

## Взаимодействие в конфликте

### 1. Сотрудничество и соперничество

Сотрудничеством называется систематическое объединение усилий для достижения общей цели. Чем больше степень объединения, тем интенсивнее сотрудничество.

Сотрудничеству обычно противопоставляется соперничество, конкуренция. С позиций межличностного взаимодействия, сотрудничество часто не обосновано приносится в жертву соперничеству. В пользу сотрудничества в общении можно привести следующие аргументы:

1. Условием успеха является эффективное распределение ресурсов, что практически невозможно, если люди действуют против друг друга. Сотрудничество использует все свои преимущества, когда результат работы превосходит просто сумму затраченных каждым членом группы усилий. Соперничество рождает в людях взаимную подозрительность и враждебность, разрушая синергетический эффект.

2. Соперничество редко имеет результатом высокое качество работы т.к. добиваться его и стремиться опередить конкурентов - разные вещи.

Преобладание сотрудничества или соперничества в группе оказывает решающее значение на существующий в ней социально-психологический климат. Социально-психологический климат - качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. Психологический климат составляет основу межличностных отношений. Это означает, что психологический климат можно рассматривать как результат восприятия свойств или характеристик производственной или организационной обстановки, которое формируется в процессе совместной деятельности и влияет на поведение людей.

Важным является вопрос о составляющих психологического климата. Действительно, разные переменные с разными характеристиками могут определять характер психологического климата в группе.

Среди этих переменных наиболее важными признаются следующие:

1. Отношение к решаемой задаче. Сам характер задачи, стоящей перед группой, может стимулировать сотрудничество или соперничество. Не менее значим и способ постановки задачи.

2. Отношение к поощрению и наказанию. Поощрение и наказание могут использоваться как средства, используемые для роста сотрудничества или соперничества. В первом случае они зависят от действительных заслуг или вины конкретного работника, а не от личных симпатий и антипатий, служебного положения и т.п.

3. Отношение к способам принятия решений. Доступность к процессу принятия решений является фактором положительно влияющим на развитие взаимоотношений сотрудничества.

4. Отношение к способам обратной связи. Получение полной и достоверной обратной связи от партнеров по группе делает более вероятным климат основанный на сотрудничестве.

5. Структура группы. Как показывают исследования, чем выше заорганизованность уровень централизации, необходимость следовать строгим правилам, тем сильнее в психологическом климате представлены косность, закрытость и другие отличительные признаки соперничества. Соответственно большая индивидуальная свобода открывает возможности проявления открытости, доверия, удовлетворенности характером взаимоотношений.

6. Численность группы (количество членов группы). Меньшие организации характеризуются как более открытые для утверждения климата с признаками сотрудничества.

Преобладание соперничества или сотрудничества в группе сказывается и на

характере взаимоотношений. Условием реального сотрудничества являются взаимоотношения характеризуемые атмосферой психологической поддержки, т.е. благожелательным эмоциональным фоном. Созданию этого фона способствуют или препятствуют различные формы поведения.

## 2. Общее понятие о конфликте

Недостатка в различных определениях конфликта нет. Мы приведем несколько из них, каждое из которых раскрывает и подчеркивает ту или иную сторону этого динамического группового процесса:

\*Конфликт обычно рассматривается как состояние несогласия по поводу возможности распоряжаться ограниченными ресурсами;

\* Конфликт - это такое состояние отношений между людьми, когда, по крайней мере, один из них сердит, раздражен, враждебен по отношению к другому, критикует его действия, что ведет к остановке продуктивной работы и нарушению морального равновесия;

\*Источником любого конфликта (происходит ли он между двумя людьми, группами или странами) находится внутри индивидуальности и является продолжением восприятия реальности;

\*Сотрудники и руководители разных рангов, так же как многие другие в этом мире вынуждены иметь дело с конфликтами. В целом понятие конфликта имеет в представлениях людей негативную окраску. Вместе с тем, все мы без сомнения знаем о продуктивных конфликтах. К сожалению, большинство было научено, что конфликт - это плохо или, по крайней мере, неспособность сделать хорошо;

