

КЕЙС 2. «НЕУПРАВЛЯЕМЫЙ» КОНФЛИКТ: ПРИЧИНЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Цель — передать руководителю инструментарий управления конфликтными ситуациями.

Конфликт — это скрытое или явное противодействие сторон, интересы которых в какой-либо сфере начали конкурировать между собой.

Наши интересы, желания, амбиции постоянно пересекаются. И на этих жизненных перекрестках рождается энергия конфликта.

Энергия конфликта рождается на нерегулируемых жизненных перекрестках

Основные причины возникновения конфликта:

- ☐ несовместимость людей друг с другом;
- ☐ некорректное информирование друг друга;
- ☐ пересечение интересов.

Каждая из трех причин порождает определенный вид конфликта:

- ☐ «конфликт несовместимости»;
- ☐ «конфликт правды», или информационный конфликт;
- ☐ «конфликт интересов», или территориальный конфликт.

«Конфликт несовместимости» проявляется на пяти уровнях:

- 1) психофизиологическом;
- 2) психологическом;
- 3) ролевом;
- 4) социальном;
- 5) духовном.

Упражнение 1

Чтобы описать ролевой конфликт, заполните таблицу.

Человек (сотрудник, партнер, коллега, близкий человек)	Что я от него ожидаю? Что он или она должны делать в своей роли?	В какой мере удовлетворяются мои ожидания (оцените в баллах от 1 до 5)?	Почему, из-за чего мои ожидания не удовлетворены?

Такую работу необходимо проводить регулярно для профилактики ролевых конфликтов.

Упражнение 2

Чтобы управлять ролевым конфликтом, заполните следующую таблицу.

Человек (сотрудник, партнер, коллега, близкий человек)	Моя гипотеза о том, откуда у меня это ролевое ожидание	За что я его могу поблагодарить (от мелочи до крупного)?	Какую помощь я могу оказать этому человеку, чтобы удовлетворить свои ролевые ожидания?

«Конфликт правды»

Проявляется в утаивании, искажении или переизбытке информации. Вообще, манипуляция с информацией практически всегда приводит к «конфликту правды». Для профилактики конфликта правды необходимо четко понимать, *кому и что* говорить.

1. Получив неоднозначную, противоречивую или конфликтную информацию, сделайте глубокий вдох и выдох. Возможно, то, чего вы боялись, уже произошло, и этого не исправишь. Сохраняйте присутствие духа.
2. Постарайтесь найти возможность проверить информацию из других источников. Проанализируйте сходство и расхождение в информации.
3. Помните, что чувства в «конфликте правды» опасны. Не поддавайтесь пока чувствам. Не принимайте серьезных решений, руководствуясь чувствами. Отреагируйте чувства в безопасной обстановке, **ТОЛЬКО в отсутствии** того человека, который вызвал конфликт, принес информацию.
4. Продумайте содержание дезинформации для вашего оппонента и собственную стратегию поведения. Возможно, вам лучше скрыть то, что вы знаете правду, и понаблюдать за оппонентом.
5. Подумайте над тем, как создать провокационные ситуации с тем, чтобы вывести оппонента на чистую воду оппонента. Важно, чтобы, когда он вам сам скажет правду, вы эмоционально были готовы принять ее.
6. Помните, что близкий непосредственный контакт с оппонентом может пробудить в вас самые противоречивые чувства, и вы рискуете не справиться с собой. Поэтому лучше сохраняйте физическую дистанцию с противоположной стороной.
7. Постарайтесь сосредоточиться на наблюдении за оппонентом, а не на собственной реакции. Воспринимайте случившееся как информацию к размышлению.

Информационный конфликт случается не только из-за сокрытия или искажения информации, но и из-за ее недостатка. Когда у нас мало информации о том, что для нас важно, мы начинаем *домысливать*. То есть придумывать, доставать недостающую информацию из кладовых своего и чужого жизненного опыта или воображения. Так рождаются сплетни и мифы.

«Конфликт интересов»

Этот вид конфликта появляется тогда, когда наши интересы начали конкурировать с интересами другой стороны. Испокон веков люди бьются из-за ресурсов: территорий, денег, власти, движимости и недвижимости, поддержки электората, рынков сбыта и пр.

В ситуации «конфликта интересов» важно:

- 1) четко представлять предмет конфликта: реальный и виртуальный;
- 2) знать ловушки конфликта;
- 3) владеть технологией управления конфликтом.

Предмет конфликта — это основа конфликта. Материальное, идеологическое, физическое или духовно-нравственное «яблоко раздора», не дающее конфликтующим жить спокойно. Что люди обычно делают, то и становится предметом конфликта: деньги, сферы влияния, недвижимость, ценные вещи, власть, территория, другие ресурсы. Чем заманчивее «приз», тем больше оснований у конфликтующих сторон биться до последней капли чужой крови.

