

И. Ю. БАТУЛИН, дир. информ.-техн. департамента  
(Технопарк "Киевская политехника")

## ФОРМЫ РАБОТЫ С КОНФЛИКТАМИ И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 10, с. 168–172

*Рассмотрены причины конфликтов, формы работы руководителя коллектива с конфликтами, методы разрешения конфликтов. Предупреждение и разрешение конфликтов в трудовом коллективе рассматривается как способ повышения эффективности деятельности работников, а тем самым и как метод повышения эффективности работы производственных структур, непосредственно влияющий на конкурентоспособность.*

Конфликты — одно из важнейших явлений современной социальной и политической жизни. Общеизвестно, что жизнь человека в обществе сложна и полна противоречий, которые часто приводят к столкновению интересов как отдельных людей, так и больших и малых социальных групп.

*Конфликт* (от лат. *conflictus*) означает столкновение сторон, мнений, сил.

История человеческой цивилизации насыщена разного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. С древнейших времен люди пытаются решить возникающие противоречия и мечтают о бесконфликтном обществе. В древнейших законах жестокого царя Хаммурапи (1792–1750 до н. э.) содержатся десятки способов разрешения конфликтных ситуаций. По преданию царь Соломон (965–928 до н. э.) прославился благодаря мудрости и умению избегать и разрешать конфликты.

На протяжении веков лучшие умы человечества создавали теоретические модели бесконфликтного общества, а порой пытались воплотить их в реальную жизнь. К огромному сожалению, все попытки заканчивались неудачей, а порой приводили к еще более жестоким конфликтам.

Сегодня конфликты — повседневная реальность. В XX в. конфликты стали основной причиной гибели множества людей. Две мировые войны, локальные военные конфликты, террор тоталитарных режимов, вооруженная борьба за власть, убийства, самоубийства, несогласия, противоречия между отдельными людьми — все эти виды конфликтов по самым грубым подсчетам мировой статистики унесли в прошлом столетии до 300 миллионов человеческих жизней. Внутривнутриполитическая борьба состоит из факторов развития конфликтов в государстве. Конфликты в организациях нередко оказывают определяющее воздействие на качество их деятельности. Согласие или несогласие в семье и с самим собой — одно из важнейших условий жизни каждого человека.

Все это свидетельствует о главенствующей среди других факторов роли конфликтов в жизни отдельного человека, семьи, организации, государства, общества в целом. В конце прошлого столетия Украина встала перед выбором: либо власть и народ будут удерживать социальные конфликты в определенных регулируемых рамках, либо конфликты будут управлять народом и властью, диктуя свои жестокие сценарии в жизни государства, общества и биографии каждой отдельно взятой личности. Незнание законов возникновения, развития и разрешения кон-

фликтов за последнее десятилетие оплачено жизнями и исковерканными судьбами сотен тысяч людей.

Из этого факта следует, что вся история цивилизации пронизана социальными конфликтами, разрешение которых часто становится невозможным без привлечения силовых методов, что, безусловно, наносит непоправимый урон жизни и деятельности народов.

Заметим, что, как правило, наиболее серьезные конфликтные ситуации, даже на государственном и межгосударственном уровнях, возникают из мелких и, казалось бы, примитивных ситуаций, поводов и причин. В этой связи рассмотрим основные способы работы руководителя с конфликтами и методами их разрешения.

Конфликт стал неотъемлемой частью общественных отношений. Он проявляется в повседневной жизни, пронизывая ткань межличностных отношений. Конфликт присутствует и там, где есть сотрудничество и согласие. Как показывает практика, в работе коллективов конфликты неизбежны.

Маловероятно, что в условиях современного динамичного бизнеса интересы всех участников все время будут совпадать. Напротив, наиболее характерным является постоянное возникновение точек рассогласования интересов. Поэтому в условиях современного бизнеса конфликты неизбежны. Однако их надо уметь разрешать, не доводя до перехода в стадию возникновения деструктивных конфликтов.

*Причины конфликта.* Очень важно определить причины конфликта, так как, зная причины возникновения того или иного феномена, легче предпринять конкретные шаги по блокированию их (причин) действия, предотвращая тем самым вызываемый ими негативный эффект. Рассмотрим группы причин возникновения конфликта, предложенные специалистом в области управления персоналом Р. Л. Кричевским.

Первая группа — причины, порожденные трудовым процессом. Для многих трудовых коллективов они являются главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого; перенесение проблем, решение которых должно было идти по

вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов часто приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители); невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства—подчинения» (например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для эффективной деятельности подчиненных или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя).

