**Лекция 16 Психология управления конфликтными ситуациями в деятельности руководителя (2 часа)**

**План:**

1. Структура и динамика конфликта.

2. Типы конфликтов в организации и их причины.

3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами.

**1. Структура и динамика конфликта**

Конфликт – явление, знакомое каждому человеку, тем более руководителю организации. Приведем несколько фактов, которые свидетельствуют о месте конфликтов в управленческой деятельности. По некоторым данным более 65 % проблем в трудовом коллективе связаны с нарушениями отношений между сотрудниками, а не с недостатками в их профессиональной подготовке и мотивацией. Исследование проблем управления в США показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов. Проблема конфликтов на производстве существует повсеместно. Например, французский социолог Бенат Гурней в книге «Введение в науку управления» пишет: «Все мы хотели бы полностью избежать конфликтов. Но это абсурдная мечта». Также определенно высказался и Генри Форд (младший): «Если бы научиться разрешать конфликты, то это позволило бы снизить себестоимость автомобиля больше, чем за 25 лет технических нововведений».

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

Предмет конфликта – это то, из-за чего возникает конфликт. Предмет конфликта характеризуется тем, что он:

– может быть как материальным, так и психологическим;

– всегда достаточно значим для участников противоборства, хотя эта значимость может быть чисто ситуативной;

– обычно является одним из факторов, определяющих поведение конфликтующих. Вот почему точное знание объекта позволяет точно спрогнозировать поведение оппонента.

Стороны (оппоненты) конфликта – это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта.

Мотивы конфликта – это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон – это то, о чем оппоненты заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Важной характеристикой конфликта является его динамика. Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом

*Первый этап.* Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта. При определенных условиях она переходит в конфликт.

*Второй этап.* Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональные переживания им этого факта. Следствием и внешним проявлением такого осознания и эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника и т. д.

*Третий этап.* Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап проявляется в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям в ущерб своему «противнику» в форме заявления, предупреждения и т. п. При этом другой участник сознает, что эти действия направлены против него и в ответ на это в свою очередь предпринимает активные действия против инициатора конфликта.

*Четвертый этап.* Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях, выдвигают свои требования.

*Пятый этап.* Разрешение конфликта. В процессе разрешения конфликта главным является устранение конфликтной ситуации и снятие его предмета.

С началом изучения этого сложного психологического явления не утихают споры о том, что есть конфликт – благо или зло. Ряд психологов утверждает, что конфликт есть благо, потому что конфликт:

• инициирует изменения, обновления, прогресс. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;

• дает возможность четко сформулировать и выразить интересы, т. е. предать гласности реальные позиции сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;

• формирует у участников конфликта чувство сопричастности к результату;

• стимулирует разрядку психологической напряженности в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;

• способствует преодолению традиций «синдрома покорности» и развитию свободомыслия, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

• выявляет структуру неформальных групп, их лидеров и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

• усиливает групповую сплоченность в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы – это нахождение общего врага.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что конфликт есть зло, потому что конфликт:

• ведет к ухудшению социально-психологического климата; нарастанию враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;

• повышает нервозность людей, приводит к стрессам, и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;

• отвлекает персонала от реальных проблем и целей организации в сторону преследования эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;

• снижает возможность сотрудничества с оппонентами в будущем, чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противоборство сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

Конфликт – это чрезвычайно сложное и противоречивое психологическое явление. При всех плюсах и минусах конфликтов они неизбежны, более того, иногда они необходимы.

**2. Типы конфликтов в организации и их причины**

*Межличностный конфликт.* Это самый распространенный тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

Конфликтные ситуации между руководителем и подчиненным бывают личностного характера, когда нет взаимопонимания между лицами ввиду несовместимости характеров, темперамента и т. д.

*Конфликт между личностью и группой.* Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

*Межгрупповой конфликт.* Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции. Межгрупповые конфликты сопровождаются:

• проявлениями «деиндивидуализации», т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

• проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

• проявлениями групповой атрибуции, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох (что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам; строят заговоры против нас».

Внутрикорпоративные конфликты можно разделить на трудовые и производственные (в зависимости от того, какие отношения они затрагивают).

• Трудовой конфликт – это столкновение интересов работодателя и работника (по поводу применения действующего законодательства о труде, установления новых или изменения существующих условий труда и т. п.).

