

ДОКЛАД  
на тему  
«Разрешение конфликтных ситуаций»

Разработал:  
мастер п/о  
Алексеев В.П.

Воспоминания о конфликтах как правило вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды... В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Представители ранних школ управления, в том числе сторонники школы человеческих отношений, считали, что конфликт - это признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. В наше время теории и практики управления все чаще склоняются к той точке зрения, что некоторые конфликты даже в самой эффективной организации при самых лучших взаимоотношениях не только возможны, но и желательны. Надо только управлять конфликтом. Роль конфликтов и их регулирования в современном обществе столь велика, что во второй половине XX века выделилась специальная область знания - конфликтология. Большой вклад в ее развитие внесли социология, философия, политология и, конечно, психология.

Конфликты возникают почти во всех сферах человеческой жизни. Здесь мы будем рассматривать только те, которые происходят в организациях. Что же такое конфликт?

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами - лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решения, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт всегда носит положительный характер.

Межгрупповые и межличностные конфликты представляют собой столкновение индивидов с группой или групп между собой.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует и на практике возникают конфликты: организационные вертикальные межличностные; горизонтальные открытые межгрупповые и т.д.

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные. Основные функции конфликтов представлены в таблице №1.

**Таблица №1.**

### **Функции конфликтов**

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами получение новой информации об оппоненте	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе представление о по-

сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом стимулирование к изменениям и развитию снятие синдрома покорности у подчинен- ных диагностика возможностей оппонентов	бежденных группах как о врагах чрезмерное увлечение процессом кон- фликтного взаимодействия в ущерб работе после завершения конфликта уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников сложное восстановление деловых отноше- ний (“шлейф конфликта”).
---	---

Причины, вызывающие конфликты, так же разнообразны, как и сами конфликты. Следует различать объективные причины и их восприятие индивидами. Объективные причины в достаточной степени условно можно представить в виде нескольких укреплённых групп:

- ограниченность ресурсов, подлежащих распределению;
- различие в целях, ценностях, методах поведения, уровне квалификации, образования;
- взаимозависимость заданий неправильное распределение ответственности;
- плохие коммуникации.

Вместе с тем объективные причины только тогда явятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем, насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

Выбор способа преодоления препятствий будет, в свою очередь, зависеть от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов.

Психологическая защита личности происходит бессознательно как система стабилизации личности для предохранения сферы сознания индивида от отрицательных психологических воздействий. В результате конфликта данная система срабатывает непроизвольно, помимо воли и желания человека. Необходимость в такой защите возникает при появлении мыслей и чувств, представляющих угрозу самоуважению, сформировавшемуся “я - образу” индивида, системе ценностных ориентаций, снижающих самооценку индивида.

В некоторых случаях восприятие ситуации индивидом может быть далеким от реального положения дел, но реакция человека на ситуацию будет формироваться исходя из его восприятия, из того, что ему кажется и это обстоятельство существенно затрудняет решение конфликта. Возникшие в результате конфликта отрицательные эмоции достаточно быстро могут быть перенесены с проблемы на личность оппонента, что дополнит конфликт личностным противодействием. Чем больше усиливается конфликт, тем непригляднее выглядит образ оппонента, что дополнительно усложняет его решение. Появляется порочный круг, который крайне сложно разорвать. Целесообразно это сделать на начальной стадии развертывания события, пока ситуация не вышла из-под контроля.

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них - метод картографии конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в

формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “общение”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом - позже. Не следует определять проблему в форме двоякого выбора противоположностей “да или нет”, целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смерть групповых и личных категорий.

Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии. Термин “опасения” означает озабоченность, тревогу личности при невозможности реализовать какую-то из своих потребностей. В данном случае не следует обсуждать с участниками конфликта, насколько обоснованы их страхи и опасения, пока они не внесены в карту. Например, у одного из участников конфликта возникло опасение по поводу чего-то, что при составлении карты кажется маловероятным. Вместе с тем опасение существует и его обязательно надо внести в карту, признать его наличие. Преимущество метода картографии состоит в том, что имеется возможность высказывания в процессе составления карты и отражения иррациональных страхов на ней. Опасения могут включать следующие позиции: провал и унижения, боязнь оплошать, финансовый крах, возможность быть отвергнутым, потеря контроля над ситуацией, одиночество, возможность быть подвергнутым критике или осуждению, потеря работы, низкая заработная плата, боязнь, что им (участником конфликта) будут командовать, что все придется начинать сначала. Используя понятие “опасения”, возможно выявить мотивы, не называемые вслух участниками конфликта. Например, для некоторых людей легче сказать, что они не терпят неуважения, чем признать в том, что они нуждаются в уважении.

В результате составления карты проясняются точки совпадения интересов конфликтующих сторон, более ясно проявляются страхи и опасения каждой из сторон, определяются возможные пути выхода из создавшейся ситуации.

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. Например, взгляды личности, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения. В зависимости от вида конфликта поиском решений мо-

гут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, стачком, милиция, суды.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта. Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) 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:

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
- структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы или стили поведения в конфликтов;
- переговоры;
- ответные агрессивные действия, эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные 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 позицию, не превращая другого в своего врага. “Я - высказывание” может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. “Я - высказывание” построено так, чтобы позволить высказать личности свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания. Оно особенно полезно, когда человек хочет передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел бы в атаку.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: “Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом”.

Компоновка заявлений от “я” состоит из: события, реакций индивида, предпочитаемого исхода для личности.

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных выражений. Можно так начать фразу: “Когда на меня кричат...”, “Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...”, “Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...”.

Реакция индивида. Четкое высказывание, почему вас раздражают именно такие поступки окружающих, помогает им понять вас, а когда вы говорите от “я”, не нападая на них, но такая реакция может подтолкнуть окружающих на изменение своего поведения. Реакция может быть эмоциональной: “я обижен на вас...”, “я буду считать, что меня вы не понимаете...”, “я решаю все делать сам...”.

Предпочитаемый исход события. Когда индивид высказывает свои желания об исходе конфликта, желательно предложить несколько вариантов. Правильно составленное “я - высказывание”, в котором пожелания индивида не сводятся к тому, чтобы партнер сделал только выгодное для него, подразумевает возможность открытия новых вариантов решений.

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.,

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при грамотном оказании влияния на поведение людей можно избежать конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только за увеличение объема продаж, то это может привести к противоречию с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая большие скидки и тем самым снижая уровень средней прибыли компании.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, тиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени трозилось на их интересах.

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в он-фликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень еализации собственных интересов, достижения своих целей,
- 2) уровень ооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения (см.рис.№2.)

**Рис.№2**

### **Формы поведения в конфликте**

Противоборство	КОМПРОМИС	Уступчивость	Сотрудничество
уклонение			
		уровень кооперативности, учета интересов другого	

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Тот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует иного сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств для достижения оставленных целей: применением власти, принуждения, других средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от его. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как опрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Уступчивость, приспособление. Действия индивида направлены на охранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, если у индивида мало шансов на победу, мало власти.

Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при том и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует положительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего без стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой тип поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение

для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

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 конфликте;
- отсутствия значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько этапов (см. табл. №3-46).

**Таблица №3**

***Возможность переговоров в зависимости от этапа развития конфликта***

Этапы развития конфликта	Возможности переговоров
напряженность	переговоры проводить рано, еще не все
несогласие	составляющие конфликта определились
соперничество, враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие	переговоры невозможны, целесообразны
военные действия	ответные агрессивные действия

На некоторые из них переговоры могут быть не приняты, так как еще рано, а на других будет уже поздно их начинать и тогда возможны только ответные агрессивные действия.

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

первичные группы - затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

вторичные группы - затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является “югославский кризис”.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор 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).