Чтобы определить предмет конфликта, задайте себе три основных вопроса:

- 1) За что мы бьемся?
- 2) Что я хочу получить в результате?
- 3) Что это мне даст?

Упражнение 3

Определение реального и виртуального предмета конфликта.

	Моя позиция	Позиция моего оппонента
За что мы бьемся?		
Что каждый из нас хочет получить в результате?		
Что это нам даст?		
Явный, материальный предмет конфликта		
Скрытый, виртуальный предмет конфликта		

Ловушки конфликта — это мысли, чувства, стремления, уводящие от разрешения конфликта, затягивающие конфликтную ситуацию и нагнетающие напряжение:

- ☐ нагнетание чувства несправедливости;
- ☐ иллюзия собственной защищенности, недооценка оппонента;
- ☐ переоценка оппонента.

Технология управления «конфликтом интересов»

Шаг первый: распознать противника.

Шаг второй: уточнить и четко определить собственную позицию.

Шаг третий: выработать стратегию и определить круг помощников.

Шаг четвертый: составить план действий.

Семь вопросов первого шага:

1. Кто передо мной?
2. Что я о нем знаю?
3. Что о нем известно другим?
4. Знаю ли я, как этот человек вел себя в аналогичных ситуациях? Каким обычно бывает сценарий его действий?
5. В чем действительно состоит его сила? Какими фактами это подтверждается?
6. Что я знаю о слабых сторонах противника? В чем его слабости? На что он болезненно реагирует? Что приводит его в замешательство? Что приводит его в ярость?
7. Что он может сделать, если его план не реализуется? Будет ли он мстить? Если будет, то как? Могу ли я противостоять его мести? Что я могу сделать, чтобы защитить себя и значимых других, вовлеченных в конфликт?

Пять вопросов второго шага:

1. Чего я хочу от этой ситуации?
2. Как бы она могла для меня завершиться наилучшим образом?
3. Каков наихудший сценарий развития событий для меня? Могу ли я это принять? Если я могу принять наихудший сценарий, то что еще более плохое, чем наихудшее, может произойти?
4. Какие положительные изменения в моей жизни могут произойти, если конфликт удачно разрешится?
5. В чем для меня суть конфликта?

Пять основных стратегий третьего шага:

- 1) избегание;
- 2) приспособление;
- 3) конкуренция;
- 4) компромисс;
- 5) сотрудничество.

Стратегии поведения в конфликте

Стратегия избегания

Основной тезис этой стратегии — «В Багдаде все спокойно! На самом деле конфликта нет!». Мы всячески демонстрируем оппоненту собственное непонимание его конфликтных намерений. Словами, интонацией, манерой разговора, жестами мы показываем противнику следующее:

- ☐ на самом деле проблемы нет;
- ☐ если и есть проблема, то она пустяковая;
- ☐ это не моя проблема, по крайней мере, для меня — это не проблема;
- ☐ это дело не самой первой важности, по крайней мере, для меня;
- ☐ не хочу в этом участвовать;
- ☐ у меня нет полномочий, это не в моей власти;
- ☐ мне кажется, вы строите какую-то непонятную мне игру, а я не хочу проиграть;
- ☐ я боюсь неизвестности, поэтому не предпринимаю никаких активных шагов;
- ☐ у меня уже была подобная ситуация — она плохо закончилась, поэтому я больше ничем подобным заниматься не хочу;
- ☐ у меня нет ресурсов: денег, времени, персонала, оборудования, энергии;
- ☐ зачем «раскачивать лодку»?
- ☐ зачем «делать из мухи слона»?
- ☐ боюсь, что меня будут прямо связывать с этой проблемой или с участниками конфликта, а это повредит моему имени (статусу, здоровью и пр.);
- ☐ время — лучший враг;
- ☐ конфликт неприятен и разрушителен, поэтому давайте от него откажемся в принципе.

Стратегия избегания полезна, когда вы собираете информацию о противнике, сознательно тянете время, собирая собственную армию. Стратегия избегания дает вам психологическую защиту. Но когда конфликтная ситуация начинает представлять реальную угрозу для вас, данная стратегия неэффективна.

Стратегия приспособления

Эту стратегию обычно выбирают, понимая и принимая превосходящую силу противника. Согласно этой стратегии, нам надлежит приспособиться к интересам оппонента, идти на уступки, вплоть до собственной капитуляции. Да, наши интересы

существенно страдают или вовсе не удовлетворяются. Чтобы противник выиграл, мы должны проиграть.

