

Тема 6. Психология взаимодействия сотрудников милиции в конфликтных ситуациях

1. Восприятие гражданами требований сотрудников милиции по соблюдению общественного порядка.

Проблема задержания правонарушителей. В деятельности сотрудников ряда правоохранительных органов, чаще всего органов внутренних дел, возникает необходимость задержания правонарушителей. Это бывает в ситуациях посягательства на объекты уголовно-правовой защиты, криминального конфликта, открытого физического и психологического противоборства правонарушителя с субъектом юридического труда. К таким ситуациям, во-первых, относятся случаи, когда правонарушители застигнуты при совершении преступлений. Сотрудники вправе при этом применять физическую силу и специальные средства для отражения нападения, пресечения сопротивления массовых беспорядков, задержания лиц, в отношении которых имеются достаточные основания полагать, что они намерены оказать вооруженное сопротивление, тогда, когда правонарушителей не удалось убедить и ненасильственные способы не обеспечивают выполнение возложенных на сотрудников обязанностей, и др.

Во-вторых, когда правонарушители застигнуты при совершении посягательств на исчерпывающий перечень объектов уголовно-правовой охраны, указанных в ч. I ст. 15 Закона о милиции, допустимо использовать все виды специальных средств, физическую силу, служебных собак, а также огнестрельное оружие.

Наконец, в-третьих, когда сотрудники находятся в состоянии крайней необходимости, они вправе применять все виды предусмотренных законом средств. Особый вид следственных действий — процессуальное задержание, которое может производиться только после возбуждения уголовного дела или одновременно с возбуждением уголовного дела.

Эти ситуации криминальных конфликтов и инцидентов насыщены психологической напряженностью, эмоциональностью, волевым противоборством, опасностью, ответственностью, часто — скоротечностью. Они предъявляют высокие требования к профессионально-психологической подготовленности, устойчивости, самообладанию, быстроте и правильности ориентировки в обстановке, бдительности, готовности к немедленному реагированию, доведенным до автоматизма специальным действиям и др. Сотрудники, выполняющие их, не всегда оказываются на высоте этих требований, допускают промахи, нарушения, приводящие к различным, в том числе трагическим, последствиям. Юридическая психология изучает такие ситуации и разрабатывает рекомендации по обеспечению безукоризненных действий сотрудников в них.

Задача значительно осложняется тем, что существует множество видов задержания, существенно различающихся по самым разным, в том числе психологическим, признакам. Так, виды задержания различаются по количеству лиц (одного правонарушителя, группы правонарушителей), по уровню организованности и «криминального профессионализма» (случайной группы, организованной, преступного сообщества и др.), по последовательности задержания (одновременное, разновременное), по вооруженности правонарушителей, по возрасту задерживаемых, по месту задержания, по количеству сотрудников, осуществляющих задержание, по способу сближения с правонарушителем, по степени благоприятности для задержания, по степени активности психического и физического принуждения правонарушителей, по видам розыскных нарядов, по способам оперативно-розыскной деятельности, по видам и способам ведения поиска и специальных операций и др. Можно сказать, что этот вид юридических действий должен представлять собой целое направление в юридической психологии, ожидающее своих исследователей.

Психологическая подготовка к задержанию. По времени осуществления психологически значимо то, как осуществлена подготовка сотрудников к задержанию. Она бывает *предварительной* и *непосредственной*. Задача первой — формирование и

поддержание психологической подготовленности личного состава во всем объеме. Она решается путем реализации всей программы морально- и профессионально-психологической подготовки в течение достаточно длительного периода подготовки. У непосредственной психологической подготовки задача другая: формирование состояния высокой профессиональной готовности сотрудника непосредственно перед началом задержания. Она проводится руководителем в ходе инструктажа подчиненного и проигрывания с ним ситуаций предстоящих действий, в ходе общения с ним при приготовлении к операции, а также путем мобилизации сотрудником своих сил и возможностей перед началом действий.

При этом целенаправленный инструктаж проводит руководитель или другой опытный сотрудник, ранее лично участвовавший в выполнении аналогичного задания. Только такие авторитетные лица способны оказать нужную профессиональную и психологическую помощь тем, кому предстоит выполнить сложную задачу. Целенаправленный инструктаж преследует цели: вселить во всех участников предстоящей ситуации задержания уверенность в успехе, укрепить авторитет лиц, назначенных старшими, при использовании технических средств и оружия — убедить в необходимости и надежности его применения.

При решении задач оперативно-розыскной деятельности необходимость проведения специальной операции по задержанию вооруженных правонарушителей часто возникает внезапно, поэтому в образовательных учреждениях системы МВД РФ проводится заблаговременная профессионально-психологическая подготовка сотрудников к задержанию вооруженных правонарушителей. Ее следует развивать и продолжать в территориальных органах внутренних дел и органах внутренних дел на транспорте во всем масштабе, охватывающем любые виды задержания и поддерживающем нужные навыки на высоком уровне.

