

- Для того чтобы охарактеризовать приемы, укажем сначала на типичные действия, ведущие, наоборот, к обострению конфликтных отношений. «Магическими» приемами обострения ситуации могут быть:
 - Неоправданное занятие начальственной позиции, отдача беспрекословных распоряжений: «Не пререкайтесь, а выполняйте...»;
 - Угрозы: «Вам следует выполнять так, как сказано, иначе...»;
 - Преуменьшение вклада: «А Вам необходимо было...»;
 - Навязывание своей точки зрения, давление: «Я же Вам постоянно говорю...»;
 - Нежелание признавать свои ошибки или правоту подчиненного: «Нет, Вы не правы...»;
 - Подчеркивание своей роли и разницы положений: «Вам это не дано. С Вашей колокольни кажется...»;
 - Высказывание подозрений: «А мне кажется, что Вы, Петров...».
- Нарушают отношения и осложняют ситуацию перебивание, настаивание на собственной правоте, упреки, колкие замечания, оскорбления, выдвигание ультиматума и т. д.

- **Одним из эффективных способов противодействия подобным действиям может служить прием «я-высказывания». Общая схема этого приема такова:**
- **Событие — Реакция — Желаемый исход**
Например:
 - а) **событие: «Когда Вы кричите (утверждаете и т. д.)...»;**
 - б) **реакция: «Я чувствую себя...»;**
 - в) **желаемый исход: «Я хотел бы, чтобы мы с Вами имели возможность обсудить это в спокойной обстановке. Я бы тогда смог...».**

- **В зависимости от того, когда произойдет вмешательство и управление конфликтом, меняется вероятность его разрешения:**
- **в начальной фазе – 92%;**
- **в фазе подъема – 46%;**
- **в стадии пика – менее 5%;**
- **в стадии спада – около 20%;**
- **в стадии вторичного роста – менее 7%;**
- **в стадии вторичного пика – менее 2%.**

Основные причины конфликтов в организации:

- **взаимозависимость задач;**
- **распределение выделяемых ресурсов;**
- **различия в целях, а так же способах их достижения;**
- **недостаточные коммуникации;**
- **совместная работа разных психотипов людей;**
- **личные эмоции, неприязнь.**

- **По данным социологов 70% производственных конфликтов происходят по инициативе руководителей. И действительно, может, это и вариант, хотя бы потому, что в процессе управления руководителю приходится принимать исключительно непопулярные решения (за исключением, пожалуй, повышения зарплаты), и если претворять эти решения в жизнь, теряя при этом недовольных сотрудников, то через месяц в компании придется возобновлять весь личный состав, а это затраты.**

- **Конечно, не каждый конфликт руководитель начинает сам. Иногда врагов он вырашивает себе "случайно", а потом с ними приходится бороться. Например, можно "случайно" передать неограниченную финансовую или политическую власть своему заместителю, и в один прекрасный момент осознать, что если ты чего-то не предпримешь, то в итоге останешься ни с чем. Или другой популярный вариант: жестоко и прилюдно наказать обидчивого сотрудника и**

- **Кроме того, конфликт может оказаться спровоцированным противником с единственной целью — выявить союзников и потенциал объекта. Для этого, следуя одной из восточных стратагем "дразнить собаку", предпринимаются демонстративные, эмоционально-яркие, лично оскорбляющие, агрессивные действия. После этого, когда объект бросается очертя голову в бой, фиксируются его контакты, выявляются союзники во власти, дружественные средства массовой информации, источники влияния и финансирования. После активизации все выявленные контакты фиксируются и в скрытном режиме обрабатываются. К следующему, уже**

Чтобы управлять и достигать своих целей даже в конфликте, можно воспользоваться слабостью характера одного из участников ситуации. Вот один из исторических примеров.

- *- Что нового? — спросил Павел, нехотно отрываясь от письма Лизакевича, сообщавшего о согласии папы посетить Петербург. — О чем говорят в городе?*
- Смеются над последним указом вашего величества, — с присущей ему смелостью ответил Груббер, намекая на передачу церкви св. Екатерины иезуитам.
Стрела угодила точно в цель. Смех подданных вернее всего мог привести импульсивного монарха в состояние, близкое к неменяемости.
- Кто посмел? — воскликнул он, багровея.
- Извольте, ваше величество, — Груббер, не торопясь, развернул заранее заготовленный список, в котором перечислялось 27 имен. Среди других негодных ордену представителей духовенства был назван и митрополит Сестрэнцевич.
- Арестовать! — распорядился Павел, едва пробежав список глазами. — Выслать! — и велел срочно сыскать петербургского генерал-губернатора графа фон Палена.
Понятное дело, генерал-губернатор приказ государя выполнил. Опасаясь разгневать самодержца, он не стал допытываться, кого сажать, а кого лишь препроводить в родовые именья. Просто взял и выслал из столицы всех перечисленных в списке скопом — одних раньше, других, более именитых, других, последних

