Министерство Образования Российской Федерации

Новгородский Государственный университет им. Я. Мудрого

КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

К У Р С О В А Я Р А Б О Т А

**«Переговорные процессы в конфликтологии»**

СДАЛ:

Студент группы 0989

Токарев Максим Викторович

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2003 г

ПРИНЯЛ:

Большаков А. Н.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2003 г

Великий Новгород 2003

# ПЛАН.

Введение.

Глава I. Природа и сущность конфликта

1.1 Понятие конфликта

1.2 Виды конфликта

1.3 Функции конфликта

Глава II. Стратегии конфликтного взаимодействия

2.1 Процесс развития конфликта

2.2 Действия в условиях конфликта

2.3 Методы управления конфликтом

Глава III. Решение конфликта путем переговоров

3.1 Стадии переговоров

3.2 Выработка взаимовыгодных решений

Заключение.

Библиография.

# Введение.

История человеческой цивилизации насыщена разного рода конфликтами. Одни конфликты охватывали целые континенты и десятки стран и народов, другие вовлекали большие и малые социальные общности, третьи происходили между отдельными людьми. С древнейших времен люди пытаются решить возникающие противоречия и мечтают о бесконфликтном обществе. Для эффективного решения возникающих проблем каждому человеку необходимо усвоить необходимый уровень теоретических знаний и практических навыков поведения в конфликтных ситуациях, а также знания о причинах возникновения и способах решения конфликтов.

Проблема конфликта и защиты от него является самой актуальной проблемой времени, и решение ее требует не только определенных знаний, но и желания самих людей к бесконфликтному решению вопросов.

В своей работе я рассмотрю природу конфликта, его структуру, динамику, стили поведения в конфликтной ситуации и способы урегулирования конфликтов.

Цель работы – выявить наиболее оптимальные пути решения конфликтов.

Предметом исследования моей работы является переговорный процесс как метод разрешения конфликта.

Объект рассмотрения – человек как участник переговоров.

# ГЛАВА I. Природа и сущность конфликта.

* 1. **Понятие конфликта**

Под понятием конфликт (от лат conflictus – столкновение) понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающихся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающихся негативными эмоциями.[[1]](#footnote-1)

Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт, по сути, является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т.е. действия, направленные друг против друга.

В основе конфликта лежат субъектино-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут существовать длительный период и не перерастать в конфликт. Поэтому необходимо иметь ввиду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон, в реальное противоборство.

Cоциальный конфликт — это открытое противоборство, столкновение двух или более субъектов участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности. Социальный конфликт включает в себя также активность индивида или групп, блокирующих функционирование противника или наносящих ущерб другим людям (группам). Заметим, что проблематика конфликтов использует и такие термины, как споры, дебаты, торги, соперничество и контролируемые сражения, косвенное и прямое насилие. У многих исследователей конфликт ассоциируется и с масштабными, историческими изменениями.

Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны. Субъект — это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами.

Также необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

В социологии конфликта часто используется понятие «сторона конфликта», предполагающее включение как прямых, так и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников называют третьей стороной или третьим участником. Субъекты и участники социального конфликта могут иметь различные ранги, статусы и обладать определенной силой.

Социальный статус — это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанной с определенной совокупностью прав и обязанностей. Статус может оказать значительное влияние на положение (позицию) того или иного субъекта и участника в реальном конфликте.

Сила в социальном конфликте — это возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию оппонента (противника). Она включает всю совокупность средств и ресурсов, как непосредственно задействованных в противоборстве, так и потенциальных. Пока конфликт находится в стадии зарождения, его потенциальные субъекты имеют лишь примерное представление о реальной силе противоположной стороны и о возможной реакции окружающей среды на социальный конфликт. Только с началом конфликта и в ходе его развития информация о силе сторон становится более полной.[[2]](#footnote-2)

Окружающая среда — один из элементов в структуре социального конфликта. Она состоит из физической сферы (географических, климатических, экологических и других факторов) и социальной среды (определенных социальных условий, в которых развивается конфликт)

Одним из непременных элементов конфликта является объект, т.е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Все объекты подразделяются на три вида:

1. Объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.
2. Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.
3. Объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «мнимого конфликта».

