

**НИЖЕГОРОДСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет военного обучения

А.С. Калюжный

**КОНФЛИКТЫ
В КОЛЛЕКТИВАХ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ**

Учебное пособие

Н.Новгород
2004

ББК 88.4
В 633

В учебном пособии на основании современных научно-практических разработок проблемы конфликтов в отечественной конфликтологии и военной психологии изложено их содержание и социально-психологической характеристика, а также пути предупреждения и разрешения. Достаточное внимание уделено рассмотрению психологических механизмов формирования и стратегии организационной деятельности офицерского состава по устранению конфликтных ситуаций в подчиненных подразделениях.

Предназначено студентам факультета военного обучения НГТУ, обучающимся по программе подготовки специалистов по военно-учетной специальности «Психология», а также постоянному составу университета, проявляющему интерес к теории и практике отечественной военной психологии и педагогики.

К 17 Калюжный А.С. Конфликты в воинских коллективах: Учеб. пос. -Н.Новгород: НГТУ, 2004. -33 с.

© А.С. Калюжный, 2004

Оглавление

Введение	4
1. Социально-психологическая характеристика конфликта ..	5
2. Пути предупреждения и преодоления конфликтов	15
Заключение	31
Литература	32

ВВЕДЕНИЕ

Одной из характерных черт состояния Вооруженных Сил, в том числе сил и средств Военно-морского флота, в современных условиях стало заметное увеличение количества и разнообразия конфликтов между военнослужащими. В них чаще, чем раньше, вступают не только военнослужащие по призыву, но также прапорщики и офицеры. Эта тенденция, на первый взгляд кажущаяся следствием стихийного развития событий, на самом деле достаточно закономерна.

Конфликты в последние годы стали, к сожалению, атрибутом взаимодействий, взаимоотношений военнослужащих. Они оказывают заметное влияние на социально-психологический климат воинского коллектива, сказываются на качестве боевой подготовки и, в конечном счете, влияют на боевую готовность подразделения. Поэтому для успешного руководства подчиненными командиром необходимо понимать суть возникающих конфликтов, причин их появления, характер влияния на воинский коллектив, знать способы урегулирования типичных конфликтов.

Важно подчеркнуть, что конфликт представляет собой достаточно сложное социально-психологическое явление. Молодой офицер, имеющий небольшой опыт руководства воинским коллективом, будет испытывать трудности при конфликтной ситуации, если пути выхода из нее он будет искать, опираясь только на собственный опыт и здравый смысл. Для того чтобы принимать правильные решения по управлению конкретными конфликтами, военному руководителю необходимо знать основные положения теории конфликта.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНФЛИКТА

В процессе совместной жизнедеятельности военнослужащие постоянно взаимодействуют друг с другом не только в ходе коллективного выполнения задач боевой подготовки, но и в столовой, у телевизора, на спортивной площадке, при совместном проведении досуга и т.д.. В процессе постоянного взаимодействия членов воинского коллектива между ними не могут не возникать самые различные противоречия. Однако конфликт выступает крайней формой их разрешения. Ведь помимо него возникшее противодействие может быть разрешено путем взаимного компромисса с обеих сторон, посредством односторонних уступок одного из оппонентов, достигаемых в процессе обсуждения создавшейся проблемы. В частности, если противоречие возникло, но военнослужащие просто не высказывают взаимных претензий друг к другу, то оно, будучи не особенно значимым, может разрешиться само собой.

Сущность и особенности конфликтов

В современной психологической литературе наиболее широкое распространение получили два подхода к пониманию сущности конфликта. При одном из них конфликт определяется как столкновение сторон, мнений, сил, т.е. весьма широко. Но при таком подходе конфликты возможны и в неживой природе. Другой подход заключается в понимании конфликта как столкновения противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений и взглядов оппонентов (субъектов взаимодействия). В этом случае круг участников конфликта ограничивается группой людей. Именно такое определение конфликта дает психологический словарь.

В военной же психологии под **конфликтом** (от лат. *conflictus* — столкновение) понимается *наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия военнослужащих, заключающийся в активном противодействии субъ-*

ектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов военно-профессионального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними. Если же субъекты конфликта противодействуют, но не переживают при этом негативных эмоций, или, наоборот, переживают негативные эмоции, но внешне не проявляют их, то такие ситуации являются предконфликтными. Само противодействие субъектов конфликта может разворачиваться в трех сферах: общении, поведении или военно-профессиональной деятельности.

Конфликтное взаимодействие (противостояние) имеет две основные *особенности*. Во-первых, конфликт характеризуется противодействием сторон, т.е. общением, поведением, деятельностью, одной из целей которых является нанесение морального или материального ущерба оппоненту. При неконфликтном взаимодействии такая цель отсутствует. Во-вторых, конфликт - это такое противодействие, которое сопровождается выраженными или скрытыми негативными эмоциями по отношению к оппоненту. Этот признак особенно характерен для межличностных конфликтов.

Проблема эволюции конфликта

Для того, чтобы разобраться в причинах того, почему в конфликтной ситуации военнослужащие поступают так или иначе, необходимо иметь очень четкое представление о функционировании психики в момент конфликта. А для этого нужно представлять себе эволюцию конфликта.

Как известно, поступками людей управляет психика. Однако структура психики включает в себя два уровня: подсознание и сознание. Логично будет предположить, что чем более длительный период развития прошел каждый из этих отделов, тем более совершенен он с эволюционной точки зрения, тем более упорядочено его взаимодействие с другими уровнями. Следовательно, чем более древним является психическое явление, тем больше оснований считать, что именно к нему, как к самому надежному, проверенному временем обратится человеческий организм в кризисной ситуации.

Первоначальным уровнем психического отражения окружающего мира является подсознание. Оно появилось у высших животных

приблизительно 50 млн. лет назад и представлено, главным образом, инстинктами. К основным из них можно отнести инстинкт самосохранения (продления жизни), размножения (сохранения вида) и смерти (последний признается не всеми, о нем можно спорить, поэтому мы будем учитывать его в последнюю очередь, хотя именно в конфликтах он проявляется с максимальной полнотой). Первые два инстинкта продиктованы в иерархической последовательности. То есть когда удовлетворяется первый (жизнедеятельность человеческого организма вне опасности), начинает функционировать второй (появляется стремление к продлению рода).

Сознание, свойственное человеку, возникло значительно позже подсознания - примерно 500 тыс. лет назад. Это высший уровень психического отражения, возникший естественным эволюционным путем. Сознание присуще только человеку как общественно-историческому существу.

