СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Природа и сущность конфликта

1.1 Понятие и основные виды конфликтов

1.2 Функции конфликта

1.3 Типология конфликтов и причины их возникновения

1.4 Определение модели разрешения конфликта

1. Переговоры и переговорный процесс

2.1 Структура и элементы переговорного процесса

2.2 Технология переговорного процесса

2.3 Формирование переговорного процесса

2.4 Методы исследования, применяемые для изучения переговоров и переговорного процесса

1. Экспериментальное исследование процесса переговоров

3.1 Сущность эксперимента по определению личной тактики ведения переговоров

3.2 Тест описания поведения К.Томаса

Заключение

Библиографический список

Приложение 1 Базисная классификация конфликтов

Приложение 2 Типы конфликтов

Приложение 3 Индивидуальный бланк для подведения итогов тренировки

Приложение 4 Усложненная технология ведения переговоров для подготовки

Приложение 5 Формуляр для подготовки к переговорам

Приложение 6 Метод Декартовых координат

Приложение 7 Переговоры испытуемых и анализ результатов переговоров

Приложение 8 Анализ результатов теста К. Томаса

Приложение 9 Соотношение результатов исследования атмосферы взаимодействия

Приложение 10 Протокол

Приложение 11 Корреляционный анализ

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 является одной из тех, что связывают в узел многие сложности нашей жизни, все трудносплетения нашего прошлого, настоящего, будущего. Если посмотреть повнимательнее, то станет ясно, что все существующие в нашем обществе проблемы не только, да и не столько экономические, сколько психологические.

Под понятием конфликт понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающихся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающихся негативными эмоциями.

Для наиболее эффективного разрешения конфликтной ситуации самым действенным методом являются переговоры. Переговоры представляют собой взаимодействия субъектов в конфликтной ситуации, цель которых – прийти к обоюдному решению и разрешить конфликтную ситуацию так, чтобы ее исход был благоприятен для каждого участника переговоров.

Переговоры являются так же самым древним и универсальным средством общения.

Актуальность данной темы заключается в том, что человек должен разрешить конфликтную ситуацию с минимальными потерями как для себя, так и для его окружающих его людей.

Степень разработанности проблемы заключается в том, что данная тематика активно разрабатывается в отечественной и зарубежной психологии такими авторами как Гришиной Н.В. Психология конфликта, Миримановой М.С. Конфликтология, Мерлином В.С. Путь к соглашению и так далее.

Объект рассмотрения – человек как участник переговоров.

Предметом исследования работы является переговорный процесс как метод разрешения конфликта.

Цель работы – описать переговорный процесс, который будет действенным и конструктивным методом разрешения конфликтной ситуации, если будут использоваться такие способы как сотрудничество, компромисс и приспособление.

Задачи:

1. определить, что же такое конфликт, каких он бывает видов, каково его назначение и функции.
2. рассмотреть модели разрешения конфликта.
3. описать и раскрыть значение переговоров и переговорного процесса как метода разрешения конфликтов, а так же рассмотреть стадии переговорного процесса, его структуру и формирование.
4. Провести экспериментальное исследование и тестовую методику по определению личной тактики ведения переговоров и проанализировать полученные результаты.

Гипотеза заключается в том, что если человек находится в конфликтной ситуации, то самым действенным методом ее разрешения являются переговоры.

Теоретической основой нашей работы явились методологические положения таких авторов как Скотт Д.Г. Конфликты: пути их преодоления, Миримановой М.С. Конфликтология, Хасана Б.И. Конструктивная психология конфликта и др.

Структурно дипломная работа представлена введением, тремя главами, заключением, списком литературы и приложениями.

Первая глава дает общее представление о конфликте, его видах и функциях.

Вторая глава включает описание переговоров и переговорного процесса как метода разрешения конфликта.

Третья глава включает эксперимент и тестовую методику Томаса.

Для написания работы была использована литература Анцупова А.Я, Шипилова А.И. Гришиной Н.В. Дмитриева А.В. Миримановой М.С. Павлова К.Г. Хасана Б.И. и так далее.

Методическая база исследования – Рассказовская центральная районная больница. Гинекологическое отделение.

Эксперимент Хасана Б.И. "Игра в переговоры" включает выборку 20 человек.

Тестовая методика К. Томаса включает выборку 30 человек.

# ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТА

1.1 Понятие и основные виды конфликта

Понятие "конфликт" является одновременно научным и обыденным. В обыденной речи оно используется в различных контекстах и даже метафорически. Можно привести пример о конфликте цветов, взглядов и пр. в науке понятие конфликта так же применяется очень широко, получая в различных сферах разнообразные толкования и трактовки[30, с.6].

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 [30, с.6].

