# Конфликты и пути их преодоления

Конфликт является неотъемлемым элементом функционирования любого общества. В современном мире, в условиях, когда ежедневно увеличивается «скорость жизни», когда стрессы знакомы почти каждому не понаслышке, когда люди, связанные узами совместной деловой активности сталкиваются в своих интересах, тогда происходит конфликт. Он дезорганизует людей, переводит их в состояние, когда ими начинают управлять эмоции, а не разум. Если в рядовой жизни конфликтные ситуации по большей части кроме стресса и временной психической неуравновешенности ничего нам в жизни не преподносят, то для любого руководителя (в том числе для руководителя избирательной комиссии) конфликт является одним из главных врагов, так как последствия от него могут быть самые непредсказуемые.

Чтобы выработать верную линию поведения в различных конфликтных ситуациях, очень полезно знать, что такое конфликты и как люди приходят к согласию. И для того чтобы сформулировать основные принципы подхода, который позволит нам эффективно «работать» с конфликтами, нужно ответить, по меньшей мере, на несколько главных вопросов. Что такое конфликт? Как возникают конфликтные ситуации в трудовых коллективах? Можно ли избежать их отрицательных последствий?

**Конфликтная ситуация** – это совокупность конфликтных и иных взаимоотношений между участниками избирательного процесса, отражающих их интересы, соотношение их сил и ресурсов, а также весь комплекс иных взаимодействий в определенный период времени.

Понятие конфликта часто ассоциируется с агрессией, угрозами, ссорами, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его, по возможности, следует избегать. Такое отношение к конфликту прослеживается в рамках школы научного управления и в классической школе. В рамках этих школ считалось, что наличие четкой иерархической системы, рациональное распределение задач между подразделениями и сотрудниками в организации, разработка процедур и правил устранят условия для появления конфликтов.

В рамках школы человеческих отношений конфликт также считался нежелательным явлением. Он рассматривался как результат неэффективного руководства организацией. Считалось, что хорошие взаимоотношения в организации могут исключить возникновение конфликтов.

Для разрешения конфликтов могут быть применены разные подходы. Среди них убеждение, компромисс или уход от конфликта другим способом (разрешение конфликтов в организации путем сотрудничества и решения проблемы или ее сглаживания). Многие конфликтные ситуации могут носить функциональный характер и не нуждаться в корректировке со стороны руководства. Обычно такие ситуации представляют собой полемику нескольких сторон, в результате которой находится истина. Поэтому **функциональные конфликты носят позитивный характер.** Если же ситуация не подвластна контролю со стороны управленца, то она принимает деструктивный характер и нуждается во вмешательстве. Поэтому одной из функций руководителя, как человека, работающего с людьми, является умение предотвращать возникновения конфликтных ситуаций, сглаживание их последствий, разрешение споров, умение подвести людей из вражды интересов к сотрудничеству и взаимопониманию.

Поэтому знание конфликтов не только повышает культуру общения и делает жизнь человека более спокойной, но и более устойчивой в психологическом отношении.

Слово **«конфликт»** в переводе с латинского — **«столкновение».**

Поэтому его суть в столкновении, интересов, сторон, мнений и сил.

Как и у многих фундаментальных понятий, у конфликта имеется множество определений и толкований. С позиций управления организацией конфликт определяется как **отсутствие согласия** между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами, формальными или неформальными группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

# Типы конфликтов

***По отношению к участникам конфликта*** существуют четыре типа конфликта:

* внутриличностный;
* межличностный;
* между личностью и группой;
* межгрупповой конфликт.

***Внутриличностный конфликт***. Этот тип конфликта может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт, или конфликт между руководителем и подчиненным.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личностные потребности не согласуются с производственными требованиями (например, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу).

***Межличностный конфликт***. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности (в избирательной комиссии это может быть желание члена комиссии занять место одного из руководителей комиссии). В этом случае конфликт может быть тонким и длительным. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом.

***Конфликт между личностью и группой.*** Между личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. В процессе функционирования группы вырабатываются групповые нормы, стандартные правила поведения, которых придерживаются ее участники. Соблюдение групповых норм обеспечивает принятие или не принятие индивида группой.

