тип конфликта, структуру, динамику, микро- и макросреду.

Так называемый «треугольник конфликта» включает:

- 1) участников и субъектов конфликта;
- 2) его предмет и объект;
- 3) процесс и динамику конфликта.

Объяснительная модель конфликта включает анализ причин возникновения, мотивацию сторон, цели, стратегию и тактику поведения, а также информационную модель конфликтной ситуации и ее искажение. Она отвечает на вопросы: почему произошел данный конфликт? Каковы его причины? Какие конфликтные факторы сыграли роль? Кому выгода от этого конфликта? Вначале обычно анализируется мотивация сторон – что побудило их вступить в конфликт, какие мотивы?

Важно оценить потребности, интересы, ценности и цели участников конфликта. Отвечая на вопросы о причинах конфликта, необходимо учитывать, что делится и какие социально-психологические причины привели к его возникновению. Для этого необходимо заполнить балансный лист учета интересов участников конфликта (см. табл.1).

Балансный лист дает возможность наглядно увидеть интересы сторон, выявить наиболее значимые и менее значимые интересы, а также определить, в чем каждая из сторон в конфликте может пойти на компромисс.

Стратегий поведения в конфликте существует не так много. Обычно выделяют известную сетку Томаса–Килменна, включающую уход, приспособление, компромисс, соперничество и сотрудничество.

Таблица 1

Лист учета интересов противоборствующих сторон конфликта

Интересы одной стороны	Интересы другой стороны
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Тактика поведения в конфликте представляет собой совокупность приемов воздействия на оппонента. Можно различить три вида тактики: жесткая, нейтральная и мягкая. Каждая из них требует определенных временных и ресурсных вложений, что существенно влияет на выбор тактики в организации.

Для быстрого достижения результата лучше подходит жесткий подход, авторитарное принятие решений. Однако, результаты, достигнутые таким образом, могут быть недолговечными. Мягкая тактика требует значительных усилий, времени и ресурсов, но обеспечивает более долгосрочную стабильность. Нейтральная тактика обычно представляет собой стратегию бездействия, где все остается как есть.

На практике менеджеры по разрешению конфликтов используют десятки разнообразных приемов для достижения целей в конфликте. В зависимости от выбранной тактики и складывающейся ситуации применяются конкретные тактические методы:

- работа с людьми, встречи, доверительные беседы, личные контакты;
- объективная информация о состоянии дел, сила в правде;
- применение силы, угрозы, приказ, давление, увольнение, сокращение структурных подразделений, другие легитимные санкции на уровне самой организации;
- переговоры и посредничество;
- обращение в суд, арбитраж, третейский суд, прокуратуру;
- расчленение предмета конфликта на более мелкие проблемы и решение их малыми шагами, *step to step*;
- увеличение и эффективное использование имеющихся финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов для разрешения конфликтных ситуаций;
- грамотно выстроенный менеджмент в организации, проведение необходимых организационных изменений;
- сильная команда, четкое распределение функций и др.;
- инновации в структуре организации, технологиях, продвижении товаров и услуг на рынки, в работе с персоналом, реинжиниринг процессов и др.;
- голосование, выборы, референдумы, плебисциты, общественные слушания как способы разрешения социально-политических конфликтов в муниципальных образованиях, региональных социумах, на уровне государств;
- мониторинг и учет общественного мнения; социологические опросы;
- интриги, затягивание времени, шантаж, подмена предмета конфликта, манипулирование и другие подобные методы.

Информационная модель конфликта – это образ конфликтной ситуации, ее субъективная картина, находящие отражение в представлениях оппонентов о самих себе, о противнике в конфликте, его восприятии, о среде, где проявляется социальное взаимодействие. Искажение конфликтной ситуации

может выразиться в искажении мотивов поведения, восприятия действий, высказываний, поступков, личностных качеств, своих и оппонента. Себя обычно мы считаем положительными, а «хорошие люди совершают хорошие поступки». И наоборот, усиливаются негативные черты другого – «плохие люди действуют плохими методами», формируется образ врага, происходит отождествление оппонента со злом. Нередко искажению способствуют негативные эмоции, низкий уровень информированности друг о друге, неумение предвидеть последствия и другие факторы. У каждого из участников в итоге складывается своя информационная модель конфликтной ситуации.

4. Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте

Шаг первый. *Сбор необходимой информации.* Воспользовавшись доступными легитимными источниками, собрать как можно больше данных о каждой стороне конфликта. Определить их финансовые, интеллектуальные, информационные и другие ресурсы. Определить материальные и духовные ценности каждой стороны конфликта, что они считают важным? Исследовать профессиональные качества, характер и психологические особенности, а также семейное положение участников конфликта.

Отношения конфликтующих сторон в организации с коллегами, с руководителями. Деловые и политические связи, статус и вес в обществе субъектов конфликта (см. табл.2).

Таблица 2

Семь шагов анализа и оценки ситуации в конфликте

№	Шаги	Содержание
1.	Первый	Получение нужной информации. Определить финансовые, интеллектуальные, информационные и другие ресурсы
	Второй	Определение объекта и предмета конфликта, его причин
	Третий	Анализ динамики конфликта. На какой стадии, на каком этапе развития в пространстве и времени находится конфликт?
	Четвертый	Сделать SWOT-анализ стратегий поведения для каждой из противоборствующих сторон конфликта
	Пятый	Выявить тактику поведения субъектов конфликта. Какие использует конкретные тактические методы – пути, способы для достижения своих целей каждая из сторон конфликта?
	Шестой	Проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации, в которой происходит конфликт
	Седьмой	Составить итоговую конфликтограмму. Определить потребности, ценности, цели, сильные и слабые стороны, выгоды и ущерб для каждого из субъектов конфликта, наиболее и наименее благоприятное развитие событий, исход конфликта

Шаг второй. *Определение объекта и предмета конфликта, его причин.* Что представляет собой объект конфликта? Является ли он делимым или неделимым? Какова доступность этого объекта для сторон? Какие стороны, свойства или качества объекта являются предметом конфликтного противостояния? Оценить причины и поводы, приведшие к конфликту. Изучить правовые и нравственные основы требований участников конфликта и их возможности удовлетворения.

Шаг третий. *Анализ динамики конфликта.* На какой стадии, в какой точке развития находится конфликт в пространстве и времени? Проанализировать текущую конфликтную ситуацию, возникшие противоречия, предмет и сигналы конфликта, а также осознание интересов и препятствий каждой стороны. Определить начало целенаправленных действий сторон друг против друга и в чем это выражается. Оценить потенциал информационного и энергетического противоборства каждой стороны. Проанализировать признаки эскалации конфликта и его текущее состояние. Какие меры предпринимаются для завершения конфликта? Привлекаются ли посредники, ведутся ли переговоры?

Четвертый шаг. *Сделать SWOT-анализ стратегий поведения для каждой из противоборствующих сторон конфликта.*

Таблица 3

SWOT-анализ стратегий поведения в конфликте

Стратегии поведения в конфликте	Сильные стороны (плюсы)	Слабые стороны (минусы)	Возможности	Угрозы, опасения
Уклонение, уход				
Приспособление				
Конкуренция, подавление				
Компромисс				
Сотрудничество				

Шаг пятый. *Выявление тактики поведения субъектов конфликта.* Какие тактические методы и способы применяют стороны для достижения своих целей? Работа с людьми, встречи, доверительные беседы, личные контакты; объективная информация о состоянии дел; применение силы, угрозы, приказы, давление, увольнение, сокращение структурных подразделений и другие санкции; переговоры и посредничество; обращение в суд, арбитраж, третейский суд, прокуратуру; разбиение предмета конфликта на более мелкие проблемы и их постепенное решение; увеличение и использование имеющихся финансовых, материальных, человеческих и других ресурсов; эффективный менеджмент; сильная команда, четкое распределение функций; голосование, выборы, референдум, общественные

слушания; социологические опросы; мониторинг и учет общественного мнения; интриги, задержка времени, шантаж, манипулирование и т.д. Что еще можно предложить для разрешения конфликта? Выберите наиболее эффективные, на ваш взгляд, методы.