Во-вторых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достижению высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и жизненным ценностям. Или другая похожая конфликтная причина: ролевые несоответствия в системе отношений «руководства—подчинения», когда, например, наблюдается несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Эта причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих учреждениях служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты, в том числе и в трудовой деятельности, не существует. И к названным причинам можно добавить еще немало других, порожденных организационной практикой. Следует упомянуть также о всевозможных коммуникативных помехах и барьерах, часто встречающихся в организационном процессе и вызывающих в нем сильнейшие «климатические возмущения».

Ко второй группе причин межличностного конфликта относятся причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее яркий пример такого рода особенностей — взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости или несовместимости.

Казалось бы, довольно безобидный фактор «симпатия—антипатия» касается не только двух или некоторого большего количества людей, но может иметь и более серьезные последствия для всего коллектива. Ведь нередко различные кадровые назначения в учреждениях, на предприя-

тиях имеют в основе именно этот принцип. В свою очередь, несправедливость в должностных назначениях, как правило, приводит к обострению межличностных отношений.

Выделяется еще одна причина конфликта, относящаяся к психологическим. В экологической психологии используется понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой лиц определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами).

С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе. Люди, входящие в ту или иную рабочую группу, “обживают” определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха), и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Например, имея свой рабочий стол, вряд ли мы испытываем радость, обнаружив за ним во время своего отсутствия другого, тем более постороннего, человека. Если подобная ситуация повторится, это может вызвать раздражение.

В третью группу входят причины конфликтов, коренящиеся в личностном своеобразии членов коллектива. В этом случае имеются в виду возможные личностные особенности, порой “загоняющие” человека в конфликтные ситуации: неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Список личностных причин конфликта не сводится только к набору соответствующих черт. Демографические характеристики также не нейтральны в этом вопросе. Так, для женщин характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (заработная плата, распределение отпусков). Мужчины более предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

*Формы работы руководителя в условиях конфликта и методы их разрешения.* Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их “безболезненного” разрешения. В идеале считается, что руководитель должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. Руководителю прежде всего следует выяснить причину возникновения конфлик-

та: это просто спор, недоразумение по какой-то проблеме, разные подходы к системе ценностей людей или же это конфликт, возникший вследствие взаимной нетерпимости (непереносимости), психологической несовместимости. После определения причин возникновения конфликта руководитель должен минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше лиц участвует в конфликте, тем меньше потребуется усилий для его разрешения.

Если в процессе анализа конфликта руководитель не может разобраться в его природе и источнике, он может привлечь для этого компетентных лиц (экспертов). Мнение экспертов часто бывает более убедительным, чем мнение непосредственного руководителя.

Существуют три точки зрения относительно конфликта.

1. Руководитель считает, что конфликт не нужен и наносит организации вред. В таком случае его задача — устранить конфликт любым способом.

2. Сторонники второго подхода считают, что конфликт — это нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации, и руководитель должен устранить его, где бы он не возникал.

3. Руководители, придерживающиеся третьей точки зрения, считают, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен. Они полагают, что, как бы не росла и как бы хорошо не управлялась организация, конфликты будут возникать всегда, и это вполне нормальное явление.

От того, какой из этих точек зрения придерживается руководитель, и будет зависеть процедура преодоления конфликта. В этой связи способы управления конфликтами разделяются на две группы: педагогические и административные.

Особую сложность для руководителя представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. В этом смысле существует несколько возможных стратегий поведения и соответствующих вариантов действия руководителя, направленных на ликвидацию конфликта.

Поведение руководителя в условиях конфликта имеет, по существу, два независимых измерения:

- напористость, настойчивость характеризуют поведение личности, направленное на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных целей;
- кооперативность характеризует поведение, направленное на учет интересов других лиц

(лица) для того, чтобы пойти навстречу удовлетворению их (его) потребностей.

Сочетание этих параметров при разной степени их выраженности определяет пять основных способов разрешения межличностных конфликтов.

*Избегание, уклонение* (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью). При этой стратегии поведения действия руководителя направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции.

*Принуждение (противоборство)*. В этом случае высокая напористость сочетается с низкой кооперативностью. Действия руководителя направлены на то, чтобы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, применения власти, принуждения. Такой руководитель заставляет принять свою точку зрения любой ценой.

*Сглаживание (уступчивость)*. Слабая напористость сочетается с высокой кооперативностью. Действия руководителя в ситуации конфликта направлены на сохранение или восстановление хороших отношений, на обеспечение удовлетворенности другого лица путем сглаживания разногласий. Его девиз: “Не стоит ссориться, так как все мы — одна счастливая команда, находящаяся в одной лодке, которую не следует раскачивать”.