Психологические особенности задержания вооруженных правонарушителей. Подготовка специальной операции по задержанию вооруженных правонарушителей сильно зависит от объектных, субъектных и обстановочных условий, в которых происходит задержание.

Независимо от места задержания вооруженных правонарушителей руководитель специальной операции организует:

- блокирование места задержания вооруженных правонарушителей;
 - оперативно-розыскные мероприятия;
 - режимные мероприятия в районе задержания вооруженных правонарушителей в целях удаления из этого района граждан, которые оказались в месте задержания вооруженных преступников в силу случайного стечения обстоятельств, и для создания благоприятных условий для задержания;
 - усиление охраны общественного порядка и охраны важных и особо важных объектов в блокированном районе;
 - управление штабом;
 - расчет сил и средств, необходимых для проведения специальной операции по задержанию вооруженных правонарушителей;
- создание групп захвата, прикрытия, блокирования, резерва и др.;
- создание групп обеспечения (тылового, медицинского и др.);
 - разведки: предварительную (рекогносцировка местности) и непосредственную (обыск места задержания);
 - ориентировочную оценку ситуаций психологического и физического противоборства с правонарушителями и принуждения вооруженных правонарушителей к сдаче;
 - разработку плана проведения специальной операции в укрытии, в транспортном средстве, в общественном месте, на местности и т.п.;
 - руководство реализацией плана специальной операции;

- руководство тренировкой личного состава в условиях, максимально приближенных к реальным, если имеются время и необходимость;
- психологическое воздействие на личный состав, создание у сотрудников нужного психологического настроя.

Качественная подготовка обеспечивает безусловное задержание любого вооруженного правонарушителя или преступной группы.

Задержание вооруженных правонарушителей, находящихся в укрытиях, начинается с блокирования места задержания. Потом сотрудники проводят предварительную разведку — рекогносцировку укрытия. Например, обследуются аналогичные квартиры этого же дома (укрытие), чтобы определить удобные места для расположения групп прикрытия, блокирования, резерва. Непосредственной разведкой целесообразно установить количество вооруженных правонарушителей, местонахождение вооруженных правонарушителей в укрытии, их намерения, их вооруженность, их возможные пути отхода, близкие, средние и далекие перспективные цели вооруженных правонарушителей, их психическое состояние, криминальный опыт, возможность склонения к добровольной сдаче органам власти, наличие заложников в укрытии, наличие сообщников.

Оценив добытую информацию и ситуацию задержания вооруженных правонарушителей, руководитель специальной операции разрабатывает план активных или пассивных действий по задержанию. Он размещает снайперов в квартирах в доме напротив, а группа блокирования должна прикрыть местность по рубежу, выставив заслоны. Оперативная группа проводит оперативно-розыскные мероприятия, ведет негласное наблюдение. Старший оперативной группы сообщает руководителю специальной операции о результатах предварительной и непосредственной разведки, а также добытую информацию о психологическом потенциале вооруженных правонарушителей.

Оценив оперативно-розыскную ситуацию, руководитель специальной операции окончательно принимает решение и ставит задачи личному составу. Определяются начало и порядок действий, группе захвата — время начала силовых действий, порядок использования специальных средств, огнестрельного оружия и физической силы, способы подхода и проникновения в укрытие и т.п. Группа захвата, имеющая значительный численный перевес (не менее чем 4:1), задерживает правонарушителя, используя заранее отработанный до автоматизма алгоритм действий. Если правонарушитель оказывает вооруженное сопротивление, оно подавляется применением оружия. Остальные группы и резерв, располагающийся на подступах к месту задержания, оказывают содействие основной группе и исключают возможность всяких неожиданностей.

Если правонарушители не знают о том, что будет проведена специальная операция по их задержанию, то используется фактор внезапности.

Если сотрудники расшифрованы и вооруженные правонарушители ожидают силовых действий с их стороны, то огнестрельное оружие, специальные средства и физическая сила применяются сотрудниками только после склонения правонарушителей к добровольной сдаче, т.е. после психического принуждения (предупреждения о намерении применить оружие). Обращаться к вооруженным правонарушителям с предложением о добровольной сдаче должны представитель власти (начальник органа внутренних дел, прокурор) или физические лица, с чьим авторитетом, доверием, мнением и т.п. считаются правонарушители. Обращение этих физических лиц должно быть вежливым, кратким и влияющим на психику правонарушителей, например: «Гражданин Иванов Иван Иванович, Ваше вооруженное сопротивление в этой ситуации бессмысленно и только отягчает Ваше наказание. Прошу Вас добровольно сдаться органам власти. Если согласны, то выбросите оружие через дверь, а потом сами выходите через нее. Гарантирую объективность и гуманное обращение при задержании. Срок — пять минут. В противном случае

правоохранительные органы будут вынуждены применять физическую силу, специальные средства и огнестрельное оружие».

