

## Предупреждение и решение конфликтов

Прогнозирования и предупреждения конфликтов относят к числу главных задач управленческой деятельности по регулированию социальных противоречий.

Прогнозирование конфликтов — это доказательное предположение возможности их возникновения и развития. Осуществляется на научных основах с расчетом практического опыта.

Предупреждение конфликтов — это организация жизнедеятельности общества, социальной общности, которое минимизирует достоверность противоречий между его субъектами.

Понятно, что намного легче предотвратить конфликт, чем его разрешить, поэтому профилактика конфликта является не менее важной, чем умение его конструктивно решать. Деятельность по профилактике конфликта охватывает такие основные направления как:

- создание необходимых условий для минимизации их количества и решение неконфликтными средствами;
- оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования организаций;
- ликвидация социально-психологических причин конфликтов;
- блокирование личностных факторов возникновения конфликтов.

Однако часто предупредительные меры бывают запоздалыми или недостаточно эффективными, а иногда могут даже усилить действие факторов, которые послужили причиной конфликтной ситуации. При таких условиях необходимо сделать все для быстрого решения конфликта, имея в виду, что это возможно при совместных усилиях его участников, направленных на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению.

Наиболее распространенными способами разрешения конфликта являются:

- устранение причин конфликта, преодоления образа «врага», который сложился в конфликтующих сторонах;
- изменение требований одной из сторон, если оппонент идет на определенные уступки. Иногда обе стороны согласны на компромисс в связи с истощением ресурсов, вмешательством третьей стороны;
- борьба, которая подразумевает победу одной из сторон;
- консенсус, который является согласием значительного большинства участников конфликта относительно его главных вопросов.

Консенсус может быть основной (отражает степень единства целей и ценностей), процедурный (устанавливает правила действий), по равному отношению к политике, власти, руководству. Часто конфликтующие стороны резко ограничивают возможности решения конфликта путем консенсуса.

Разрешение конфликта является одной из форм преодоления конфликтной ситуации. Чаще других с этой целью используются:

- урегулирование конфликта
- отличается от разрешения тем, что в устранении противоречий между конфликтантами участвует третья сторона;
- затухание конфликта

- временное прекращение противодействия при сохранении напряжения и противоречия, из-за чего конфликт приобретает скрытые формы. Происходит вследствие потери мотива к борьбе, снижения значимости целей, переориентации мотивации коіфліктантов, истощение ресурсов;
- перерастание в другой конфликт
- наступает, если в отношениях сторон возникает новое, более значимое противоречие;
- устранение конфликта
- состоит в ликвидации его структурных элементов с помощью прекращения на длительное время взаимодействия оппонентов, устранения объекта конфликта, преодоления дефицита объекта конфликта, изъятие из конфликтной ситуации одного из коіфліктантов.

На практике все это оказывается как победа одной из сторон, отказ ее от посягательств на объект, который послужил причиной конфликта или согласие на общее его использования. Иногда прибегают к компенсации оппоненту овладения объектом.

Успешность разрешения конфликта зависит от:

- поиску общих целей и интересов;
- снижение негативных эмоций оппонента;
- объективного обсуждения проблемы;
- выбора оптимальной стратегии разрешения конфликта;
- организационных, исторических, правовых, психологических, культурных факторов.

Непосредственное решение конфликта предполагает

- анализ и оценку ситуации;
- выбор средств;
- формирование плана действий;
- его реализацию и оценку эффективности.

выбор способа разрешения конфликта является важной составляющей всей процедуры его разрешения. Важно отметить, что в современной науке нет единого подхода к классификации способов разрешения конфликтов.

Так, С.М. Емельянов

выделяет

два способа разрешения конфликтов

:

административный

(увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т.д.) и

педагогический

(беседа, убеждение, просьба, разъяснение).

Т.Н.Кильмашкина

также выделяет

два способа разрешения конфликтов

: стратегический (предполагает использование методов предупреждения возникновения

дисфункциональных конфликтов: проведение разъяснительной работы, улучшение условий труда и др.), и тактический (включает методы решения конфликтов, назревших в данный момент).