• Производственный конфликт – это скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

В соответствии с концепций Р. Л. Кричевского (1996), можно выделить три основных группы причин, вызывающих конфликты в организации:

1) группа причин, порожденных процессом деятельности:

– технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого;

– перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений;

– невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчиненный»;

– несоответствие поступков человека, принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям;

2) группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений:

– взаимные симпатии и антипатия;

– неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе;

– нарушения принципа территориальности.

3) группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива:

– неумение контролировать себя;

– агрессивность;

– некоммуникабельность;

– чрезмерная агрессивность и т. д.

Перечислить все вероятные причины возникновения конфликта в организациях не представляется возможным, но основными из них являются:

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, информацию, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации.

*Взаимозависимость задач.* Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

*Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-то ситуации зависит от желания достичь определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

*Различия в манере поведения и жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Иногда встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других.

Сегодня важным и ценным умением руководителя является эффективное, справедливое и грамотное. Это умение может быть сформировано не только жизненным опытом, но и особой социально-психологической подготовкой. управление конфликтами

**3. Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами**

В любом конфликте существует, как правило, три пути его решения: самый легкий, но не всегда реальный – это изменить себя или свое отношение к проблеме; самый трудный – изменить мнение оппонента; оптимальный – найти взаимоприемлемый вариант решения.

Управление конфликтом – это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

Прогнозирование конфликта – это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей.

Предупреждение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Основными путями предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

• постоянная работа по улучшению условий труда, совершенствованию его оплаты, улучшению организации производства, улучшению бытовых условий работников. Учитывая сложность этих вопросов, время, требующееся на достижение ощутимых результатов, следует находить возможность информировать подчиненных о принимаемых мерах. Ведь то, что вопросы сложные и не все зависит от непосредственного руководителя, люди поймут. Но вот чего они не захотят понять, так это нежелания руководства заниматься этими проблемами.

• подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально- психологических особенностей;

• реализация принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

• соблюдение служебной этики. Помните, что управление людьми начинается с управления собой; не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения – это уже предконфликтная ситуация.

• строгое следование не только духу, но и букве трудового законодательства;

• воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения. Изучение подчиненных, интерес к ним как к личностям совершенно необходимы для успешной работы с ними; индивидуальный подход – вот путь к взаимопониманию с подчиненными.

Стимулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование конфликта – это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

Разрешение конфликта – это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение – это заключительный этап управления конфликтом. Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

При разрешении конфликтной ситуации руководителю стоит избегать следующих ошибок. К сожалению, их достаточно много, но можно выделить три основных направления: нарушение служебной этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда. К нарушению служебной этики относятся: проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; невыполнение обещаний; нетерпимость к мнениям, отличным от собственного; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением начальника (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера); утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации); критика, принижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными – управление по принципу «разделяй и властвуй».

Нетерпимость к инакомыслию подчиненных и зажим критики идут рука об руку. Стендалю принадлежат слова, важность которых для взаимоотношения людей и для управления производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется». Каждый специалист ценен своим профессиональным мнением. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован такой принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них – лишний!» К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и вышучивание подчиненного, насмешки. Ведь подчиненный может просто побояться ответить так, как он ответил бы, не будь «шутник» его начальником. В случае предстоящей реорганизации или сокращения штатов руководство нередко всячески оттягивает неприятный момент принятия решения и его оглашение, чтобы не «травмировать раньше времени ». Однако отсутствие информации по таким важнейшим вопросам ведет к возникновению слухов, как правило, более неприятных, чем скрываемые решения (закономерность здесь такая: чем хуже слух, тем стремительнее он распространяется). В результате создается нервозная обстановка, в которой всякий, самый незначительный инцидент, чреват конфликтом.

Исследования показывают, что некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, боясь либо быть втянутыми в конфликт, либо эскалации конфликта, и надеясь, что все как-нибудь само собой разрешится. Бывают ситуации, когда в самом деле третий – лишний. Но даже в этом случае руководитель, узнав о конфликте, может помочь восстановлению нормальных отношений уже тем, что создаст условия для примирения. Например, даст конфликтующим такие поручения (командировки), что они какое-то время не будут видеться друг с другом.

