**Поведение в конфликтах**

Морозов А.В.

На поведение людей в конфликтах влияет процесс научения. При затяжном конфликте оппоненты обычно хорошо друг друга изучают и начинают уже предпринимать те или иные действия, ориентируясь на особенности характера, типичные эмоциональные реакции, то есть могут достаточно хорошо прогнозировать действия противоположной стороны. Это позволяет им расширить сферу применяемых тактик и стилей поведения с "коррекцией" на особенности оппонента. Таким образом, действия оппонентов становятся в известной мере взаимообусловленными, что позволяет оказывать на них влияние.

Существование источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако, даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

При эффективном управлении конфликтом его последствия могут играть положительную роль, то есть быть функциональными, способствовать в дальнейшем достижению целей организации.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый "синдром покорности" - страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

Улучшаются отношения между людьми.

Люди перестают рассматривать наличие разногласий как "зло", всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные последствия конфликтов:

Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

Представление о противоположной стороне как о "враге", о своей позиции - как об исключительно положительной, о позиции оппонента - только как об отрицательной.

Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

Убеждение, что "победа" в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

В работах по управлению, особенно ранних, подчеркивалась важность гармоничного функционирования организации. Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные методы управления конфликтами.

Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работы.

Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к "третейскому судье" - их общему начальнику (об этом методе мы чуть ниже поговорим подробнее). В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

Становление общих целей, формирование общих ценнос тей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Очень эффективным оказывается формулирование целей организации на уровне целей общества. Например, работники фирмы "Макдональдс" считают главной целью своего нелегкого труда – вкусно и быстро накормить американцев, имеющих ограниченные средства (а они составляют немалую часть общества). Осознание этой "социальной миссии" сплачивает коллектив, что, естественно, приводит к сокращению дисфункциональных конфликтов. К сожалению, мы пока еще не можем привести аналогичный пример из практики отечественных организаций.

Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Работа с конфликтами, конечно, не исчерпывается перечисленными методами. В соответствии с ситуацией могут быть найдены и другие эффективные организационные методы управления конфликтами.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.

Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в сложившихся обстоятельствах. Известный российский конфликтолог Н. В. Гришина [80] описывает их следующим образом:

Путь "борьбы", направленный на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого.

Уход от конфликта.

Ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта. Для описания стратегий и тактик конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. У. Томаса и Р. X. Килменна [422], которая была разработана ими в 1972 г. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Если представить это в графической форме то получим сетку Томаса–Килменна, позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальный стиль поведения. Она, в свою очередь, позволяет для каждого человека создать собственную стратегию разрешения конфликта.

Прежде чем мы рассмотрим особенности различных стилей поведения в конфликте, вам предлагается с помощью опросника Томаса-Килменна определить, характерные лично для вас, особенности поведения в конфликтной ситуации (тест № 25).

Для того чтобы выяснить, к какому стилю вы наиболее склонны, необходимо, внимательно прочитав каждое из двойных высказываний - А и Б, – выбрать то из них, которое в большей степени соответствует тому, как вы обычно поступаете и действуете. Утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Иногда выбор сделать трудно, но всё равно необходимо. Долго думать не следует.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чём мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учётом всех интересов: и другого человека, и моих собственных.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Иногда я жертвую собственными интересами ради интересов другого человека.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

А. Улаживая спорную ситуацию, я всё время пытаюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости.

А. Я пытаюсь избежать неприятности для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чём-то уступить, чтобы добиться другого.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

А. Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

А. Я твердо стремлюсь добиться своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

А. Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чём-то остаться при своём мнении, если он также идёт навстречу.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы всё было сделано по-моему.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

А. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать всё необходимое, чтобы избежать напряжения.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряжённости .

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своём.

Б. Я дам другому возможность остаться при своём мнении, если он идёт мне навстречу.

А. Первым делом я пытаюсь определить то, в чём состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить все спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

А. Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому. Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей и позицией другого человека.