Если представить время макроэволюции психики в виде отрезка длиной в один метр, то сознанию будет соответствовать 1мм., а подсознанию - 10 см. Время эволюции сознания в процессе развития жизни на Земле составляет примерно 0.1% времени эволюции бессознательного. Вот почему один из важнейших выводов, вытекающих из сказанного, состоит в том, что подсознание играет в повседневной жизни человека гораздо более значительную роль, чем собственно сознание. В принятии решения о выборе того или иного варианта поведения участвуют оба уровня психики. Но в стрессовых, конфликтных ситуациях регулирующая роль подсознания заметно возрастает. Поэтому при анализе конфликта необходимо учитывать именно его влияние.

Конфликт как тип трудной ситуации

Если исходить из психологической сущности конфликта, то он может быть рассмотрен как один из типов трудных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности военнослужащего и военно-социальной группы. В этом случае признаками трудной ситуации выступают:

- осознание личностью угрозы, препятствия на пути реализации каких-либо целей, мотивов;
- состояние психической напряженности как реакции личности на трудность, преодоление которой значимо для нее;

-заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения, выход за рамки "обыкновенности" и др.

Анализ представленных трудностей позволяет выделить их основные виды:

- ситуация деятельности,
- ситуация социального взаимодействия
- ситуация внутриличностного плана.

В зависимости от того, как воспринимается угроза, трудные ситуации могут иметь три уровня:

1) трудность как потенциальная угроза (проблемные ситуации деятельности, взаимодействия и внутренние затруднения);

2) трудность как непосредственная угроза (критические, аварийные ситуации деятельности, предконфликтные ситуации взаимодействия, внутриличностные конфликты);

3) трудности как реализующаяся угроза (экстремальные, в том числе и боевые, ситуации, конфликтные ситуации и внутриличностные кризисы).

В трудной (проблемной) ситуации деятельности военнослужащего противостоит среда. В трудной ситуации взаимодействия человеку противостоит другой человек или группа. В трудной ситуации внутриличностного плана человек противодействует самому себе.

Проблемные ситуации деятельности отличаются новой задачей, которая решается в обычных обстоятельствах. Такие ситуации требуют мобилизации познавательных способностей военнослужащего и его эмоциональной устойчивости. В свою очередь критические ситуации связаны с заметно меняющимися условиями, в которых протекает деятельность. Экстремальные ситуации представляют собой крайнее проявление трудных ситуаций, требуют максимального напряжения психических и физических сил человека для выхода из них.

Проблемная ситуация взаимодействия характеризуется наличием противоречия и положительным или нейтральным отношением субъектов взаимодействия друг к другу. В этом случае межличностная напряженность невелика. Рациональная составляющая является основой поведения и общения. Угроза со стороны другого оценивается как потенциальная.

Предконфликтная ситуация взаимодействия отличается от проблемной более высокой степенью психической напряженности. Сторонами или одной из сторон допущены действия, которые рассматриваются оппонентом как нанесение морального или физического ущерба. Характеризуется началом формирования негативного от-

ношения к другому, готовностью противодействовать. В этом случае высока вероятность перерастания сложившейся ситуации в конфликт.

Для конфликтной ситуации взаимодействия свойственно противодействие в виде общения, поведения или деятельности, направленных на защиту своих интересов путем ограничения активности оппонента, нанесения ему морального или материального ущерба, а также негативное отношение друг к другу. Преобладает мотивация "на себя". Эмоции доминируют в определении поведения и манеры общения. В результате стресса все ресурсы индивида мобилизуются для достижения победы над оппонентом.

Внутриличностные трудности (проблемы) - относительно сложные проблемы внутренней жизни человека. Они представляют собой психические состояния сомнения, нерешительности, ненайденного выхода, отсутствие решения проблемы. При этом внутриличностные конфликты - наиболее обширный тип внутриличностных трудных ситуаций. Острота протекания внутриличностного конфликта зависит от восприятия военнослужащим значимости трудной ситуации, ее психологической устойчивости.

Военная психология исходит из того, что внутриличностные (жизненные) конфликты выступают как особые относительно положительные периоды жизни личности, характеризующиеся заметными психологическими изменениями. Выделяют возрастные, невротические и травматические кризисы, обуславливающие формирование внутриличностных конфликтов. Кроме того, внутриличностные кризисы подразделяются по деятельностному критерию (кризис операциональной стороны жизнедеятельности: «не знаю, как жить дальше»; кризис мотивационно-целевой стороны жизнедеятельности: «не знаю, для чего жить дальше»; кризис смысловой стороны: «не знаю, зачем вообще жить дальше»). Как правило, внутриличностные кризисы являются своеобразными поворотными пунктами жизненного пути личности, сопровождаются перестройкой смысловых структур сознания личности, возможной переориентацией на новые ценности и цели.

Выделенные типы трудных ситуаций редко возникают в изолированном виде. Обычно они как бы наслаиваются друг на друга. Трудность ситуации в значительной степени определяется субъективной составляющей:

✓ объективной угрозы может и не быть, а человек, ошибаясь, воспринимает ситуацию как трудную. Причиной может быть его неподготовленность, искаженное восприятие;

✓ могут существовать реальные объективные факторы (угроза смерти, опасность здоровью), но человек не знает об их существовании и не осознает ситуацию как трудную;

✓ военнослужащий может осознавать трудность ситуации, но неоправданно считать ее не слишком трудной для себя;

✓ ситуация может быть очень значима для личности, но, не находя ее решения, человек может прибегнуть к психологической защите и уйти от ее реального веса.

✓ ситуация может быть объективно сложной, но наличие знаний и опыта позволят военнослужащему преодолевать ее без особых трудностей.

Специфической реакцией личности на трудную ситуацию можно считать психическую напряженность, которая характеризуется активной перестройкой и интеграцией психических процессов в направлении доминирования мотивационных и эмоциональных компонентов.

В зависимости от влияния напряженности на психические функции выделяют следующие формы внутриличностных конфликтов:

- перцептивную (возникающую при затруднении в восприятии);
- интеллектуальную (человек затрудняется решить задачу);
- эмоциональную (возникают эмоции, дезорганизирующие поведение и деятельность);
 - волевою (человек не может управлять собой);
 - мотивационную (связанную с борьбой мотивов).

Психологическая устойчивость - это характеристика личности военнослужащего, состоящая в сохранении оптимального функционирования психики в условиях фрустрирующего и стрессогенного воздействия трудных ситуаций. Она не является врожденным свойством личности, а формируется одновременно с ее развитием и зависит от:

- ◆ типа нервной системы человека;
- ◆ опыта военнослужащего, уровня его профессиональной подготовки;
- ◆ навыков и умений поведения и военно-профессиональной деятельности;
- ◆ уровня развития основных познавательных структур личности.

