

Принципы, методы и технологии разрешения конфликтов в современных условиях

Разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решение проблемы, которая привела к столкновению; это процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющий личностную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

Разрешение конфликта предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий, в которых они взаимодействуют, по устранению причин конфликта. Разрешение конфликта возможно: за счет преобразования образов ситуации, имеющихся у сторон; за счет преобразования самой объективной конфликтной ситуации. Адекватно разрешенный конфликт ведет к освобождению и росту энергии для дальнейшего развития. Человек в этом случае ощущает рост физических и духовных сил, он становится радостным, более общительным и добрым, способным получать удовольствия от жизни. Неразрешенный конфликт или конфликт, неадекватно разрешенный, т.е. загнанный внутрь, ведет к депрессии, изоляции, ухудшению здоровья и проблемам на работе, расстройству межличностных и деловых отношений.

При разрешении конфликтов важно придерживаться следующих принципов:

1. Исключить любой вид насилия как возможный способ преодоления конфликтов.
2. Разрешение конфликтной ситуации должно не приводить к подавлению личности, а способствовать личностному росту каждого.
3. Общечеловеческие нормы поведения тесно связаны с признанием неповторимости, ценности, индивидуальности каждой личности, которая реализуется в общении.
4. В процессе взаимодействия поступайте с другими так, как вы хотели, чтобы они поступали по отношению к вам.
5. Дайте каждому ощутить свою значимость.
6. В ситуации разрешения четко обозначьте свои цели и позицию.
7. Не фиксируйтесь на самом факте конфликта, анализируйте ситуацию, свои проявления и проявления оппонента в конфликте, ищите истинную причину и конструктивный выход.
8. Не спешите с принятием решения, а также не старайтесь замять конфликт, доведите ситуацию до логического завершения, отношения с оппонентом - до приемлемо человеческих отношений.
9. Постоянно занимайтесь собственным развитием - этот выход из ситуации уникален и доступен при любом раскладе сил и возможностей оппонентов в ситуации.

Основные методы разрешения конфликтов

1. Прямые методы носят директивный характер. К ним относятся:
 - Индивидуально-личностные: утверждение собственной точки зрения, перестройка собственного поведения с учетом точки зрения оппонента, игнорирование конфликта, сотрудничество и выработка совместного решения.
 - Организационные: разъединение враждующих сторон, подавление противника,

отсрочка решения; коллективное обсуждение конфликта; внешнее пресечение конфликтных действий путем наложения санкций; обращение к третьему лицу; переключение внимания с аффективно-напряженных отношений в сферу деловых отношений; создание эмоционального равновесия в конфликте.

2. Косвенные методы носят характер опосредованных, скрытых воздействий, способствующих удовлетворению потребностей и честолюбивых намерений:

- метод эмоционального возмещения направлен на необходимость восприятия человека таким, каким он себя демонстрирует, например «жалобщика» нужно воспринимать как страдальца, причем чем больше он себя выгораживает, тем он более не прав. Нужно выразить ему свое сочувствие, тем самым эмоционально приободрить его, а затем похвалить, но не льстить («Это действительно мучительно, но для тебя не характерно» и др.);

- метод авторитета третьего: в конфликтной ситуации примиряющие намерения могут быть эффективными, если передаются другой стороне через авторитетное третье лицо. Для обиженного человека позитивные суждения о нем со стороны обидчика могут послужить толчком к размышлению о поисках межличностного компромисса;

- метод обнаженной агрессии целесообразен в ситуации, когда посредник предоставляет возможность конфликтующим сторонам выразить свою неприязнь, открыто, на основе следующих требований:

а) принудительное слушание оппонента - каждый должен, прежде чем ответить, повторить сказанное оппонентом с предельной точностью. Как правило, конфликтующие стороны слышат только себя, и непривычность этой ситуации снижает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих; б) расширение духовного горизонта спорящих - на основе видео- или аудиозаписи конфликта посредник обсуждает разногласия оппонентов, затем разрабатываются альтернативы важнейших ценностей и ориентаций на них.