*Компромисс, сотрудничество*. Высокая напористость сочетается с высокой кооперативностью. В этом случае действия руководителя направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как его интересы, так и пожелания другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Поэтому он пытается урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны.

По мнению специалистов в области управления, выбор стратегии компромисса — оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

Решение проблемы предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Тот, кто пользуется этой стратегией, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Приведем некоторые предложения по использованию этого стиля управления при разрешении конфликтов.

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того как проблема определена, определите решения, приемлемые для обеих сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией.
- Во время общения создайте положительное отношение конфликтующих друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения одной и другой стороны, а также сводя к минимуму проявления у них гнева и угроз.

Встречаются и другие способы разрешения межличностных конфликтов.

*Координация*. Для устранения конфликта требуется согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решения общей задачи. Если согласование удастся, то конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.

*Интегративное решение проблемы*. Разрешение конфликта основывается на предположении, что может существовать такое решение проблемы, которое устраняет все конфликтные элементы и приемлемо для обеих сторон. Считается, что это одна из наиболее успешных стратегий поведения руководителя в конфликте.

*Конфронтация* как путь решения конфликта — вынесение проблемы на всеобщее обозрение. Это позволяет свободно обсуждать ее с привлечением максимального количества участников конфликта. Публичное и откровенное общение — одно из средств управления конфликтом.

Главная задача руководителя состоит в том, чтобы определить конфликт и “войти” в него на начальной его стадии.

Установлено, что если руководитель входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается в 92 % случаев; на фазе подъема — в 46 %, а на стадии “пик”, когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко.

Обычно в практике работы организаций и отдельных людей в условиях конфликта выделяют такие типичные ошибки:

1. Запаздывание в принятии мер по урегулированию и дальнейшему преодолению конфликтов.
2. Попытка “разрешить” конфликт без выяснения его истинных причин.
3. Применение только силы, карательных мер по “урегулированию” или, наоборот, только дипломатических переговоров.

4. Шаблонное применение схем урегулирования конфликта без учета его типа и особенностей в нелинейной, многомерной классификации.

5. Попытка с помощью политической интриги разыгрывать собственную карту с сиюминутной выгодой и необратимыми негативными социальными последствиями.

*Профилактика конфликтов* означает работу с еще не начавшимися, но возможными конфликтами. Она предполагает их прогнозирование при постоянном информационно-аналитическом сопровождении. Профилактика должна быть направлена на устранение условий возникновения конфликтов в конфронтационной форме, требующих радикального перераспределения дефицитного ресурса, по поводу интересов относительно которого и возникает конфликт.

Таким образом, приходим к выводу, что главный вопрос состоит не в возвращении к бесконфликтному состоянию, а в том, чтобы научиться жить в условиях конфликта и управлять им, отдавая себе отчет в его стимулирующем воздействии в тех случаях, когда он развивается в определенных рамках, и осознавая его разрушительный характер, когда он перерастает эти рамки. Это позволяет обосновать идею о том, что в основе конфликтных отношений лежат мотивации, потребности и мотивы — “рычаги” социального поведения человека как ясно сознаваемые, так и скрытые в глубинах подсознательного.

К сожалению, отечественная психология одной из последних сделала конфликты предметом своего изучения, что определяет совсем небольшой выбор литературы на украинском и чуть больший на русском языке.

Поэтому проблема конфликта и методов его разрешения является наиболее актуальной проблемой времени, и решение ее требует не только определенных знаний, но и желания людей бесконфликтно решать любые вопросы.



### Литература

1. Андреев В. И. Саморазвитие культуры разрешения конфликтов: Хрестоматия по соц. психологии. — М.: Междунар. пед. акад., 1994.
2. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт. — М., 1989.
3. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2000.
4. Корнелиус Х., Фейр Ш. Знакомство с понятием конфликт: Хрестоматия по соц. психологии. — М.: Междунар. пед. акад., 1994.
5. Саржвеладзе Н. И. Личность и ее взаимодействие с окружающей средой. — Тбилиси, 1989.
6. Скотт Д. Г. Конфликты и пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.
7. Тренев Н. Н. Управление конфликтами: Учеб.-метод. пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 1999.
8. Уткин Э. А. Конфликтология: теория и практика. — М.: Ассоц. авт. и издат. ТАНДЕМ; Изд-во “ЭКМОС”, 2000.