Среди компонентов психологической устойчивости выделяют: эмоциональный, волевой, интеллектуальный (познавательный), моти-

вационный и психомоторный. Психологическая устойчивость - это не просто их сумма, а интегративное образование.

Эффективность военно-профессиональной деятельности в трудных ситуациях всецело зависит от уровня психологической устойчивости и профессионального мастерства. Однако, с ростом трудности ситуации эффективность деятельности все больше и больше начинает зависеть от психологической устойчивости, а не только от профессионального мастерства военнослужащего.

Причины возникновения конфликтов

Конфликт, как считают психологи, - это столкновение несовместимых, противоположно направленных тенденций в межличностных или межгрупповых отношениях.

Конфликты в воинских коллективах, как правило, могут быть порождены целым комплексом причин, среди которых выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим **объективные причины конфликтов**. К их числу военные психологи относят:

- недостаточную обеспеченность подразделения всем необходимым для нормальной жизнедеятельности и выполнения боевых задач;
- нарушения социальной справедливости при распределении материальных и духовных благ;
- слабую разработанность правовых путей разрешения межличностных противоречий, возникающих во взаимоотношениях военнослужащих.
- сложность и динамичность воинской деятельности;
- несоответствие нормативного (закрепленного уставом) характера отношений военнослужащих тому типу отношений, которые возникают в процессе служебной деятельности;
- сложность социальной и профессиональной адаптации командиров к своему должностному статусу.

Среди **субъективных причин возникновения конфликтов** в военной психологии выделяются управленческие и психологические.

Управленческие причины:

- принятие необоснованных или ошибочных решений;
- излишняя опека старшими начальниками младших в выполнении ими своих должностных обязанностей;
- неумение некоторых военных руководителей подчеркнуть престижность первичных командных должностей;

- примерное равенство начальников и подчиненных (например, «офицер-прапорщик», «сержант-солдат»);
- недостаточная профессиональная подготовка некоторых военнослужащих.

Психологические причины:

- неуставные отношения;
- недостаточность культуры общения, проявление грубости, нетактичности, нетерпимости к чужому мнению;
- стремление командира утвердить свой авторитет среди подчиненных любой ценой;
- предвзятое отношение начальника к подчиненному;
- сложные взаимоотношения между военнослужащими;
- завышенная самооценка отдельных военнослужащих;
- стремление стать лидером в коллективе любыми путями;
- негативизм в поведении;
- повышенная агрессивность и раздражительность;
- эмоциональная неустойчивость, излишняя тревога, низкое самоуважение.

Виды конфликтов

В зависимости от носителей противоречия, являющегося основой конфликта, обычно выделяют внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. **Внутриличностный конфликт** представляет собой столкновение примерно равных по силе, но противоположно направленных мотивов, интересов или потребностей военнослужащего. Каждый из нас не один раз попадал в состояние внутриличностного конфликта, для преодоления которого подчас требуется немало усилий. К примеру, матрос первого периода службы знает о случаях неуставных взаимоотношений в подразделении и понимает, что для успешной борьбы с ними необходимо доложить о нарушениях командиру. Однако одновременно он опасается неправильной оценки такого доклада со стороны сослуживцев. Если он в этой ситуации колеблется, не знает, как ему поступить, то его состояние является внутриличностным конфликтом.

Конфликт, возникающий между отдельными военнослужащими, называют **межличностным**. Если он происходит между подчиненным и начальником, то его называют конфликтом «по вертикали».

Молодому офицеру важно знать, с какими конфликтами ему придется сталкиваться чаще всего. Анализ 250 конфликтов в Сухопутных войсках и войсках ПВО показал, что 48% конфликтов между офицерами подразделений происходит в звене подчиненный — непосредственный начальник. Еще 30% конфликтов имеют место в звене подчиненный — прямой начальник. 19% от общего количества конфликтов происходит между офицерами, не находящимися в отношениях подчиненности, а 3% — между временно подчиненными. Из этого следует, что типичным конфликтом для офицеров подразделения является конфликт со своими подчиненными или начальниками.

В *межгрупповых конфликтах* в качестве противоборствующих сторон выступают не отдельные военнослужащие, а их группы. Типичным межгрупповым конфликтом в подразделении является конфликт между двумя группами воинов различных призывов или возникший на межнациональной почве.

Общая характеристика конфликтов

Обычно конфликт считается негативным социально-психологическим явлением, отрицательно влияющим на психологическое состояние и деятельность как конфликтующих, так и коллектива в целом. На самом деле влияние конфликта на оппонентов и коллектив не столь однозначное. В результате изучения военными психологами 130 конфликтов установлено, что практически каждый из них несет в себе и конструктивную, и деструктивную функции. Оказалось, что во время конфликта качество деятельности его участников в той или иной степени ухудшается. Причем сильнее ухудшается деятельность того оппонента, который не прав.

Представление о конфликте как о негативном социально-психологическом явлении, скорее всего, связано с отрицательным влиянием его на настроение оппонента, а также на социально-психологический климат коллектива. Анализ реальных конфликтов показал, что в 85% ситуаций настроение даже правого оппонента в ходе конфликта заметно ухудшается. У неправого оппонента ухудшение происходит в 70% конфликтов. Конфликт продолжает оказывать негативное влияние на настроение участников и после его разрешения примерно в 50% ситуаций. Таким образом, конфликт оказывает заметное негативное влияние на психическое состояние воинов.

Если конфликт оказывает в большей степени отрицательное влияние на жизнь и деятельность оппонентов и коллектива, то он явля-

ется деструктивным. Если влияние в итоге положительное, то конфликт конструктивен. Какие из этих функций преобладают, зависит от того, как будут вести себя участники конфликта, правильно ли поймет суть конфликта и окажет ли на него регулирующее влияние офицер-руководитель.

Классификация конфликтов

Конфликты можно классифицировать по различным основаниям. Например, в зависимости от длительности течения их делят на короткие, конфликты средней длительности и продолжительные. Анализ войсковой и флотской практики показал, что у молодых офицеров примерно 30% конфликтов длятся менее месяца, еще 35% конфликтов продолжаются от одного до шести месяцев, от шести месяцев до полутора лет длится каждый третий конфликт.

Конфликты можно классифицировать и по другим основаниям, например:

- по содержанию: деловые, возникающие в общении, нравственные, бытовые;

- по объему: широкие (затрагивающие интересы значительной части коллектива) и локальные (касающиеся интересов двух или нескольких оппонентов);

- по силе воздействия на участников: сильные — затрагивающие коренные интересы воинов, слабые — не затрагивающие их существенных интересов;

- по основным причинам возникновения: объективные, субъективные, истинные (реальные) и ложные (иллюзорные).