Шаг шестой. *Анализ внутренней и внешней среды организации, в которой происходит конфликт.*

Микросреда – коллеги по работе, члены семьи, команда, организация, социальные группы, этнические и другие общины. Существующая в организации корпоративная культура и общепринятые ценности. Кто и как поддерживает каждую сторону конфликта. Отношения с профсоюзами. Угрозы и опасения для организации в целом.

Макросреда – социальные общности, конкуренты, потребители, сферы жизнедеятельности общества (политика, экономика, социум, культура), регион, другие страны, глобальное общество. Реакция общественности, средств массовой информации, органов власти и управления, потребителей на конфликтное противостояние. Отношение конкурентов и мнение партнеров – возможные изменения. Важно ответить на вопрос: имеются ли внутренние и внешние ресурсы для продолжения конфликтного противоборства?

Седьмой шаг. *Составить итоговую конфликтограмму (табл.3).*

Таблица 3

Конфликтограмма

№	Проблемные вопросы для анализа	Одной стороны в конфликте	Другой стороны в конфликте
1	Потребности, мотивация		
2	Ценности		
3	Цели противоборства		
4	Сильные стороны		
5	Слабые стороны		
6	Выгоды, возможности		
7	Ущерб, угрозы для		
8	Стратегия поведения		
9	Тактика: приемы, методы		
10	Наиболее благоприятное развитие событий для		
11	Наименее благоприятное развитие событий для		

Определить потребности, ценности, цели, сильные и слабые стороны, выгоды и ущерб для каждого из субъектов конфликта, наиболее и наименее благоприятное развитие событий, исход конфликта. Заполнить итоговую конфликтограмму. Заложённая в конфликтограмму схема позволяет провести развернутый и в то же время компактный анализ конфликта, сделать его прогноз.

Раздел II. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КОММУНИКАЦИОННОЙ СРЕДЕ

Тема № 4. Виды деятельности по управлению конфликтами

1. Прогнозирование конфликта.
2. Предупреждение, стимулирование и регулирование конфликта.

1. Прогнозирование конфликта

Предвидение различных сценариев развития ситуации создает условия для успешного их управления. Прогнозирование конфликтов является ключевым условием для эффективного предотвращения их возникновения.

Прогнозирование конфликта – это одна из важнейших деятельности, направленная на определение причин потенциального конфликтного развития. Основные источники прогнозирования конфликтов включают анализ объективных и субъективных факторов взаимодействия людей, а также их индивидуально-психологических особенностей (стиль управления, уровень социальной напряженности, социально-психологический климат, микрогруппы, лидерство и другие социально-психологические явления).

На основе диагностики противоборства, ситуационного анализа, моделирования и объяснения конфликта разрабатываются прогнозы вариантов завершения конфликта, определяя выгоды и потери каждой из сторон. Прогнозирование обычно охватывает наиболее благоприятное развитие событий, наименее благоприятное и реальное развитие ситуации, исход конфликта и его завершение.

Можно ли прогнозировать конфликт в организации? И если это возможно, то каким образом? Прежде чем ответить на эти взаимосвязанные вопросы, важно обратиться к формуле зарождения конфликта на стадии конфликтной ситуации и при переходе ее в фазу активных действий.

Формула возникновения конфликта – проблема, конфликтная ситуация + участники конфликта + сигналы конфликта, в том числе инциденты + действия друг против друга, ведущие к эскалации конфликтного противоборства.

Чтобы прогнозировать конфликт, необходимо понять в самом начале: существует ли проблема? Как распределяются ресурсы и в чём заключается борьба? Как развивается конфликтная ситуация в отношении решения проблемы? Кто могут быть потенциальными участниками конфликта и способны ли они его инициировать? Важно анализировать признаки «наступающей конфликтной бури» в отношениях между субъектами конфликта, включая инциденты, их частоту и интенсивность. Насколько вероятны и когда могут произойти действия, направленные друг против друга? Конфликт возникнет только при наличии всех его компонентов. Поэтому базовые шаги по прогнозированию конфликта должны включать анализ каждого из этих компонентов и их системное рассмотрение, чтобы определить направление развития событий.

Необходимо помнить, что конфликтная ситуация – это лишь начало конфликта. Отношения между потенциальными сторонами конфликта могут изменяться и восстанавливаться. Жизнь часто вносит свои коррективы. В межличностных конфликтах люди устанавливают деловые и даже неформальные отношения, но между ними могут возникнуть недопонимание, отчуждение и даже враждебность, причины которых иногда трудно объяснить или понять. Конфликтная ситуация развивается постепенно. Для прогнозирования конфликта важно не только заметить наличие конфликтной ситуации, но и определить направление её развития: спадает ли она или, наоборот, набирает силу. Важно учитывать, что стороны конфликта в начале могут выбрать стратегию ухода от конфликта. В этом случае вторая стадия эскалации, активного противостояния с использованием всех ресурсов, становится ненужной.

При рассмотрении социально-психологических особенностей участников конфликтной ситуации важно учитывать их потребности, мотивы, ценностные ориентации, характерные черты и стиль поведения. Анализ психологических характеристик участников возможного конфликта требует первоочередного внимания к этим факторам.

На начальном этапе конфликта еще есть возможность предотвратить его нежелательное обострение. Это осуществимо при условии, что методы разрешения конфликта будут соответствовать природе его причин. Для этого нужно располагать необходимыми финансовыми, организационными, информационными, духовно-этическими и другими ресурсами, способными удовлетворить выявленные потребности и ценности конфликтующих сторон, чтобы избежать дальнейшего обострения конфликта.

На следующем этапе эскалации конфликта прогнозирование будет сводиться в основном к объективной и максимально полной оценке имеющихся у сторон информационных и энергетических ресурсов, к возможному применению правовых способов управления конфликтом – обращению

в суд, прокуратуру и другие правоохранительные органы, а также к использованию посредников и организации переговоров.

Основные цели прогнозирования на второй стадии конфликта заключаются в предотвращении любого рода насилия, обеспечении развития конфликта в правовом поле и выработке конкретных законных рекомендаций для его разрешения. На основании проведенного анализа следует сделать выводы о том, какие именно приемы и методы воздействия можно использовать для урегулирования данного конфликта. При этом важную роль играют правовые нормы, этические принципы, мнения уважаемых экспертов и прецеденты решения схожих проблем. В зависимости от выбранного способа завершения конфликта предпринимаются определенные действия, значимыми среди которых являются обратная связь, возвращение к обсуждению, разработка альтернативных решений, обоснование своих позиций, компромиссы и обращение к посредникам. Анализ эффективности своих действий, изучение ошибок и опыта разрешения аналогичных проблем помогает минимизировать негативные последствия конфликта.

Существуют пять основных форм завершения конфликта: разрешение конфликта – это совместные действия участников; урегулирование – это вмешательство третьей стороны; угасание – временное прекращение конфликта; устранение – исчезновение объекта конфликта или уход одного из его участников; и, наконец, конфликт может перерасти в другой конфликт.

Прогнозируя исход конфликта на третьей стадии, особенно важно учитывать его положительные и отрицательные последствия, а также возможное влияние на организацию и ее дальнейшее существование. Конфликт может как разрушить, так и укрепить организацию, способствуя внутренним положительным изменениям или, напротив, ослабить ее, делая негативные последствия необратимыми.

2. Предупреждение, стимулирование и регулирование конфликта

Предупреждение конфликта ориентировано на предотвращение его возникновения и базируется на прогнозировании. При этом на основании информации о причинах формирующегося конфликта предпринимаются активные меры по нейтрализации комплекса факторов, способствующих его развитию. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Лучший метод решения конфликта – своевременное его предотвращение.

Однако конфликты можно предотвращать, осуществляя эффективное управление социальной системой в целом. В данном случае управление конфликтом, включая его предупреждение, является частью общего управленческого процесса в этой системе.