\*Конфликт - функция степени или количества взаимозависимости и взаимодействия между людьми: чем больше наша зависимость от других или чем больше мы от них ожидаем, тем больше вероятность конфликта и того, что он будет сильным;

\*Конфликт - интерактивное состояние, проявляющееся в несогласии, различиях или несовместимости внутри или между социальными единицами: индивидуальностями, группами, организациями и т.д. Конфликт возникает на разных интра- и интер-персональных уровнях: а) интраиндивидуальный конфликт возникает, когда человек должен выполнить определенные действия, роли, которые не соответствуют его умениям, интересам, целям или ценностям; б) интрагрупповой конфликт относится к конфликту между членами группы; в) интергрупповой конфликт - конфликт между представителями двух или более групп;

\*Люди и группы находятся в конфликте, когда одна или обе стороны не обладают тем, к чему стремятся и активно действуют для достижения своей цели.

Несмотря на многозначность, термин "конфликт" имеет вполне определенный смысл, так или иначе проявляющийся во многих определениях. Во-первых, конфликт должен восприниматься его участниками. Многие ситуации, которые могли быть расценены, как конфликтные, на самом деле не являются таковыми, т.к. люди, вовлеченные в них, не воспринимают свои взаимоотношения как конфликтные. Во-вторых, для возникновения конфликта необходимы противоречия в мотивах, интересах, ценностях, позициях, по крайней мере, двух сторон. Исключением, как может показаться, является внутриличностный конфликт, однако и здесь имеют место расхождения между реальной и желаемой для индивидуальности ситуацией. В-третьих, конфликт - это всегда борьба за обладание ресурсами - деньгами, работой, престижем, властью, временем - которые ограничены, которые приходится распределять между сторонами, заинтересованными в их получении.

Основное различие между определениями конфликта касается в большинстве случаев двух пунктов. Конфликт может рассматриваться или как преднамеренное противопоставление интересов сторон, или как результат стечения обстоятельств.

Современный взгляд на конфликт признает его ценность развития отношений.

Отсутствие конфликта в ряде случаев приводит к застою во взаимоотношениях людей и групп, препятствует изменениям, имеющим целью приспособление организации к динамичным условиям существования. Слишком частые конфликты, разъедают деятельность коллектива из-за постоянных стычек, неудовлетворенностью межличностными отношениями, отсутствия сплоченности. Приемлемый уровень конфликтности направляет энергию людей в конструктивное русло. В связи с этим важное значение приобретают различия между конструктивным и деструктивным конфликтом.

#### **Признаки деструктивного конфликта**

- отвлекает время и силы от решения более важных дел;
- вызывает поведение, противоречащее моральным нормам, ведет к проявлению заниженной самооценки;
- поляризует позиции людей в группе и препятствует внутригрупповому взаимодействию;
- усугубляет различия в ценностях;
- провоцирует неприемлемые способы действий и поведения.

#### **Признаки конструктивного конфликта**

- способствует решению проблем;
- увеличивает степень включенности в обсуждаемую проблему;
- обеспечивает эмоциональную разрядку;
- позволяет людям больше узнать друг о друге;
- способствует личностному росту, приобретению знаний и умений в профессиональном общении.

Еще одним важным для понимания сущности конфликта моментом является его взаимосвязь с уже известными нами понятиями соперничества и сотрудничества. Понятие конфликта и соперничества часто необоснованно, смешиваются. Однако не каждое соперничество является в то же время конфликтом. Оппозиции и антагонизма может и не быть, например, тогда, когда речь идет о спортивном соревновании. С другой стороны далеко не каждый конфликт подразумевает соперничество, не всегда антагонизм и оппозиция во взаимоотношениях направлены на достижение односторонних преимуществ.