Понимание сущности конфликтов в воинском коллективе и причин их возникновения поможет молодому офицеру более эффективно вести работу по их предупреждению и своевременному разрешению.

ПУТИ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Социальные условия предупреждение конфликтов

Одним из таких условий является хорошая организация жизни и деятельности личного состава. Типичной реакцией на плохо, неразумно организованную, материально не обеспеченную, не воспринимаемую как полезную и значимую воинскую деятельность является повышенная раздражительность людей. Важной потребностью военнослужащего любой категории является потребность в интересной и серьезной работе. Если эта потребность не удовлетворяется, если воин считает, что он занимается примитивной или вообще бессмысленной деятельностью, то он гораздо более склонен к конфликтным реакциям, хотя сам может этого и не осознавать. Офицеры-руководители, особенно молодые, часто недооценивают значение хорошей организации воинской деятельности для формирования здорового социально-психологического климата в коллективе, предупреждения конфликтов. Дайте возможность военнослужащему заниматься делом, которое для него интересно и важно, вовремя оцените его успехи, и вы избавитесь от половины нарушений воинской дисциплины и конфликтов.

Много конфликтов возникает на почве плохо решенных проблем быта и обеспечения. Нехватка чего-либо (мест в столовой, продуктов, товаров, жилплощади, обмундирования и т.д.) объективно порождает возможность столкновения интересов военнослужащих, их желаний обладать этими благами. Поэтому обеспечение личного состава всеми положенными видами довольствия является одним из эффективных путей предупреждения конфликтов.

Однако, как бы мы ни старались, проблема своевременного и качественного обеспечения личного состава всеми видами довольствия является на сегодняшний день открытой. В такой ситуации важным условием профилактики конфликтов является создание механизмов справедливого распределения основных материальных и духовных

благ. Часто военнослужащий идет на конфликт не столько потому, что он считает для себя крайне необходимым обладать объектом конфликта, сколько потому, что сам процесс распределения материальных и духовных благ кажется ему несправедливым. Поэтому гласное и справедливое распределение всего, что может быть значимым для воинов, выдвижение военнослужащих на вышестоящие должности в соответствии с успехами в их деятельности, объективная оценка результатов труда каждого воина способствует профилактике конфликтов.

Одной из распространенных причин возникновения конфликтов является общая низкая культура взаимоотношений военнослужащих, в том числе низкая культура общения. Особенно негативно сказывается низкая культура общения на взаимоотношениях командиров (начальников) и подчиненных. Молодой офицер может избежать многих конфликтов с подчиненными, если будет общаться с ними не только соблюдая правила воинской вежливости, но и учитывая рекомендации, предлагаемые психологией и педагогикой.

Все конфликты в воинском коллективе предупредить, конечно же, невозможно. Офицер-руководитель, помимо мер профилактики конфликтов, должен уметь оказывать такое воздействие на уже развивающиеся конфликты, которое уменьшило бы их негативное влияние на деятельность и социально-психологический климат воинского коллектива. Войсковая и флотская практика показывает, что руководители в случае конфликта между подчиненными чаще считают виновным того, кто первым пошел на конфликт. Но это часто ошибочная позиция. Анализ большого числа реальных конфликтов показал, что примерно в 70% из них конфликт начинал военнослужащий, стоящий в конкретной конфликтной ситуации на положительной позиции. Действительно, часть военнослужащих обычно устраивает сложившееся положение дел. Поэтому им незачем идти на конфликт. Конечно, такое положение складывается не всегда, но часто бывает именно так.

Разбираясь в конфликте, офицер-руководитель должен, прежде всего, выяснить его сущность и попытаться понять, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем не прав. Стремление любой ценой примирить участников конфликта не всегда является оптимальным для его разрешения. Например, в конфликте типа «новатор—консерватор» руководитель должен однозначно поддержать «новатора» в тех позициях, в которых он прав. Исследования показывают, что победа «консерваторов» в таком конфликте оказывает заметное негативное влияние и на деятельность, и на социально-психологический климат воинского коллектива. Победа же «новатора» влияет на обоих оппо-

нентов и коллектив, в конечном счете, благотворно, хотя у самих конфликтующих могут иметь место довольно сильные негативные эмоции. Эта же стратегия регулирования оправдана и для других видов конфликтов. Во всех, конфликтах необходимо попытаться выявить правого оппонента и поддержать его. Победа правого в конфликте способствует прогрессивному развитию коллектива и позитивному разрешению того противоречия, которое лежит в основе конфликта. Если же, как это иногда бывает у молодых руководителей, просто пытаться примирить конфликтующих, не определив правых и неправых, то такое разрешение конфликтов не даст хороших результатов. Есть немало конфликтов, в которых оба оппонента неправы. В них оправдана стратегия сглаживания противоречия, взаимных уступок, примирения.

Если конфликт длится очень долго или приобретает острые формы, то одним из радикальных средств его прекращения является перевод одного из конфликтующих в другой воинский коллектив. Не следует пренебрегать этим способом в острых конфликтах, так как негативные последствия их продолжения могут оказаться весьма значительными. Случаи убийств оппонента редки, но они есть. Поэтому офицеру необходимо уметь прогнозировать возможные наиболее неблагоприятные варианты развития конфликта и предотвращать их.

Психологические аспекты предупреждения конфликтов

Возникновение и развитие конфликта во многом определяются его социально-психологическим содержанием. В конфликтологии и психологии описываются конкретные психологические способы предупреждения столкновения людей, связанные с соблюдением основных закономерностей социального взаимодействия. Нарушение этих общих закономерностей приводит к возникновению противоречий между людьми, которые нередко разрешаются путем конфликта.

Социальное взаимодействие носит непротиворечивый характер тогда, когда оно сбалансировано. Рассмотрим пять основных видов балансов, сознательное или неосознанное нарушение которых может привести к конфликтам. К ним относятся балансы ролей, взаимозависимости в решениях и действиях, услуг, ущерба, самооценки и внешней оценки.

Первым из основных социально-психологических способов предупреждения конфликтов является поддержание в ходе взаимодействия *баланса ролей*. Каждый из военнослужащих может играть по

отношению к другому по своему психологическому статусу роль старшего, равного или младшего. Эти роли напрямую не связаны с должностью, формальным статусом людей. Если военнослужащий принимает отводимую ему роль, то ролевого конфликта не происходит. Поэтому важно в каждой ситуации социального взаимодействия понять, какую роль играет сам военнослужащий, и какой роли он ожидает. Если ожидаемое партнером распределение ролей его устраивает, то он принимает ту роль, которую от него ждут. Если не устраивает, то ожидание партнера необходимо бесконфликтно скорректировать.

