

Тема 4. Модели взаимодействия сотрудников в конфликтах

При анализе конфликта и выборе адекватных решений по управлению этим конфликтом необходимо учитывать типичные модели поведения личностных субъектов конфликтного взаимодействия. При рассмотрении этого вопроса мы остановимся на некоторых теориях, раскрывающих поведение личности в конфликте, обусловленное различными факторами. В литературе выделяют три основные модели поведения личности в конфликтной ситуации

<i>Модель поведения</i>	<i>Поведенческие характеристики личности</i>
1. Конструктивная	Стремится уладить конфликт. Позиция нацелена на поиск приемлемого решения, демонстрация открытости, в общении лаконичность. Отличается выдержкой и самообладанием, доброжелательным отношением к сопернику.
2. Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта. Постоянно принижает партнера, негативно оценивает его личность. Проявляет подозрительность и недоверие к сопернику. Нарушает этику общения.
3. Конформистская	Гражданин пассивен в отстаивании своей позиции, склонен к уступкам. Непоследователен в оценках, суждениях, поведении. Легко соглашается с точкой зрения соперника. Уходит от острых вопросов

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, образом конфликтной ситуации, ценностью межличностных отношений и индивидуально-психологическими особенностями субъектов конфликтного взаимодействия. Модели поведения отражают установки участников конфликта на его динамику и способ разрешения. Давая общую оценку приведенным выше моделям поведения, отметим, что желательной и необходимой моделью является конструктивная. Деструктивная же модель поведения не может быть оправданной. Она способна превратить конфликт в деструктивный. Опасность конформистской модели поведения заключается в том, что она способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Иначе говоря, данная модель, по сути дела, является деструктивной, только с противоположным знаком. Но конформистская модель может играть и положительную роль. Если противоречия, вызвавшие конфликт, носят несущественный характер, то конформистское поведение ведет к быстрому разрешению такого конфликта.

1. Поведенческая гибкость и модель конфликта как процесс в управленческой деятельности.

Способность моделировать и оперативно изменять свое поведение, исходя из складывающейся ситуации, адекватно реагировать на конфликтное поведение оппонента с целью достижения результата в рамках закона называется *поведенческой гибкостью*.

Это прогнозирование действий собеседника и корректировка своего поведения, в расчете на достижение спланированного результата. Другими словами, каждый из нас занимается моделированием своих действий, анализируя различные варианты, в зависимости от того, как может поступить оппонент и какой результат планируем получить.

Исходя из того, что планируем и что в итоге получаем, мы накапливаем определенный опыт. В одном случае, считая себя победителями, мы фиксируем опыт со знаком плюс, который приносит нам радость, удовлетворение, чувство уверенности. Во втором случае, мы можем потерпеть неудачу, что также отмечается в нашей памяти, но с отрицательным знаком. Это сопровождается обидой, злостью, ненавистью, завистью, местью.

В зависимости от количества побед или поражений, от эмоциональной окраски каждого такого действия у нас вырабатывается определенный поведенческий алгоритм, а в цепочке с ним соответствующая эмоциональная реакция. Чем чаще, мы пользуемся, например, положительной цепочкой, тем больше у нас стремления быть успешными, и радоваться одержанным победам. Чем больше у нас в жизни поражений, тем в большей степени мы становимся осторожнее, менее инициативными и стараемся перестраховаться.

Но бывает и так, что человек намеренно проигрывает или демонстрирует пораженческое поведение, чтобы вызвать сострадание, жалость, поддержку, помощь, почувствовать заботу, привлечь к себе внимание, проверить свою необходимость для окружающих и т.д.

В итоге, однотипный, часто повторяющийся алгоритм действий, запечатлеваясь в памяти в связке с эмоцией, превращается в навык или условный рефлекс. Более емкое понятие, это установка, речь о которой шла ранее. Так невольно человек тренирует стереотипность, инертность, которые с годами становятся доминирующими. Оказываясь в похожей ситуации, у нас автоматически запускается этот навык без должной оценки его целесообразности. Попадем мы в точку или нет, зависит от многих переменных, которые также рассматривали. Порой это доходит до нежелательных последствий.