Если вооруженные правонарушители не выполняют законные требования представителей органов власти, а переговорщикам не удалось уговорить их отказаться от противодействия, то переговоры усыпляют определенным образом их бдительность, снижают степень их агрессивности, позволяют лучше использовать фактор внезапности. Если заложников нет, то снайперы применяют огнестрельное оружие так, чтобы нанести ранение, не угрожающее жизни вооруженных правонарушителей. В противном случае оружие применяется на поражение один раз в целях причинения преступникам смерти.

Задержание вооруженных правонарушителей в общественном месте (банке, ресторане, на вокзале и т.п.) производится, если они при этом совершают преступления. Их задерживают способом окружения или засады. Так, как правило, задерживают рэкетиров. Группа захвата переодета в гражданскую одежду, чтобы иметь возможность скрытно сблизиться с ними для задержания с поличным. Количество групп захвата зависит от количества рэкетиров. Группа прикрытия, также в гражданской одежде, занимает место заблаговременно, резерв — на подступах, группа блокирования — не менее чем на двух автомобилях у места возможной остановки автотранспортного средства, используемого рэкетирами. Все — в психологической готовности к быстрым и внезапным действиям по сигналу руководителя в соответствии с намеченным планом.

Задержание вооруженных правонарушителей, передвигающихся на транспорте в населенном пункте, проводится, когда иных возможностей нет или нарушители совершают преступление, пытаются скрыться. Намечаются рубежи блокирования, оборудованные средством принудительной остановки «еж». Здесь специальная группа решает свою задачу заслонами и находятся группы захвата, окружения и резерва. На удалении 300—500 м от места вынужденной остановки задерживаемого транспортного средства скрытно размещаются наблюдатели. Одновременно ими выставляется временный знак «Въезд запрещен» в целях недопущения въезда других транспортных средств в зону проведения специальной операции. Посты наблюдения, обнаружив вооруженных преступников, сообщают об этом руководителю специальной операции, все их движение прослеживается, а на рубеже блокирования задерживается.

Разработанные методы захвата, предполагающие учет всех психологических факторов, обеспечивают надежное задержание вооруженных преступников.

2. Психологическая характеристика конфликтов.

Конфликт - столкновение примерно равных по силе, но противоположных по направленности тенденций (мотивов, целей, действий) участников взаимодействия.

В стремительно развивающемся мире многие люди не могут достаточно быстро адаптироваться, адекватно отреагировать на изменяющуюся ситуацию. В итоге у человека возникает противоречие, которое при разумном подходе к оценке ситуации, его возможностей им успешно может быть разрешено. Но если человеку, в силу различных обстоятельств, не удастся оценить обстановку и принять правильное решение по нейтрализации противоречия, то тогда оно перерастает в конфликт: как внутриличностный, так и межличностный.

Сотруднику МОБ для активных и конструктивных действий в конфликтных ситуациях важно обладать конфликтоустойчивостью, которая является компонентом конфликтной компетентности. Конфликтная компетентность - уровень развития осведомленности о диапазоне возможных тактик поведения в конфликте и умений реализовывать эти тактики в конкретной жизненной ситуации.

С обучающимися необходимо обсудить следующие имеющиеся тактики поведения:

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

Сотрудничество – стремление организовать действия граждан на достижение совместного результата.

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

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

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

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

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

конфликтного взаимодействия, так как остается достаточно большая зона взаимных уступок, а полностью причины не устранены.

В некоторых случаях считается, что подавление в разумных, контролируемых пределах более продуктивно с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем возникает вопрос о цене победы и что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось базой формирования новых конфликтов и не привело бы к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Важно обозначить в ходе занятий функции конфликтов, которые несут позитивную и негативную составляющие:

Позитивные	Негативные
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников, сохранение напряженности
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений ("шлейф конфликта").

Обучающимся следует уяснить, что, оказавшись в конфликтной ситуации, необходимо оценить обстановку, свои возможности и возможности оппонентов, спрогнозировать развитие событий при планировании своих действий, принять решение на конкретные действия и приступить к выполнению задачи по решению конфликта.

Важно помнить, что если конфликт разворачивается в присутствии обычных граждан, следует, используя тактику сотрудничества, сформировать мнение, что вы защищаете их безопасность. Сотрудник, от слова сотрудничество. Объяснить гражданам, что участники конфликта – те, кто посягают на вашу безопасность и с ними необходимо работать, объяснять, учить правилам поведения в обществе, защищая вас. Таким образом, вы привлекаете общественность на свою сторону и способствуете нейтрализации наиболее импульсивных, возбужденных и эмоциональных граждан.