***Межгрупповой конфликт***. Любая организация состоит из нескольких групп как формальных, так и неформальных. Межгрупповые конфликты часто возникают из-за отсутствия четкого согласования функций и графиков работы между подразделениями. Причиной может послужить и дефицит ресурсов: материалов, информации, нового оборудования, времени и т.д.

**Причины возникновения конфликта**

Конфликты в организации могут возникать по разным причинам, однако в общем виде в возникновении конфликтов можно выделить две стороны: **объективную и субъективную.**

**Объективное** начало в возникновении конфликтов связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы являются той возможной почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроя, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения

**Субъективная сторона** - это личностные факторы. Сюда можно отнести разное видение целей и способов их достижения, несоответствие мыслей, идей или взглядов по тем или иным вопросам, недостаточный уровень профессионализма или просто личностная неприязнь сотрудников.

# Управление конфликтами

Для того чтобы периодически возникающие в конфликты не только не мешали, но и способствовали работе организации, ими необходимо управлять.

**Управление конфликтом** - это воздействие на устранение причин конфликта или на коррекцию поведения участников.

Можно выделить 4 стадии управления конфликтом:

* + прогнозирование;
  + предупреждение или стимулирование;
  + регулирование;
  + разрешение.

***Прогнозирование конфликта*** - этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

***Предупреждение конфликта.*** Для предупреждения (профилактики) конфликта, прежде всего, необходимо использовать технологии управления собственным поведением. В этом смысл внутреннего аспекта конфликтного управления. Внешняя форма предупреждения конфликта: эффективное управление социальной системой как стратегическая форма предупреждения конфликта. Иногда руководителю, напротив, приходится принимать решение о необходимости стимулирования конфликта с целью активизации общественной жизни, переориентации конфликтной энергии в более мирное русло и т.д.

***Регулирование*** конфликта представляет собой действие управляющего субъекта с целью смягчения, ослабления или перевода его в другое русло и на другой уровень отношений. Регулируемый конфликт есть конфликт, контролируемый и, стало быть, предсказуемый. Элемент регулируемости присутствует в любом конфликтном процессе.

Регулирование — это процесс устранения отклонений текущих показателей от плановых заданий. В условиях, когда производственный процесс не выходит за рамки принятых допущений, основания для его регулирования отсутствуют.

***Разрешение конфликта -*** устранение причин конфликта и нормализация взаимоотношений между людьми.

Применительно к избирательной системе для быстрого и безболезненного разрешения конфликтных ситуаций необходимы как минимум **четыре основные составляющие**:

* согласованные и оперативные действия при реагировании избирательной комиссии на конфликтную ситуацию;
* наличие и правильное использование ресурсов, находящихся в распоряжении избирательной комиссии;
* рациональное распределение и выполнение функциональных обязанностей членами избирательной комиссии;
* адекватная оценка конфликтной ситуации и планирование поведения в ней избирательной комиссии.

Конкретизируя названные составляющие, следует сказать, что согласованные и оперативные действия в условиях конфликтных ситуаций позволят избежать неоправданных затрат времени, избежать управленческих ошибок и позволят в кратчайшие сроки поставить под контроль все происходящие в этих условиях процессы.

В качестве ресурсов для преодоления конфликтной ситуации могут выступать как материальные (СМИ, средства связи, финансы и т.п.), так и нематериальные (отношения, общественное мнение, общественный авторитет и др.) ценности. В период зарождения конфликтной ситуации важно определить, какие из имеющихся ресурсов возможно задействовать немедленно и какие методы должны использоваться для привлечения дополнительных ресурсов.

**Методы разрешения конфликтов** также условно можно разделить на 2 большие группы:

* структурные;
* межличностные.

К структурным методам относятся:

* + методы «разведения» участников конфликта по ресурсам, целям, средствам труда и т.д.;
  + методы «страхования» от конфликтов;
  + методы объединения участников конфликта;
  + методы с использованием интеграционных механизмов (антикризисные комитеты, введение постов заместителей, кураторов, координаторов и т.д.)