Содействовать этому могут:

- высокая организация работы;
- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и распределение сотрудников с учетом их личных и психологических особенностей;

- правовая защита сотрудников. В требованиях к подчиненным по знанию и выполнению своих обязанностей некоторые руководители забывают о правах сотрудников, зафиксированных в различных нормативных документах. Нарушение этих прав приводит к снижению эффективности работы коллектива, недоверию к руководству и созданию конфликтной атмосферы;

- демократизация отношений в коллективе. Отсутствие напряженности и страха обсудить важные вопросы с начальником и коллегами является показателем здорового социально-психологического климата в коллективе. Активное участие в организации профессиональной деятельности, возможность выразить свое мнение и получить обоснованный ответ от руководства формируют у сотрудника чувство значимости и эмоциональной удовлетворенности от взаимодействия с коллегами, что в конечном итоге предотвращает конфликты.

- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности. Справедливая оценка результатов профессиональной деятельности позволяет исключить возможность конфликта между работниками различных подразделений, как правило, возникающего из-за несправедливого распределения премиального фонда, необъективной оценки результата работы, рассогласования заслуг и поощрений;

- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения;

- обучение работников навыкам бесконфликтного поведения и саморегуляции, играющим немаловажную роль в профилактике конфликта. От умения контролировать свои эмоции, речь, действия в процессе взаимоотношений зависит, насколько велико будет эмоциональное удовлетворение вашего собеседника от контакта с вами.

Нередко, совершенно не желая развязывать конфликт, люди тем не менее, бросая необдуманную реплику, фразу, совершая необдуманный поступок, вызывают негативную реакцию у своего собеседника, подталкивают его этим к противоборству, которое вполне может вылиться в агрессию, желание нанести (уже вполне обдуманно) ответный удар. В этой ситуации

главное вовремя осознать нелепость сложившегося положения, не дать конфликту перейти на эмоциональный уровень и, используя навыки бесконфликтного поведения, погасить его на ранней стадии. Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Своевременное обнаружение и успешность последующих мероприятий по предупреждению конфликта зависят также от уровня наблюдательности, ибо конфликт предваряется более или менее очевидными сигналами, такими как: дискомфорт; напряжение (возникновение негативных установок и предвзятого отношения); недоразумение (ложные выводы из-за отсутствия взаимопонимания); инциденты; кризис (разрыв связи с партнером и т.п.).

Провокация конфликта является одной из стратегий управления, направленной на создание и вызов конфронтации. Она оправдана, когда речь идет о продуктивных конфликтах. Приемов для стимуляции конфликта существует множество:

- выдвижение проблемного вопроса для обсуждения на общем собрании или совещании;
- критика сложившейся ситуации на совещании;
- публикация критических материалов в СМИ и т.д.

Однако, управляя конфликтом, руководитель должен быть готов к его конструктивному разрешению. Это обязательное условие управления конфликтами, несоблюдение которого часто приводит к негативным последствиям.

Регулирование конфликта нацелено на его ослабление и ограничение, а также на ведение к разрешению. Оно представляет собой сложный процесс, который включает несколько этапов, важных для управленческой деятельности:

1-й этап. Признание реальности конфликта обеими сторонами.

2-й этап. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения о признании и соблюдении установленных норм и правил взаимодействия.

3-й этап. Институционализация конфликта, что подразумевает создание специальных органов или рабочих групп для регулирования конфликтов.

Кроме того, важно учитывать различные технологии в процессе регулирования конфликтов (см. табл.4).

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.).

Тема № 5. Разрешение конфликта как вид деятельности по завершению конфликта

- 1. Характеристика процесса по разрешению конфликта.*
- 2. Стратегии поведения участников конфликта.*
- 3. Социально-психологические факторы, влияющие на разрешение конфликта.*

1. Характеристика процесса по разрешению конфликта

Урегулирование конфликта – это процесс, направленный на окончание конфликта со стороны управляющего субъекта. Оно является завершающей стадией управления конфликтом.

Урегулирование может быть полным или частичным. Полное урегулирование достигается, когда устраняются причины, предмет конфликта и конфликтные ситуации. Частичное урегулирование происходит, если не все причины или конфликтные составляющие были устранены. В таком случае, частичное урегулирование может стать этапом на пути к полному урегулированию.

В реальной практике управления конфликтами необходимо учитывать предпосылки, способы и методы (стратегии) их разрешения.

Каждый руководитель заинтересован в быстрейшем устранении конфликта в своей организации или подразделении, так как его последствия могут привести к значительному ущербу.

Это может быть достигнуто усилиями самих конфликтующих сторон (односторонними, скоординированными или совместными) либо при активной поддержке третьей стороны (руководителя или посредника).

Технологии регулирования конфликта

Содержание	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.

Для успешного урегулирования конфликта необходимо:

1. Перевести конфликт с эмоционального уровня на интеллектуальный. В процессе конфликта, его возникновения и развития, стороны переходят от рационального обсуждения к эмоциональным реакциям, стремясь нанести максимальный эмоциональный, а иногда и физический вред друг другу. До тех пор, пока участники конфликта не вернутся к последовательному обсуждению решений возникшей проблемы, урегулирование конфликта будет невозможно.

2. Сравнить позиции между соперниками (поскольку, если один из них уверяет себя в преимуществах своей позиции и верит в возможность полного присвоения объекта конфликта, урегулировать спор будет сложно);

3. Устранить противоречие, а не просто примирить стороны. Примирение не устраняет объект конфликта, а значит конфликты не исчерпываются и обычно носят показной характер, так как спустя время стороны снова ищут предлог для борьбы, и старый конфликт возобновится при первом же инциденте;

4. Устранить противоречие через компромисс. Компромисс заключается в добровольном отказе от части объекта во имя того, чтобы получить его другую часть. В процессе урегулирования конфликта этим методом необходимо заранее разработать блок различных вариантов взаимных уступок, не касающихся основных требований сторон.

Иногда компромисс невозможен из-за неделимости объекта конфликта или личных особенностей сторон. В таких случаях можно действовать следующим образом:

- ликвидировать объект конфликта. Например, если не прекращается спор за вакантную должность, руководство может назначить на эту должность третью сторону, этим устраняя объект конфликта;

- заменить объект конфликта. Например, для разрешения спора руководство предлагает одному из участников равноценную должность в другом подразделении;

- разрешить конфликт с помощью третейских судей, в роли которых могут выступить коллеги, представители общественности и так далее;

- исключить возможность взаимодействия конфликтующих сторон. Этот крайний способ предполагает создание условий, исключающих контакт сторон и перевод сотрудников в разные подразделения.

Разрешение конфликта осуществляется с помощью тактик, включающих различные методы воздействия на оппонента: рациональные убеждения, дружеские обращения, заискивания, сделки, демонстративные действия, давление, апелляции к власти, санкции, коалиции.

2. Стратегии поведения участников конфликта

Корректно выделить три модели поведения участников конфликта:

- 1) Деструктивная, направленная на достижение личной выгоды;
- 2) Конформная, включающая односторонние или взаимные уступки (не следует путать с отказом от участия или пассивным сопротивлением);
- 3) Конструктивная, основанная на совместном поиске решения, выгодного для всех сторон.

Сводную классификацию стратегий поведения участников конфликта разработали К. Томас и Р. Килменн в 1972 году.

1. Если обе стороны слабо заинтересованы в разрешении конфликта (что бывает при равном ранге участников или недостаточной зрелости конфликта) и стремятся сохранить видимость хороших отношений, они могут применять стратегию ухода. Эта стратегия особенно полезна в тупиковых ситуациях, поскольку снижает напряжение. Если причины конфликта субъективны, такая стратегия позволяет успокоиться, обдумать ситуацию и понять, что для противостояния нет оснований, что способствует сохранению хороших отношений на будущее. Однако при объективных причинах конфликта данный подход приводит к проигрышу сторон, так как время затягивается, а причины остаются и могут усугубиться, что может вызвать агрессию против посторонних лиц.

2. Если сторона с более высоким рангом не заинтересована в исходе конфликта, она может выбрать стратегию приспособления, позволяя другой стороне добиться важного для нее результата, оставаясь при этом ни в выигрыше, ни в проигрыше.