Определить объект в конкретном конфликте далеко не просто. Субъекты и участники конфликта, преследуя свои реальные или мнимые цели, могут скрывать, маскировать, подменять искомые мотивы, побудившие их к противоборству.

Манипуляция объектом способна принести значительные выгоды одной из сторон и существенно усложнить положение другой. Трудности в нахождении действительного объекта конфликта возникают в сложных конфликтах, когда одни противоречия накладываются на другие, или одни причины конфликта подменяются другими. Иногда и сам субъект конфликта не в полной мере осознает реальные мотивы противоборства.

Выявление основного объекта — непременное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере, и во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они, в конечном счете, ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т.д., на основе которого он воспринимает и оценивает все, с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т.д. Но и в том и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам.

Мотивация определяет процесс, который психологи называют формированием цели. Цель выступает как мысленно представляемый результат, который индивид хотел бы в данной ситуации достичь.[[3]](#footnote-3)

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты. Хресс П. и Пиапи Ж. писали в «Экспериментальной психологии»: «Человек, поставленный перед необходимостью выбирать один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать второй объект как имеющий значительно более высокую ценность (poss-decision conflict). Возможен также конфликт вследствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга. Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т.д.»

Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие, и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. Т.е. в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

## 1.2 Основные виды конфликтов.

По проблемам классификации социальных конфликтов среди исследователей нет единой точки зрения. Думается, можно присоединиться в В.И. Сперанскому, который предлагает определять основные виды конфликтов в зависимости от того, что берется за основание классификации.

Если за основание берутся особенности сторон, то можно выделить:

* межличностные;
* между личностью и группой;
* внутригрупповые;
* между малыми и большими социальными общностями;
* межэтнические;
* межгосударственные.

В зависимости от мотивации конфликта выделяют три блока социальных конфликтов:

1. конфликты, возникающие в связи с распределение властных полномочий и позиций;
2. конфликты по поводу материальных ресурсов;
3. конфликты по поводу ценностей важнейших, жизненных установок.

Таким образом, классификация конфликтов — метод познания, заключающийся в объединении их в группы на основе какого-либо признака. Базисная типология конфликтов позволяет определить в нем наиболее общие структурные единицы.

В принципе, в основе классификации может лежать любой признак конфликта. Если за основу берется характеристика, присущая всем конфликтам, то классификация называется общей. В противном случае она будет частной.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Базисная классификация конфликтов | | | | |
| Конфликты | | | | |
| Конфликты с участием человека | | | Зооконфликты | |
| Социальные | | Внутриличностные |
| межличностные (между личностью и группой)  между малыми социальными группами;  между средними социальными группами;  между большими социальными группами | | между хочу и не хочу;  между могу и не могу;  между хочу и не могу  между нужно и  не нужно  между хочу и нужно;  между нужно и  не могу | интропси  хические | Между двумя жи вотными;  Между животным и группой;  Между группами животных |
| Между отдельными государств  вами | Между коалициями государства |

#### 1.3 Функции конфликта.

Конфликт выполняет как положительные, так и отрицательные социальные функции. Позитивное или негативное воздействие конфликта во многом обусловлено социальной системой. В свободно структурируемых группах, где конфликт считается нормой и существуют разнообразные механизмы его урегулирования, конфликт, как правило, способствует большой жизнеспособности, динамизму и восприимчивости к прогрессу. В тоталитарно организованной социальной группе конфликт не признается в принципе, а единственным механизмом его разрешения является подавление силой. Подавленный конфликт становится дисфункциональным, ведущим людей к дезинтеграции, обострению старых и возникновению новых противоречий. Нерешенные противоречия накапливаются, а если проявляются в форме конфликта, то ведут к серьезным социальным потрясениям.[[4]](#footnote-4)

Среди **позитивных** функций конфликта по отношению к основным участникам можно выделить следующие:

* конфликт полностью или частично устраняет противоречие, возникающее в силу несовершенства многих факторов; он высвечивает узкие места, нерешенные вопросы. При завершении конфликтов более чем в 5% случаев удается полностью, в основном, или частично разрешить противоречия, лежащие в их основе;
* конфликт позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности людей, участвующих в нем. Конфликт тестирует ценностные ориентации человека, относительную силу его мотивов, направленных на деятельность, на себя или на взаимоотношения, выявляет психологическую устойчивость к стрессовым факторам трудной – ситуации. Он способствует более глубокому познанию друг друга, раскрытию не только непривлекательных черт характера, но и ценного в человеке;
* конфликт позволяет ослабить психологическую напряженность, являющуюся реакцией участников на конфликтную ситуацию. Конфликтное взаимодействие, особенно сопровождаемое бурными эмоциональными реакциями, помимо возможных негативных последствий, снимает у человека эмоциональную напряженность, приводит к последующему снижению интенсивности отрицательных эмоций;
* конфликт служит источником развития личности, межличностных отношений. При условии конструктивного разрешения конфликт позволяет человеку подняться на новую высоту, расширить способы и сферу взаимодействия с окружающими. Личность приобретает социальный опыт решения трудных ситуаций;
* конфликт может улучшить качество индивидуальной деятельности;
* при отстаивании справедливых целей в конфликте оппонент повышает свой авторитет у окружающих;
* межличностные конфликты, будучи отражением процесса социализации, служат одним из средств самоутверждения личности, формирования ее активной позиции во взаимодействии с окружающими и могут быть определены как конфликты становления, самоутверждения, социализации.

**Негативные функции** межличностных конфликтов:

* большинство конфликтов оказывает выраженное негативное воздействие на психическое состояние его участников;
* неблагополучно развивающиеся конфликты могут сопровождаться психологическим и физическим насилием, а, значит, травмированием оппонентов;
* конфликт как трудная ситуация всегда сопровождается стрессом. При частых и эмоционально напряженных конфликтах резко возрастает вероятность сердечно-сосудистых заболеваний, а также хронических нарушений функционирования желудочно-кишечного тракта;
* конфликты — это деструкция системы межличностных отношений, которые сложились между субъектами взаимодействия до его начала. Появляющаяся неприязнь к другой стороне, враждебность, ненависть нарушают сложившиеся до конфликта взаимные связи. Иногда в результате конфликта взаимоотношения участников вообще прекращаются;
* конфликт формирует негативный образ другого — «образ врага», который способствует формированию негативной установки по отношению к оппоненту. Это выражается в предвзятом отношении к нему и готовности действовать в ущерб ему;
* конфликты могут негативно отражаться на эффективности индивидуальной деятельности оппонентов. Участники конфликта обращают меньше внимания на качество работы, учебы. Но и после конфликта оппоненты не всегда могут работать с такой же продуктивностью, как и до конфликта;
* конфликт закрепляет в социальном опыте личности насильственные способы решения проблем. Победив однажды с помощью насилия, человек воспроизводит данный опыт в других аналогичных ситуациях социального взаимодействия;

конфликты зачастую отрицательно влияют на развитие личности. Они могут способствовать формированию у человека неверия в торжество справедливости, убежденности, что другой всегда прав и т.д.

**ГЛАВА II. Стратегии конфликтного взаимодействия.**

**2.1 Процесс развития конфликта.**

В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными. По разному складывается и продолжительность стадий. Но последовательность их в любом конфликте одна и та же.

### Предконфликтная ситуация (латентная стадия).

Это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Это положение дел накануне конфликта. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности. Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Если же напряженность в отношениях не выливается в открытые конфликтные столкновения и подобное столкновение вещей сохраняется довольно долго, то его называют потенциальным, или латентным (скрытым) конфликтом.[[5]](#footnote-5)

Предконфликтную ситуацию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

* возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид;
* стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;
* разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; «формирование образа врага» и установка на борьбу с ним.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерастать в конфликт. Для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Открытый период (конфронтация).

После того, как конфликт осознан, стороны переходят к конфликтному поведению, которое направлено на блокирование достижений противоположной стороны, ее стремлений, целей, намерений. Важно то, что стороны сами должны осознавать свое поведение как конфликтное. Открытый период включает: инцидент, эскалацию конфликта, сбалансированное противодействие, завершение конфликта.

Длительность и интенсивность конфликта зависит от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т.д.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации — невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

* очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
* борьба идет до полного поражения одной из сторон;
* борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
* стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
* конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения, которые могут быть определены еще до начала противоборства, а могут быть выработаны и согласованы в ходе развития конфликта.

Существуют такие абсолютные конфликты, в которых борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников. Чем жестче очерчен предмет спора, чем очевиднее признаки, знаменующие победу и поражение сторон, тем больше шансов для его локализации.