- **Согласно рассуждениям Ямамото Цунэтомо, монаха, самурая клана Сага, каким бы великим воином ты ни был, если тобой играют чужие или собственные эмоции, ты не обладаешь необходимыми знаниями или позволил гордыне овладеть собой — твой дух и энергия могут ничего не значить, и ты окажешься пешкой в чужой игре.**

- **Учение самураев — один из лучших стратегических советчиков в мире военных действий. Например, согласно учению Буси-до (путь смерти) самураев, в основе силы человека лежат два фактора: дух и разум.**

Дух	без	разума	слеп.
Разум	без	духа	немощен.

Наиболее значимыми качествами, определяющими силу духа, являются:

- - отрешенность, отсутствие страха, способность полной мобилизации в момент конфликта или сражения;
 - упорство в достижении поставленной цели, способность снова и снова подниматься после поражения и следовать по выбранному пути;
 - непоколебимая вера в собственные силы и способность преодолеть выбранные преграды и придти к поставленным целям;
 - независимость состояния внутреннего мира от мнения и оценок толпы, способность скрывать собственные планы, эмоции и чувства;
 - наличие твердой моральной основы: к качествам, присущим воину буси-до, традиционно относят, например, верность, вежливость, мужество, правдивость, честь, справедливость, простоту; способности изменять себя это является самым

- **Управление конфликтом в "мирной" жизни**

ПОЛИТИКА

- **- Меня пытаются шантажировать, - я помахал пред его лицом дискетой.**
- Здесь есть все: правда, домыслы, вымыслы, промыслы. Бытовая грязь и возвышенная гадость. Шантажист грозит скинуть информацию в интернет.**
- Как думаешь, я смогу разыскать терминал, с которого она сошла?**
- Можете. Наверное. Но это очень долго. С непредсказуемым результатом.**
- Я тоже так думаю. Поэтому мы не будем его искать. Мы уничтожим ценность информации. Сегодня же создашь группу. Возьмешь компьютерщиков, сыскарей, аналитиков, пару-тройку разнужданных журналистов.**
- Формулирую задачу: ты готовишь дюжину материалов размером в 10 - 15 страниц каждый. Это должны быть увлекательнейшие истории о коррупции в верхних эшелонах власти, о разбое и беспределе олигархов, о продажности ментов и прокуроров, о лихоимстве мэров и губернаторов. Истории должны быть основаны на правде, правдоподобных слухах, недостоверных сплетнях, заведомой лжи, и чем она чудовищней, тем лучше. Названия зарубежных банков, номера счетов от фонаря и копии денежных проводок откуда-то с луны, фотографии их кредит-кард, загородных домов и драгоценностей...**
- Кто герои историй?**
- Только всенародно известные лица. Олигархи. Нынешний и прошлый премьеры, их заместители, министры кабинета, тузы Администрации Президента и Патриархия. И обязательно, просто непременно, что-нибудь крутое про Чубайса! Действующие в связи с ними — всякого рода полууголовная и совсем бластная публика...**
- И что со всеми этими детективными ужасами делать?**
- Ждать. Может быть, они нам и не понадобятся, но если мы не уйдем шантажиста и он сбросит свою дискету в интернет, ты начнешь с часовым интервалом сплавлять в сеть свои кошмарные байки.**
- В течение дня мир получит чертову дюжину историй, с которой он не разберется до конца следующего века. В этой лавине компроматов ни один человек не поймет, кто кому доводится Николаем: Серебровский — Березовскому? Или Ходорковский — Гусинскому? Или Потанин — Быкову, а Быков — Лебедю. Задача ясна?"**

КИНО.

Скандал приносит успех.

- Американская актриса Джеми Ли Кертис, дочь знаменитых Тони Кертиса и Дженет Ли, была звездой хичкоковских фильмов. Джеми тридцать лет боролась за свое собственное имя в кино. После нескольких ролей в фильмах ужасов, которые не принесли ей успеха, Джеми все еще считалась дочкой известных родителей. Чтобы избавиться от стереотипа "королевы ужасов", она согласилась сняться в фильме, где ей пришлось раздеться. Нередко скандал приносит известность. Впервые ее имя назвали без упоминания родителей. Но радоваться было рано. Увидев ее мужеподобную фигуру, в Голливуде решили, что она гермафродит. В ответ на это Джеми снялась в журнале "Плейбой", заявив: "У меня маленькая грудь, но она моя". Именно так в 1993 году родилась новая звезда.

ПИКАП.

- **Согласно статистике Американских социологов, одним из самых популярных методов знакомства являются аварии на дороге и поломки машин.**

МУЖСКАЯ ДРУЖБА.