Важно помнить, что психологически наиболее желаемой ролью для человека нередко является роль старшего. Именно она потенциально наиболее конфликтна, поскольку чаще всего не устраивает партнера. Он не хочет играть роль младшего, особенно в ситуациях, не связанных с подчинением по службе. Поэтому при взаимодействии с сослуживцами военнослужащий должен обычно избегать значительного психологического доминирования над партнерами, даже если он является их начальником. Наиболее благоприятным, с точки зрения предупреждения ролевого конфликта и ощущения комфорта обоими партнерами, является взаимодействие на равных.

Предупреждению конфликтов способствует также поддержание в процессе взаимодействия военнослужащих *баланса взаимозависимости в решениях и действиях*. Каждому человеку, и подчиненному в том числе, внутренне присуще стремление к свободе и независимости, которые не должны осуществляться за счет свободы других. Поэтому если военнослужащий считает свою зависимость от окружающих большей, чем он может допустить, это может служить причиной его конфликтного поведения как средства уменьшения зависимости. В процессе общения каждый должен чувствовать, какая зависимость партнера от него не является дискомфортной, поддерживать комфортный баланс взаимозависимости.

Немаловажную роль в предупреждении конфликтов между военнослужащими играет сохранение *баланса услуг*. Как известно, в процессе совместной деятельности и жизни люди оказывают друг другу помимо нормативной помощи ненормативные взаимные услуги. К ним относятся: подмена сослуживца на какой-либо работе, бескорыстная помощь в выполнении срочного задания, личные услуги и т.д. Анализ конфликтов между людьми показывает, что мы осознанно или часто подсознательно фиксируем услуги, которые оказали мы и оказали нам.

Нарушение баланса взаимных услуг во взаимодействии двух людей чревато напряженностью в их взаимоотношениях и возникновением возможного конфликта. Например, если военнослужащий оказал сослуживцу услугу, а в ответ с течением времени последний не оказал услуги примерно такой же ценности, то баланс услуг нарушается. Это приводит к нарушению гармонии во взаимоотношениях, а при значительном дисбалансе - к конфликтам.

Помимо баланса взаимных услуг люди, взаимодействуя друг с другом, в той или иной степени стремятся поддержать **баланс ущерба**. Если какому-то человеку нанесен существенный ущерб, то он часто испытывает желание и, если будет возможность, стремится причинить ответный ущерб тем людям, по чьей вине он пострадал. Другими словами, человеку свойственно чувство мести. Это в целом деструктивное чувство. Его сила и степень реализации в поведении ограничиваются мировоззрением, воспитанием человека, а также социальными традициями и страхом наказания. Однако зачастую бывает, что сослуживец, особенно младший по призыву, возрасту и т.д., испытывая унижения, насмешки со стороны некоторых военнослужащих, затаивает в себе обиду и рано или поздно находит повод отомстить обидчикам.

Поэтому важным социально-психологическим условием профилактики конфликтов является ненанесение ущерба окружающим в процессе взаимодействия с ними. Нанесение ущерба нарушает естественную сбалансированность межличностного или межгруппового взаимодействия. Это создает противоречие, которое может стать основой серьезного конфликта.

Пятый баланс, сохранение которого в процессе межличностного взаимодействия способствует профилактике конфликтов, состоит в **сбалансированности самооценки и внешней оценки**. В процессе социального взаимодействия люди постоянно оценивают друг друга. Человеку также свойственна непрерывная самооценка своего поведения и результатов деятельности.

Наиболее интенсивно процесс самооценки протекает в диаде "начальник-подчиненный". Разный подход начальников и подчиненных к оценке индивидуальных результатов деятельности друг друга - одна из типичных непосредственных причин конфликтов между ними. Компетентная, объективная, разносторонняя оценка результатов деятельности руководителей и подчиненных является важнейшим условием предупреждения межличностных конфликтов.

В основе всякой оценки лежит сравнение одного явления, объекта, состояния с другим. Вопрос о том, с чем мы сравниваем дос-

тигнутые результаты деятельности при оценивании, только на первый взгляд кажется простым. Любой, опираясь на собственный опыт, может привести примеры, когда в качестве исходной основы для оценки результатов деятельности использовались принципиально различные точки отсчета, что приводило к конфликтам между военнослужащими. Наименее конфликтным будет сравнение результатов, достигнутых тем или иным военнослужащим, с теми, которые он показывал в самом начале деятельности. Наиболее конфликтным будет сравнение с идеалом, которого никогда не достигнуть.

Все вышеперечисленные способы предупреждения конфликтов осуществляются тогда, когда последние только называют. Если конфликт предупредить не удалось, его необходимо разрешать.

Стратегия разрешения конфликта

Своевременное разрешение возникшего конфликта выгодно всем противоборствующим сторонам и воинскому коллективу в целом. Рассмотрим *основные условия успешного разрешения конфликтов*.

1. Прекращение конфликтного взаимодействия является первым и очевидным условием начала разрешения любого конфликта. До тех пор пока конфликтующие стороны будут предпринимать какие-то меры по усилению своей позиции или ослаблению позиции оппонента с помощью психического или физического насилия, речь о разрешении конфликта идти не может.

2. Следующим условием является **поиск общих или близких по содержанию точек соприкосновения** в целях, интересах оппонентов. Данный поиск является двусторонним процессом и предполагает анализ как своих целей и интересов, так и целей и интересов другого военнослужащего. Если вы хотите разрешить конфликт, то должны сосредоточиться на интересах, которых добиваетесь, а не на личности оппонента. Кроме того, при необходимости возможна коррекция своих притязаний и требований в направлении учета интересов оппонента.

3. Главное при разрешении конфликтов - постараться **снизить интенсивность негативных эмоций**, переживаемых по отношению к оппоненту. Конфликтующие стороны обычно находятся в состоянии высокой психической напряженности, стресса. У конфликтующих высокий уровень тревожности, ожидания возможных неудач.

На этапе разрешения конфликта, будь он кратковременным или длительным, довольно устойчиво сохраняется негативное отношение друг к другу, которое сформировалось во время конфликта. Оно

выражается как в восприятии другого, установке, мнении о нем, так и в негативных эмоциях по отношению к оппоненту. Причем чем острее и длительнее конфликт, тем выраженнее это отношение проявляется. Поэтому, чтобы приступить к разрешению конфликта, необходимо снизить или хотя бы наметить тенденцию к смягчению этого негативного отношения.