3. В ситуации, когда заинтересованная сторона обладает более высоким рангом, она может применять силовую стратегию для разрешения

конфликта в свою пользу. Слабая сторона в этом случае проигрывает («примирение с тупиком»). Эта стратегия часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и т.д. Если это позволяет занять выгодную или хотя бы нейтральную позицию, это называется рефлексивной защитой. Если другой стороне удастся навязать невыгодное для нее решение, это называется рефлексивным управлением конфликтом.

Поскольку проигравшая сторона обычно не готова смириться с неудачей, конфликт может внезапно вспыхнуть вновь и иметь непредсказуемые последствия.

Так, проигрыш одного участника не сулит перспективы выигрыша для другого и, соответственно, для всей организации.

Если соперники равны по статусу и оба стремятся к преодолению конфликта, может быть использована *компромиссная стратегия*, подразумевающая разделение выгод и потерь поровну. Поскольку никто из сторон не оказывается в проигрыше, эта стратегия считается разумной и широко применяется практически. Однако достичь оптимального решения в этом случае сложно, так как проблема остается нерешенной. Время от времени компромиссы находят и соперники с разными рангами, если они заинтересованы в быстром заключении соглашения, чтобы сэкономить ресурсы, сохранить отношения и получить хоть что-то, а не потерять всё.

Стратегия окончательного разрешения конфликта направлена на прекращение противостояния, совместное выявление и устранение его причин. Условия её применения включают:

- наличие общей цели;
- восприятие конфликта как естественного явления, которое нужно быстро преодолеть;
- своевременная и точная диагностика проблемы;
- признание равенства, законности интересов и мнений сторон.

Этот подход выгоден для всех участвующих.

Во-первых, он трансформирует оппонентов в партнеров, улучшая внутреннюю атмосферу в организации.

Во-вторых, проблема устраняется полностью, а не загоняется вглубь.

В-третьих, выигрыши сторон, даже если они распределены неравномерно, всё же превышают те, что могут быть достигнуты при других стратегиях.

Однако чаще всего конфликты не разрешаются сами собой; если их игнорировать, они могут перерасти и разрушить организацию. Поэтому руководители должны брать ситуацию под контроль, разрабатывать и внедрять методы управления конфликтами. Для этого можно применить стратегии предупреждения и разрешения конфликта (в зависимости от ситуа-

ции - принуждением или убеждением). Стратегия преодоления конфликта направлена на прекращение враждебных действий конфликтующих сторон через принуждение или убеждение к началу переговоров и поиску приемлемого решения, которое не предполагает чьего-либо поражения, а дает направление для мобилизации социальной энергии.

При осуществлении стратегии урегулирования, руководитель берет ситуацию под контроль, демонстрируя, что достижение целей путем конфликта невозможно. Он выясняет причины возникновения конфликта, его границы, позиции сторон (что они отстаивают) и их интересы (чего хотят достичь в итоге). Найдя общие точки соприкосновения, руководитель вместе с участниками пытается найти выход из сложившейся ситуации, хотя бы на основе компромисса. Если стороны отказываются принимать разумные доводы, руководитель использует административные методы для разрешения конфликта.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические подходы. Например, клика разлагается изнутри путем вселения недоверия между ее членами, подогрева недовольства и разочарования лидером, поддержки раскольнических группировок и перебежчиков. Когда клика достигает нужного уровня разложения, в нее внедряют нового лидера, способного прекратить конфликт и подчинить группу официальному руководству. Тем, кто занимается интригами, угрожают публичным разоблачением, одновременно помогая решить проблемы, толкающие их на такие действия. Если угроза реальна, неизбежна и цена расплаты выше возможной выгоды, конфликт удастся разрешить таким образом.

3. Социально-психологические факторы, влияющие на разрешение конфликта

Важно учитывать, что существует несколько психологических факторов, затрудняющих объективное восприятие конфликта:

- так называемая «иллюзия собственного благородства», когда человек, участвуя в конфликте, считает, что правда и справедливость полностью на его стороне, и это убеждение влияет на его поведение в процессе урегулирования конфликта;
- «поиски соринки в глазу другого», когда участники конфликта замечают, как правило, недостатки только своего оппонента, не видя своих собственных;
- упрощение конфликтной ситуации, в результате которого подтверждается представление о правильности своих действий и ошибочности действий оппонента.

Кроме того, любому руководителю следует учитывать общие условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, так как они влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Огромную роль играет характер отношений в коллективе и преобладающее в нем настроение. Для описания психологического состояния группы используются такие термины, как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и другие. Эти термины по своей сути являются метафоричными.

В одних условиях группа работает наилучшим образом, и ее участники могут максимально реализовать свой потенциал; в других – люди чувствуют себя неуютно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, и их личностный рост замедляется.

Когда обсуждают социально-психологический климат (СПК) коллектива, имеют в виду следующее:

- совокупность социально-психологических черт группы;
- преобладающее и устойчивое психологическое состояние коллектива;
- характер взаимоотношений внутри коллектива;
- интегральную характеристику состояния группы.

Благоприятный СПК отличают такие признаки, как оптимизм, радость общения, доверие, ощущение защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость в коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободного мышления, творчества, интеллектуального и профессионального роста, вклад в развитие организации, возможность совершать ошибки без страха наказания и т.п.

Неблагоприятный СПК характеризуется пессимистическими настроениями, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью в отношениях, неуверенностью, страхом ошибиться или произвести плохое впечатление, боязнью наказания, неприятием, непониманием, враждебностью, подозрительностью, недоверием друг к другу, нежеланием вкладываться в общий результат и развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенностью и т.д.

Существуют признаки, которые косвенно позволяют судить об атмосфере в группе. Среди них:

- уровень текучести кадров;
- производительность труда;
- качество продукции;
- количество прогулов и опозданий;
- число претензий и жалоб от сотрудников и клиентов;
- соблюдение сроков выполнения работы;

– аккуратность или небрежность в использовании оборудования; – частота перерывов в работе.

Руководитель имеет возможность направленно регулировать взаимоотношения в коллективе и влиять на СПК. Для этого важно понимать закономерности его формирования и вести управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК. Рассмотрим их более детально:

- Глобальная макросреда: ситуация в обществе, включая экономические, культурные, политические и иные условия. Экономическая и политическая стабильность общества обеспечивает социальное и психологическое благополучие его членов, косвенно влияя на социально-психологический климат рабочих групп.

- Локальная макросреда, то есть организация, в рамках которой функционирует трудовой коллектив. Размеры организации, ролевая структура, отсутствие функциональных конфликтов, степень централизованности управления, участие сотрудников в планировании и распределении ресурсов, состав подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

- Физический микроклимат, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохое освещение и постоянный шум могут стать источником раздражительности, влияя на психологическую атмосферу в группе. В то же время, хорошо оборудованное рабочее место и благоприятные санитарно-гигиенические условия способствуют общей удовлетворенности трудовой деятельностью, способствуя формированию положительного СПК.

- Удовлетворенность работой. Важное значение для создания благоприятного СПК имеет то, насколько работа интересна, разнообразна, творческая, соответствует ли она профессиональному уровню сотрудника, позволяет ли реализовывать творческий потенциал и расти профессионально.

Увеличение привлекательности работы достигается за счет удовлетворенности условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальными гарантиями, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повышения уровня профессионализма, компетентностью коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе как по вертикали, так и по горизонтали и т.д.

Тема № 6. Деятельность руководителя в процессе управления конфликтами

- 1. Руководитель как активный субъект управления конфликтом.*
- 2. Влияние руководителя на протекание конфликта.*

1. Руководитель как активный субъект управления конфликтом

Главное средство в разрешении конфликтов – это действия руководителя. Руководитель должен вмешиваться в конфликт, не оставаться в стороне. При этом он четко должен знать и разграничивать свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта руководитель должен уметь:

1) объективно оценить сложившуюся ситуацию, и если это действительно так, признать наличие конфликта. Признание наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты – недоговоренность, недомолвки между работниками, закулисные действия, приблизит его к разрешению;

2) отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто объективно или субъективно маскируется;

3) определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников конфликта;

4) установить, в какой мере предмет разногласий касается организации производства, труда и управления, а в какой – особенностей деловых и личностных отношений конфликтующих сторон;

5) выявить субъективные мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно хорошо знать своих подчиненных, их жизнь, взгляды, интересы, что позволит предвидеть результат конфликта, выбрать наиболее эффективные способы воздействия на конфликт.