Примером тому может служить инцидент, который произошел в одном из домов по проспекту Любимова в г. Минске в седьмом часу утра 1 января 2017. Несколько семей активно отмечали новый год и кто-то из соседей вызвал милицию с жалобой на шум. В результате произошел конфликт хозяина квартиры с сотрудником милиции. В средствах массовой информации со ссылкой на официальных представителей МВД сообщалось, что «со стороны нападавшего, который находился в нетрезвом состоянии,

была попытка завладеть оружием нашего сотрудника. Он наносил удары и пытался схватиться за кобуру с табельным оружием. Милиционер произвел предупредительный выстрел, но он не возымел действия. Наш сотрудник был вынужден стрелять в мягкие ткани, чтобы обездвижить человека... Стрелявший милиционер госпитализирован с черепно-мозговой травмой. На напавшего на него минчанина заведено уголовное дело по ч.2 статьи 363 УК РБ («Сопротивление сотруднику органов внутренних дел»). Максимальное наказание – лишение свободы до 5 лет». У минчанина, который был в состоянии сильного алкогольного опьянения два огнестрельных ранения [1].

Кто-то скажет, что после произошедшего легко рассуждать. Но, задача состоит в том, чтобы прогнозировать возможное развитие ситуации, и на этой основе моделировать свои действия на 5-6 шагов вперед, опережая оппонента. Детальный анализ ситуации помогает составить четкий план своих действий и предвосхитить действия гражданина. Включив поведенческую гибкость сотрудник работает на опережение, которое приводит к успеху во взаимодействии.

Проявляя гибкость, сотрудник предусматривает возможные негативные действия гражданина, прогнозирует применение психологических приемов для снятия его психологической защиты и достижения намеченной цели.

Применение поведенческой гибкости в конфликте в управленческой деятельности – достаточно индивидуальный процесс.

В зависимости от поставленных целей, руководитель анализирует обстановку, проигрывает варианты действий своих и оппонента, принимает решение, мобилизует весь свой потенциал личностных особенностей, по возможности подключает ресурс своего окружения и начинает действовать. Этот процесс можно образно сравнить со сборкой кубика Рубика. Если при общении, у подчиненного складывается впечатление, что вы – близкий ему по духу, означает, что кубик собран правильно, и вы продемонстрировали максимально эффективно поведенческую гибкость. В то же время, когда в общении с подчиненным у вас возникает «стена непонимания», кипит разум возмущенный, зашкаливают эмоции, свидетельствует о проявлении с вашей стороны инертности, стереотипности, отсутствие прогноза и проработки позиции. Какой стратегии придерживаться, заниматься ли прогнозированием и выработкой поведенческой гибкости для достижения сформулированной цели – это выбор каждого. Вы сами расставляете приоритеты и решаете какой включать стиль взаимодействия, чтобы снизить вероятность возникновения внутриличностного конфликта как у себя, так и у собеседника.

Одним из приемов, снижающий такую возможность и снимающий напряжение в общении – показ оппоненту его плюсов в предлагаемом варианте развития событий. Развивая свою мысль о плюсах предлагаемого действия, руководитель вовлекает в рассуждения подчиненного, показывая искреннюю заинтересованность в положительном исходе взаимодействия. Как только подчиненный прочувствует, что эта забота искренняя, без

подводных камней, с его стороны снимается психологическая защита и возникает состояние *доверия*. Руководителя в этой ситуации подчиненный начинает уже рассматривать как тактичного, справедливого и понимающего – подходящий имидж для того, кто, проявляя поведенческую гибкость, ищет конструктивное взаимодействие.

Поведенческая гибкость, в данном случае, это изменение тактики своих действий при неизменности цели, которая применяется для более детального настроя подчиненного на выполнение обозначаемой ему задачи. При этом сотруднику показывается смысл и формируется интерес к порученному делу.

Моделирование взаимодействия в конфликте как индивидуальный процесс.

Целью моделирования является отслеживание успешного поведения у окружающих, перенос и адаптация его к себе, своим особенностям. Человек, как бы примеряет эффективное поведение к себе, привносит в собственную структуру поведения новые элементы, оттачивает, совершенствует и улучшает по мере применения. Это часто рассматривается как показатель «неограниченного потенциала», потому что способность человека к изменениям ограничена лишь его желанием к изменениям.

Моделирование взаимодействия включает в себя пристальное наблюдение за образцом поведения, обсуждение его действий, адаптацию и воспроизведение конструктивных мыслей, чувств, убеждений и манеры поведения. Для моделирующего взаимодействие сотрудника важно научиться вживаться в образ, демонстрировать новое поведение с определенным постоянством и точностью. Такая тренировка позволит в короткие сроки добиться позитивного результата.

Детализируя картину моделирования взаимодействия в конфликте, приведу несколько методов, позволяющих оптимизировать данный процесс индивидуально и в группе.