Одним из лучших методов управления, предотвращающих конфликт, является **разъяснение того, какие результаты работы ожидаются** от каждого человека.

Другим действенным методом управления конфликтом является **применение координационного механизма**, при этом самым распространенным механизмом является создание цепи команд.

В числе эффективных структурных методов управления конфликтами можно назвать также **установление общеорганизационных комплексных целей**, позволяющих направить усилия всего коллектива на их достижение.

Наконец, может быть использован такой метод, как разработка действенной **системы вознаграждений.** Она может быть использована как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая действенное влияние на поведение людей, чтобы избежать неблагоприятных последствий.

К межличностным методам относятся:

* ***Уклонение*.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. "…не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы".
* ***Сглаживание*.** Стиль сглаживания может привести в конечном итоге к серьезному конфликту, так как проблема, лежащая в основе конфликта, не решается. "Сглаживатель" добивается временной гармонии среди работников, но отрицательные эмоции живут у них внутри и накапливаются.
* ***Принуждение*.** В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, когда начальник обладает значительной властью над подчиненными. Недостаток этого стиля в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает опасность того, что при принятии управленческого решения не будут учтены какие-либо важные факторы, так как представлена только одна точка зрения.

***Компромисс.*** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит до минимума недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранних стадиях конфликта, возникшего по поводу серьезной проблемы, может помешать диагнозу проблемы и сократить поиск возможных альтернатив. В результате принятые решения могут быть не оптимальными.

* ***Решение проблем*.** Данный стиль - признание различия во мнениях и

готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется этим стилем, не стремиться решить свои проблемы за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

* ***Переговоры*** — это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. В том случае, когда делается акцент на переговоры как часть конфликта, их стремятся вести с позиции силы, с целью достигнуть односторонней победы. Естественно, такой характер переговоров, обычно, приводит к временному, частичному разрешению конфликта, и переговоры служат лишь дополнением к борьбе за победу над противником. Если же переговоры понимаются преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки и взаимное удовлетворение определенной части интересов сторон.

# Завершение конфликта

Завершение конфликта - заключительный этап управления.

Возможные формы завершения конфликта:

1. **Устранение конфликта**, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

* разделение оппонентов, например, прекращение отношений участников конфликта (увольнение с работы);
* устранение (уничтожение) одной из сторон или обеих сторон конфликта;
* исчезновение или изъятие объекта конфликта.

1. **Угасание или затухание конфликта** - временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, в результате чего происходит:

* снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
* истощение сил, ресурсов;
* перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта;
* подавление или отмена конфликта.

1. **Урегулирование конфликта,** или принятие мер по его прекращению с помощью административных мер:

* выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
* разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта);
* устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Неразрешенный конфликт часто ведет к стрессу сотрудников и снижению эффективности работы организации, поэтому задачей руководителя является обязательное принятие мер по урегулированию конфликта. Психологи утверждают, что для успешного урегулирования конфликта руководителю необходимо **сделать восемь шагов:**

1. Создать благоприятную атмосферу для работников.
2. Прояснить представления о задачах организации.
3. Сосредоточиться на индивидуальных и общих потребностях.
4. Создать общую позитивную силу.
5. Смотреть в будущее и извлекать уроки из прошлого.
6. Предлагать варианты решения задач.
7. Разработать план действий на предстоящий период.
8. Заключать взаимовыгодные соглашения.

В то же время определенные требования предъявляются ко всем работникам организации. Чтобы избежать конфликта, человек в отношениях с другими людьми должен проявлять лояльность, расположение, терпимость, быть справедливым, дружелюбным, уважительным и вежливым, т.е. строить свое общение с окружающими на такой благожелательной основе, как взаимное доверие, надежность в словах и на деле. Всякие взаимоотношения, как деловые, так и сугубо личностные, эффективны только при уступчивости и сдержанности сторон, честном партнерстве, обоюдном стремлении к улаживанию разногласий и конфликтов, если они случаются.