Для более глубокого понимания сущности конфликта и овладения методами управления им, в этой главе мы предлагаем Вам серию упражнений. Их цель - помочь осознать собственное отношение к конфликтам и предпочитаемые способы поведения в них, а также знакомство с некоторыми методами конструктивного разрешения конфликтов.

#### **Что конфликт значит для меня?**

Инструкция: Читая каждое слово слева, сразу фиксируйте свою непосредственную эмоциональную реакцию:

реакция

очень положительная - положительная - нейтральная - негативная - очень негативная

Конфликт

Компромисс

Авторитарность

Решительность

Конфронтация

Власть

Напряженность

Сотрудничество

**Ответьте на следующие вопросы:**

1. Какие из слов вызывают наиболее сильные положительные эмоции?
2. Какие слова вызывают наиболее сильные отрицательные эмоции?
3. Какие синонимы можно подобрать словам в левой колонке?
4. В чем причина положительной или отрицательной эмоциональной реакции?
5. Как Вы научились реагировать так или иначе?
6. Как слова в левой колонке соотносятся с понятием конфликт?

Конфликт - континуум

Инструкция: Как Вы обычно реагируете на ситуацию, которую считаете конфликтной? Поставьте знак "X" на предложенной шкале, отражающей Вашу обычную реакцию:

Кипит от злости, даже, если это ухудшает ситуацию	Мухи не обидит, никогда не будет бороться за свои интересы
---	---

Объясните, почему отметка стоит именно на этом месте шкалы. Приведите примеры. Поставьте еще один знак "X" в точке, которая отражала бы то, как Вы хотели бы реагировать.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Есть ли разница между желаемым и реальным реагированием на конфликт?
2. Что мешает перейти в желаемую позицию?
3. Какие чувства Вы испытываете в конфликте при реальном реагировании?
4. Действовали ли Вы когда-нибудь из желаемой позиции? Как Вы чувствовали себя при этом?

Лист для регистрации конфликтов

Инструкция: Вспомните конфликты, в которых Вам приходилось принимать участие в последнее время. Заполните следующую таблицу:

с кем произошел конфликт  
описание конфликтной ситуации  
повод для конфликта  
кто победил в конфликте - я, другой, оба, никто или

- Близкий родственник
- Собственный ребенок
- Родители
- Близкий друг
- Незнакомый человек
- Начальник
- Клиент
- Коллега
- Подчиненный

Первый шаг в овладении методами управления конфликтом предполагает умение определять его причины.

**Существуют три категории причин конфликта:**

1. Коммуникативные барьеры

1.1. Различия в понимании смысла информации. Конфликтность возрастает в случае разной подготовленности людей, неодинакового понимания сущности или важности задачи, незнания специфики работы

1.2. Количество информации. Вероятность конфликта возрастает, как при избытке, так и при недостатке информации

1.3. Искажение смысла информации. К искажению смысла информации приводит существование "фильтров", т.е. искусственного ее отбора или задержки, направление информации в неверное русло, не по адресу

## 2. Особенности структуры организации

2.1. Размер организации. С увеличением организации вероятность конфликтов возрастает

2.2. Состав организации. Вероятность конфликтов в организации выше в организациях с более молодыми сотрудниками; чем более стабилен состав организации, тем меньше вероятность конфликтов

2.3. Стилль управления. Нет прямой зависимости между стилем руководства и лидерства, и более частым или редким возникновением конфликтов

2.4. Система поощрений. Поощрение сотрудников (или подразделения) приводит к конфликтам, если они получают преимущества за счет другого

## 3. Индивидуально-психологические факторы

3.1. Индивидуально-психологические черты личности. Авторитарные, догматичные, обладающие низкой самооценкой люди чаще других являются источником конфликтов

3.2. Удовлетворение ролевых ожиданий. Неудовлетворенность положением и статусом увеличивает вероятность конфликтов

3.3. Индивидуальные цели. Несовпадение личных целей с целями организации служит источником конфликтов