3. Методы по устранению причин конфликта: сдерживания, переориентирования, формирования убежденности в необходимости отказа от деструктивного поведения.

4. Методы заключения перемирия: арбитраж, переговоры, подавление, посредничество. Они эффективны как тактический прием или как элемент стратегии разрешения конфликтов.

Методы изменения конфликтогенного сознания

1. Общая релаксация - ознакомление и овладение методами релаксации, саморегуляции, медитации и др. с целью снижения общей психической напряженности.

2. Личностный рост - это приобретение человеком способности рефлексировать свои внутриличностные проблемы, собственные внутренние источники агрессивности и механизмы враждебных установок на конфликтную ситуацию.

3. Рационально-интуитивный метод вовлекает в работу по разрешению конфликта как сознание, так и бессознательные компоненты личности, прежде всего интуицию. Главная цель данного метода - распознавание и контролирование конфликта. Основой его является оценка обстоятельств, характеров, интересов и нужд вовлеченных в конфликт людей, а также собственных интересов, нужд и целей.

4. Метод «мозгового штурма». Суть этого метода заключается в привлечении к разрешению конфликта нескольких специалистов (экспертов) с целью выявить максимальное количество вариантов решения проблемы.

5. Метод переговоров. Для успешного хода переговоров необходимо обеспечить эмоциональную и интеллектуальную готовность участников. Одним из наиболее эффективных вариантов применения данного метода в целях разрешения конфликтов нам представляется техника, предложенная Даниэлем Дана (директором международного института посреднической деятельности, доктором философии США). Данная техника предполагает четыре шага, содержание которых заключается в следующем.

- Шаг 1. Найдите время поговорить. Задача этого шага - определение участниками конфликта времени и места, специально отведенных для переговоров в соответствии с определенными правилами их проведения.

- Шаг 2. Спланируйте контекст переговоров в соответствии с перечнем вопросов, которые необходимо обдумать, и составьте свое представление о путях и способах их разрешения.

- Шаг 3. Выговорись. Основная задача данного этапа - снять эмоциональный накал. Этап состоит из двух основных фаз: первая фаза - открытие разговора. На этой фазе выражаются основные правила проведения, надежда на успешное проведение и предполагаемый исход переговоров; вторая фаза - диалог (центральная часть). Эта фаза предполагает соблюдение демократической основы и правил переговоров, определение позиций, скрытых нужд и интересов участников конфликта с обеих сторон.

- Шаг 4. Соглашение. Этап выработки соглашения осуществляется на двух уровнях: на первом уровне обсуждение касается сущности конфликта; второй уровень - процессуальный, т.е. обсуждается процедура решения вопросов по существу.

Деятельность по разрешению конфликта включает в себя:

1. Изучение конфликтной ситуации: выяснение причины конфликта, определение целей и особенностей поведения, выявление сближения точек зрения конфликтующих сторон. Для этого нужно построить картографию конфликта.

Этапы составления картографии конфликта:

- установить действительных участников конфликтной ситуации;
- изучить мотивы, цели, ценности, эмоции, позиции и личностные проблемы всех участников конфликта;
- изучить существовавшие ранее, до возникновения конфликтных ситуаций, отношения оппонентов;
- определить вклад каждой стороны в конфликт и истинную причину, т.е. объективный фактор возникновения конфликта;
- изучить представления и намерения сторон о способах разрешения ситуации;
- выявить отношение к конфликту лиц, не участвующих в конфликтной ситуации, но заинтересованных в его позитивном разрешении;
- определить и применить оптимальные способы разрешения конфликтной ситуации;

В процессе составления картографии полезно:

- адекватно отражать ситуацию;
- увидеть ситуацию глазами другого человека;
- искать пересекающиеся потребности или интересы, которые могут сослужить роль опоры при разрешении конфликта;
- совмещать различные ценности, перспективы, точки зрения;
- отслеживать наиболее трудные участки, требующие неотложного внимания;

- анализировать предпосылки, основу взаимовыгодных решений и др.