По мнению Т.М. Кільмашкіной, к тактическим методам относятся

:

- метод «сглаживания» (основан на убеждении, что различия между сторонами конфликта не столь значительные);
- метод «быстрого решения» (предусматривает постановку конфликтующих сторон в ситуации лимита времени для разрешения противоречий);
- метод «скрытых действий» (предусматривает скрытое управление конфликтом третьей стороной);
- метод компромисса (предполагает достижение соглашения сторон в ходе соблюдения взаимных уступок);
- метод сотрудничества (предполагает достижение соглашения сторон в ходе непосредственных переговоров путем сближения интересов сторон);
- метод силового давления (принудительное навязывание одной из сторон своей позиции).

конфликтолог Г.Н.Смирнов

выделяет другие

два способа разрешения

конфликтов:

структурный,

который подразумевает использование разъяснительных, координационных и интеграционных методов, и

межличностный,

что предполагает использование методов сотрудничества, поиска компромисса, уклонения, сглаживания и конкуренции.

К структурным методам разрешения конфликтов

относятся:

1) разъяснение требований к работе

(Каждый работник должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, систему полномочий и ответственности и т.п.);

2) координационные и интеграционные методы

(Один из них — цепь команд. Иерархия полномочий упорядочивает взаимодействия людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Начальник может принять решение по какому-либо вопросу, вызвавшему противоречия, и тем самым предупредить возникновение конфликта. Конфликт между двумя производственными подразделениями можно разрешить, создав промежуточную службу, координирующую работу этих подразделений);

3) направление усилий всех участников на достижение общих целей

;

4) создание системы вознаграждений

(Благодарность, премия, повышение по службе можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей).

Межличностные методы разрешения конфликтов:

#### 1) Уклонение

— это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы или неверно выбранного адресата. Девиз такого поведения: «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны — отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

#### 2) Сглаживание

— это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу: «Чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным и внешним.

#### 3) Компромисс

— это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода — взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того,

что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

#### 4) Соревнования

может привести к доминированию одного партнера над другим и в конечном итоге к уничтожению последнего: «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценке противника. Она может быть вызвана потребностью защитить свои интересы, жизнь, семью, а также желанием всегда брать верх, пренебрежительным отношением к другим.

#### 5) Сотрудничество

— это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих сторон более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере, частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Исход конфликтной ситуации будет зависеть не только и не столько от причин, факторов и моделей протекания конфликта, степени его затянутости, сколько от отношения самих участников к конфликтной ситуации.

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то в конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил:

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции

, Что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои слова и поступки, за которые впоследствии бывает обидно и неудобно. Поэтому из делового общения необходимо устранить суждения и оценки, ущемляющие достоинство собеседников, протегуючі суждения и оценки, иронические замечания, высказываемые с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения.

2. Стремитесь к уважительной манере разговора

. Такие фразы, как «Прошу извинить», «Буду очень признателен», «Если это вас не затруднит» препятствуют формированию у оппонента внутреннего сопротивления, снимают отрицательные эмоции.

3. Стремитесь вести обсуждение не по поводу занимаемых сторонами позиций, а по существу проблемы

, Основываясь на объективных критериях. Старайтесь выслушать собеседника, так как умение слушать является одним из критериев коммуникативности.

4. Придерживайтесь багатоальтернативного подхода

и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: «Разве я никогда не ошибаюсь?» Постарайтесь взять оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

5. Осознайте значимость разрешения конфликта для себя

, Задав вопрос: «Что произойдет, если выход не будет найден?». Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

6. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, «выпустить пар».

Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но если уж так получилось, что потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

7. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке

. Тогда вы обязывает и его быть лучше.

8. Предложите собеседнику встать на ваше место

и спросите: «Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?» Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.

9. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

10. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

Социология конфликта предполагает определенные стратегии выхода из конфликта, как главную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. К разновидностям стратегии выхода из конфликта относят:

— соперничество

— проявляется в навязывании другой стороне лучшего для себя решения. Оправдано, если предложенное решение будет конструктивным (из-за отсутствия времени для переубеждения оппонента, а также в экстремальных ситуациях;

— компромисс

— состоит в желании конфликтантов завершить конфликт частичными уступками, отказом от некоторых требований, которые выдвигались ранее, готовностью признать претензии другой стороны. Эффективен в том случае, если участники конфликта осознают равенство своих прав и обязанностей, чувствуют угрозу лишиться всего в случае поражения. Может быть достигнут с помощью техники открытого разговора;

— — уклонение

—

метод реагирования на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Используется в том случае, когда затрагиваемая проблема не представляет важности, ее решение может быть отсрочено, в безнадежном положении, когда человек чувствует себя неправым или вынужден подчиняться. Его используют также в случае необходимости общения со сложным человеком;

сглаживание —

удовлетворение интересов другой стороны через приспособление, уступки, соглашение, жертвуя своими интересами в пользу другого человека. Используется в случае неполноценности, что произошло, когда необходимо сохранить мир и добрые отношения, когда итог намного важнее для другого человека, чем для вас, в случае понимания своей неправоты, когда мало власти или мало шансов победить и др.

— приспособления

— это вынужденный или добровольный отказ от борьбы. К такой стратегии побуждает осознание неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него, незначительность проблемы, большие убытки и угроза еще больших, давление третьей стороны:

— избежать решения проблемы

— является попыткой выйти из конфликта при минимальных потерях. Разговор идет не о решении, а о затухании конфликта. Применяется из-за отсутствия сил и времени для борьбы, нежелание решать проблему, стремление выиграть время, трудности в формировании собственной линии поведения:

— сотрудничество

— предполагает направленность конфликтантов на конструктивное обсуждение проблемы, отношения к другой стороны не как противника, а союзника в ее решении. Наиболее эффективный бывает при сильной взаимозависимости сторон и важности решения для обеих. Может быть достигнут с помощью переговоров.

Переговоры предполагают использование ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. В основном они касаются нормализации отношений, перераспределения, создания новых условий, согласований. Переговоры могут выполнять такие функции:

— информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы к совместным действиям);

— коммуникативную (создание новых связей и отношений);

- регулятивную;
- координирующую;
- пропагандистскую (дают возможность одной из сторон представить себя в выгодном свете перед общественностью).

Бывает, что их используют для промедления с принятием решения, выяснения аргументов, поиске слабых сторон соперника.

Участники переговоров наиболее часто прибегают к одному из трех типов поведения:

- компромисса (стороны идут на уступки);
- относительного компромисса или асимметричному решению (уступки одной стороны значительно преобладают над уступками другой);
- с новым решением, найденного путем сотрудничества.

Переговоры являются сложным процессом, который делится на три этапа.

Первый этап — подготовка.

Производится как из организационных (формирование делегации, определение места и времени проведения, согласование вопросов и т.п.), так и по содержательным (анализ проблемы, составление концепции переговоров, определение возможных вариантов решения, подготовка предложений) направлениям.

Второй этап — проведение переговоров.

Уточняются интересы, концепции, позиции участников, обосновываются взгляды, предложения, согласовываются позиции и готовятся договоренности.

Третий этап — анализ

результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является участие в его регулировании третьей стороны. Она может действовать как сила, поддерживающая одну из сторон, и как независимый посредник. В первом случае завершение конфликта осуществляется с помощью насилия и социального давления, во втором — с помощью суда, арбитража, медиации.

Медиация — это вид деятельности, заключающийся в оптимизации с помощью третьей стороны процесса поиска решения проблемы ради прекращения конфликта.

Наиболее часто для этого устраивают переговоры по помощи медиатора (третьей стороны). Эффективность медиации обеспечивают

- добровольность и равноправие сторон;
- отсутствие в них процедурных преимуществ;
- независимость и нейтральность медиатора;
- конфиденциальность переговоров.