**В соответствии с причинами, можно назвать пять основных типов конфликтов:**

1. Структурные (организационные) конфликты
2. Информационные конфликты
3. Межличностные конфликты
4. Конфликты интересов
5. Конфликты систем ценностей

## 3. Поведение людей в конфликте

К сожалению, конфликтные ситуации чаще вызывают у людей негативные переживания, что приводит к поведению, лишь обостряющему их. Ниже перечислены формы поведения, типичные для тех, кто или не обладает необходимыми умениями в управлении конфликтами или не может справиться с отрицательными эмоциями:

- нападают на противоположную сторону, подменяют ссору обсуждением, содержанием противоречий;
- приносят в конфликт новое содержание, нерелевантность, не касаясь существа разногласий;
- приходят в отчаяние, сдаются, но только внешне, внутренне оставаясь при своем мнении или позиции;
- используют силу или власть для победы или теряют поддержку;
- становятся обиженными, используют психологическую защиту, становясь нарочито самоуверенными;
- ведут разговоры с посторонними о содержании конфликта или обсуждают с ними недостатки своих соперников;
- ищут половинчатые решения: компромиссы, не удовлетворяющие интересам сторон полностью.

Отрицательные эмоции - злость, страх, вина, безнадежность, опустошенность, упрямство и т.д. конечно должны быть редуцированы перед попыткой разрешить конфликт, иначе дорогое время будет упущено в поиске решения очевидных проблемы, которые часто являются лишь дымовой завесой, скрывающей истинное содержание столкновения. Удивительно, но при эмоциональной разрядке обсуждаемые вопросы, казавшиеся столь сложными и всеобъемлющими, утрачивают остроту. То, что остается, может быть урегулировано с помощью процесса решения проблем или компромисса.

Что же влияет на возникновение эмоций и определяет динамику их проявления в конфликте? Давайте с еще одной стороны посмотрим на источники или причины

конфликта. Они могут быть трех разновидностей: объективные, эмоциональные, и псевдообъективные.

### **ОБЪЕКТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА.**

Если только Вы не приняли политики избегать обсуждения разногласий, Вы неизбежно имеете аргументы. Эти аргументы касаются проблемы предмета разногласий. Вы можете аргументировать, например, свою позицию относительно того, чья очередь выполнять ту или иную работу перед своим коллегой. С помощью аргументов Вы отстаиваете свою правоту перед руководителем и т.д. Аргументы относятся к объективным проблемам, вызывающим конфликт. Объективные источники конфликта - это проблемы которые должны быть решены или вопросы по которым следует принять решение. Каждая сторона имеет свою позицию, и аргументы нужны для того, чтобы убедить противоположную сторону изменить свою позицию или принять Вашу.

**ЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА.** Однако, конфликт это не просто различия в позициях. Эти различия, лишённые эмоциональной окраски редко воспринимаются как конфликт, а скорее как просто предмет для обсуждения разговора. Поэтому необходимо принимать во внимание и эмоциональные источники конфликта. Они непосредственно связаны с базовыми потребностями людей, сущность которых мы обсуждали в соответствующей главе. Поэтому эмоциональные источники конфликта можно представить в следующем виде:

1. Эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желательного социального статуса.
2. Эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, переживать принадлежность к значимой для себя группе.
3. Эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях.
4. Эмоции, связанные с самоиндификацией - с потребностью в автономности, самореализации, позитивном образе -Я, в утверждении собственных ценностей.