Чтобы разрешить конфликтную ситуацию, необходимо прежде всего устранить причины разногласий, снять отрицательные эмоции участников конфликта. Прежде чем начать действовать, желательно проанализировать возможные варианты решения.

Руководитель может влиять на развитие конфликта, во-первых, путем переговоров с оппонентами (для достижения компромисса). Во-вторых, руководитель имеет возможность изменить предмет конфликта, а, значит, и отношение к нему.

Если речь идет о групповых оппонентах, то в результате изменения организационной структуры управления один из оппонентов может влиться в структуру другого или, наоборот, выделиться из состава данного коллектива.

Если руководитель имеет дело с эмоциональным конфликтом, то возможны два выхода: либо разъединение оппонентов, чтобы взаимодействие между ними было невозможно, либо полная психологическая перестройка. Руководитель должен взять ситуацию под свой контроль как можно раньше (до того как конфликтная ситуация перерастет в конфликт).

Если в основе конфликта лежат объективные причины, то его простое прерывание без принятия мер может поставить руководителя в еще более

сложное положение, т.к. после прерывания конфликта конфликтная ситуация сохраняется. Конфликт в этом случае затухает, но может вспыхнуть с новой силой.

Простое прерывание конфликта (например, административное вмешательство) таит в себе две опасности:

Во-первых, вокруг данного конфликта может возникнуть несколько новых микроконфликтных ситуаций.

Во-вторых, между постоянными оппонентами укрепляются чувство неприязни, отношения вражды, при которых даже объект разрешения конфликта не может изменить отношений оппонентов.

С ростом численности подчиненных для руководителя наступает порог управления, при котором коллектив выходит из-под контроля, что приводит к хаотическому или пассивному управлению. Появляется недовольство руководителем, формируются неформальные лидеры, образуются группировки – возникает конфликтная ситуация. В данном случае ликвидация конфликтной ситуации заключается в изменении функциональной структуры управления с образованием подразделений меньшей численности. Руководитель имеет юридические права, которые позволяют ему вмешиваться в развитие конфликтной ситуации на любом этапе. Не стоит забывать также, что в действиях руководителя этика поведения имеет очень большое значение.

Реальная задача руководителя заключается не в том, чтобы исключить конфликты из жизни организации, а в том, чтобы выработать способы конструктивного их разрешения. Для этого необходимо понимать механизмы возникновения и развития конфликтной ситуации.

«Искусство управления» заключается в заблаговременном распознавании конфликтов, анализе их причин и проверке того, какой вид управления конфликтами будет наиболее эффективным, который позволит учитывать мнения всех участников и препятствовать эскалации. В идеале руководитель является ведущим, который помогает участникам конфликта видеть проблему в новом и более обширном ракурсе, для того, чтобы затем понять ее и управлять ею.

Однако, не следует упускать из виду также, что сам начальник своим поведением может стать дополнительным источником конфликта и тем самым увеличивать стресс. Руководитель обязан разумно и тактично реагировать на ошибки подчиненных, в его функции входит предугадывать последствия этих ошибок и нейтрализовать их.

2. Влияние руководителя на протекание конфликта

Власть – это не только прямое влияние на поведение, но часто большая возможность использования властных полномочий, которая совсем необя-

зательно пускается в ход. Использование властных полномочий вызывает реактивное сопротивление и со временем «изнашивается», постепенно теряя свое устрашающее и угрожающее действие, в то время как агрессия со стороны подчиненных увеличивается.

Руководитель может определять свою роль с разных точек зрения: он может быть ведущим, консультантом, посредником или принимающим решения. Вначале он ожидает анализа ситуации, и делает его, в зависимости от степени эскалации и эмоционального состояния участников, либо вместе с обеими сторонами, либо с каждой стороной в отдельности. Здесь речь идет не только об изучении ситуации, истории конфликта, разных интересов, но также и о переживаемых оскорблениях и возникших опасениях. При условии, что конфликт решить можно, а также существует определенная вероятность успеха, и участники сигнализируют о готовности к сотрудничеству, здесь нужно учитывать следующие ограничения для совместного обсуждения. Особенно следует обратить внимание на такие важные моменты:

- различия во власти не должны проявляться, а также в случае необходимости нужно поддержать «поверженную» сторону;
- каждый участник может представить ситуацию со своей точки зрения;
- стороны пытаются поставить себя на место противоположной стороны, чтобы понять ее точку зрения и почувствовать ее положение;
- стороны совместно разрабатывают креативные возможности разрешения конфликта и взвешивают преимущества и недостатки;
- полученные способы решения конфликта принимаются как обязательные и обе стороны обязуются придерживаться их.

Однако, если конфликт нельзя решить при помощи сотрудничества (например, нужно распределить ограниченные ресурсы или определенный проект должен дополнительно проработать один сотрудник) или если уже достигнута такая степень эскалации, что дальнейшее сотрудничество и новое построение доверия кажутся нереальными, то задача и ответственность руководителя – принять решение. Здесь можно представить следующие возможности принятия решений для руководителя:

- начальник подавляет конфликт и принуждает обе стороны к сотрудничеству. Однако это также содержит опасность возникновения продолжительного конфликта, при этом в столкновениях либо будет страдать общая задача, либо сотрудничество будет поверхностным и временным.
- начальник решает, что в последствии конфликт приведет к тому, что одна из сторон будет победителем, а другая – проигравшим.

Это может быть разрешением конфликта пока обе стороны признают это решение или мнение начальника. Иначе возникает опасность затаенных обид и накопления «невротической бухгалтерии» руководитель разделяет участников либо относительно задачи, либо пространственно (например, переводит в другой отдел), для того, чтобы прервать динамику конфликта.

Тем не менее, когда руководитель принимает решения, он становится арбитром, что несет в себе определенные риски. Проигравшие часто видят в нем предвзятого судью. Это может разрушить основы доверия, что отрицательно скажется на взаимоотношениях между начальником и подчиненными. Вдобавок, последующее обязательное сотрудничество может оказаться лишь формальным, или, что редко, но возможно, конфликтующие стороны могут объединиться против начальника.

От начальника ожидают влияния на окружающих. В руководителях ценятся такие качества, как доминантность и способность к реализации. Поэтому профессор Гарвардского университета Коттер подчеркивает, что для успеха руководителя важно умение строить и удерживать власть, иначе он может попасть под влияние интересов своих коллег. Коттер считает, что руководителю не следует избегать использования власти, поскольку она всегда необходима из-за структурных особенностей.

В условиях изменяющейся среды (новые информационные технологии, децентрализация, новые специализации, быстрая смена ценностей и т.д.) важность взаимодействия и сотрудничества возрастает на всех уровнях предприятия. Образ всезнающего руководителя-одиночки устарел. В эпоху компьютеризированных систем руководство не становится менее важным, а наоборот, еще необходимее. Поэтому руководителя нельзя считать лишь «комбинатором», способным инициировать изменения и указывать на некомпетентность сотрудников. Руководитель должен быть тем, кто инициирует процессы и подает импульсы. Он должен организовывать процесс решения проблем, а не детально указывать, как именно их решать. Если руководитель справляется с этой задачей координации и управления, то решения не будут навязываться, а разница во власти и компетентности между начальником и подчиненными будет минимальной.

Тема № 7. Управление конфликтами: основные методы и варианты действий

- 1. Методы управления конфликтами*
- 2. Алгоритм действий по воздействию на конфликтную ситуацию*

1. Методы управления конфликтами

Конфликт – это индикатор того, что что-то пошло не так в общении или возникли значительные несогласия. Опыт показывает, что су-

ществует три основные стратегии управления конфликтами: избегание конфликта, подавление конфликта и непосредственное управление конфликтом. Каждая из этих стратегий реализуется через специальные методы. Рассмотрим некоторые из них, а также общий алгоритм воздействия на конфликтную ситуацию и рекомендации по поведению в условиях конфликта.