Когда общественность на вашей стороне участники или виновники конфликтной ситуации начинают вести себя более сдержанно, уступчиво, потому что вы их лишили поддержки.

При выяснении обстоятельств конфликта следует действовать в рамках правового поля, используя тактику подавления, и говорить о необходимости соблюдения закона виновниками, т.е. разъяснить им, что они нарушили и возможные пути выхода из

конфликтной ситуации. Другими словами, нарушители несут ответственность за противоправные деяния и предупреждаются, что при повторном действии ужесточаются меры воздействия в отношении их.

Возникают случаи отказа правонарушителей следовать с сотрудниками для выяснения обстоятельств. Важно объяснить им, что в этих случаях возникает ответственность за неподчинение правоохранительным органам. Это значительно усугубит их положение. Следует также рассказать правонарушителю о дальнейших действиях в отношении его, его правах и обязанностях.

В общении необходимо сделать упор на формировании чувства вины, например, меняя местами в произошедшем событии пострадавшего и правонарушителя или его родственников и, делая акцент на работе сотрудников, которые стоят на страже правопорядка и защищают честь и достоинство граждан.

Обучающимся следует помнить, что правонарушитель – гражданин, который сделал ошибку, за которую несет ответственность. Но его не следует унижать и оскорблять. От общения с сотрудниками он не должен озлобиться и затем вымещать на обычных гражданах свою злость, обиду и другие негативные эмоции. Его следует натолкнуть на размышления о своем поведении, о том, что он полноправный член общества и необходим обществу, своей семье, родителям и близким. Поэтому, чтобы к нему относились с уважением, ценили и считались с ним и его мнением необходимо продемонстрировать свои лучшие человеческие черты.

Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Управление конфликтами - это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существует достаточно много методов управления конфликтами. Обобщенно их можно представить в виде нескольких групп, каждая из которых имеет свою область применения:

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

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ “я - высказывание”, т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

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

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

Событие. Создавшаяся ситуация с учетом применяемого метода требует краткого объективного описания без использования субъективных и эмоционально окрашенных

выражений. Можно так начать фразу: “Когда на меня кричат...”, “Когда на моем столе разбрасывают мои вещи...”, “Когда мне не говорят, что я был вызван к начальнику...”.

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

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

Структурные методы, т.е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т.д. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, общеорганизационные цели, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления,

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

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

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

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

К.Томас и Р.Килменн выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

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

Основу классификации составляют два независимых параметра: 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей, 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

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

Общие рекомендации по решению конфликтной ситуации могут быть сведены к 7 шагам:

1. Признать существование конфликта, т.е. признать наличие противоположных целей, методов у оппонентов, определить самих этих участников. Практически эти вопросы не так просто решить, бывает достаточно сложно сознаться и заявить вслух, что ты находишься в состоянии конфликта с сотрудником по какому-то вопросу. Иногда конфликт существует уже давно, люди страдают, а открытого признания его нет, каждый выбирает свою форму поведения и воздействия на другого, однако совместного обсуждения и выхода из создавшейся ситуации не происходит.

2. Определить возможность переговоров. После признания наличия конфликта и невозможности его решить “с ходу” целесообразно договориться о возможности проведения переговоров и уточнить, каких именно переговоров: с посредником или без него и кто может быть посредником, равно устраивающим обе стороны.

3. Согласовать процедуру переговоров. Определить, где, когда и как начнутся переговоры, т.е. оговорить сроки, место, процедуру ведения переговоров, время начала совместной деятельности.

4. Выявить круг вопросов, составляющих предмет конфликта. Основная проблема состоит в том, чтобы определить в совместно используемых терминах, что является предметом конфликта, а что нет. Уже на этом этапе вырабатываются совместные подходы к проблеме, выявляются позиции сторон, определяются точки наибольшего разногласия и точки возможного сближения позиций.

5. Разработать варианты решений. Стороны при совместной работе предлагают несколько вариантов решений с расчетом затрат по каждому из них, с учетом возможных последствий.

6. Принять согласованное решение. После рассмотрения ряда возможных вариантов, при взаимном обсуждении и при условии, что стороны приходят к соглашению, целесообразно это общее решение представить в письменном виде: коммюнике, резолюции, договоре о сотрудничестве и т.д. В особо сложных или ответственных случаях письменные документы составляются после каждого этапа переговоров.

7. Реализовать принятое решение на практике. Если процесс совместных действий заканчивается только принятием проработанного и согласованного решения, а дальше ничего не происходит и не меняется, то такое положение может явиться детонатором других, более сильных и продолжительных конфликтов. Причины, вызвавшие первый конфликт, не исчезли, а только усилились невыполненными обещаниями. Повторные переговоры проводить будет намного сложнее.