Полнота данной категоризации в данном случае несущественна. Главное это то, что эмоциональные источники конфликта существуют вместе с объективными. С определенной точки зрения они и составляют то, что отличает конфликт от разногласий. Объективные источники конфликта переживаются как важные только в том случае, если воспринимаются, как средства ослабить эмоциональное напряжение, вызванное неудовлетворенностью тех или иных потребностей. Эмоциональные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Обмениваясь аргументами, мы редко упоминаем их. Особенно это характерно в деловом общении, в котором практически исключена возможность говорить о своих потребностях во власти автономности, самореализации и т.п. Хорошо это или плохо, но организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане потребностей. Эти нормы настолько глубоко внедрились в нас, что порой мы даже не осознаем эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее, наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

**ПСЕВДООБЪЕКТИВНЫЕ ИСТОЧНИКИ КОНФЛИКТА.** Приходилось ли Вам замечать, что новые отношения доверия и близости рождаются в результате конфликта, даже если его объективные причины не ликвидированы. Более того, такое, иногда случается, даже если нет обращения к эмоциональным источникам. Чем это можно объяснить?

В ходе конфликта часто появляются новые темы споров, разногласий, которые не имеют ничего общего с исходными объективными источниками. Между тем, если достигается согласие по основным вопросам, эти казалось бы важные противоречия игнорируются,

аргументы в защиту связанной с ними позиции становятся ненужными. Это объясняется тем, что такие на первый взгляд объективные источники лишь маскируют истинные интересы людей, участвующих в конфликте. Источники остаются объективными лишь до тех пор, пока представляют собой отражение реальных интересов. Источники становятся псевдообъективными, когда отражают потребности человека. Поэтому можно сказать, что псевдообъективные источники, это эмоциональные источники, выдаваемые за объективные.

Как понимание нами трех источников конфликтов может помочь в управлении им?

\* Преодоление различий и разногласий не требует, чтобы согласие достигалось по поводу каждого объективного источника конфликта. Обсуждаемые противоречия могут быть псевдообъективными и малосвязанными с реальными интересами. В этом случае компромиссы и уступки вполне приемлемы.

\* Действительное разрешение конфликта возможно только тогда, когда происходит разрядка накопленных негативных эмоций, связанных с неудовлетворенными потребностями.

\* Участники конфликта не смогут вести себя логично и сдержанно до тех пор, пока не освободились от отрицательных эмоций.

Конфликт в Вашем теле.

Как только мы оказываемся вовлечены в конфликт, наше тело отзывается. Поскольку каждый из нас имеет свой неповторимый стиль поведения в конфликте, реакции тела индивидуальны и неповторимы.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как Вы реагируете телом на конфликт?
2. Как эти эмоции выводятся или могут быть выведены из тела?
3. Что происходит, если эмоции не высвобождаются?

Итак, причины и источники конфликта определяют поведение вовлеченного в него человека. Далее представлены возможные ориентации поведения в конфликте. Здесь используется два измерения. Напористость, т.е. степень ориентации на собственные интересы и кооперативность, т.е. степень ориентации на интересы противоположной стороны, вовлеченной в конфликт.

Соответственно выделяются **пять ориентаций поведения: соперничество, сотрудничество, избегание, приспособление и компромисс.**

**СОПЕРНИЧЕСТВО.** Когда один человек стремится к достижению своих целей или реализации интересов без учета целей и интересов другой стороны, он вступает в соперничество или использует давление. В организациях такая борьба часто ведется с использованием преимуществ, получаемых в результате обладания формальной властью.

**СОТРУДНИЧЕСТВО.** Когда участники конфликта ориентированы на возможно полное обоюдное удовлетворение интересов, они вступают в сотрудничество. Такое поведение направлено на решение проблемы, на прояснение различий в позициях и точках зрения. Люди имеют ввиду весь набор альтернатив и стремятся разобраться в реальных причинах и источниках конфликта. Результатом такого взаимодействия является победа обеих сторон.

**ИЗБЕГАНИЕ.** Человек может признавать наличие конфликта, но стремится избежать или подавить его. При этом избегание может приобретать чисто физические формы, когда люди пространственно отделяются друг от друга, чтобы не вступать в контакт. Если это невозможно, имеет место увеличение психологической дистанции. В рабочих группах естественно чаще встречается второй вариант.

**ПРИСПОСОБЛЕНИЕ.** Иногда интересы противоположной стороны ставятся выше собственных. Чаще всего такое самопожертвование происходит ради сохранения отношений.