Существует множество методов управления конфликтами, которые можно классифицировать по нескольким группам, каждая из которых имеет свою область применения:

- внутриличностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельного человека и заключаются в правильной организации своего поведения, умения выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции у оппонента.

Часто используется метод передачи другому лицу своего отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый метод «Я-высказывания»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не делая из оппонента врага. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен или недоволен. Оно позволяет выразить свое мнение о ситуации и изложить принципиальные положения. Этот метод особенно полезен, когда человек хочет передать что-то другому, но не желает вызвать негативную реакцию и агрессию

Методы структурного воздействия направлены главным образом на устранение организационных конфликтов, вызванных неправильным распределением обязанностей, прав и ответственности, неэффективной организацией труда, несправедливой системой мотивации и стимулирования сотрудников и т.п. К данным методам относятся: разъяснение рабочих требований, использование координационных механизмов, проработка или уточнение общих целей организации, создание обоснованных систем вознаграждения.

1. Разъяснение рабочих требований является одним из эффективных подходов для предотвращения и урегулирования конфликтов. Сотрудники должны четко понимать свои обязанности, ответственность и права. Это достигается посредством создания должностных инструкций (описаний должностей) и разработки документов, регулирующих распределение функций, прав и ответственности на всех уровнях управления.

2. *Использование координационных механизмов* включает привлечение структурных подразделений организации или ответственных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и содействовать разрешению спорных вопросов. Одним из наиболее распространенных механизмов является иерархия полномочий, упорядочивающая взаимодействие сотрудников, процесс принятия решений и информационные потоки внутри организации. Если между сотрудниками возникают разногласия по какому-либо вопросу, можно избежать конфликта, обратившись к общему руководителю для принятия решения. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные должны следовать решениям своего руководителя.

3. *Установление или уточнение общих организационных целей* помогает скоординировать усилия всех сотрудников компании и направить их на достижение поставленных задач.

4. *Введение справедливых систем вознаграждения* может быть эффективным средством управления конфликтами, так как такая мотивация благоприятно сказывается на поведении сотрудников и предотвращает деструктивные конфликты. Важно, чтобы система поощрений не стимулировала негативные действия отдельных лиц или групп.

Методы межличностного взаимодействия предполагают, что при возникновении конфликтной ситуации или при её развитии участники должны выбрать форму и стиль своего последующего поведения, чтобы минимизировать ущерб своим интересам. Кроме таких основных стилей поведения в конфликте, как приспособление, уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит также учитывать принуждение и решение проблемы

Принуждение подразумевает стремление навязать свою точку зрения любыми средствами. Люди, использующие этот метод, не учитывают мнение других. Типично, что такие лица действуют агрессивно и влияют на окружающих через силу и давление. Основной недостаток этого подхода состоит в подавлении инициативы сотрудников и вероятности того, что важно мнение будут игнорированы, поскольку представлена только одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать недовольство, особенно среди более молодых и образованных работников.

Решение конфликта предполагает признание наличия различных мнений и готовность рассмотреть другие точки зрения, чтобы понять причины разногласий и найти оптимальное решение для всех сторон. Такой подход не направлен на достижение личных целей за счет других, а ориентирован на поиск лучшего выхода из конфликтной ситуации. В условиях, где разнообразие мнений и точные данные крайне важны для принятия обоснованного решения, следует поощрять разногласия и управлять ими, используя метод решения проблем.

2. Алгоритм действий по воздействию на конфликтную ситуацию

Основной порядок действий для воздействия на конфликтную ситуацию можно сформулировать следующим образом:

1. Признать наличие конфликта, то есть наличие противоположных целей и методов у участников, а также идентифицировать самих участников конфликта. Это может быть непросто - бывает трудно признаться даже себе, не говоря уже о других, что конфликт существует. Часто конфликт длится долго, люди страдают, но его не признают открыто; каждый выбирает свою стратегию поведения по отношению к другому, избегая совместного обсуждения и поиска решений.

2. Оценить возможность переговоров. После признания конфликта и осознания, что его быстро не решить, целесообразно обсудить возможность начала переговоров и уточнить их формат: с посредником или без него; определить, кто может быть посредником и устроит обе конфликтующие стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров: установить где, когда и как начнутся переговоры, то есть определить сроки, место проведения, процедуру ведения переговоров и время их начала.

4. Определить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Важно четко понять, что именно является предметом конфликта и что не входит в его рамки. На данном этапе разрабатываются совместные пути к разрешению проблемы, уточняются позиции сторон, выявляются точки наибольших разногласий и возможные точки сближения.

5. Разработать возможные решения. Конфликтующие стороны предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них и с учетом возможных последствий.

6. Прийти к согласованному решению. В результате обсуждения предложенных вариантов стороны согласовывают итоговое решение. Это решение можно оформить в виде коммюнике, резолюции, или договора о сотрудничестве. В особенно сложных или ответственных случаях документы можно составлять и утверждать на каждом этапе переговоров.

7. Претворить принятое решение в жизнь. Конфликтующие стороны должны обдумать, как организовать выполнение достигнутого соглашения, определить задачи каждой из сторон в реализации решения и зафиксировать их в согласованном документе. Неспособность разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может привести к постоянной напряженности. Корень конфликта кроется в том, что люди зависят друг от друга в своих нуждах в сочувствии, понимании и поддержке, а также в признании их убеждений. Конфликт указывает на проблемы в коммуникации или на существенные разногласия.

В контексте основных рекомендаций для поведения в условиях конфликта можно выделить следующие ориентиры:

- Умение различать важное и второстепенное. Хотя это кажется простым, на практике часто оказывается сложным. Регулярный анализ конфликтных ситуаций и мотивов своего поведения, а также попытки понять, что действительно важно, а что лишь амбиции, помогут со временем более эффективно отсеивать малозначительное;

- Внутреннее спокойствие. Этот принцип предполагает не исключение энергичности и активности, а напротив, их усиление. Он позволяет человеку быть более продуктивным, реагировать на происходящее, сохраняя самообладание даже в критических ситуациях. Внутреннее спокойствие действует как защита от неприятных жизненных обстоятельств и позволяет выбирать адекватные формы поведения;

- Эмоциональная зрелость и устойчивость. Это, по сути, способность и готовность совершать достойные поступки в любых жизненных обстоятельствах;

- Знание меры воздействия на события, означающее умение вовремя остановиться и не настаивать на своем, либо наоборот – ускорить развитие событий, чтобы контролировать ситуацию и адекватно реагировать на нее;

- Умение рассматривать проблему с различных точек зрения, связанное с тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занимаемой позиции. Оценка конфликта с собственной позиции даст один результат, но если взглянуть на эту же ситуацию с позиции оппонента, все может выглядеть иначе. Важно уметь оценивать, сопоставлять и соединять разные позиции.

- Готовность к неожиданным событиям и умение контролировать свои предубеждения помогают быстрее адаптироваться и своевременно реагировать на изменения обстановки;

- Желание выйти за пределы проблемы. Обычно все кажущиеся неразрешимыми задачи в итоге решаются, и ситуаций без выхода не существует;

- Способность наблюдать не только за окружающими, но и за собой. Много ненужных эмоций и реакций исчезнут, если научиться объективно следить за своими действиями. Тем, кто умеет оценивать свои желания и мотивы со стороны, легче контролировать свое поведение, особенно в критических моментах;

- Дальновидность означает не только понимание сути событий, но и прогнозирование их развития. Предвосхищение последствий помогает избегать ошибок и конфликтных ситуаций;

- Стремление понять других людей, их мысли и поступки. Иногда это требует компромисса, в других случаях – правильно выбрать свою пози-

цию. Многие недоразумения в жизни возникают из-за неспособности или нежелания встать на место другого человека. Умение понять чужую точку зрения, даже не принимая её, позволяет предсказывать поведение людей в различных ситуациях.

Тема № 8. Переговоры в конфликтных ситуациях

1. Переговоры как эффективный инструмент урегулирования конфликта.

2. Инструменты воздействия на оппонента.