Оставлять конфликт без внимания – это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, конечно, может и не случиться, но уж если случится... Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт и пожар страшны своим разрастанием. При разрастании (эскалации) конфликта дело запутывается. Исходный конфликт обрастает новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними. При этом эмоции нарастают как снежный ком. Все это убеждает в том, что, получив информацию о конфликте, руководитель должен действовать, принимать меры, не дожидаясь разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

К структурным методам разрешения конфликта относят:

1. Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо усвоили, чего от них ждут.

2. Координационные механизмы. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться

3. Общеорганизационные комплексные цели. Установление обще- организационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели – направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Приводя компанию «Макдоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят: «Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «Макдоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

4. Структура системы вознаграждений. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Уклонение – этот стиль подразумевает» что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэих и Джейа Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже, занимаясь решением проблемы».

Сглаживание – этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». В результате может наступить мир, гармония, но проблема останется.

Принуждение – в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Данный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Компромисс – этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон.

По роду управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих между подчиненными сотрудниками. Руководителю в роли «третейского судьи» необходимо:

– разобраться в сути конфликта;

– обладать большим терпением;

– спокойно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;

– не переоценивать степень своей информированности, так как эффективность коммуникации снизу – вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10 %;

– уметь перевести конфликт из эмоционального состояния в рациональное.

Выделяют прямые и косвенные методы разрешения конфликта в ситуации, когда руководитель выступает посредником.

К прямым методам относят следующие:

– руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изъяснить суть и причины конфликта, при этом главное – требовать фактов, а не эмоций;

– руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы, при этом он прерывает оппонента, если начинают преобладать эмоции, держится строго, независимо и беспристрастно;

– руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг другу при группе сослуживцев, при этом руководитель принимает решение на основе высказываний участников этого разговора. Этот метод эффективен, если группа обладает авторитетом, и ее мнение будет объективно.

– если конфликт не утихает, руководитель прибегает к санкциям вплоть до кадровых перемещений.

Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допусти ряд косвенных методов разрешения конфликтов:

– в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «выхода чувств» – если человеку дать возможность выразить отрицательные эмоции, они постепенно сменятся положительными, позиция руководителя – «понимаю и внимательно слушаю», состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга, часто во время общения слышится скрытая издевка или мерещится хитрый замысел;

– в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует принцип «обнажения агрессии». Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, какие могли бы возникнуть;

– метод принужденного слушания. Руководитель добивается того, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем отвечать другому, с пре- дельной точностью повторил последнюю реплику противника. Метод основывается на том, что в конфликте каждый слышит только себя, а добросовестное слушание друг друга уменьшает накал страстей и способствует росту самокритичности спорящих.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдерживать своеобразный «Кодекс поведения в конфликте»:

• настройтесь на позитивное (по крайней мере, нейтральное) отношение к оппоненту, создайте атмосферу доверия;

• подготовьте к переговорам необходимую информацию;

• признайте наличие конфликта, и если конфликт быстро не решается, вместо того, чтобы продолжать бесполезные споры сформулируйте проблему конфликта. Главная задача заключается в том, чтобы относиться к проблеме как к «нашей обоюдной» проблеме. Это приведет к сотрудничеству. Необходимо, чтобы обе стороны высказались о ситуации (в чем они видят конфликт, какие чувства он вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает);

• переключайтесь с эмоционального на рациональный режим работы психики. Эмоциональный подход ведет к смещению проблемы, оппоненты начинают выяснять отношения, а проблема не решается, поэтому необходимо отделить эмоции от проблемы и не смешивать их;

• дайте оппоненту «выпустить пар», потребуйте от оппонента спокойно обосновать свои претензии, но говорите, что будете учитывать не эмоции, а объективные факты; постарайтесь сбить агрессию неожиданными приемами (главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций);

• не старайтесь искать виноватых; давайте оценку только действиями оппонента, а не его личности; отражайте как эхо при помощи вопросов смысл высказываний оппонента и его претензии, так как утверждение вызывают сопротивление, а вопросы – ответы;

• не бойтесь извиняться, если чувствуете, что были неправы, но делайте это быстро, решительно и не в конце разговора;

• если вы зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадают.

Работа руководителя в значительной степени состоит из разрешения постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не все они доходят до конфликтов, многие из них руководитель успевает своевременно разрешить. Именно в этом и состоит искусство руководить – предвидеть конфликты, разрешать их в зародыше.