**КОМПРОМИСС.** К компромиссу прибегают в тех случаях, когда лучше отдать часть, чем потерять все. Компромисс не предполагает ни проигрыша, ни выигрыша. Это скорее некоторое усреднение интересов. Обязательным признаком компромисса является необходимость поступаться частью своих интересов.

Ни одна ориентация поведения в конфликте не может быть предпочтительной во всех ситуациях.

#### Как использовать ориентации поведения в конфликтах

##### **Соперничество приемлемо, когда:**

- \* необходимы быстрые решительные действия
- \* необходимо принять непопулярное решение по важным вопросам
- \* есть уверенность в правильности выбранного важного решения
- \* люди манипулятивно используют преимущества собственной позиции

##### **Сотрудничество приемлемо, когда:**

- \* необходимо найти решение проблемы, и при этом разные позиции настолько важны, что компромисс недопустим
- \* нужно полностью использовать весь творческий потенциал сотрудников
- \* необходимо обеспечить приверженность какой-либо общей цели
- \* нужно преодолеть негативные эмоции, возникшее в опыте общения

##### **Избегание приемлемо, когда**

- \* предмет разногласий несущественен, и есть другие более важные дела
- \* отсутствует возможность удовлетворить собственные интересы
- \* вероятность разрушить отношения больше, чем улучшить их
- \* надо дать людям успокоиться, отойти от переживаний
- \* другие могут решить конфликт более эффективно
- \* перед принятием конкретных действий необходимо собрать информацию

##### **Приспособление приемлемо, когда**

##### **Приспособление приемлемо, когда**

- \* есть необходимость прислушаться к иной точке зрения, показать гибкость
- \* предмет разногласий важнее для других
- \* надо завоевать доверие и обеспечить прочную позицию на будущее
- \* целесообразно минимизировать потери при слабой позиции
- \* важны гармония и стабильность отношений

##### **Компромисс приемлем, когда**

- \* цели важны, но все же не стоят того, чтобы прибегать к жестким мерам для их достижения
- \* оппоненты имеют одинаковую силу, но стремятся достичь важных целей
- \* прийти к временному соглашению по важным вопросам
- \* принят приемлемое решение при недостатке времени
- \* когда нужно сделать “шаг назад”, если сотрудничество и конкуренция не помогают достичь целей

#### **4. Способы управления конфликтом.**

Какие же существуют способы разрешения межличностного и внутригруппового конфликта. Прежде всего? еще раз напомним, что конфликт - неотъемлемая и часто необходимая часть жизни любой организации. Поэтому, какой бы метод управления им мы не выбирали, цель наших действий состоит не в насильственном прекращении конфликта или сглаживании противоречий. Исходным моментом здесь является попытка актуализировать различия в позициях, сделать их явными и понятными для всех, так или иначе причастных к создавшейся ситуации. Таким образом, мы выполняем условие, необходимое для перевода конфликта в конструктивное русло. Что касается методов (или техник) разрешения конфликтов, разные авторы по-своему подходят к решению этой проблемы. Наверное, в каждый набор этих техник обладает своими преимуществами и имеет ограничения. Смысл не в том, чтобы механически



овладеть какой-либо из них. Решающим является умение видеть их взаимосвязь с источниками конфликта, применять их согласованно, варьировать применение, сообразуясь с изменяющейся ситуацией.

Нам кажется привлекательной идея исходить при выборе способов управления конфликтом из причин, обуславливающих его. Как указывалось выше, можно выделить три причины возникновения конфликта: существование коммуникативных барьеров, особенностью структуры организации, индивидуально-психологические особенности. Правильно определив причину конфликта, или взаимосвязь и приоритетность причин, мы можем выбирать наиболее подходящую технику управления им. Этот выбор можно сделать среди следующих наиболее распространенных техник.

**ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ (переговоры).** Смысл этой техники управления конфликтами состоит в открытом обсуждении противоположными сторонами причин конфликта, сущности разногласий, взаимной ответственности за продолжение конфликта, возможных решений, удовлетворяющих обоюдные интересы. В центре внимания здесь находятся не правота или не правота какого-либо человека или группы, не вероятность победы или поражения, а согласованное исследование причин и возможных лучших решений конфликтов. Поэтому, в широком смысле процесс решения проблем может быть назван переговорами. Переговоры возможны не только на межгосударственном уровне и предметом их может быть не только количество и цена закупаемого оборудования. Можно сказать, что в переговоры по самым разным поводам вступают ежедневно миллионы людей, разрешая тем самым самые разные противоречия. Идеальная модель переговоров дает представление об основных этапах процесса решения проблем.

**ТЕХНИКА СОПОДЧИНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ.** Этот способ состоит в усилении коллаборации, т.е. усилении общей ответственности за конечный результат. Вместо того, чтобы ликвидировать противоречия, в этом случае усилия сосредотачиваются на поисках способа достижения общей значимой для конфликтующих сторон цели. Возникающие при этом отношения взаимной зависимости естественным путем развивают отношения сотрудничества, снижают уровень конфронтации.

**РАСШИРЕНИЕ ДОСТУПА К РЕСУРСАМ.** Конфликт возникает тогда, когда ресурсы (возможности) удовлетворить собственные интересы, ограничены. Поэтому один из способов управлять им состоит в представлении конфликтующим сторонам необходимых им средств удовлетворения их интересов. Этот метод часто используется при забастовках. Достоинства этого метода - в простоте выхода из критической ситуации. С другой стороны, он конечно ограничен тем, что под рукой редко оказывается достаточное количество необходимых ресурсов.

**ВЫБОР И ВАРЬИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ.** Описанные нами выше ориентации поведения в конфликте играют важную роль в управлении им. Правильно выбрать ориентацию поведения в зависимости от требований сложившейся ситуации и гибко изменять ее, исходя из развития событий, значит, управлять складывающимися взаимоотношениями, приближая конструктивное окончание конфликта.

**ВЛИЯНИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ.** Здесь речь идет об изменении социальных установок людей. Мы уже описывали, какие в этом плане есть возможности и ограничения. Заметим только, что изменить социальные установки труда, но это занимает много времени, однако и результаты такой работы, если она успешна, бывают очень плодотворны. Наиболее распространенный метод в условиях организации состоит в планомерном и систематическом обучении. Формы обучения разнообразны. В частности они могут включать в себя различные виды социально-психологического тренинга: тренинг повышения коммуникативной компетентности, тренинг личностного роста, тренинг принятия решений и т.д.

**ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК.** Причины конфликта могут заключаться в особенностях структуры организации. Планомерное

влияние на структуру помогает конструктивно решать возникающие конфликты. Влияние принимает разные формы: перемещение сотрудников, внедрение координационных подразделений, расширение границ подразделений и т.д.

Перечисленные методы управления конфликтом имеет разную ценность относительно причин порождающих его. Следующая схема показывает соответствие методов и причин конфликта.

Причина конфликта	Предпочтительные методы управления
Барьеры коммуникации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Переговоры;</li><li>2. Соподчинение целей;</li><li>3. Варьирование поведения, исключая избежание;</li><li>4. Изменение организационных характеристик с целью улучшения информационных каналов;</li><li>5. Влияние на индивидуально-психологические особенности (тренинг коммуникативной компетентности);</li></ol>
Особенности структуры организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Расширение доступа к ресурсам</li><li>2. Соподчинение целей;</li><li>3. Изменение организационных характеристик;</li></ol>
Индивидуально-психологические факторы	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Варьирование поведения;</li><li>2. Влияние на индивидуально-психологические особенности через обучение;</li><li>3. Переговоры - процесс совместного решения проблем.</li></ol>

Материалы сайта [www.e.psihologsh.ru](http://www.e.psihologsh.ru))