На листе бумаги в две колонки записываются сведения о собственных интересах и интересах оппонента, а также различные варианты решения. Напротив каждого из них отмечаются возможные положительные и отрицательные моменты при его применении.

Вторым наиболее распространенным методом является «мозговой штурм», предполагающий групповую подготовку решения. Группе предлагают максимальное количество возможных вариантов решения и записывают их. После этого идет обсуждение каждого варианта, определяются положительные, сильные моменты, связанные с принятием решения. В результате коллективного обсуждения принимается наиболее рациональный вариант.

Бессознательный или осознанный выбор модели.

Поведенческая модель может проявляться бессознательно или осознанно. Бессознательность поведения часто выражается в групповой динамике, когда

человек уступает инициативу и, теряя контроль, перестает управлять собой. Это происходит в ситуациях отсутствия конкретной цели и четкого плана действий. Не имея своей цели, человек принимает или ему навязывают чужую цель. В условиях, например, ограниченности времени на оценку обстановки и принятия решения, он доверяет лидеру группы, и ведет себя, как ему говорят, или как делают окружающие. В таких ситуациях стремление быть, как все, возникает даже у тех, кому это поведение, обычно, не свойственно. Возникает «эффект толпы». У человека чаще срабатывают инстинктивные склонности, когда он находится в группе. Согласно статистике, примерно у 80% людей включается инстинкт самосохранения. Как следствие, человек ищет защиту и покровительство, активно срабатывают механизмы обезличивания, причастности и делегирование ответственности на лидера. У 20% происходит запуск инстинктов покровительства, опеки и заботы, доминирования, включающие инициативу, побуждающие к лидерству и принятию ответственности на себя.

Импульсивность, сиюминутность, спонтанность и не в полной мере осознанность действий может привести к противоправным и аморальным поступкам.

Осознанная модель взаимодействия предполагает наличие плана действий, поэтапное воплощение которого приводит к достижению результата и его моральной оценке. При такой модели крайне сложно воздействовать на сотрудника, так как он управляет собой.

Действуя в конфликтной ситуации осознанно, сотрудник ОВД детально ее оценивает, вырабатывает план действий и конструктивно его исполняет. При этом он тренирует свои лидерские качества, формирует добросовестность и рассудительность, ответственность и исполнительность, смелость и решительность.

Немаловажным в этом процессе является накопление опыта и творческое его использование в профессиональной деятельности.

Основа выбора модели: прогнозирование, профилактика, разрешение конфликта.

Данная триада применяется для формирования действенной модели, направленной на конструктивное взаимодействие. Она служит фундаментом эффективной реализации задач и функций, возложенных на руководителя правоохранительного органа, и действенным инструментом управления.

Прогнозирование руководителем последствий его управленческих решений – один из важнейших процессов, влияющих на атмосферу в коллективе. Кроме этого руководителю необходимо осуществлять прогнозирование внешних условий. Например, поляризация имущественного положения граждан сказывается на криминогенной обстановке. Рост безработицы, инфляции, экономические санкции, кризисные процессы в экономике, вызывает социальную напряженность в обществе. Деятельность оппозиционных политических сил, радикальность их настроений,

всевозрастающая роль воздействий мировой политики на внутренние процессы.

В своих исследованиях ряд авторов [2], рассматривая **прогнозирование** как процесс, предлагают следующую последовательность действий:

1. *Выявление симптомов* – определенных фактов и событий, которые в своей совокупности настораживают и побуждают к поисковой активности дополнительной информации.

2. *Сбор и обработка фактов*, дающих основание сделать выводы и принять решение относительно последующих действий.

3. *Моделирование* возможных вариантов развития события, своих действий и последствий.

Данная концепция может быть дополнена анализом интересов конфликтующих и подготовкой их к принятию управленческого решения через показ их выигрыша. Другими словами, что получит подчиненный при выполнении данного поручения. Такое дополнение снимет напряжение, что позволит избежать конфликта и укрепит авторитет руководителя.

Цель прогнозирования – принятие решения, которое позволит руководителю наиболее эффективно достичь цели в конкретной ситуации.

Этого можно достичь, идя от частного к общему, анализируя решения, которые вызывали конфликты, выявлять закономерности, позволяющие анализировать и прогнозировать их возникновение. И, наоборот, зная закономерности развития событий в системе МВД прогнозировать конфликты при принятии решения.

Второй составляющей выступает **профилактика** конфликтов, которая представляется как деятельность по созданию и укреплению условий жизнедеятельности, исключающих возможность возникновения конфликтов, имеющих деструктивную направленность [2].