2. Готовность сторон к разрешению конфликта. Успешность разрешения конфликта обеспечивается, прежде всего, эмоциональной и интеллектуальной готовностью. Конфликт всегда отягощается отрицательными эмоциями, такими как раздражение, страх, тревога и т.д., а в ситуации неготовности к его разрешению состояние усугубляется ростом напряженности и растерянности.

Комплексная оценка готовности к разрешению конфликта осуществляется по следующим основным моментам:

- способность к адекватному восприятию оппонента;
- умение выбрать, что для вас важнее - быть правым или, поступившись чем-то, выиграть в основном;
- наличие возможностей простить себе промахи и просчеты (не ошибается тот, кто ничего не делает); изменить положение, начиная с себя - избавьтесь от ненужных стереотипов, ограничивающих вашу свободу, проявите максимум выдержки и терпения;
- способность к реальной оценке и восприятию фактов.

Формирование готовности к разрешению конфликта возможно посредством реализации следующих действий.

- Вспомните ваши нереализованные потребности, неразрешенные ситуации прошлого, неприемлемые черты вашей личности, оцените их роль в сегодняшней ситуации, подумайте, что можно изменить.

- Существует предположение, что наши мысли «притягивают» соответствующие обстоятельства, поэтому мы всегда неосознанно стремимся к тому, чего боимся, что мысленно отвергаем. Попробуйте смело взглянуть на предмет вашего страха, оцените его реалистичность сегодня и помните, что расставаться с ним нужно по мере поступления неприятностей, а не жить в ожидании их всю жизнь. Попробуйте избавиться от негативных необоснованных мыслей, не допуская их в ваше сознание.

- Избавьтесь от гнева, раздражения и взгляните на ситуацию с позиции спокойного интеллектуального восприятия.

- В ситуации конфликта односторонней вины не бывает, безусловен вклад в проблему обеих конфликтующих сторон, поэтому постарайтесь осознать свою часть вины и стремитесь к ее исправлению, оценивая, как вы себя преподносите, как вас воспринимают другие, как они реагируют на ваши предложения по разрешению конфликта.

Оцените возможности других способов взаимодействия. Если другого пути нет, проанализируйте, как долго может длиться конфликт, и хватит ли у вас сил для победы.

3. Реализация принятого решения осуществляется следующим образом: оценка значимости конфликта и реализация действий по разрешению конфликта в соответствии с динамикой его развития.

Индикатором степени значимости являются ваши реакции на взаимодействие. Если они отличаются высоким эмоциональным потенциалом, задевают ваше самолюбие, цели, ценности, интересы, тогда **конфликт значим** и здесь важно осознать источники психической и социально-психической напряженности и разрядить или создать условия для разрядки и приведения к адекватному уровню. В качестве основных источников конфликта можно отметить неудовлетворенные потребности (здесь важно потребность

удовлетворить или создать условия для удовлетворения); заблокированная эмоция - необходимо разрядить избыток негативных эмоций, а затем осознать эмоцию и перевести на уровень управляемости; ущемленный интерес (здесь необходимы переговоры). **В ситуации незначимого конфликта** сильных и продолжительных реакций не отмечается, но они есть, поэтому в подобных случаях можно:

а) извиниться за свою долю вины в конфликте, на основе техники «я-высказываний» (я думаю, я чувствую, я сожалею, я готова принести извинения, но только за свою долю вины в конфликте);

б) применить технику психологической амортизации; ее основные принципы:

- соглашайтесь со всеми доводами оппонента; например, вам говорят, что вы плохой человек, работник и пр., а вы говорите «да, но уточните, пожалуйста, в чем? Почему?»;

- дайте максимально возможную агрессию себе и максимально возможный позитив агрессору (Да, я чудовище, но зачем вы такой замечательный, целеустремленный и организованный человек пачкаете себя взаимодействием со мною).