К настоящему времени военными психологами разработаны различные приемы и способы регуляции эмоциональных состояний: *аутотренинг, медитация, применение медицинских препаратов, регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх и т.д.* Чем больше человек повторяет упражнения, тем совершеннее и прочнее будут его навыки, тем увереннее он станет чувствовать себя в разных непредвиденных конфликтных инцидентах. Каждый из приемов, используемых для регуляции своих состояний, преследует одну цель - снизить влияние эмоциональной сферы на рассудочную, повысить адекватность восприятия конфликтной ситуации. В связи с этим весьма существенной выглядит роль военного психолога. Обращение к нему за помощью и советом в случае затруднений во взаимоотношениях с сослуживцами - наиболее верный путь. Кроме того, любому человеку, несомненно, поможет чтение специально подобранной литературы, которую поможет выбрать тот же психолог.

4. Одновременно со снижением негативных эмоций по отношению к оппоненту целесообразно **перестать видеть в нем врага, противника, изменить свое мнение о нем.** Важно понять, что проблему, из-за которой возник конфликт, предпочтительнее решать сообща, объединив усилия. Этому способствует, *во-первых*, критический анализ собственной позиции и действий, что ведет к фиксации справедливых, правильных и несправедливых, необдуманных действий. Практика показывает, что в ходе конфликта зачастую оба оппонента предпринимают шаги, которые сомнительны с правовой или нравственной точки зрения. Выявление и признание собственных ошибок и просчетов снижают негативное восприятие оппонентом другого участника конфликта.

Во-вторых, необходимо постараться понять интересы другого военнослужащего. Понять - не значит принять или оправдать. Однако это расширит восприятие образа оппонента, дополнит однотонную картину представления о нем, сменит моноцветность его восприятия на многоцветность.

В-третьих, целесообразно выделить рациональное, конструктивное начало в поведении или даже в намерениях оппонента. Известно, что не бывает абсолютно плохих или абсолютно хороших людей или социальных групп. В каждом есть что-то положительное, и на него необходимо опереться при разрешении конфликта.



Схема № 1. Основные способы разрешения конфликтов

5. Большое значение имеют меры, направленные на **снижение негативных эмоций противоположной стороны**. В конфликтах возрастает агрессивность его участников. В основном это агрессия, направленная на других (примерно 75% случаев). Для таких людей характерно применение наступательной тактики. Реже встречается агрессия, направленная на себя. В ходе конфликта такой оппонент больше обороняется, тяжело переживает противостояние, склонен к компромиссам.

Среди мер, снижающих негативные эмоции, выделяют такие, как: положительная оценка некоторых действий оппонента, готовность идти на уступки или сближение позиций, обращение к третьей стороне, которая авторитетна для него, критичное отношение к самому себе, прерывание под значимым предлогом общения на некоторое время, спокойное и уравновешенное собственное поведение и др.

Опыт практической деятельности по разрешению конфликтов показывает, что объективное обсуждение проблемы, прояснение сути

конфликта, умение сторон видеть главное во многом способствуют успешному поиску решения противоречия и завершению конфликта. И наоборот, акцентирование внимания на второстепенных вопросах, видение только своих интересов снижают шансы конструктивного решения проблемы.

6. Когда стороны в той или иной степени интегрируют свои усилия по завершению конфликта, необходимым является **учет статусов (должностного положения) друг друга**. Сторона, занимающая в конкретной ситуации взаимодействия подчиненное положение или имеющая статус младшего, должна четко осознавать пределы тех уступок, которые может себе позволить ее оппонент. Завышенные или радикальные требования могут спровоцировать более сильную сторону на возврат к конфликтному противоборству.

7. Важно знать еще одно немаловажное условие - **выбор оптимальной стратегии разрешения**, соответствующей данным обстоятельствам. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. Принято выделять пять основных стратегий - *соперничество, сотрудничество, компромисс, приспособление и избегание* (см. схему №2 на стр. 24).

Соперничество (упорствование в своей позиции) в конфликте заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Эта стратегия наиболее типичная для поведения в конфликтной ситуации. По статистике более 70 % всех случаев в конфликте - это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить других принять свою точку зрения во что бы то ни стало. Отсюда желание надавить на партнера, навязать свои желания, игнорируя интересы другой стороны. Подобную стратегию использует человек, обладающий сильной волей, авторитетом, властью.

Стратегия соперничества считается эффективной в случаях: правомерности выдвигаемого решения; необходимости результата для всего подразделения; важности исхода для проводящего данную стратегию; отсутствия времени для переубеждения противоборствующей стороны; обладания властью.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в конфликте и его разрешения. Оно предполагает направленность оппонента на взаимовыгодное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как помощника, рав-

ного в поиске альтернативного решения. Стил ь сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как требует более продолжительной работы. Цель его применения - разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

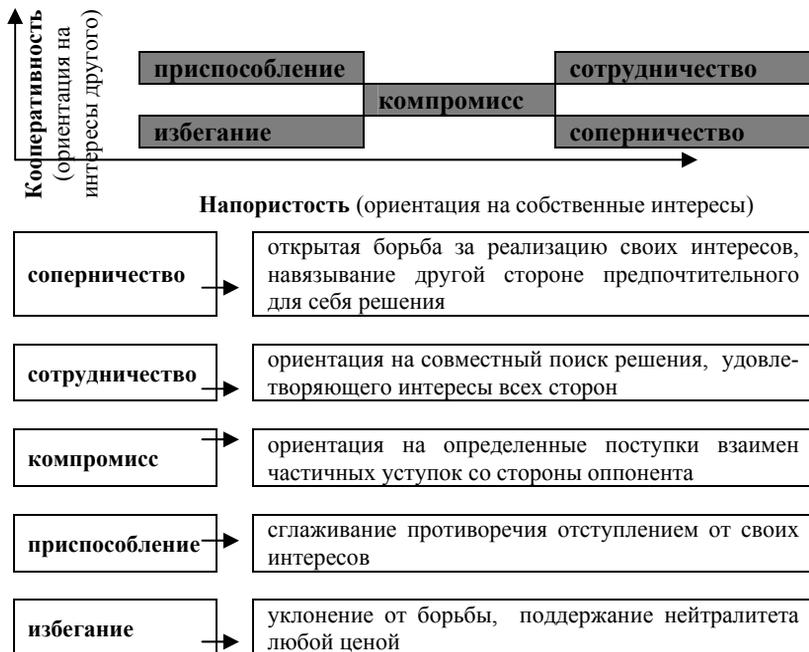


Схема № 2. Основные стратегии поведения в конфликте

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;

- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Компромисс состоит в желании оппонента завершить конфликт определенной уступкой по некоторым вопросам своей позиции. Данная стратегия характеризуется отказом от части ранее выдвигавшихся требований, готовностью признать претензии другой стороны частично обоснованными, желанием извиниться и готовностью простить. Компромисс эффективен в случаях: понимания оппонентом, что он и его соперник обладают равными возможностями и властными полномочиями; наличия взаимоисключающих интересов; удовлетворения временным решением, когда другие решения оказались неэффективными (например, соперничество); угрозы потерять все. На сегодняшний день компромисс является наиболее оптимальной стратегией завершения разнообразных конфликтов, которыми так богата российская действительность, в силу их сложности, запутанности и затяжного характера. Способность к компромиссу в управленческих системах ценится высоко, т.к. уменьшает недоброжелательность, позволяет относительно быстро преодолеть конфликт.