- По мнению специалистов, самые длительные и теплые взаимоотношения складываются между мужчинами, начавшими свое знакомство с "драки".

РЫНОК.

- **Одним из самых эффективных методов снижения цены на продуктовом или вещевом рынке является громкая ссора между мужем и женой о необходимости покупки. Если продавец — женщина, то жена должна быть за покупку, а муж должен сопротивляться. Если продавец — мужчина, соответственно, наоборот. Принцип солидарности полов позволяет достичь желаемого результата и значительного снижения цены.**

ТРУДОУСТРОЙСТВО.

- **Последнее время одним из самых распространенных методов отбора специалистов по продажам стал так называемый "Ассесмент", когда в условиях жесткой деловой игры выясняются коммуникативные, лидерские и другие качества претендентов на рабочее место.**

МАРКЕТИНГ.

Эффект дискуссии.



Один из экспериментов состоял в попытке изменить некоторые шаблоны поведения домашних хозяек в связи с использованием новых пищевых продуктов. Одной группе испытуемых была прочитана лекция по данному вопросу, однако только 3% женщин попытались в дальнейшем прибегнуть к советам эксперта. В другой группе была проведена дискуссия на тему преимуществ использования тех же продуктов. Последующий подсчет показал, что в этой группе 32% ЖЕНЩИН СТАЛИ ПРИМЕНЯТЬ РАНЕЕ ИГНОРИРУЕМЫЕ ПРОДУКТЫ. Дискуссия дает эмоциональный толчок к последующей поисковой активности ее участников.

ПРОВОКАТИВНАЯ ПСИХОТЕРАПИЯ

может служить одним из примеров позитивного конфликтного воздействия.

- **Конфликт или жертвоприношение?**
- **Существует еще одна группа стратегий поведения в конфликте "проиграл-выиграл". Это когда, как минимум, одна из сторон конфликта жертвует собой во имя чего-то другого, возможно, высшего. Иногда это делают во имя Родины, во имя детей, во имя веры, ради свободы и т.д. Иногда ради другой, более большой материальной выгоды. Иногда ради прекращения или избегания конфликта. Ради этого последнего люди могут идти на компромиссы с собой, со своей совестью, жертвовать своими интересами или даже жизнью. Одна из причин такого поведения — привычка думать о конфликте, как о чем-то неприемлемом. В культуре человечества слово "конфликт" издавна приобрел негативную окраску. "Лучше худой мир, чем добрая ссора", — говорят на Руси. С детства нас учат: "Ты умнее (старше, сильнее) — уступи". "Ты хочешь быть правым или счастливым?"**

И некоторые избирают жизнь без конфликтов.

Приспосабливаются, уклоняются, лебезят, изменяют самому себе.

И все только ради одного: чтобы было все мирно и тихо. В этом

Не в том дело, решите вы задачу или нет, а в том, на кого возложите ответственность.

- **Другой тип жертвоприношения себя на алтарь справедливости, например, может выглядеть так. Ты вступишь в конфликт с руководством, остальные как бы не были согласны с тобой, присоединяться к начальству — и ты оказываешься один против всех.**

- **Тебя увольняют, а остальные получают то, за что ты боролся. Единственной наградой, правда, станет моральное удовлетворение от собственной смелости и тайные благодарности от сослуживцев.**

***Человеку свойственно ошибаться, но
нашей фирме не свойственно прощать.
Заповедь американских менеджеров***

- **Возникает вопрос, как же поступать, если возникает необходимость отстоять свою позицию, соблюсти свои интересы и при этом сохранить интересы других сторон? Как претворить в жизнь столь заманчивую стратегию "Выиграл-выиграл"? Как найти решение, удовлетворяющее каждого в тех ситуациях, когда интересы входят в противоречие? Наверное, нет одного ответа на этот вопрос. Ответ — в процессе работы над собой, своими состояниями, в развитии гибкости поведения, формировании навыков переговоров и умения встать в свою позицию и позицию другого — словом, ответ — в обучении. Для этого существует много тренингов, книг, специалистов. И чтобы данная статья принесла еще больше практической выгоды, можно воспользоваться одним из подходов использования стратагем.**

- **1. Бегло прочтите афоризмы.**
- 2. Когда Вы найдете свой афоризм, то почувствуете легкое возбуждение и особый духовный восторг.**
- 3. Прочитайте его еще раз и попытайтесь не столько понять, сколько пережить.**
- 4. Дальше возможны варианты:**
- 5. Выбрать его в качестве фильтра восприятия реальности на неделю или две.**
- 6. Прописать его на чистом листе 30 - 40 раз.**
- 7. Повесить на видном месте дома и на рабочем столе.**
- 8. И он начнет свою целительную работу в глубине вашего "Я".**

- ***Если вы со мной не согласны, это значит только, что вы не слушали меня.***
Из постулатов менеджмента.