В русском языке понятие "конфликт" появилось только в конце XIX веке. В "Толковом словаре русского языка" В. Даля его еще нет, а "Толковый словарь русского языка" С.И. Ожегова приводи это слово, поясняя множеством примеров. Это свидетельствует о том, как за сравнительно короткое в историческом масштабе время сильно расширилась сфера его применения, и одновременно изменилось и понимание самого явления.

Западные ученые неоднократно предпринимали попытки упорядочить разнообразие толкования конфликта, но к единственному определению прийти им так и не удалось. Это действительно непросто, ведь наука постоянно развивается, движется. Здесь можно сослаться на попытки наших отечественных авторов, которые так же тщетно ищут единое определение конфликта, устраивающее всех или большинство специалистов.

Как отмечает Ф.Е. Василюк, если задаться целью найти определение, которое не противоречило бы ни одному из имеющихся взглядов на конфликт, то оно звучало бы бессодержательно: "конфликт – это столкновение чего-то с чем-то" [3, с.14].

Среди имеющихся определений конфликта можно выделить два основных подхода. Обобщенный (широкий) или конфликтологический подход, рассматривает конфликт как любое столкновение противоположных сторон, сил и так далее. Тогда о конфликте можно говорить как о явлении не только живой, но и не живой природы. Иными словами, происходит отождествление понятия "конфликт" со столкновением, а "конфликт" и "противоречия" становятся сопоставимыми по объему понятиями.

Другой подход, где конфликт рассматривается как столкновение мнений, позиций, взглядов и т.д., предполагает обязательно наличие субъекта конфликта, то есть человека, обладающего сознанием, умеющего оценивать себя и свое окружение, умеющего эмоционально откликаться на поступающую информацию, имеющего свое личное мнение. Иными словами, этот подход психологический, акцентирующий человеческую сущность взаимодействующих сторон. В этом смысле конфликт – феномен психологический [7, с.15].

Одним из известных отечественных исследователей – Б.И. Хасаном дана следующая трактовка конфликта. "Конфликт – это такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизмененном виде действия взаимодетерминируют и взаимоизменяют друг друга, требуя для этого специальной организации.." [37, с. 33]. В его определении конфликт рассматривается, прежде всего, как взаимодействие, в котором действия сторон взаимоизменяют друг друга.

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 субъективно-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.

Анализ содержания понятия "конфликт" обнаруживает:

1)что конфликт является проявлением нарушения баланса динамической системы, где действия сторон взаимовлияют, взаимоизменяют друг друга;

2)как психологический феномен конфликт рассматривается в следующих основных направлениях:

- как вид взаимодействия, который характеризуется борьбой сторон за свою единственность и сохранение собственной идентичности;

- как поведенческий антагонизм или конфликтные действия;

- как антагонизм интересов, целей, ценностей, мотивов;

- как воспринимаемая несовместимость действий или целей [30, с.49.].

Существуют различные виды и типы конфликтов. Для рассмотрения основных видов конфликтов, необходимо классифицировать их. По проблемам классификации социальных конфликтов среди исследователей нет единой точки зрения. Можно присоединиться в В.И. Сперанскому, который предлагает определять основные виды конфликтов в зависимости от того, что берется за основание классификации [13, с.44].

Если за основание берутся особенности сторон, то можно выделить следующие виды конфликтов:

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

В зависимости от мотивации конфликта и в соответствии с приведенными в пункте 1.3. типами конфликтов, 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 приведена в приложении (см. Приложение 1).

#### 1.2 Функции конфликта

Говоря о конфликте, следует помнить о том, что конфликт играет в нашей жизни двоякую роль. Он может быть деструктивным, разрушающим нас и наши отношения с другими людьми, ухудшающим условия совместной деятельности, отрицательно сказывающимся на нашем здоровье и т.д., но может выполнять и конструктивную функцию. Способствуя открытому выражению мыслей и чувств, конфликт может стать источником развития. Освобождая стороны от сомнений, разрешая в ходе конфронтации их противоречия, конфликт может способствовать развитию взаимопонимания между людьми, может расширять или изменять способы и сферу их взаимодействий.

В истории развития науки существовали два подхода к пониманию функций конфликта. Одни считали, что конфликт относится к нежелательным явлениям, обращали внимание на его разрушающую функцию (деструктивность). Абсолютизируя негативные последствия конфликта, они упускали из виду его позитивные характеристики. Другие, подчеркивая неизбежность противоречий и конфликтов как во внутриличностном плане, так и между людьми и социальными группами, скорее, даже приветствовали конфликт, рассматривая его как явление исключительно необходимое и неоспоримое. Согласно данной точке зрения, конфликт — источник прогресса, изменения, развития. Застой, стагнация, деградация являются порождением бесконфликтного бытия.

В современной психологии преобладает понимание неизбежности конфликтов и, более того, предлагается их целенаправленное использование в качестве источника личностного роста и развития всех участников. Целесообразно помнить, что в науке крайние, противоположные позиции (а рассмотренные нами позиции именно таковыми и являются) никогда не приводили к истине. Истина, скорее всего, лежит где-то посередине.