Приспособление (уступка) в конфликте рассматривается как вынужденный отказ от борьбы и сдача своих позиций. Данная стратегия означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Принять такую стратегию оппонента вынуждают различные обстоятельства. Это может быть осознание своей неправоты, необходимость сохранения хороших отношений с оппонентом, сильная зависимость от него по служебным или личным интересам, незначительность проблемы. Кроме того, к такому выходу из конфликта приводит значительный ущерб, полученный в ходе конфликта, угроза еще более значительных негативных последствий, отсутствие любых шансов на другой исход, давление третьей стороны.

Избегание (уход) решения проблемы. Это можно расценивать как собственно попытку выйти из конфликта при минимуме потерь. Он отличается от аналогичной стратегии поведения в ходе конфликта тем, что оппонент, как правило, переходит к ней после неудачных попыток реализовать свои интересы в конфликте с помощью более активных стратегий (соперничества или компромисса). Собственно, разговор идет не о разрешении, а о затухании конфликта. Однако уход

или отсрочка могут быть вполне подходящей и даже конструктивной реакцией на затянувшийся конфликт. Существует высокая вероятность, что если участник конфликта постарается проигнорировать действия противоположной стороны, уйти от решения, сменить тему или перенести внимание на что-нибудь другое, то конфликт разрешится сам собой. Если это не произойдет, то полученное время можно использовать для тщательной подготовки к решению проблемы.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время та может разрешиться сама собой, или вы получите возможность заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее.

Сочетание выбранных и реализуемых сторонами стратегий завершения конфликта определяет, каким же способом разрешится противоречие, лежащее в его основе. Это находит свое отражение в технологии преодоления конфликта.

Технология преодоления конфликта

Технология деятельности офицера по преодолению конфликта включает в себя несколько взаимосвязанных этапов (см. схему № 3).

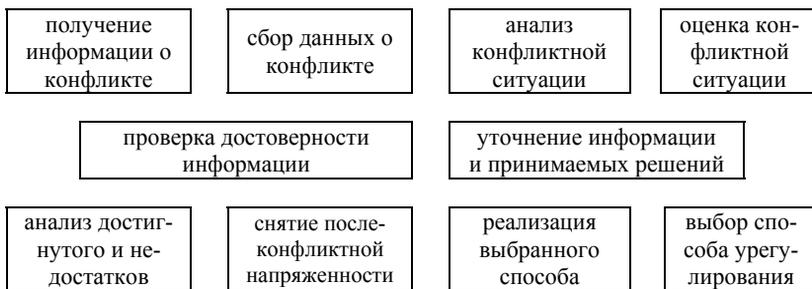


Схема № 3. Основные этапы деятельности офицера по урегулированию конфликта между подчиненными

Анализ конфликтной ситуации включает в себя следующие этапы: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации.

***Процесс урегулирования** состоит из: выбора способа урегулирования конфликта; реализации выбранного способа; уточнения информации и принимаемых решений; снятия послеконфликтных эмоций в отношениях недавних оппонентов; анализа достигнутого и недостатков в урегулировании конфликта.*

Получение руководителем информации о конфликте происходит следующим образом. Он может стать сам свидетелем конфликта между подчиненными и принять решение о его урегулировании. Участники конфликта могут обратиться к руководителю с просьбой помочь его разрешить. Порой информация о конфликте может поступить от его свидетелей или вышестоящего руководства. В любом случае командиру необходимо принять меры по разрешению конфликта.

Сбор данных о конфликте - это информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его основных причинах, позициях участников, отстаиваемых целях и т. д. Разрешая конфликт, командир должен опираться на: правовые нормы; нравственные принципы; мнение авторитетных военнослужащих; прецеденты решения аналогичных проблем в прошлом; традиции данного коллектива. При этом он должен учитывать и мнение неформальных лидеров коллектива и свидетелей конфликта, и даже членов их семей или близких родственников.

Чтобы разрешить конфликт, необходимо быть максимально объективным. Только тогда можно правильно оценить полученную информацию.

Рассмотренные способы разрешения конфликта на практике реализуются посредством двух путей: либо силового подавления одной из сторон (уступка), либо путем переговоров (компромисс, сотрудничество, а иногда и уступка).

Для достижения компромиссного решения может быть рекомендован открытый разговор. Он строится приблизительно так:

1. Следует показать, что конфликт невыгоден обоим.
2. Предложить конфликт прекратить.
3. Признать свои ошибки.
4. Сделать уступки, где это возможно.
5. Высказать свои пожелания об уступках противоположной стороны.
6. Спокойно, без негативных эмоций обсудить взаимные уступки, при необходимости и возможности - скорректировать их.
7. Если удалось договориться, то как-то зафиксировать, что конфликт исчерпан.

Способ сотрудничества целесообразно осуществлять по методу «принципиальных переговоров». Он реализуется при выполнении базовых принципов взаимодействия, которые сводятся к следующему.

- Постарайтесь отвлечь конфликтующего от проблемы; поставьте себя на его место; не идите на поводу у своих опасений; показывайте готовность разобраться с проблемой; сохраняйте твердость при ее решении.

- Проявляйте внимание к интересам людей; фиксируйте базовые интересы; ищите их общность; объясняйте жизненность и важность ваших интересов; признавайте интересы других.

- Предлагайте взаимовыгодные варианты: не ищите единственный выход из проблемы; расширяйте круг вариантов ее решения; учитывайте предпочтения другой стороны.

- Используйте объективные критерии: будьте открыты для доводов другой стороны; не поддавайтесь давлению, только принципу; по каждой части проблемы используйте объективные критерии; используйте несколько критериев.