Понятие «предупреждение» в юридической литературе используется для обозначения объективных предпосылок и субъективных факторов преодоления какого-либо явления. Большинство авторов считают, что предупреждение конфликта, сводится к воздействию на его элементы до того, как возникло противостояние. Например, Т. В. Худойкина считает, что объектом профилактики конфликтного поведения является совокупность общественных отношений. Под ними автор понимает «определенные связи между людьми (субъектами отношений), складывающиеся в процессе их совместной деятельности по поводу предупреждения конфликтов путем разработки и осуществления мероприятий экономического, социального, политического, организационно-управленческого характера, направленных на устранение причин и условий конфликтности» [3, с. 270].

Эффективность профилактики конфликтов зависит как от социально-психологических, так и психологически значимых для человека факторов.

Социально-психологические факторы – среда, непосредственно и опосредованно формируемое окружением, которое выступает фоном.

Психологически значимые – важные для человека факторы в данный момент, которые могут повлиять на его мировосприятие и систему ценностей. В дальнейшем они становятся определяющими в формировании мыслей, а затем и образа жизни.

Ключевыми могут быть различного рода события, происходящие в мире, стране, населенном пункте, конкретной семье и люди, рассказывающие о них. Интересным моментом является фокусировка людей на конкретную информацию и их ответная реакция.

Вопрос состоит в том, насколько ожидаема эта информация и насколько готов человек к ее восприятию.

Так, например, руководство нашей страны обращается в Международный валютный фонд за кредитом для финансирования модернизации экономики. Одним из условий его предоставления – 100% оплата коммунальных услуг населением.

Одномоментное введение 100% оплаты может вызвать несогласие граждан и, как следствие, возмущения, массовые выступления и противоправные действия.

В этой связи стали проводиться мероприятия по финансовой грамотности населения, шла разъяснительная работа по алгоритму формирования расчетов и их публикация как в средствах массовой информации, так и для каждого гражданина. Таким образом были проведены профилактические мероприятия, направленные на нейтрализацию напряжения в обществе.

2. Характеристика основных моделей взаимодействия в конфликте.

Для описания основных моделей конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса [4]. Условно можно выделить *пять основных моделей поведения* в конфликтных ситуациях. В ряде исследований добавляется шестая модель, названная *ассертивной*. Каждая из них считается эффективной, в зависимости от ситуации, контекста ее развития и последствий.

1. *Сотрудничество (ориентир на конструктивное решение проблемы)*. Формулировка установки на сотрудничество звучит обычно так: «Мы вместе против проблемы».

Применяя эту модель, сотрудник милиции демонстрирует гармоничную систему отношений, высокую гибкость и способность к прогнозированию развития событий. Активно подключается к поиску решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия. Сотрудничество – стремление организовать действия граждан, на достижение совместного результата, обращение внимания на обоюдный интерес в данной деятельности.

Работа сотрудника на опережение неправомерных действий: «Вы интеллигентный человек и как добропорядочный гражданин, я знаю, будете вести себя, сохраняя свои честь и достоинство, оставаясь в правовом поле»

или «Я помогаю вам сохранить свое лицо и не втягиваться в противоправные действия».

В ряде ситуаций используется поддержка, подбадривание гражданина, который прекращает противоправные действия. «Сейчас вы поступаете как добропорядочный гражданин» или «Вы можете собой гордиться».

В коллективе сотрудник, применяя эту модель, ориентируется на формирование доверительных отношений, стремится увидеть в поведении коллег лучшие черты и подчеркнуть это в разговоре, организуя совместную деятельность. Стремление сделать первым шаг в налаживании контактов, предупреждении конфликтов и споров, приводит к созданию благоприятных отношений в коллективе.

В психологической литературе модель сотрудничества предлагается применять в ситуациях, когда:

- для обеих сторон решение проблемы является очень важным и каждая из них старается сохранить свою позицию;
- у сторон долгосрочные, тесные и взаимозависимые отношения;
- у конфликтующих есть время выработать взаимоприемлемые решения;
- стороны способны сформулировать и изложить сущность своих интересов и друг друга выслушать;
- стороны имеют равные позиции или не обращают внимания на разницу в положении, сосредоточившись на поиске удовлетворяющих их вариантов.

2. Компромисс характеризуется отходом от первоначальных позиций и принятием промежуточного варианта, удовлетворяющего обе стороны. Поиск оптимального варианта достигается взаимными уступками.