Способы завершения конфликта направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации, либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта, либо иными способами. Назовем некоторые из этих способов:

* устранение объекта конфликта;
* замена одного объекта другим;
* устранение одной стороны участников конфликта;
* изменение позиции одной из сторон;
* изменение характеристик объекта и субъекта конфликта;
* получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий;
* недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников;
* приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитражу при условии подчинения любому его решению.

### Постконфликтная стадия.

Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью завершен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями будет зависеть от следующих положений:

* насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
* какими методами и способами велась борьба;
* насколько велики потери сторон;
* насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
* удалось ли в результате мира снять эмоциональное напряжение сторон;
* какие методы были положены в основу переговорного процесса;
* насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
* навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или являлся результатом взаимного поиска решения конфликта;
* какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде; новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

## 2.2 Действия в условиях конфликта.

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели — то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой стороне достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или, по меньшей мере, некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно также получают негативную оценку. В таком столкновении направленных друг против друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части,— зоны разногласий, представлений сторон конфликта осложнившейся ситуации, мотивов и целей их поведения.

Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оценивает как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

* создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений другой стороны;
* невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;
* захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находится во владении другой стороны;
* нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);
* унижающие человеческое достоинства действия (в том числе словесные оскорбления или оскорбительные требования);
* угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать;
* физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже подозревать, что действуют против кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными, или случайными, или просто необдуманными. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда также оправдания не рассеивают убеждения другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях они видят лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения.

Конфликтное взаимодействие, таким образом, есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой.

В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывает существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного участника конфликта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга. В конфликте воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших собственных планов, идей, целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и другие.

## 2.3 Методы управления конфликтами.

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

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

1. внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность;
2. структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов;
3. межличностные методы или стили поведения в конфликтов;
4. переговоры;
5. 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.

Например, придя утром на работу, вы обнаруживаете, что кто-то передвинул все на вашем столе. Вы хотите, чтобы больше этого не повторялось, но и портить отношения с сотрудниками нежелательно. Вы заявляете: ”Когда мои бумаги передвигают на моем столе, меня это раздражает. Мне хотелось бы в будущем находить все, как я оставляю перед уходом”.

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:

1. приспособление, уступчивость;
2. уклонение;
3. противоборство;
4. сотрудничество;
5. компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей,

2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса - Килменна, позволяющую проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональную форму поведения.

**Формы поведения в конфликте**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
| противоборство |  |  | сотрудничество |
|  |  |  |  |
|  | КОМПРОМИСС | |  |
|  |  | |  |
|  |  |  |  |
| уклонение |  |  | уступчивость |
|  |  |  |  |

уровень кооперативности, учета интересов другого

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти формы поведения, но обычно имеется приоритетная форма.

Рассмотрим подробнее эти стили поведения.

*Уклонение (избегание, уход)*. Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид 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 индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

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

*Сотрудничество* означает, что индивид активно участвует в поиска 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.

*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.

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 конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает 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.

# Глава III. Решение конфликта путем переговоров.

**3.1 Стадии переговоров**

**Переговоры** как метод решения конфликтов представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

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

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

Каждый конфликт в своем развитии проходит **несколько этапов**.

|  |  |
| --- | --- |
| **Этапы развития конфликта** | **Возможности переговоров** |
| напряженность  несогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничество, враждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилие  военные действия | переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

Считается, что переговоры целесообразно вести только с теми силами, которые имеют власть в сложившейся ситуации и могут повлиять на исход события. Можно выделить несколько групп, чьи интересы затрагиваются в конфликте:

*первичные* группы - затронуты их личные интересы, они сами участвуют в конфликте, но не всегда от этих групп зависит возможность успешного ведения переговоров,

*вторичные* группы - затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые. Примером существования множества сил за внешним проявлением одного конфликта является “югославский кризис”.

*Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:*

1. подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
2. предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
3. поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
4. завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

**Подготовка к началу переговоров (первая стадия).** Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: *провести диагностику* состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою *цель* участия в переговорах. В этой связи следует ответить на такие вопросы:

1. в чем состоит основная цель проведения переговоров?
2. какие есть в распоряжении альтернативы? Реально переговоры проводятся для достижения результатов, которые были бы наиболее желательными и допустимыми;
3. если соглашение не будет достигнуто, как это отразится на интересах обеих сторон?
4. в чем состоит взаимозависимость оппонентов и как это выражается внешне?