Данная стратегия используется в пяти случаях:

- 1) взвесив все «за» и «против», мы понимаем, что уступки и даже капитуляция, в принципе, не наносят нам большого вреда, не являются с нашей стороны слишком большой жертвой;
- 2) для нас ценны сами отношения с нашим оппонентом, мы видим их долгосрочную перспективу, хотим избежать нарастания и углубления конфликта, сделать «жест доброй воли» (например, это касается конфликтов внутри семьи);
- 3) мы видим, что правота действительно на стороне противника;
- 4) мы хотим заслужить расположение нашего оппонента на будущее, интуитивно уверены в том, что этот человек еще сыграет в нашей жизни свою положительную роль;
- 5) предмет конфликта для нас не так важен и серьезен, у нас есть более срочные дела и интересы, и мы не хотим тратить время и силы на этот конфликт.

Существует ситуация, когда использование стратегии приспособления *противопоказано*.

Стратегия приспособления не применяется, если вы поймали себя на стремлении избавиться от конфликта или желании, чтобы «все скорее кончилось»

Стратегия конкуренции

Эта стратегия, обратная предыдущей. Ее девиз: «И все-таки я тебя сделаю!» или «А ты кто такой?!». Стратегия конкуренции предполагает, что мы будем «играть бицепсами» перед противником, всячески демонстрируя собственную силу и неуязвимость. Мы покажем и докажем противнику, что нам легко без его доброй воли решить конфликт в свою пользу. На каждый его выпад мы даем по десять ответных ударов.

Стратегия конкуренции полезна для усиления собственной позиции. Выбрав эту стратегию, вы проводите «инвентаризацию» своих сильных сторон и незадействованных ресурсов. Активно заключаете договора с союзниками.

Подключаете свой талант, творческое мышление, чтобы на каждый выпад оппонента дать достойный ответный удар.

Выбор стратегии конкуренции поможет вам играть достойно в рамках закона и правил, сделает вас активным в защите собственных интересов, территории, семьи, благополучия, имиджа.

Стратегия компромисса

Это стратегия «взаимной уступки». Она выбирается, когда силы сторон примерно одинаковы, и необходимо найти «баланс интересов» на фоне «средней враждебности». Это тонкая и неоднозначная стратегия, требующая определенного мастерства и проявления дипломатичности.

Компромисс не следует считать способом разрешения конфликта. Компромисс — это этап на пути поиска приемлемого решения проблемы. Иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию. Это происходит при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность. Например, два сотрудника претендовали на одну и ту же должность, которая должна освободиться через полгода. Но через три месяца ее сократили. Предмет конфликта исчез.

Компромисс имеет активную и пассивную формы. Активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т. п. Пассивный компромисс — это не что иное, как отказ сторон от активных действий в создавшихся условиях. Пассивный компромисс — это временное перемирие. В предыдущем примере компромисс между двумя сотрудниками состоял в том, что никто из них не предпринимал ни прямых, ни косвенных активных действий по отношению друг к другу. Через три месяца должность, на которую они претендовали, была сокращена, каждый остался при своих интересах, а отсутствие ненужных «баталий» позволило сохранить между ними нормальные отношения.

Для реализации этой стратегии необходимо создать поле идей, состоящее из уступок, требований и предложений. Чем больше в вашем портфеле будет встречных предложений, тем больше вероятность достижения конструктивного компромисса.

Стратегия сотрудничества

Девиз этой стратегии: «Ты — хорош, и я хорош, мы с тобой уважаемые люди!». Фундамент этой стратегии — признание ценности наших отношений с оппонентом. Поэтому мы думаем и о своем и о его благе, принимая тот факт, что наши

размышления могут быть ошибочными или неполными. В этом случае мы всегда охотно выслушаем другого.

Бывает, что наш противник демонстрирует стратегию «ложного сотрудничества». Он декларирует ценность наших отношений и активно навязывает нам свою позицию по принципу «все это для твоего же блага». У нас есть свои представления о собственном благе, которые оппонентом не принимаются. Если вы попали в такую ситуацию — воспринимайте поведение оппонента без оценки, как *информацию* о его личностных особенностях.

Главное — понимать, что стратегия сотрудничества возможна лишь тогда, когда стороны осознают *общность* проблемы и кровно заинтересованы в том, чтобы интересы обоих были учтены при решении конфликта.

Упражнение 3

Возьмите, пожалуйста, ручку и ответьте себе на несколько вопросов.

1. Какую стратегию я чаще всего применяю?
2. Насколько она обычно оказывается эффективной? Оцените по пяти-балльной шкале.
3. Какие мои сильные стороны проявляются в реализации этой стратегии? (Что у меня получается? Какие способности проявляются? как люди на это реагируют?)
4. Что для меня на данный момент является сложным? Что не получается? Чему не могу противостоять? Что меня расстраивает?
5. Какие задачи я ставлю перед собой, чтобы тоньше и грамотнее действовать в ситуации «конфликта интересов»?

Заполните таблицу.

Стратегия управления конфликтом	Ситуации, в которых данная стратегия приведет к успеху	Ситуации, в которых данная стратегия не применима, или применение ее опасно
Избегание		
Приспособление		
Конкуренция		
Компромисс		
Сотрудничество		