Приступая к анализу конфликтной ситуации, офицеру целесообразно уяснить суть проблемы конфликта, в чем заключается противоречие между оппонентами, что является объектом конфликта. Руководитель анализирует, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу.

Один из самых центральных моментов данного этапа - определение основных причин конфликта. Как правило, их несколько, но важно выделить доминирующую.

Важно суметь дать оценку отношений «первого оппонента-объекта конфликта» и «второго оппонента-объекта конфликта».

Необходимо выяснить характер доконфликтных отношений оппонентов и в каком состоянии они находятся в рассматриваемый момент. Не менее важно оценить, кто поддерживает каждую из конфликтующих сторон, отношение окружающих к конфликту.

Надо уточнять социально-демографические данные, индивидуально-психологические особенности оппонентов, их формальные и неформальные статусы в коллективе.

Проводя аналитическую работу, необходимо постоянно проверять достоверность получаемой информации, уточнять и дополнять ее, используя личные наблюдения и встречи с разными людьми.

Параллельно с анализом конфликтной ситуации руководитель проводит ее оценку. Оценивается степень правоты оппонентов, возможные исходы конфликта и его последствия при различных вари-

антах развития. Руководителю необходимо рассмотреть возможности по урегулированию или пресечению конфликта. Кроме того, оцениваются личные возможности оппонентов, возможности общественности, а также временные и пространственные возможности.

Ключевым вопросом, влияющим на эффективность процесса урегулирования конфликта, является выбор руководителем способа его разрешения. Обладая властными полномочиями по отношению к своим подчиненным, руководитель может реализовать любую из ролей третьей стороны в конфликте (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель), а также предложить примирение без разбирательства или отложить решение проблемы на определенное время.

Опыт регулирования руководителями конфликтов свидетельствует, что *модель «арбитр»* более оптимальна в случаях:

- когда руководитель имеет дело с резко нарастающим конфликтом;
- одна из сторон явно не права (недобросовестное выполнение обязанностей, безответственность, грубость и т.д.);
- конфликт протекает в экстремальных условиях (аварийная ситуация, боевая обстановка);
- служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра (взаимодействие в условиях Вооруженных Сил или других силовых структур);
- отсутствует время на детальное разбирательство;
- имеет место кратковременный незначительный конфликт.

Кроме того, руководителю целесообразно использовать модель арбитра при урегулировании конфликтов по вертикали, особенно если конфликтующие стороны разделены несколькими ступеньками иерархической пирамиды.

Руководитель может выступать в *роли посредника* при урегулировании конфликтов в случаях:

- равенства должностных статусов участников конфликта (например, конфликт между двумя заместителями руководителя);
- сложных и запутанных взаимоотношений оппонентов;
- наличия у оппонентов высоких коммуникативных навыков общения и культуры поведения;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы.

Реализация выбранного способа зависит от роли третьей стороны конфликта. Однако в любом случае она включает беседы с оппонентами, подготовку к совместному обсуждению проблемы, совместную работу с оппонентами и фиксацию окончания конфликта.

Кроме того, с согласия оппонентов руководитель может вынести проблему на общее собрание подразделения (управления) или привлечь к посредничеству неформальных лидеров или друзей оппонентов.

Так как послеконфликтный период обычно характеризуется сильными эмоциональными переживаниями участников, осмыслением своих позиций и поведения, то неизбежно происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к партнеру. Поэтому руководителю в целях снятия послеконфликтного напряжения целесообразно подойти индивидуально к каждому оппоненту, учесть их доконфликтные интересы, помочь осуществить самокритичный анализ происшедшего, чтобы не допустить образования негативных установок в отношениях, предвзятости. Необходим искренний, объективный и конструктивный разбор происшедшего с четким определением перспектив дальнейшего развития взаимодействия.

Важно в той или иной степени контролировать поведение лиц, выведенных из конфликта, и корректировать их поступки, побуждая к проявлению порядочности. Сформировавшаяся отрицательная установка может сохраняться определенное время, и человек будет непроизвольно испытывать антипатию к своему бывшему оппоненту, невольно высказывать о нем отрицательное мнение и даже действовать в ущерб ему. Поэтому руководителю следует создавать условия для сопереживания успеха в задаче, выполненной совместными усилиями ранее конфликтовавших военнослужащих, поощрять их на кооперативное взаимодействие.

В повседневной жизни появление конфликта рассматривается как симптом неблагополучия отношений, и все силы заинтересованных сторон направляются на быстрейшее его «свертывание», часто без серьезного предварительного анализа причин возникающих противоречий, временное состояние, сохраняющееся до ближайшего серьезного инцидента. Кроме того, он совершенно неизбежен в той или иной своей форме. Сложнее решать не только объективные конфликтные ситуации на стадии их возникновения, но и конфликты с субъективными причинами: в группе всегда найдутся люди, для которых почти естественно решать многие противоречия через конфликт. Анализ, проведенный в каждом конкретном случае, позволяет офицеру аккумулировать положительный опыт регулирования конфликта, нарабатывать систему оптимальных решений стандартных и нестандартных конфликтных ситуаций, корректировать алгоритм своей деятельности по их разрешению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На конфликтах учатся не только их участники, но и те, кто является свидетелем разрешения конфликта. Они делают свои выводы. О содержании этих выводов офицер-руководитель должен заботиться не меньше, чем о конструктивном разрешении конфликта. Для разрешения конфликта между подчиненными командир (начальник) должен понять суть конфликта, определить истинные причины, вызвавшие его. Важно определить, в чем каждый из оппонентов прав, а в чем не прав. К разрешению конфликта бывает полезно привлечь сторонников обоих конфликтующих, других военнослужащих, пользующихся авторитетом в коллективе. Офицер-руководитель должен помнить о том, что предупредить возникновение конфликта обычно легче, чем разрешить его.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность конфликта? Каковы его основные признаки?
2. Каковы основные виды конфликтов в воинских коллективах?
3. Перечислите условия предупреждения конфликтов в воинском коллективе.
4. Какова оптимальная стратегия разрешения типичных конфликтов среди военнослужащих?
5. Проанализируйте 2—3 конфликта, в которых Вы лично участвовали, и оцените свое поведение в процессе возникновения, развития и разрешения конфликта. Какие ошибки вы допустили?

ЛИТЕРАТУРА

Анашкин О. , Лебедев О. Конфликты в воинских коллективах // Ориентир. –2004. -№5. –С. 48-51.

Анцупов А., Ковалев В. Конфликты в подразделениях, основные способы их преодоления и предупреждения //Ориентир. -№2. –2002. – С. 50-53.

Военная психология и педагогика: Учебное пос. –М.: Совершенство, 1998. –384 с.