Возможность выбора конструктивной или деструктивной функции конфликта имеется практически в любом конфликте. На вопрос же о значении конфликта в процессе взаимодействия, т.е. в целом конструктивен он или деструктивен, можно ответить в зависимости от того, к каким результатам мы придем к его окончанию [24, с.90].

Если после завершения конфликта у кого-либо из участников будет наблюдаться ухудшение настроения, эмоциональная напряженность, стресс, депрессия, снижение работоспособности, активности, появление нарушений в сфере взаимоотношений, то можно говорить о том, что преобладают деструктивные, негативные тенденции.

Если конфликт будет способствовать личностному росту либо позволит почувствовать себя более гармонично в мире, а отношения с другими людьми выйдут на новый виток взаимопонимания, то это означает, что конфликт выполнил конструктивную, позитивную функцию.

Конфликты в обществе, или социальные конфликты, также могут развиваться по деструктивному и конструктивному пути. Конструктивное развитие конфликта предполагает взаимовыгодные, приемлемые для конфликтующих сторон технологии достижения завершения конфликта, в то время как использование на практике деструктивной модели завершения конфликта сопровождается разрушительными тенденциями, использованием методов агрессии, насилия, давления, шантажа.

Помимо упомянутых двух основных функций конфликта Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк выделяют еще две важные функции: диагностическую и инструментальную [2, с.11—40].

Диагностическая функция конфликта заключается в том, что она позволяет выявить существующие скрытые противоречия в жизни человека или группы и разрешить их. Диагностическая функция особенно актуальна в работе специалистов-психологов, в психотерапевтической и консультационной деятельности. Ведь очень часто конфликт, особенно внутриличностный, оказывается скрытым и от самого участника. Однако в реальной жизни и просто в обыденных ситуациях люди также легко используют диагностическую функцию.

Инструментальная функция позволяет использовать конфликт целенаправленно, как обострение отношений для их перевода на новую стадию. Этим неосознанно, достаточно хорошо умеют в обыденной жизни пользоваться подростки. Отстаивая собственную независимость, самостоятельность, они часто идут на конфликт и его обострение, в результате чего удается добиться каких-то новых прав, а иногда и новых форм взаимодействия с родителями. Когда родители очень сильно ограничивают подростка, проявляют явное недоверие, а он стремится отстоять собственную суверенность и свободу, тогда намеренно, демонстративно он нарушает сложившиеся к тому моменту негласные соглашения, а разумным родителям приходится идти на компромиссные решения, обсуждая границы толерантности, а иногда и расширяя их.

Инструментальная функция достаточно широко используется в самых разных областях и сферах деятельности. Она изучена везде, где сторонам необходимо понять друг друга и прийти к соглашению для продолжения совместной деятельности. Важно уметь разрешать конфликты, обладать необходимым знанием для решения данной задачи, но плохо, если конфликты становятся самоцелью.

Реализация двух главных функций конфликта — деструктивной (разрушительной) и конструктивной (созидательной) — во многом зависит от социальных установок и отношения к конфликту, от той роли, которая ему отводится в жизни человека и общества, и, что не менее важно, от обучения поведению в конфликте.

Важнейшие деструктивные (негативные) функции конфликта выражаются в [30, с.182]:

- непонимании и отсутствии стремления понять друг друга;

- неадекватности восприятия и реагирования на действия и высказывания другой стороны;

- изменении психологического климата в группе;

- уменьшении сотрудничества и нарастании изоляции;

- изменении деловой активности, снижении производительности каждого и группы в целом;

- подмене цели — люди стремятся не к достижению согласия и реализации первоначальной цели, а к победе, утверждению силы;

- изменении эмоционального состояния;

- эмоциональных затратах в процессе конфликта;

- истощении материальных и духовных ресурсов, жизненных сил в результате конфликта;

- нарушении стабильности сложившейся системы отношений.

Главные конструктивные (позитивные) функции социального конфликта:

- способствует изменениям и развитию (личности или группы), позволяет сторонам лучше понять друг друга;

- стимулируя развитие личности, способствует росту у человека чувства ответственности, осознанию им собственной значимости:

- способствует сплочению единомышленников, т.е. структурированию групп и созданию коллективов, организаций;

- создавая условия выбора или принятия решения, открывает дорогу новому, усовершенствованиям, творчеству, не давая сложившейся системе отношений застыть, окостенеть;

- играет информационную и связующую роль, поскольку в ходе конфликта его участники узнают иногда самые неожиданные вещи яруг о друге и о себе;

- создает условия для переоценки отношений моральных качеств людей — ответственности, порядочности, преданности делу и т.д., в возникающих ситуациях выявляются достоинства и недостатки людей, не замечавшиеся прежде;

- стимулирует активность, создает условия для выдвижения новых лидеров;

- снимает подспудную напряженность и дает ей выход, восстанавливая оптимальное равновесие в отношениях, в возможностях развития и эффективного функционирования социальных субъектов (индивида, группы, систем и организаций);

- выполняет диагностическую функцию: выявляя поле напряжения, неблагополучия, рассогласования целей, интересов (иногда его используют как средство, чтобы прояснить обстановку и понять состояние дел), можно понять, как изменить ситуацию [37, с.144].