Угол зрения зависит от занимаемого места.
Закон Майлса.

Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.
Хэнлон.

При согласии незначительные дела вырастают, при несогласии величайшие гибнут.
Гай Саллюстий Крисп 86 - 35 гг. до н.э.

- ***Кто кричит, того плохо слышно.***

В любой неприятности искать смысл — занятие, лишённое смысла.

Бальтасат Грасиан.

Опирайтесь только на то, что сопротивляется.

Блез Паскаль.

Позвольте и другому человеку сердиться: если вы повысили голос, то и он (она) тоже имеют право на это.

Принцип компании "Дженерал Моторс".

- ***Противоположности, поставленные рядом, становятся более явными.***
Бонавентура, 1221-1271.

Не ненавидьте ваших врагов, возможно, вам придется работать вместе.
Эссар, американский юморист.

Не бойтесь врагов, нападающих на вас, — бойтесь друзей, льстящих вам.
Генерал Обрегон.

В мире существует только один способ одержать верх в споре — это уклониться от него.
Дэйл Карнеги.

- ***Чтобы испортить отношения, достаточно начать выяснять их.***

Наказание не подавляет желания делать плохо, в лучшем случае человек учится избегать наказания.

Т. Питерс, Р. Уотермен.

А вы хотели бы оказаться среди той части населения, которая попадает в графу "срывы в допустимых пределах"?

Т. Питерс, Р. Уотермен.

Закрытый рот помогает сохранить зубы.

- ***Если вы больше чем один день чувствуете себя счастливым, значит, от вас что-то скрывают.***

Ничто так не разоружает оппонента, как создание ему условий для почетной капитуляции.

Не обижайся на шутку — лучше возьми шутника на заметку.

Из афоризмов мастера Дубова.

Истина рождается в спорах, но когда страсти кипят, истина испаряется.

- ***Критика подобна почтовому голубю: она всегда возвращается обратно.***
Дейл Карнеги.

Юпитер, ты сердишься, значит, ты не прав.

"С нами такого случиться не может" — эта фраза номер один в списке знаменитых последних слов.

Дэвид Кросби.

Правду говорят двое: тот, кто рассказывает, и тот, кто слушает.

Восточная мудрость.

Высшее благоразумие — это принять трудное решение оставить сей мир в таком виде, в каком мы его застали.

Бальтасар Гарсиан, испанский мыслитель

•

№	1	2	3
1	Смелый	Бдительный	Предприимчивый
2	Кроткий	Робкий	Упрямый
3	Осторожный	Решительный	Пессимистичный
4	Непостоянный	Бесцеремонный	Внимательный
5	Неумный	Трусливый	Недумающий
6	Ловкий	Бойкий	Предусмотрительный
7	Хладнокровный	Колеблющийся	Удалой
8	Стремительный	Легкомысленный	Боязливый
9	Незадумывающийся	Жеманный	Непредусмотрительный
10	Оптимистичный	Добросовестный	Чуткий

11	Меланхоличный	Сомневающийся	Неустойчивый
12	Трусливый	Небрежный	Взволнованный
13	Опрометчивый	Тихий	Боязливый
14	Внимательный	Неблагодарный	Смелый
15	Рассудительный	Быстрый	Мужественный
16	Предприимчивый	Осторожный	Предусмотрительный
17	Взволнованный	Рассеянный	Робкий
18	Малодушный	Неосторожный	Бесцеремонный
19	Пугливый	Нерешительный	Нервный
20	Исполнительный	Преданный	Авантюрный

21	Предусмотрительный	Бойкий	Отчаянный
22	Укрощенный	Безразличный	Небрежный
23	Осторожный	Беззаботный	Терпеливый
24	Разумный	Заботливый	Храбрый
25	Предвидящий	Неустршимый	Добросовестный
26	Поспешный	Пугливый	Беззаботный
27	Рассеянный	Опрометчивый	Пессимистичный
28	Осмотрительный	Рассудительный	Предприимчивый
29	Тихий	Неорганизованный	Боязливый
30	Оптимистичный	Бдительный	Беззаботный

- **$1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/3; 4/3; 5/2;$
 $6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2;$
 $11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3;$
 $14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1;$
 $19/1; 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1;$
 $23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2;$
 $27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.$**

Чем больше сумма баллов, тем выше уровень мотивации к избеганию неудач, защите.

- от 2 до 10 баллов: низкая мотивация к защите;**
- от 11 до 16 баллов: средний уровень мотивации к избеганию неудач;**
- от 17 до 20 баллов: высокий уровень мотивации к избеганию неудач;**
- свыше 20 баллов: очень высокий уровень мотивации к избеганию неудач, защите.**