Медиатство может быть официальным (формальным) и неофициальным (неформальным).

Официальными медиаторами выступают межгосударственные организации (ООН), отдельные государства, государственные и правовые учреждения, государственные комиссии, представители правоохранительных органов, общественные организации и т.п. ..

Неофициальными медиаторами могут быть известные лица, представители религиозных организаций, профессионалы психологи, неформальные лидеры, друзья, соседи и др.

Стороны обращаются к медиаторам, в том случае, когда:

- а) безуспешно потеряны все аргументы, силы и средства для разрешения конфликта,
- б) если в позициях, которые они отстаивают, не удастся найти общее,
- в) когда по-разному толкуют главные для решения конфликта критерии и считают обязательным внешний контроль за соблюдением промежуточных временных соглашений.

Способы сглаживания конфликта

Конфликт можно сгладить определенными способами, которые перечислены ниже:

Напоминание о том, в чем прав ваш оппонент, а в чем правы вы.

Сведение проблемы к шутки, использование юмора.

Переведение разговора на другую тематику.

Уступка, если проблема спора не важна для вас, однако важно достичь определенной цели.

Хитрости, например, сказать оппоненту, что вы не успели разобраться в проблеме и предложить перенести рассмотрение на завтра. За это время эмоции улягутся, и конфликт будет сглажен.

Для того чтобы предупредить конфликт, нужно уметь грамотно общаться. Грамотное общение необходимо не только медиаторам или юристам, разрешает конфликты и споры, но и нужно любым людям, которые вступают в отношения с другими людьми. Человеческие взаимоотношения предполагают конфликты, так как все мы разные, обладаем разными интересами. Однако используя навыки конфликтологии, человек может научиться применять приемы, анализировать конфликтные ситуации, настроить оппонента на правильное разрешение конфликта. От умения ориентироваться в конкретной ситуации зависит исход конфликта в целом

Способы влияния на партнера

Воздействовать на партнера можно разными способами, с помощью которых возможно не только откорректировать его поведение, но и позицию. Выделяют следующие способы воздействия:

Реальность требований. Не стоит требовать от оппонента невозможного, необходимо учитывать, что все мы люди, и наши возможности ограничены.

Неторопливое решение конфликта. Не стоит быстро или вскользь пытаться решить конфликт, чаще всего это невозможно. перевоспитать людей путем конфликта также в большинстве случаев нельзя. Поэтому не стоит ждать быстрых результатов и действовать осторожно и тактично.

Использование невербальных знаков. Конфликтология предусматривает изучение жестов и взглядов, мимики и эмоций человека. Советы по данному направлению — необходимо наблюдать за своим оппонентом, менять позы во время разговора с ним на более открытые, которые побуждают к общению. В результате ваш партнер может вас скопировать и начать вести себя более открыто.

Получение своевременной и точной информации. Информация должна быть к месту, то есть своевременная. Если вы оперируете старой информацией, то рискуете так и не решить конфликт. Вся информация, которую субъект получает, необходимо проверять на достоверность, в противном случае данная информация может стать новым поводом для развития конфликта

Уміння відокремити особистість партнера від проблеми. Люди суб'єктивні, проте необхідно об'єктивно ставитися до вирішення виникаючої проблеми, не бути категоричним і враховувати, що у кожної людини є слабкості. Необхідно дотримуватися також принципам етики, наприклад, не перебивати один одного під час розмови, шанобливо ставитися один одному, не ображати партнера. По можливості, не варто використовувати критику.

Некоторые авторы считают, что критика является одним из способов решения конфликта. Например, когда руководители критикуют работу подчиненного, они тем самым помогают ему реализовать поставленную задачу, приобрести опыт и так далее. Однако необходимо учитывать субъективное отношение человека к критике, так как не все люди способны адекватно воспринять ее. Важно, чтобы критика была положительной и конструктивной, необходимо придерживаться ряда правил при реализации критики по отношению к другому человеку. Например, не стоит переходить на личности, высказывать оскорбительные факторы, которые могут поранить партнера. Очень важно уметь анализировать, как партнер воспринимает критику, как он к ней относится. Известна ситуация, когда люди совершали самоубийство в результате критического отношения к любой сферы деятельности.