Подготовка к началу переговоров. Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные



и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

- в чем состоит основная цель проведения переговоров (см.табл. № 3-4)
- какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для
- достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и
- допустимыми;
- если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих
- сторон?
- в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

**Табл. №4**

**Возможные цели и результаты участия в переговорах**

<p>Формулировка целей отражают в максимальной степени наши интересы          учитывают наши интересы          практически не учитывают наши интересы          ущемляют наши интересы</p>	<p>Возможные результаты наиболее желательные для нас          результаты допустимые результаты          неприемлемые результаты          совершенно неприемлемые</p>
--	--

Вторая стадия переговоров - первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, “задачи компании”, ”общий интерес”) стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников - добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе - увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вари-

антов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

Четвертый этап - завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели (см. предыдущую таблицу), а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние разногласия и приводит стороны к компромиссу.

Общие рекомендации по решению 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 решить “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: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. 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.

## СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ГРУППЫ

Если человека назначают руководителем, всегда ли он задумывается над тем, как сложатся отношения между людьми в той группе, которой он будет руководить. Понимают ли его будущие сотрудники друг друга и поймут ли нового человека - руководителя. Настроение каждого из нас в огромной степени зависит от поведения и отношения людей, с которыми мы общаемся. Хорошее отношение радует, плохое огорчает, тревожит, настораживает. А руководителю еще труднее, потому что по своему социальному статусу он как бы противостоит группе людей, объединенных общим "мы". И вот такое взаимодействие человеческого "я" и группового "мы" очень сложно и противоречиво, изменчиво и неустойчиво. Мы часто, говоря о коллективе, рассматриваем это взаимодействие как соотношение индивидуальности и коллективности, при этом, как правило, отдаем предпочтение коллективности. Отсюда - стремление к усреднению, уравниванию людей и нелюбовь к "выскочкам", желание поставить их "на место".

Такая тенденция очень вредна для развития общества, особенно его творческого, интеллектуального потенциала. Оказывается, что чем ярче и богаче индивидуальность, выше уровень развития каждого члена коллектива, тем более дееспособным, человеческим является и коллектив в целом. Поэтому так важно проникнуть в особенности тончайшей ткани взаимоотношений "я" и "мы", складывающихся в социальной группе, т.е. в коллективе, которым мы руководим или собираемся руководить. Психология может стать здесь хорошим помощником.

Психологи А.А.Бодалев, В.Н.Панферов специально изучали в экспериментальных условиях, что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, первое что бросается в глаза и запоминается человеку - это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости. Например, если женщина надевает парик и долго его носит, стоит ей появиться без парика - она становится неузнаваемой. Обычно экстравагантная мода, особенно среди молодежи, начинается с прически, вспомним панков, хиппи и др. Это резко выделяет их на фоне других людей. Практический совет: если Вы хотите, чтобы на Вас обратили внимание в обществе - смените прическу. И еще: всегда следите (особенно женщины) за своей прической, чтобы всегда производить хорошее впечатление.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно, если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку - улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом, выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытности.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела. Интересно, что когда люди долго не видятся (допустим, сокурсники встречаются через 30 лет после окончания института), они узнают друг друга чаще всего не по лицу, которое очень изменилось, а по отдельным жестам и манере движения. Один как-то особенно пожимал плечами, другой размахивал руками, третий вздергивал головой.

Когда мы начинаем с человеком говорить, то в речи выделяются две стороны: сам текст (слова) - что говорит, и подтекст - как говорит, с какой интонацией. Одно и то же слово: "да", "здравствуйте" - можно произнести приветливо, уважительно, а можно - зло и сердито. Интонация является могучим выразительным средством, она всегда

богаче, полнее и сложнее текста. Для людей чувствительных часто более значимо не что говорят, а как говорят.

Руководители не всегда это понимают. “Ведь я никаких обидных слов не сказал”, - жалуется они. А обидеть можно и без слов, не текстом, а подтекстом. Последите, пожалуйста, за своими интонациями, и Вы увидите, как сразу изменится отношение к Вам людей.

Внешнее впечатление составлено. Можно добавить: одежда человека тоже влияет на его восприятие, не зря существует пословица: “по одежке встречают, по делу провожают”. Но в “одежду”, по нашему мнению, включается все внешнее впечатление от человека.