1. Переговоры как эффективный инструмент урегулирования конфликта

Диалоги в условиях конфликта представляют собой особый вид переговорного процесса. Согласно типологии, представленной Ч. Икле, все переговоры можно разделить на пять групп:

1. Переговоры, нацеленные на сохранение уже существующих и ранее достигнутых соглашений.
2. Переговоры ради нормализации взаимоотношений.
3. Переговоры, планирующие перераспределение прав и обязанностей.
4. Переговоры с новыми партнерами.
5. Переговоры, стремящиеся к непрямым результатам, которые не фиксируются в формальных соглашениях.

Опираясь на эту типологию, конфликты следует относить ко 2 или 3 категориям. Существуют также альтернативные способы разрешения конфликтов, такие как суд или арбитраж. Преимущества переговоров по сравнению с этими методами включают:

- время судебных разбирательства могут занять продолжительное время;
- деньги затраты на судебные издержки могут быть высокими;
- риск проигрыша в суде одна сторона выходит победителем, а решение подлежит обязательному выполнению.

Таким образом, прямые переговоры могут стать разумной альтернативой для конфликтующих сторон по данным критериям. Переговоры представляют собой процесс, в котором участники с разными первоначальными точками зрения, требованиями и ожиданиями приходят к заключению договора.

Переговоры имеют две основные составляющие: тематическую и процессуальную. Тематическая часть устанавливает повестку дня, в то время как процессуальная отражает этапы. Тематическая составляющая формируется на основе предмета разногласий, а процессуальная требует более детального рассмотрения.

Любые переговоры проходят через три стадии:

- подготовка;
- сама процедура переговоров;
- анализ подготовки, хода и результатов переговоров.

Подготовительный этап включает в себя:

- установление целей команды;
- выбор и проработку основной и альтернативных стратегий;
- создание плана ведения переговоров;
- определение состава команды и распределение ролей.

Также важно ответить на следующие вопросы: кто является партнером (или оппонентом); какова цель переговоров; кто входит в состав переговорной команды другой стороны (чтобы назначить своих представителей для каждого оппонента).

Цели представляют собой максимально возможный результат, которого команда хочет достигнуть, если противники примут все условия. Из этого формулируется программа-максимум. Вместе с тем, необходима и программа-минимум, чтобы каждый член команды был осведомлен о допустимых границах уступок по каждому вопросу, включая второстепенные.

Стратегии определяют поведение на переговорах и способы достижения целей. В самом общем смысле можно указать стратегию открытого сотрудничества, стратегию открытой конкуренции и аналитическую стратегию. В чистом виде их сложно встретить в реальной жизни, так как чаще всего они комбинируются и сменяют друг друга.

Можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтных ситуациях на основе перечисленных стратегий. Стратегия активной конкуренции является самой естественной в любой форме переговоров. Эта стратегия основана на активной конфронтации с обеих сторон и соответствует стилю соперничества. В рамках этой стратегии возможны три варианта:

1) *Жесткий стиль.* Он соответствует стратегии соперничества. При ведении переговоров в этом стиле вы твердо настаиваете на своих требованиях, не делая уступок, и добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента, не заботясь об удовлетворении его интересов. Ожидаемый результат можно выразить формулой выигрыша-проигрыша (например, ваш выигрыш и его проигрыш). Основная опасность такого стиля в том, что если оппонент придерживается того же подхода, результат скорее всего будет формулой проигрыша-проигрыша (то есть и вы, и ваш оппонент ока-

жетесь в проигрыше, так как не будет найден взаимоприемлемый выход из конфликта).

Переговоры в жесткой манере, вне зависимости от их результата, обычно не способствуют улучшению отношений с другой стороной. Если вы решите конфликт в свою пользу, враждебность оппонента к вам можно считать неизбежной.

Ещё хуже, если ваши усилия будут безрезультатны. Тогда к враждебному настрою оппонента добавится чувство превосходства и, возможно, презрение. Это значительно уменьшит ваши шансы на успешные переговоры в будущем и благоприятное разрешение конфликта. А если ваш оппонент также использует жесткий подход, и переговоры зашли в тупик, вы испытаете те же отрицательные эмоции к нему, что и он к вам. В такой ситуации едва ли удастся избежать самых разрушительных последствий конфликта.

Жесткий стиль – рискованный стиль. Перефразируя известное предупреждение водителям: «Не уверен – не обгоняй!», в данном случае можно сказать: «Не уверен – не применяй!».

Применять жесткий подход в переговорах следует в следующих случаях:

- когда установление хороших отношений с другой стороной не является вашей целью, и вам хочется лишь добиться удовлетворения ваших требований по спорным вопросам;
- когда вы уверены в значительном превосходстве своих позиций по сравнению с позицией оппонента;
- в экстремальных ситуациях, когда у вас нет ничего терять, и у вас отсутствуют другие альтернативы, хотя это сильно рискует привести к поражению;
- есть и иные обстоятельства, при которых жесткий подход оправдан, например, когда вы управляете коллективом, члены которого не обладают достаточной информацией или компетентностью для понимания ситуации, настроены против вас, и условия не позволяют им объяснить текущую обстановку или обсудить её.

Методы жесткого стиля переговоров заключаются главным образом в демонстрации своей силы, будь то реальная или кажущаяся. Главное, чтобы оппонент воспринимал эту силу как настоящую, так как сама уверенность в возможном применении силы часто устраняет необходимость в реальных действиях.

Есть два главных способа ведения переговоров в жестком стиле: ультимативная тактика и тактика выжимания уступок.

Ультимативная тактика. Сущность и условия применения. На самом начальном этапе переговоров противнику предъявляется ультиматум, то есть в настоятельной и не допускающей возражений форме излагается, что

он должен сделать, с угрозой принять меры воздействия в случае отказа. Как правило, указываются и сроки, в течение которых должен быть дан окончательный ответ на ультиматум. Рассчитывается на то, что противник, осознав угрозу, выполнит предъявленные требования. Ультимативная тактика хороша тем, что сокращает время переговоров и позволяет разрешить конфликт быстро. Однако рассчитывать на такой результат можно лишь в том случае, если угроза окажет должное впечатление на противника. Если же она будет проигнорирована, то возникнет дилемма: либо выполнить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать провал ультимативной тактики. Поэтому, перед её применением, следует обдумать два вопроса:

1) Какова вероятность, что противник отреагирует на угрозу и выполнит требования ультиматума, чтобы не пришлось реализовывать угрозу?

2) Если устрашение противника не удастся, достаточно ли у вас серьёзных средств воздействия, и готовы ли вы их использовать, чтобы не оказаться в ситуации, где цена выхода из конфликта будет слишком высока?

2. Инструменты воздействия на оппонента

Прежде чем начать переговоры, следует заранее предпринять определенные шаги, обеспечивающие такие условия, при которых противник будет более склонен принять ваш ультиматум. В зависимости от ситуации можно использовать различные методы, которые повышают влияние ультиматума на противника:

1. *Запланированная задержка.* Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не достигнет такой степени, что противник окажется в крайне невыгодных условиях. Именно в этот момент ему предъявляется ультиматум.

2. *Выбор из двух зол.* Этот метод позволяет несколько смягчить условия для противника и создать у него иллюзию, что у него есть какая-то инициатива в разрешении конфликта, а не просто необходимость принять однозначное ваше решение. Суть метода в том, чтобы предложить два (или больше) варианта решения конфликта, которые для вас примерно одинаково приемлемы, и в ультимативной форме потребовать от противника выбрать один из них. Это позволяет ему в какой-то степени сохранить лицо, хотя он и понимает, что выбор в действительности иллюзорен.

3. *Тактика затвора* заключается в том, чтобы показать противнику, что вы находитесь в безвыходном положении, не позволяющем изменить вашу позицию (я вынужден так поступить). Использование этого приема подразумевает не просто заявление о своей безвыходной ситуации, но и предоставление противнику доказательств в поддержку ваших слов. Ино-

гда специально организуют утечку информации, предназначенную для противника. Парадокс этой тактики состоит в том, что вы укрепляете свою позицию в конфликте, ослабляя контроль над ситуацией. Ультиматум может быть как последней попыткой решить конфликт мирным путем, так и действием, намеренно поставленным в неприемлемой форме, являющимся фактическим объявлением войны. Невыполнение ультиматума служит основанием для начала военных действий.