Если же критика поступает на ваш адрес, то здесь необходимо помнить следующие правила:

Критика является резервом для самосовершенствования. Поэтому необходимо отмечать все обстоятельства, высказываемые оппонентом, отбирать из них те, которые относятся лично к вам, самосовершенствоваться в данных областях. Не стоит обижаться на критику, особенно понимая, что это лишь метод решения конфликта.

Зажим критики также вреден, так как в некоторых случаях критика помогает преодолевать конфликтную ситуацию.

Не стоит отождествлять критику с оппонентом, с его личностью.

Требуется вычитка, рецензия учебной работы? Задай вопрос преподавателю и получи ответ через 15 минут! Задать вопрос

Текст книги «Конфликты: как ими управлять (конфликтология)»

## Глава 16. Предупреждение конфликтов

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов является одним из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить — значит предвидеть.

Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтотенных

факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- 1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируются современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;
- 2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;
- 3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной передконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;
- 4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. С целью обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

#### 16.1. Трудности профилактики конфликтов и способы их предупреждения

##### Трудности профилактики конфликтов

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

1

Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2

Существование некоторых общепринятых нравственных норм, регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

3

Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к

регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

конфликтогенные причины

Как отмечалось, все многообразные причины конфликтов могут быть представлены как имеющие два уровня: 1) объективный, или социальный и 2) субъективный, или психологический. Рассмотрим эти группы конфликтогенных причин и способы воздействия на них с целью профилактики конфликтов.

Объективные, или социальные причины — это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т.п. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня достаточно хорошо известны и сводятся к:

- проведению экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;
- укреплению во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;
- повышение культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

Реализация этих социальных программ — самое надежное средство исключения из социальной жизни разрушительных конфликтов, как и многих других негативных явлений.

Важнейшую роль среди этих программ играет воздействие, прежде всего с помощью средств массовой информации, на духовный мир людей, изжитие из массового сознания «субкультуры» насилия и агрессии, изменение ценностных ориентации в направлении уважения к правам личности, доброжелательности во взаимоотношениях, укрепления взаимного доверия, преодоления нетерпимости и насилия. Современное общество, в том числе и российское, еще весьма далеко от решения этих задач. Так, по данным исследований отечественных психологов, около 40% российских женщин подвергаются систематическому насилию в семье.

Конечно, полностью избежать проявлений насилия нельзя, поскольку оно является одной из естественных поведенческих реакций человека. При появлении хищного зверя мы инстинктивно замираем, убегаем или нападаем. Причем среди людей немало таких, которые в подобной ситуации склонны скорее напасть, чем убежать. Таких людей мы считаем агрессивными. Но инстинкт насилия может сдерживаться разумом человека, а также нравственными регуляторами его поведения.

Знание и учет в практической деятельности общих причин разнообразных конфликтов помогает на основе применения дедуктивного метода, движения от общего к частному разобраться в источниках не только межличностных конфликтов, но и в конфликтах внутри малых групп, а также

в тех масштабных противоборствах, которые порою охватывают все общество. Дедуктивным методом, т. е. отталкиваясь от общих представлений о причинах конфликтов, можно прогнозировать, предсказывать возможность возникновения самых разнообразных социальных коллизий и своевременно их предупреждать.

Но как показывает жизнь, случаются столкновения между людьми и порою столкновения трагические, которые не имеют явной, видимой причины, возникая как бы «из воздуха». Конфликты такого рода описаны Шекспиром в «Гамлете» и «Отелло», Пушкиным в «Евгении Онегине», Лермонтовым в «Маскараде», Толстым в «Анне Карениной». Множество семей распадаются по причине, которая определяется таким расплывчатым термином, как «несходство характеров». Немало случается и более масштабных конфликтов, которые трудно объяснить одними социальными причинами. Поэтому конфликтология и выделяет среди причин порождающих конфликты, кроме социальных, также и причины иного рода — психологические.