В ситуации стороннего конфликта реакций на конфликт нет, и здесь необходимо применить технику ментального уклонения: «это ко мне не относится», «здесь нужен другой человек», «это его проблема и пусть он работает с ней сам» и др.

Деятельность по разрешению конфликта имеет свои особенности в соответствии с динамикой развития конфликта. *На первом этапе* успешное разрешение конфликта основано на рациональном анализе: сущности, целей, динамики развития конфликтной ситуации; учете эмоциональных состояний и личностных особенностей оппонентов. Здесь важно:

- установить истинную причину и повод конфликтной ситуации;
- определить «деловую зону» конфликтной ситуации: ее объективные предпосылки, влияние на успешность выполнения служебных заданий, круг вопросов, затронутых в конфликтной ситуации;

- проанализировать субъективные мотивы вступления каждого из сотрудников в данную ситуацию, уяснить истинные, а не декларируемые мотивы вступления в конфликт.

Известно, что катализатором любой конфликтной ситуации является стремление оппонентов к достижению определенных общественно или лично значимых целей. Движущей силой конфликта могут быть цели, связанные с личностным развитием субъекта, деловые цели, и потому для успешного разрешения важно развести единое усилие оппонента на две составляющие: личностную и деловую. Это способствует осознанию своего вклада в конфликт и, следовательно, переходу к рациональному анализу и поиску выхода из ситуации. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно вначале применить меры воспитательного воздействия, выдвинуть жесткие требования и указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения. Существенную роль в разрешении играет осознание динамики развития конфликта, поскольку каждому этапу развития конфликта соответствует свое рациональное решение.

На втором этапе конфликта важно знать, что активное противостояние и форсирование разрешения только ухудшает ситуацию, поэтому нужно дать оппоненту «выпустить пар» или разрядить избыток отрицательных эмоций безопасным способом; необходимо иметь достаточно высокую интеллектуальную и физическую нагрузку для снижения разрушающего воздействия конфликта. Данный этап целесообразнее переждать, пережить, несмотря на то что он может длиться достаточно долго (месяцы, годы,

десятилетия).

На третьем этапе, оценив готовность к разрешению по двум основным индикаторам: эмоциональный (эмоционально положительный контакт глазами), интеллектуальный (представления о проблеме и возможных способах ее решения), можно переходить непосредственно к деятельности по разрешению конфликта.

Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то высокая напряженность влияет на результативность работы, оппоненты теряют свою объективность, у них снижается критичность, и такой конфликт пока неразрешим.

Конфликты могут быть разрешенные полностью, частично разрешенные, кажущиеся разрешенными. Полностью разрешенным считается тот конфликт, база которого исчерпана и конфликтная ситуация исчезла. Если же конфликтная ситуация лишь изменилась, то конфликт развивается далее, причем как по конструктивному, так и по деструктивному пути.

В ходе разрешения конфликта участники могут занимать следующие позиции: пассивно-выжидательная; авторитетная; негативнонекомпетентная, приводящая к эскалации конфликта; рациональная, основанная на глубинном понимании причин конфликта.

Возможны четыре основных исхода конфликта: подчинение, компромисс, бегство, интеграция.

Общая схема разрешения конфликта:

1. Признать существование конфликта на основе различия целей, мотивов, потребностей, эмоций.
2. Определить возможность переговоров и необходимость участия третьей стороны.
3. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта, согласовать процедуру переговоров.
4. Выявить совместные подходы к проблеме, точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения.
5. Разработать варианты решений. Принять согласованное решение и оформить его соответствующим образом.
6. Реализовать принятое решение на практике. При этом если процесс реализации проработанного совместного решения затягивается, то это может стать детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов, поскольку причины, вызвавшие предыдущий конфликт, не исчезают, а только усиливаются невыполненными обещаниями.