4. *Тактика постепенного выжимания уступок* отличается от ультимативной тем, что требования оппоненту не предъявляются сразу и полностью в начале переговоров, а озвучиваются поэтапно, одно за другим. Сначала формулируются наиболее приемлемые для него требования и добиваются их принятия. По мере того, как он уступает, от него требуют все большего. Последовательность выдвижения требований строится в зависимости от реакции оппонента на каждое из них и использования наиболее эффективных способов убеждения или принуждения в каждом конкретном случае.

При применении тактики давления с целью выжать уступки используются различные методы позиционного воздействия на противника, которые ослабляют его желание сопротивляться.

Позиционное давление. Оно подразумевает создание условий, заставляющих противника идти на уступки для достижения хоть какого-то приемлемого для него результата. Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления:

- *Закрытая дверь.* Отказ вступать в переговоры. Это первый символ позиционного давления, показывающий, что в переговорах нуждается только противник, и заставляющий его занимать роль просителя, вынужденного добиваться даже возможности для разговора.

- *Пропускной режим.* Требование предварительной уступки как условия для продолжения переговорного процесса. Это требование может быть выдвинуто в начале переговоров или на любой их стадии. Уступка со стороны противника становится своеобразным пропуском, позволяющим ему перейти к следующему этапу переговоров.

- *Визирование.* Когда достигнуто почти полное согласие по какому-либо вопросу, внезапно заявляется, что предложение оппонента выходит за пределы наших полномочий и требует согласования с высшими инстанциями. Делается пауза, после которой оказывается, что высшие инстанции готовы утвердить предложение только при внесении определенных изменений.

- *Внешняя угроза.* Подразумевается готовность принять предложение оппонента, однако при этом указывается, что выполнить его не получится из-за воздействия внешних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому отозвать своё предложение, либо признать невозможность его вы-

полнения ввиду обстоятельств, неподвластных договаривающимся сторонам.

- *Психологическое давление.* Для осуществления психологического давления используются различные методы, направленные на ослабление воли и устойчивости оппонента, пробуждая у него подсознательное стремление завершить переговоры как можно скорее, даже ценой больших уступок, чем изначально планировалось. К таким приемам относятся, например, следующие:

Преуменьшение оппонента. Это может быть выражено в различных формах:

- личные нападки (дурак, несете ерунду, вижу, что вы ничего не понимаете в этом деле, трудно договориться с таким идиотом);

- наставительные замечания (не надо нервничать, не распространяйтесь слухами, думайте быстрее, чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете);

- комментарии по поводу внешнего вида, одежды и т.п. (выглядите, как будто не спали ночью, у вас помятый вид, зачем вы тут наследили грязными ботинками);

- игнорирование (оппонента как будто не замечают: его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют). Искривление общепринятых норм контакта (Вы выходите? - А вам какое дело? - Так мне надо выйти! - А мне какое дело? - Ну, пропустите, пожалуйста. - А вот это другое дело).

- *Запутывание оппонента* неясными и сложно понимаемыми рассуждениями, которые заводят его в тупик; не зная, как на них ответить, и не желая выглядеть недалеким, он часто тоже говорит что-то малопонятное (Ммм... В общем, да, отчасти так). Это затем позволяет утверждать, что он якобы уже согласился с каким-либо заявлением.

- *Чтение мыслей.* Эта уловка заключается в приписывании словам оппонента скрытого смысла и разоблачении истинных мотивов, побуждающих его говорить их. Таким образом его можно обвинять в различных нечестных намерениях и заставлять оправдываться, доказывая, что их у него нет. Опытный любитель читать мысли может обнаружить у оппонента все что угодно и сделать любые коварные и безответственные намеки. Оспорить эти обвинения и намеки оказывается непросто.

- *Искусственное затягивание переговоров* (уводя обсуждение в стороны от дела, длительное обсуждение очевидного, придирки к мелочам, затяжное молчание и т.п.);

Уловка последнего требования: когда переговоры почти окончены, в последний момент выдвигается еще одно условие. Усталому оппоненту, уже приближающемуся к завершению трудных переговоров, обычно труд-

но отказать от достигнутых результатов, которые ему дали с большим трудом, и это вынуждает его согласиться с тем, что раньше он бы категорически отверг.

Мягкий стиль. Это стиль переговоров, соответствующий стратегии компромисса. При таком подходе важнее поддерживать хорошие отношения с оппонентом, чем жестко придерживаться своей позиции в конфликте. Вы демонстрируете готовность идти навстречу, учитывая пожелания другой стороны. Итог подобных переговоров можно описать как формулу: проигрыш-выигрыш. Однако, если и ваш оппонент выберет аналогичный стиль поведения, он тоже предложит компромиссные условия, что может привести к исходу: выигрыш-выигрыш.

Сущность и условия применения. Используя этот стиль на переговорах, вам нужно быть готовым уступить в некоторых вопросах. Это означает, что вы заранее рассчитываете на определенные потери. Но это не значит, что вы вообще ничего не приобретете. Ваш выигрыш заключается в установлении крепких и позитивных отношений с оппонентом.

Мягкий подход - это не решение всех проблем. Чтобы избежать сожалений о его последствиях, его следует применять в следующих основных случаях:

- когда поддержание хороших отношений с вашим оппонентом важнее для вас, чем удовлетворение ваших интересов;
- когда проблемы, ставшие причиной конфликта, не особенно важны для вас, и вы можете легко отказаться от своих первоначальных позиций;
- когда вы признаете, что правота не на вашей стороне;
- когда у вас мало шансов на победу в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле заключается не в том, чтобы во всем уступать оппоненту и удовлетворять все его требования, а в снижении напряженности в отношениях, возникшей из-за разногласий по какому-то вопросу. Уступки являются лишь средством достижения этой цели, а не самоцелью.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Конфликтология : управление конфликтами: учебник для вузов / Ю.Ф. Лукин. – М. : Академический Проект ; Гаудеамус, 2007. –799 с.
2. Конфликтология : учебник для академического бакалавриата / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 290 с.
3. Конфликтология: Учебное пособие/ Дмитриев А.В. - М.: Гардарики, 2000. - 320 с.
4. Конфликтология. История. Теория. Практика: учебное пособие / А. С. Хохлов. – Самара: СФ ГБОУ ВПО МГПУ, 2014. – 312 с.
5. Управление конфликтами: учебное пособие / П.В. Чумак. – Самара: Издательство Самарского университета, 2023 – 124 с.
6. Конфликтология: учебник для вузов/ А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 3-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2007 – 286 с.
7. Конфликтология: учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2007 – 302 с.
8. Линчевский, Э.Э. Контакты и конфликты: общение в работе руководителя / Э.Э. Линчевский. – Москва: ОАО «НПО «Экономика», 2000 – 286 с.
9. Введение в конфликтологию: учебное пособие / Г.И. Козырев. – Москва: ВЛАДОС, 2000 – 176 с.
10. Уткин, Э.А. Конфликтология. Теория и практика / Э.А. Уткин. – Москва: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»: ЭКМОС, 2000 – 272 с.
11. Большаков, А.Г. Конфликтология организаций: учебное пособие / А.Г. Большаков, Н.Ю. Несмеянова. – Москва: МЗ Пресс, 2001 – 182 с.
12. Емельянов, С.Н. Практикум по конфликтологии / С.Н. Емельянов. – Санкт-Петербург: Издательство «ПИТЕР», 2000 – 368 с.
13. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – Санкт-Петербург: Издательство «Питер», 2000 – 464 с.

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В РЕКЛАМЕ
И СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

Учебное пособие

Составитель:
Ольга Васильевна Леонтьева

Издается в авторской редакции

ИЛ № 06150. Сер. АЮ от 21.02.02. Подписано в печать 28.03.24.
Формат 60x84/16. Уч.-изд. л. 3,125. Электронное издание. Заказ №

Подготовлено в Изд-ве Приднестр. ун-та. 3300, г. Тирасполь, ул. Мира, 18.

Опубликовано на образовательном портале moodle.spsu.ru.