А дальше мы уже присматриваемся к личным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Пример социального стереотипа: многие люди считают, что профессор рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни; студент всегда остроумен, подвижен и никогда не готов к экзамену; все англичане худощавы, надменны и хладнокровны, а французы только и думают о любви.

Внешние признаки: большой лоб - умный, квадратный подбородок - сильная воля, полные люди - добродушные, худые - сердитые и замкнутые.

Встречая нового человека, мы сразу относим его к определенной категории и строим свое поведение в соответствии со сложившимся стереотипом.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь невосполнимые последствия как для работника, менеджера, так и для организации в целом.

Вначале рассмотрим, как решается вопрос о том, какой именно тип исполнителя необходим для определенного вида работы. Но перед этим сделаем одно маленькое, но важное замечание. Общаясь с разными людьми, Вы, наверное, обратили внимание на то, как легко мы поддаемся искушению составить суждение о людях только по их внешнему виду и как мы придумываем их характеристики на основании поверхностных сведений. Поэтому постарайтесь отбросить (в большинстве случаев) такое ложное первое впечатление.

Когда появляется вакансия по причине, например, изменения работы или продвижения по службе внутри организации, то исходным моментом должно быть рассмотрение самой работы. Если вы собираетесь найти подходящего человека для определенной работы, то должны получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качества претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее

важная часть для предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается.

Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

- анализ содержания работы;
- подписание характера работы (должностная инструкция);
- требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Деловая оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установлении функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

1. Оценку кандидатов на вакантную должность;
2. Текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Оба вида оценки позволяют решать в основном аналогичные (из приведенных выше) задачи, поэтому в их формулировке под словом "сотрудник" следует понимать также "кандидат на должность".

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К этим типовым этапам можно отнести: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы); проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников сводится, как правило, к двум основным этапам:

- а) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов;
- б) анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

### **Педагогические цели управления конфликтными ситуациями**

Под управлением конфликтной ситуацией понимается:

- предупреждение инцидента разрешением конфликтной ситуации;
- перевод ее в педагогическую задачу;
- моделирование познавательных конфликтных ситуаций в учебно-воспитательных целях.

Какие представления и отношения, качества и умения необходимо сформировать будущему педагогу в себе, чтобы, управляя ситуацией, положительно влиять как на участ-

ников конфликтной ситуации, так и на конфликт в целом? Какие педагогические цели он решает при этом?

Сознательное управление педагогом конфликтной ситуацией возможно лишь с позиции конструктивного отношения к конфликту. Оно характеризуется, с одной стороны, неприятием нереалистических (эмоциональных, беспредметных) конфликтов в общении между людьми, с другой, разумным и конструктивным отношением к реалистическим (предметным, деловым) конфликтам. Разрешение такого конфликта приводит к развитию явления, несовершенство которого вскрывает конфликтное противоречие, которое, как и любое другое противоречие, является источником развития. Конфликты несут в себе не только отрицательный, но и положительный эмоциональный заряд.

В них есть место не только для зависти, неудовлетворенности собой и другими людьми, страхов, неприязни и даже ненависти, но и для состояния, связанного с предвкушением борьбы, воодушевления, живого интереса к оппоненту, надежды на успех в своем деле, удовольствия от точно найденной и принятой соперником аргументации.

Очевидно, что управление конфликтной ситуацией предпринимается учителем не только ради самой ситуации или собственной безопасности. Каждая конфликтная ситуация, возникшая на уроке стихийно или смоделированная педагогом, должна стать мощным источником развития ее участников. Управление конфликтом - это последовательно проводимые педагогом воспитательные действия. Набор их достаточно богат: например, при возникновении беспредметных конфликтных ситуаций (учащиеся начинают паясничать, открыто провоцируя гнев учителя) уместна шутка, переключение внимания и т.п.; если же ситуация оценена как реальная (конфликтные ситуации по поводу учебной деятельности, необъективной оценки), то возможно применение невербальных и вербальных приемов, таких, как корректное замечание, повторное пояснение без противоборства и противопоставления школьника и учителя.