Б. Я отстаиваю свою позицию.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.

Б. Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

А. Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

А. Я обычно предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

А. Зачастую стремлюсь избежать споров.

Б. Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своём.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Выделяют две основные стратегии поведения в конфликте:

стратегия "партнерство" характеризуется ориентацией на учет интересов и потребностей партнера. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. "Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом обеспечить интересы другой стороны" - провозглашают сторонники партнерской стратегии поведении (то есть при ее доминанте).

стратегия "напористость" характеризуется реализацией собственных интересов, стремлением к достижению собственных целей. Жесткий подход: участники - противники, цель - победа или поражение. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Внутри двух стратегий существует пять основных тактик (или стилей) поведения.

При низкой напористости и низком значении партнерства - тактика "Избегание" ("уход", "уклонение") - стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным. Стремление выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров, дискуссий, возражений оппоненту, высказывания своей позиции. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

При низкой напористости и высоком стремлении к партнерству - тактика "Уступка" ("приспособление") - стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями. Стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувств путем подчеркивания общих интересов, замалчивания разногласий. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда при "тактическом проигрыше" гарантирован "стратегический выигрыш". Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

При высокой напористости и низком партнерстве - тактика "Противоборство" ("соперничество", "конкуренция") – стремление настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления. Применение власти, принуждения, давления, использование зависимости партнера. Тенденция воспринимать ситуацию как вопрос победы или поражения. Этот стиль может быть признан эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

При средних значениях напористости и партнерства - тактика "Компромисс" - стремление урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск средних решений, когда никто много не теряет, но и много не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не раскрываются. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

При высоких значениях напористости и партнерства - тактика "Сотрудничество" - поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения. Совместный и откровенный анализ разногласий в ходе выработки решений. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию. Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаше всего делает конфликт функциональным. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами.

Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов:

а) возникновение разногласий;

б) возрастание напряженности в отношениях;

в) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;

г) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

д) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.

Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы - это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы - это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы.

Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). "Ваша проблема - не вина других", - утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри [ЗЗЗ]. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

Придерживайтесь правила "эмоциональной выдержки". Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Конечно, приведенный здесь перечень рекомендаций не является исчерпывающим. Постарайтесь дополнить его, исходя из своего опыта участия в конфликтах.

Говоря о конфликтах и конфликтности как таковой, нельзя не остановиться на очень важном и принципиальном моменте. Все конфликты четко можно разграничить на две основные группы по следующему критерию: одна часть конфликтов происходит от непонимания ситуации, неумения себя вести (промолчать, сдержаться и т. д.), то есть неосознанно; другая же часть - возникает сознательно по воле по меньшей мере одной из конфликтующих сторон, с целью "выплеснуть" на собеседника свою агрессивность, снять напряжение.

Что же такое агрессивность? Нужно ли от нее освобождаться? И можно ли от нее избавиться, не принося вреда окружающим людям?

Агрессивность (лат. aggredi - нападать) - поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, нанести вред.

Агрессивность требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом конфликта. Лев Толстой очень точно подметил: "То, что начато в гневе, кончается в стыде" [360,с. 28].

Однако не "выпускать пар" агрессивности небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки, гастриты, колиты, инсульты, ишемия, инфаркты - вот далеко не полный перечень болезней сдержанных эмоций (психосоматические заболевания).

Народная мудрость гласит: "Язва желудка – не от того, что едим мы, а от того, что ест нас" [360, с. 28].

Итак, накопившаяся отрицательная энергия требует выхода и подобная разрядка просто жизненно необходима человеку. Но... разрядиться на окружающих - это не выход, а выходка.

Существует три основных способа снятия агрессивности - пассивный, активный и логический.