Конечно, и у любого социально обусловленного конфликта всегда есть своя психологическая составляющая. Ведь развитая психика — неотъемлемое качество человека, которое так или иначе проявляется во всех формах его деятельности. Но эта особенность человеческой психики, ее высокий уровень развития обуславливает и ее относительную самостоятельность, независимость от той природной и социальной среды, с которой она связана. Причем эта самостоятельность и независимость приводит иногда к созданию людьми различного рода мифов, весьма далеких от реальной природной и социальной действительности, но выступающих тем не менее в качестве руководства к действию как в личной, так и в общественной жизни.

Поэтому и существуют формы человеческой активности, в том числе и конфликтного характера, порожденные чисто психологическими моментами, в которых трудно усмотреть тот или иной социальный подтекст. Таковы конфликты, порожденные чувствами обманутого доверия, взаимной неприязни, уязвленного самолюбия, сомнениями в правильности избранного жизненного пути и другими сугубо психологическими причинами. Причем, несмотря на свою эфемерную, идеальную природу эти мотивы могут обретать весьма зримые, драматические формы агрессивных действий участников конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является весьма и весьма сложной задачей. Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе возможно добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств.

Однако в работе по предупреждению конфликта любого вида нельзя надеяться на использование каких-то быстродействующих, чудодейственных средств. Это работа не эпизодическая, не разовая, а систематическая, повседневная, будничная. Наиболее надежным способом профилактики конфликтов как психологического, так и социального уровня является создание в семье, в организации, в коллективе, наконец, в обществе в целом такой нравственно-психологической атмосферы, которая исключает самую возможность возникновения агрессивных устремлений, ведущих к тяжелому конфликту.

Достижение этой высокой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Конечно, ученые и философы до сих пор спорят о достижимости идеала всеобщего мира и сотрудничества. Но они согласны в том, что человеческое общество, как и мир в целом,

представляют собой постоянную смену хаоса и порядка, дезорганизации и организации, противоречия и единства, конфликта и консенсуса. Причем сам человек, будучи одним из высших достижений организованного начала в мире, естественно призван утверждать вокруг себя именно это начало, противостоять неорганизованности, хаосу, беспорядку.

Поэтому каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван по мере своих сил противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые приносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов

Поддержка и укрепление сотрудничества, отношений взаимовыручки является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы социально-психологического, организационно — управленческого и морально-этического характера.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1

Метод згоди

передбачає проведення заходів, націлених на залучення потенційних конфліктантів в спільну справу, в ході здійснення якого у можливих супротивників з'являється більш-менш широке поле спільних інтересів, вони краще пізнають один одного, звикають співпрацювати, спільно вирішувати виникаючі проблеми.

2

Метод доброжелательности

, или

эмпатии

, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия товарищу по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

3

Метод сохранения репутации партнера

, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4

Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является метод взаимного дополнения

. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работы. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании рабочих групп, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5

Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше — и каких бы то ни было различий между ними. С этой целью в практике управления, особенно в японских фирмах, часто используются элементы уравнительного материального поощрения всех работающих в фирме. Конечно, можно критиковать уравнительный метод распределения как несправедливый, уступающий методу индивидуального вознаграждения. Но с точки зрения профилактики конфликтов уравнительный метод распределения имеет несомненные преимущества, позволяя избежать появления таких негативных эмоций, как чувство зависти, обиды, способных спровоцировать конфликтное противоборство. Поэтому в интересах наращивания антиконфликтного потенциала организации целесообразно делить заслуги и награды на всех, даже если они в значительной части принадлежат кому-то одному. Этот принцип широко применяется в повседневной жизни. Так, в артелях, компаниях охотников или рыбаков издавна принято делить добычу поровну, независимо от удачливости отдельного охотника или рыбака. Ценность именно этого правила подчеркивается старой японской пословицей: «Даже если вы делаете работу лучше других, не ведите себя как победитель».