Способность к компромиссу в ситуациях управления высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет с наименьшими потерями урегулировать конфликт.

Эффективность модели достигается в случаях обоюдного стремления к одному результату, со знанием, что одновременно это будет невыполнимым.

Типичные случаи эффективности модели компромисса, когда:

- обе стороны имеют равные позиции, но взаимоисключающие интересы;
- одна из сторон может реализовать кратковременную выгоду;
- неэффективными оказались другие варианты решения проблемы;
- собственный интерес для сторон весьма существенен, и они могут отойти от первоначальной позиции;
- стороны сохраняют взаимоотношения, получая промежуточный вариант.

3. Настойчивость (принуждение, подавление). Ситуация воспринимается сотрудником как крайне значимая, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам в случае их сопротивления. Эта модель используется в ситуации, препятствующей сотруднику в достижении его целей. Сотрудник отстаивает интересы дела и по долгу службы обязан доминировать. Данная модель

связана с применением властных полномочий, направленных на нивелирование агрессивных действий граждан.

Примеры эффективного применения этой модели поведения, когда:

- результат очень важен для сотрудника;
- сотрудник, обладающий достаточным авторитетом, принимает наиболее оптимальное или единственно верное решение в данной ситуации;
- решение сотрудником требуется принять оперативно с имеющимися на это властными полномочиями;
- сотрудник понимает, что у него нет иного выбора;
- сотрудник находится в сложной ситуации, требующей оперативной реакции;
- у сотрудника достаточно полномочий, но он ограничен во времени при принятии нестандартного решения.

Слабым звеном этой модели является потеря инициативы подчиненных и рецидив повторных вспышек конфликтов из-за роста напряжения и ухудшения взаимоотношений.

4. Уход (уклонение, избегание) – сознательное избегание решения вопроса в расчете на потерю его актуальности и дальнейшее исчезновение. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий для сотрудника не значим, если ситуация урегулируется, например, из-за спада напряжения, или сейчас отсутствуют условия для конструктивного решения вопроса, но появятся в перспективе.

Наиболее типичные ситуации использования этой модели, когда:

- напряженность слишком велика, и сотрудник стремится к ее снижению;
- исход не очень значим для сотрудника, и он считает решение настолько банальным, что не желает тратить на него силы;
- стремится выиграть время для получения дополнительной информации или получить поддержку;
- ситуация для сотрудника крайне сложна, и ее урегулирование будет для него затруднительным;
- у сотрудника недостаточно полномочий для конструктивного решения вопроса;
- сотрудник понимает, что у других больше шансов решить эту проблему;
- действия по урегулированию конфликта считаются опасными и его открытое обсуждение ухудшит положение дел.

5. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ сотрудника от своих интересов и готовность пойти навстречу гражданину. Эта модель имеет право на жизнь в случаях, когда предмет разногласий имеет для сотрудника меньшую ценность, чем взаимоотношения с конфликтующей стороной, когда при «тактическом проигрыше» может быть достигнут «стратегический выигрыш».

Наиболее характерные ситуации использования этой модели:

- сотрудник считает себя неправым;
- когда вторая сторона имеет большую власть.
- лицо стремится сохранить добрые отношения с людьми;
- результат значительно важнее для оппонента, чем для сотрудника;
- у сотрудника мало властных полномочий или шансов добиться результата;
- сотрудник считает, что гражданин сделает правильный вывод, и в дальнейшем не будет допускать подобного.

Часто применяемая сотрудником такая модель поведения, как правило, приводит к потере навыка эффективного управления людьми.

К традиционным пяти моделям взаимодействия Е. В. Андриенко предлагает еще одну модель, которая называется *ассертивной* (от англ. assert – утверждать, отстаивать) [4]. Она предполагает способность человека отстаивать свои интересы и добиваться целей, не ущемляя интересов других, и не доводя дело до конфликта. Оно направлено на то, чтобы реализация собственных интересов являлась условием реализации интересов взаимодействующих субъектов. Ассертивность – это внимательное отношение как к себе, так и к партнеру. Ассертивное поведение препятствует возникновению конфликтов, а в конфликтной ситуации помогает найти верный выход из нее. При этом наибольшая эффективность достигается при взаимодействии одного ассертивного человека с другим таким же.

Таким образом, нами рассмотрена тема «Модели взаимодействия сотрудников в конфликтах», в рамках которой обозначены подходы к моделированию, особенности выбора, основные модели взаимодействия сотрудников ОВД в конфликтных ситуациях, а также степень их эффективности.