Пассивный способ заключается в том, чтобы "поплакаться" кому-то, пожаловаться, просто выговориться. Слезы снимают внутреннее напряжение, так как с ними из организма выводятся вредные ферменты - спутники стресса (например, адреналин). Дать облегчение -это одна из важнейших функций слез.

Активные способы строятся на двигательной активности. В основе их лежит тот факт, что адреналин – спутник напряженности – "сгорает" во время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: вскапывание земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис, футбол, хоккей, волейбол, бадминтон, гольф.

Даже наблюдение за соревнованиями даст выход агрессии. Страстные болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, как будто они сами на ринге (корте, спортивной площадке). Эти эмоции и физическая нагрузка "сжигают" излишки адреналина.

Не менее полезны так называемые циклические упражнения, связанные с повторением большого количества раз самых элементарных движений: бег трусцой, быстрая ходьба, плавание, велосипед, аэробика, просто танцы.

Для некоторых людей с этой целью неплохо подходят увлечения типа "кто кого" (охота, рыбалка), чтение и просмотр детективов, фильмов ужасов и др.

При этом необходимо помнить об одном – нет двух одинаковых людей (от наших предков к нам дошла простая, как все гениальное, мудрость "что хорошо для сапожника не всегда хорошо для пекаря"), а поэтому различные способы могут идеально подходить и, напротив, быть совершенно противопоказаны даже для членов одной семьи, не говоря уже о сотрудниках одного коллектива. Для кого-то идеальным может оказаться следующий способ.

Логический способ приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Такому человеку главное – докопаться до сути явления. Ему отгонять от себя неприятные мысли - себе дороже, поэтому лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на потом, пока не будет найден выход из сложившегося положения. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом - работой мысли, в результате эмоции притупляются. А это уже само по себе чрезвычайно важно - суметь переключить отрицательные эмоции на положительные (или, по меньшей мере, на нейтральные).

Основными же правилами бесконфликтного общения являются следующие:

не употребляйте конфликтогены;

не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген;

проявляйте эмпатию к собеседнику;

делайте как можно больше благожелательных посылов .

Теперь поговорим о тех факторах, которые препятствуют возникновению и развитию конфликтов. В первую очередь следует назвать выверенную кадровую политику. Правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств существенно уменьшают вероятность возникновения конфликтов.

При приеме на работу психологическое тестирование просто необходимо, тогда менеджер будет точно знать, как строить взаимоотношения при общении с персоналом. Не будет ложных образов, психологической несовместимости, обид.

Важным фактором предотвращения конфликтов является также авторитет менеджера. Быть всегда компетентным, организованным, принципиальным, честным, справедливым, требовательным, чутким, жить общим делом, а не личными соображениями о своем престиже – вот что создает авторитет менеджера и предупреждает желание противостоять ему. Авторитет менеджера – залог стабильности отношений в коллективе. Конфликты, как правило, редки и быстро прекращаются или разрешаются на деловой основе в хорошо организованном коллективе, где господствуют порядок и дисциплина, слаженная и дружная работа. Организованный коллектив отличается и большой устойчивостью, благодаря чему сохраняется его целостность. Вообще слухи, сплетни, конфликты весьма характерны для организаций, где сотрудники мало загружены, у них слишком много свободного времени. Поэтому, как только начинают появляться подобные негативные явления, для менеджера это должно стать тревожным маяком, сигналом, что коллектив работает не так, как надо.

Хорошим стабилизирующим фактором, препятствующим возникновению конфликтов, служат положительные традиции, сложившиеся в коллективе. Положительные традиции выступают как дополнительные нормы социальной регуляции поведения. Их надо всячески поощрять, но при этом помнить, что возможно возникновение известного психологического феномена "смещение мотива на цель", когда традиции становятся самоцелью и выступают как консервативный фактор.

