

# Управление конфликтами в таможенной деятельности.

Буян Анна

Кертбиев Темболат

Бычков Иван

**Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.**

**Существует достаточно много методов управления конфликтами. Укрупнено их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:**

**1) внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;**

**2) структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;**

**3) межличностные методы или стили поведения в конфликте;**

**4) переговоры;**

**5) ответные агрессивные действия. Эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.**

**1. Внутриличные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.**

**Этот способ помогает человеку удержать свою позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен.**

**2. Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.**

**Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.**

## **Структура системы вознаграждений.**

**Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим организациям и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.**

**Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.**

## **Сглаживание.**

**При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться , потому, что «мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».**

## **Принуждение.**

**В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчиненными, но не может подавить инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодого и более образованного персонала.**

**Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.**

**Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:**

- существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликту;**
- отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;**
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;**

## **Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:**

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
  - предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
  - поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
  - завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).
- Для снижения интенсивности и разрешения конфликтов могут быть использованы методы, связанные:**
- с усилением административного давления (давления власти) на конфликтующих со стороны высшего руководства;
  - с изменением порядку расходования или перераспределением ресурсов;
  - с изменением в технологиях производства или декомпозиции (разделении) технологий и их распределении между структурными подразделениями;

**Общие рекомендации по разрешению конфликтной ситуации могут быть сведены к следующему.**

**1 Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.**

**2 Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решения «с ходу» целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.**

**3 Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.**

**4 Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.**

**5 Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.**

**6 Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: резолюции, договоре о сотрудничестве и др. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.**

**7 Реализовать принятое решение на практике, если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.**