Выбор тех или иных способов и приемов управления конфликтной ситуацией - воспитательных действий - диктуется педагогическими целями.

В качестве основ, определяющих содержание педагогических целей, мы рассматриваем: определение цели как педагогической категории, учет сложившихся в педагогике подходов к разработке целей развития и воспитания, сущность формируемого качества, его признаки, состав, а также уровни его развития.

Конфликтогенность - это интегративное свойство индивидуальности, определяющее не только рассматриваемую в этой главе технологию управления конфликтной ситуацией, но шире - мотивацию конфликта, жизненную позицию индивидуального достижения, самореализацию через истинное человеколюбие и справедливость. Содержание этого интегративного свойства составляют конфликтогенные "зоны" основных сфер индивидуальности. В интеллектуальной сфере - это гибкость ума, нестандартность мышления, система знаний по философии, психологии, теории и практике конфликта. В эмоциональной - тревожность, адекватная самооценка, уверенность в себе, умение управлять конкретными конфликтными эмоциональными состояниями. В мотивационной - конструктивное отношение к конфликту как действенному средству разрешения противоречия; наличие в мотивации конфликта актуальных тенденций вступления в конфликт или его избежания (соответственно природе конфликта - предметной, реалистической или беспредметной, нереалистической).

Для проектирования целей совершенствования конфликтогенности полезно выделить уровни ее развития. Низкий уровень - деструктивный: школьник неверно воспринимает ситуацию разногласия как конфликтную, в оценке конфликта наблюдается неправильное соотношение объективного и субъективного, налицо ложный конфликт; гибкость ума отсутствует; мотивации конфликта сопутствуют неуправляемые чувства гнева, ненависти, раздражения, злобы; тенденция вступления в конфликт актуализируется во всех случаях разногласия с оппонентом, при этом природа конфликта не принимается во внимание; конфликтное поведение реализуется в одном стиле соперничества, отсутствие

умений и навыков управления конфликтной ситуацией делает этот выбор устойчивым. Средний уровень - непродуктивный: в анализе и оценке ситуации противоречия у школьников непоследовательно проявляется адекватное понимание конфликта; ситуативно (референтность оппонента) гибкость ума позволяет объективно воспринимать ситуацию как конфликтную или неконфликтную и находить оптимальные модели дальнейшего конфликтного поведения; эмоциональный фон - обида, нетерпение, чувство ущемления собственного достоинства; они предпочитают не вступать ни в какие конфликты, от споров уходят, из стилей поведения в конфликтной ситуации выбирают приспособление. Высокий уровень - продуктивный: школьник понимает причины и содержание ситуаций рассогласования, отличает предметные и не предметные конфликтные ситуации, может сформулировать объект конфликта; сознательно управляет конфликтом, использует оптимальный подход к выбору конфликтных стратегий; успешно контролирует отрицательные эмоции; с желанием проявляет в отношениях с окружающими коммуникативные и альтруистические эмоции; охотно отстаивает свои интересы в конструктивном споре, внимателен к эмоциональному благополучию оппонента.

Для развития и совершенствования конфликтности учащегося в педагогических целях необходимо предусмотреть:

- в интеллектуальной сфере: развитие таких качеств ума, как сообразительность, гибкость; формирование познавательных умений (увидеть противоречие интересов, сформулировать проблему, обозначить объект конфликта); развитие восприятия, внимания для адекватной оценки природы конфликтной ситуации; формирование навыков анализа конфликтных ситуаций; усвоение знаний по философии, психологии, теории и практике конфликта; овладение умениями саногенного мышления и преодоление привычек патогенного мышления;
- в мотивационной сфере: формирование системы общечеловеческих ценностей и нравственных мотивов поведения; воспитание позитивного отношения к деловым конфликтам и неприятия эмоциональных конфликтов; формирование конструктивной мотивации конфликта, мотивов достижения и общения; воспитание у учащихся стремления формулировать и отстаивать свою точку зрения;
- в эмоциональной сфере: обучение пониманию своих эмоциональных состояний и причин, их порождающих; формирование у учащихся необходимых навыков управления и проявления конфликтных эмоциональных состояний (отрицательных, коммуникативных и альтруистических эмоций).
- в волевой сфере: развитие инициативы, настойчивости, умения преодолевать трудности; формирование умения вести себя в сложных жизненных ситуациях;
- в сфере саморегуляции: развитие у школьников способности совершать свободный выбор и нести за него ответственность; обучение умениям критически осмысливать свое поведение, соотносить его с целями и действиями других людей и быть уверенным в себе; развитие навыков регуляции своих психических состояний; формирование умений уменьшать у себя психическое напряжение; формирование навыков психической релаксации, навыков, помогающих снять внутреннюю депрессию, утомление и плохое настроение; развитие умений ролевой децентрации;
- в предметно-практической сфере: развитие способности выбирать адекватную стратегию в конфликтной деятельности и оптимальные стили поведения в ситуациях разногласия; создание каталога эффективных способов и приемов предупреждения и разрешения конфликтов (накопление банка вероятных педагогических задач по управлению конфликтными ситуациями).

Эти педагогические цели можно осуществлять как в процессе обучения, так и на факультативных занятиях.

Конфликтные ситуации на уроке - явление привычное, реальное. Ученики опаздывают, переговариваются, списывают, отвлекаются, ленятся. Этот список может дополнить каждый обычный школьник. Учителя хотят, чтобы ученики не опаздывали, не отвлека-

лись, не списывали, не переговаривались, не ленились. А этот список может дополнить каждый педагог или студент. Сталкиваются стремления, желания, взгляды, позиции. Дальнейшее развитие такого столкновения возможно по традиционным и нетрадиционным схемам.

К традиционным схемам относятся:

конфликтная ситуация - инцидент - конфликт и

конфликтная ситуация - инцидент - конфликт - разрешение.

Организованные и проведенные по всем правилам технологии управления конфликтными ситуациями, они (схемы) применимы для реальных (предметных, деловых) конфликтов. В педагогической практике эти схемы возможны в моделируемых конфликтных ситуациях с учебно-воспитательными целями.

К разновидностям подобных ситуаций относятся познавательные конфликты в рамках дискуссионных методов обучения или тренинговые сюжетно-ролевые игры.

Нетрадиционная схема развития конфликтной ситуации предполагает управление ее течением и может быть представлена следующими этапами:

- реальная ситуация - разрешение реальной ситуации;
- реальная ситуация - перевод в педагогическую ситуацию - разрешение педагогической ситуации.

Изменение структуры конфликта с полным разрешением конфликтной ситуации целесообразно осуществлять в сравнительно менее значимых случаях. Например, когда опоздание, невыполнение учебного задания, отказ отвечать наблюдаются как единичные, несвойственные ученику проявления физического или душевного дискомфорта. Если же нарушения дисциплины, конфликтные отношения со сверстниками и учителями становятся для школьника нормой, то эти проявления должны стать для педагога объектом изучения и одновременно педагогическим средством развития присущего ему уровня конфликтности. Формулирование педагогической задачи по переводу учащегося на более высокий уровень развития конфликтности составляет содержание этапа перевода реальной ситуации противоречия в педагогическую ситуацию. Разнообразная по форме, она должна иметь для ребенка значимый характер и продуктивное разрешение как с помощью педагога, так и самостоятельно.



## ЛИТЕРАТУРА.

1. Практическая психология для менеджеров.  
Информационно-издательский дом “ФИЛИНЪ”. МОСКВА 1996год.  
Коллектив авторов. Ответственный редактор профессор Тутушкина М.К.
2. Этика в юриспруденции и предпринимательской деятельности.  
ОБЩЕСТВО “ЗНАНИЕ” РОССИИ. Санкт-Петербург 1995 год.  
Профессор В.Л. Васильев.
3. Управление персоналом организации.  
Высшее образование ИНФРА-М. МОСКВА 1997 год.