Теперь о методах преодоления конфликтов. Исследования показали, что любой конфликт в организации может быть быстро разрешен, если менеджеру известны соответствующие методы. Но при этом менеджер обязательно должен рассмотреть характеристики конфликта: цели, мотивы, эмоциональные состояния оппонентов, особенности развития противоборства и др. В психологических исследованиях определены принципы, которыми следует руководствоваться при разрешении конфликта.

1. Разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия. В этом случае необходимо:

отличить повод от истинной причины конфликта (о чем мы уже подробно говорили в предыдущей лекции), которая нередко маскируется его участниками;

определить его деловую основу;

уяснить истинные, а не декларативные мотивы вступления людей в конфликт.

Разрешение конфликта существенно осложняется, если менеджер сам является представителем одной из противоборствующих сторон. В этом случае ему трудно быть объективным и конфликт принимает публичный характер и выходит за рамки организации.

2. Разрешение конфликта с учетом его целей. Крайне важно быстро определить цели конфликтующих сторон, провести четкую границу между особенностями межличностного и делового взаимодействия. Если личностные цели являются доминирующими, то целесообразно к оппоненту применить сначала меры воспитательного воздействия, выдвинуть определенные жесткие требования. Если один из оппонентов имеет более высокий ранг по отношению к другому, то ему следует указать на необходимость придерживаться определенных норм поведения.

3. Разрешение конфликта с учетом эмоциональных состояний. Если конфликт принял эмоциональный характер и сопровождается бурными реакциями, то целесообразно показать на конкретных примерах, как высокая напряженность влияет на результативность работы, как оппоненты теряют свою объективность, как у них снижается критичность. Иными словами, необходима разъяснительная беседа в спокойной и доверительной обстановке.

4. Разрешение конфликта с учетом особенностей его участников. В этом случае, прежде чем приступить к разрешению конфликта, необходимо разобраться в особенностях личности каждого (лишний аргумент в пользу психологического тестирования при приеме на работу): отличаются ли они уравновешенностью, склонны ли к аффективному поведению, каковы их доминирующие черты характера, выраженность темперамента и т. д. Это поможет не только правильно разобраться в мотивах поведения, но и выбрать верный тон в общении при разрешении конфликта.

5. Разрешение конфликта с учетом его динамики. Как было отмечено ранее, конфликт развивается по определенным стадиям. Естественно, для каждой из них существуют определенные формы его разрешения. Если на первых стадиях целесообразны беседы, убеждения, то на этапе бескомпромиссных столкновений необходимо применить все возможные меры, вплоть до административных. Здесь также нужно определить выбор воздействия с учетом личностных особенностей конфликтующих и характера их действий.

Одним из эффективных методов преодоления конфликтов является формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах. Общественное мнение - очень мощный регулятор поведения людей (не случайно мы посвятили ему отдельную лекцию). Многие люди очень зависимы от отношения окружающих, нуждаются в одобрении, поддержке. Конфликтуя, они могут оказаться в изоляции, что переживают очень болезненно, причем настолько болезненно, что готовы даже прекратить конфронтацию.

В психологических рекомендациях можно найти интересный прием разрешения конфликтов - обращение к "третейскому судье". Он может быть весьма эффективным, если оппоненты договорятся при взаимных обязательствах полностью подчиниться его решению. В качестве "третейского судьи" целесообразно выбирать наиболее авторитетного человека в коллективе, лучше всего, если таковым является сам менеджер. Для "третейского судьи" очень важно суметь отделить предмет конфликта от его объекта, поэтому иногда целесообразно разрешить оппонентам давать эмоциональные оценки друг другу. Если конфликт держится на деловой основе, оппоненты от нее не перейдут на другие вопросы, в иных случаях оппоненты, начав с объекта, очень быстро перейдут на предмет, тем самым выдав истинные источники конфликта.