Также прорабатываются *процедурные вопросы:* где лучше проводить переговоры? какая атмосфера ожидается на переговорах? важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом?

Опытные переговорщики считают, что от данной стадии, если она правильно организована, на 50% зависит успех всей дальнейшей деятельности.

|  |  |
| --- | --- |
| **Формулировка целей** | **Возможные результаты** |
| отражают в максимальной степени наши интересы | наиболее желательные для нас результаты |
| учитывают наши интересы | допустимые результаты |
| практически не учитывают наши интересы | неприемлемые результаты |
| ущемляют наши интересы | совершенно неприемлемые |

**Вторая стадия переговоров - первоначальный отбор позиции** (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя.

Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, “задачи компании”, ”общий интерес”) стороны пытаются укрепить свои позиции.

Если переговоры проходят с участием посредника (ведущего, переговорщика), то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все от него зависящее, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

Кроме того, ведущий определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими: допустимое время на обсуждаемые вопросы, последствия от невозможности прийти к компромиссу. Предлагает способы принятия решений: простое большинство, консенсус. Определяет процедурные вопросы.

**Третий этап переговоров** состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе.

На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников - добиться равновесия или небольшого доминирования.

Задача посредника на данном этапе - увидеть и привести в действие возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. В случае, если переговоры начинают приобретать резкий характер, задевающий одну из сторон, ведущий должен найти выход из создавшегося положения.

**Четвертый этап** - завершение переговоров или выход из тупика.

К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Председательствующий, используя данную ему власть, регулирует последние *разногласия* и приводит стороны к компромиссу.

## 3.2 Решение конфликтной ситуации.

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.

Таким образом, предлагаемая общая модель может быть легко приспособлена к ведению переговоров. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под свой контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сторону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека и других людей услышаны вами. При этом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны. Ваш конфликт будет разрешен, и каждый из участников будет в выигрыше.

***Заключение.***

Несмотря на то, что взаимоотношения между людьми должны способствовать миру и гармонии, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия. Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем.

Выбор способа преодоления конфликта зависит от эмоциональной устойчивости личности, располагаемых средств защиты своих интересов, объема располагаемой власти и многих других факторов. В наше время наиболее оптимальное решение конфликта – это переговоры. Но конфликт можно использовать как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения, если в последующем проанализировать, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно будет узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об окружающих обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение в будущем и избежать конфликта.

***Список литературы:***

**Андреева Г. М**. Социальная психолгия. М., 1998.

**Анцупов А. Я., Шипилов А. И.** Конфликтология. М., 1999.

**Войкунский А.** Я говорю, мы говорим: Очерки о человеческом общении.-М:Прогресс, 1990

**Князева М.Н.** Конфликт, ЭКО, 1992, №2

**Корнелиус Х., Фэйр Ш.** Выиграть может каждый. М.,1992.

**Кричевский Р.Л.** Если вы - руководитель... М.: Дело, 1993.

**Латынов В. В.** Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон // Иностр. Психология. Т.1.М., 1993.

**Майерс Д**. Социальная психология. СПб., 1997.

**Мелибруда Е.** Я-ты-мы: Психологические возможности улучшения общения./ Пер. с польс. - М:Прогресс,1986

**Петровский А. В., Ярошевский Н. Г.**  Краткий психологический словарь. М.

**Скотт Г Джинни.** Конфликты: пути преодоления./ пер. с англ. - Киев: Издат. Об-во “Верзилин и К ЛТД”,1991

**Скотт Г Джинни.** Способы разрешения конфликтов./ пер. с англ. - Киев: Издат. Об-во “Верзилин и К ЛТД”,1991

**Фишер Р, Юри У.** Путь к согласию или переговоры без поражения./ пер. с англ. - М:”Наука”, 1990

**Шибутани Т.** Социальная психология. М., 1968.

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. [↑](#footnote-ref-1)
2. Фишер Р, Юри У. [↑](#footnote-ref-2)
3. Князева М.Н. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шибутани Т. [↑](#footnote-ref-4)
5. Латынов В. В. [↑](#footnote-ref-5)