6

И наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов заимствуется у специалистов по тренировке животных, у дрессировщиков, которые, как известно, всегда поощряют своих воспитанников за хорошо выполненные команды. Этот метод условно может быть назван методом психологического поглаживания. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке. Для этого практика выработала много способов, таких, как юбилеи, презентации, различные формы проведения членами трудовых коллективов совместного отдыха. Эти и подобные им мероприятия снимают психологическое напряжение, способствуют эмоциональной разрядке, вызывают позитивные чувства взаимной симпатии, и таким образом, создают нравственно-психологическую атмосферу в организации, что затрудняет возникновение конфликтов.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению конфликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

#### 16.2. Проблема конфликтных личностей

Профилактика конфликтов требует от руководителя не только знания способов воздействия на коллективную, групповую психологию, но и знания особенностей индивидуальной психологии, умения влиять на поведение отдельных людей. При этом важно учитывать, что существуют психологические типы, играющие особую роль в генерировании конфликтов, выделяющиеся некоторыми специфическими чертами характера. Их иногда называют конфликтными личностями

. Среди них встречаются и такие, за которыми по всей их жизни тянется шлейф разнообразных конфликтных историй, что создает им устойчивую репутацию «специалистов по порче

отношений». Такие люди играют роль своего рода ферментов, многократно ускоряющих процесс развития конфликтной ситуации в негативном направлении.

Поэтому важным условием предупреждения конфликтов является умение своевременно распознать сотрудников подобного рода и принять по отношению к ним соответствующие меры, нейтрализующие их негативную роль.

#### Типы конфликтных личностей

Наиболее часто, по мнению психологов, встречаются следующие разновидности конфликтных личностей:

1

Конфликтная личность демонстративного типа

. Стремится постоянно быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Ее отношение к людям определяется тем, как к ней относятся другие. Человек подобного типа легко себя чувствует в поверхностных конфликтах, возникающих по мелким причинам. Но хорошо приспосабливается и к конфликтным ситуациям другого рода. Преобладает эмоциональное поведение, рациональное начало выражено слабо. Планирование своей деятельности осуществляет от случая к случаю и слабо воплощает его в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации спора чувствует себя неплохо. Часто сам оказывается источником спора, но сам таковым себя не считает.

2

Конфликтная личность неуправляемого типа

. Это человек импульсивный, недостаточно себя контролирующий. Его поведение трудно предсказуемо. Часто ведет себя вызывающе, агрессивно. В запале не обращает внимания на общепринятые нормы поведения в коллективе. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения своей собственной значимости. Во многих своих неудачах склонен обвинять других. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить свои планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с общими целями группы и с конкретными обстоятельствами. Из прошлого опыта, даже горького, извлекает мало уроков, полезных для будущего.

3

Целенаправленно конфликтный тип личности. Рассматривает конфликт как средство достижения собственных целей. Часто выступает активной стороной в развязывании конфликта. Склонен к манипуляциям, психологическим играм во взаимоотношениях. Рационально действует в конфликтной ситуации, способен просчитывать возможные варианты ее развития, трезво оценивает сильные и слабые стороны в позициях сторон. Владеет хорошо отработанной техникой общения в горячем споре. Представляет собой наиболее опасный тип конфликтной личности.

Решение проблемы конфликтных личностей является одной из сложных задач, возникающих перед руководителем. Конечно, может показаться, что проще всего ее решить, избавившись от личностей подобного рода. Но на практике это далеко не всегда оказывается возможным, в силу тех причин, о которых говорилось выше. Поэтому наиболее приемлемым способом нейтрализации негативных воздействий со стороны конфликтных личностей является формирование в организации устойчивого нравственно-психологического климата, способного надежно противостоять любым негативным тенденциям.

Важнейшим признаком складывания в группе зрелого нравственно-психологического климата является формирование в ней определенного стиля взаимоотношений.