Теперь познакомимся еще с одним приемом преодоления конфликтов - объективизацией конфликта. Он является, пожалуй, наиболее действенным. Суть его состоит опять же в обращении к "третейскому судье", но "судья" должен вести себя несколько необычно. Во-первых, разбор конфликта должен происходить в два этапа. Первый этап называется "откровенный разговор": оппонентам разрешается давать друг другу оценки, высказываться практически как угодно, главное, чтобы они выговорились, а "судья" сумел отделить предмет конфликта от объекта. Второй этап - собственно объективизация. При разборе оппонентам уже не разрешается давать эмоциональные оценки. Конфликт как бы раскладывается на составные части, каждый из оппонентов должен изложить свои версии и объяснение причин, без оценок другого оппонента. Отмечено наукой и подтверждено практикой, что если конфликт "разложить" на его составляющие, рассмотреть беспристрастно каждое действие оппонентов, то он утрачивает эмоциональную напряженность и превращается из эмоционального в деловой. У оппонентов "снимаются" ложные образы ситуации и друг друга, которые неизбежны при конфликте в силу пристрастности позиций, они начинают понимать ошибочность своих оценок и установок, устраняются психологические барьеры между оппонентами. А деловой конфликт разрешить значительно легче, чем эмоциональный.

Надо подчеркнуть, что в разрешении конфликтов путем их объективизации очень многое зависит от поведения "третейского судьи". Надо быть не только объективным, тактичным, справедливым, но и действовать порой неординарно. Приведем в этой связи следующий весьма поучительный случай, когда "третейский судья", блестяще проведя разбор конфликта, обескуражив оппонентов и понимая, что эмоциональная напряженность у них еще осталась, поступил так: достал бутылку хорошего коньяка (оппоненты были мужчинами), две рюмки, два бутерброда, сказал, что это им, а сам он придет через два часа. Когда он вернулся, одна рюмка была наполнена коньяком, рядом с ней лежала половина бутерброда (бутылка была пуста) – это уже бывшие оппоненты оставили ему. Конфликта как не бывало [104, с. 103].

В заключение – несколько слов о так называемых "конфликтных личностях". Опираясь на исследования отечественных психологов (Ф. М. Бородкин, Н. М. Коряк [40]; В. П. Захаров, Ю. А. Симоненко [296]), опишем 5 основных типов конфликтных личностей.

Конфликтная личность - демонстративный тип

Хочет быть в центре внимания.

Любит хорошо выглядеть в глазах других.

Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.

Ему легко даются поверхностные конфликты, любуется своими страданиями и стойкостью.

Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.

Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное.

Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь.

Кропотливой систематической работы избегает.

Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.

Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность - ригидный тип

Подозрителен.

Обладает завышенной самооценкой.

Постоянно требуется подтверждение собственной значимости.

Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.

Прямолинеен и негибок.

С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.

Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.

Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.

Малокритичен по отношению к своим поступкам.

Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Конфликтная личность – неуправляемый тип

Импульсивен, недостаточно контролирует себя.

Поведение такого человека плохо предсказуемо.

Ведет себя вызывающе, агрессивно.

Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.

Характерен высокий уровень притязаний.

Несамокритичен.

Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.

Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.

Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

Конфликтная личность – сверхточный тип

Скрупулезно относится к работе.

Предъявляет повышенные требования к себе.

Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.

Обладает повышенной тревожностью.

Чрезмерно чувствителен к деталям.

Склонна придавать излишнее значение замечаниям окружающих.

Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.

Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).

Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.

Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность – бесконфликтный тип

Неустойчив в оценках и мнениях.

Обладает легкой внушаемостью.

Внутренне противоречив.

Характерна некоторая непоследовательность поведения.

Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

Недостаточно хорошо видит перспективу.

Зависит от мнения окружающих, особенно лидеров.

Излишне стремится к компромиссу.

Не обладает достаточной силой воли.

Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Это может показаться странным, но здесь уместно дать один важный совет – относитесь с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. "Воспитательные" воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность - не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист – практический психолог.

Обратите внимание: речь идет не о склочниках с низкой моралью, а о людях, имеющих специфические психологические особенности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.