1.3 Типология конфликтов и причины их возникновения

В соответствии с приведенной в Приложении 2 схемой, существуют следующие типы конфликтов:

- конфликты с участием человека: это социальные и внутриличностные;

- зооконфликты: это интропсихические и зоосоциальные.

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.

Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты. Поль Фресс и Жан Пиаже 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) [30, с.77]. 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."

#### Исходя из приведенной типологии конфликтов, к социальным и внутриличностным типам конфликтов можно отнести и причины их возникновения

Существует четыре группы причин конфликтов:

|  |  |
| --- | --- |
| объективные  организационно- управленческие  социально-психологические  личностные | объективные  субъективные |

Объективные причины, как правило, приводят к созданию предконфликтной обстановки. Иногда они могут быть реальными, а иногда мнимыми и в этом случае будут только поводом, искусственно придуманным человеком.

Субъективные причины начинают действовать тогда, когда предконфликтная обстановка перерастает в конфликт. Практически в любой предконфликтной ситуации у человека остается выбор конфликтного или одного из неконфликтных путей ее разрешения. Только исходя из индивидуальных психологических особенностей человек выбирает то или иное поведение.

Разумеется, в одном конфликте объективные причины и субъективные четко разграничены. Грань провести довольно сложно. Одна и та же объективная предпосылка для одних людей конфликтогенна, для других - нет, поэтому и сами объективные причины во многом субъективны. С другой стороны, и субъективные причины во многом объективны, потому что агрессивность человека во многом формируется агрессивностью среды, в которой он формировался как личность.

И, тем не менее, условно выделяются объективные и субъективные причины конфликта.

К числу объективных причин можно отнести следующие:

- естественное столкновение материальных и духовных интересов людей в процессе жизнедеятельности.

- слабая разработанность правовых норм, регулирующих неконфликтное решение проблем. Например, если начальник оскорбил подчиненного, то последний часто вынужден для защиты достоинства прибегать к конфликтному поведению.

- недостаток значимых для нормальной жизнедеятельности людей материальных и духовных благ. Основным дефицитом сегодня стали деньги. Если в организации появляется возможность получить хорошо оплачиваемую работу для ограниченного числа сотрудников, то возникают естественные конфликты между теми, кто получает эту работу, и остальными работниками. Распределение материальных и духовных ресурсов является объективно конфликтным процессом.

Вторая группа объективных причин конфликтов носит организационно-управленческий характер. Этим причинам элемент субъективизма присущ в несколько большей степени по сравнению с объективными причинами [17, с.67].

Организационно-управленческие причины конфликтов связаны с созданием и функционированием организаций, коллективов, групп. Структурно-организационные причины конфликтов заключаются в несоответствии структуры организации требованиям деятельности, которой она занимается. Структура организации должна определяться задачами, которые эта организация будет решать или решает, структура создается под задачи. Однако добиться идеального соответствия структуры организации решаемым задачам практически невозможно. В основном допускаются две ошибки при создании организации: ошибка при проектировании организации и прогнозировании ее задач, и непрерывное изменение задач, стоящих перед организацией.

Функционально-организационные причины конфликтов вызваны неоптимальностью функциональных связей организации с внешней средой; между структурными элементами организации; между отдельными работниками. Личностно-функциональные причины конфликтов связаны с неполным соответствием работника по профессиональным, нравственным и другим качествам требованиям занимаемой должности.

Ситуативно-управленческие причины конфликтов обусловлены ошибками, допускаемыми руководителями и подчиненными в процессе решения управленческих и других задач. Принятие ошибочного управленческого решения объективно создает возможность конфликтов между авторами решения и его исполнителями. Невыполнение работниками задач, поставленных руководством, также вызывает опасность конфликта по этому поводу.

Третья группа причин имеет социально-психологический характер.

Одной из таких причин становятся возможные значительные потери информации и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации. Человек в принципе не может передать без искажения в процессе общения информацию.

Второй типичной социально-психологической причиной межличностных конфликтов является несбалансированное ролевое взаимодействие двух людей. Согласно этой теории, каждый человек в процессе взаимодействия играет определенные роли. В своей жизни в зависимости от конкретной ситуации человек может играть несколько ролей. С одними он - друг, с другими- начальник, с третьими - подчиненный.

Одной из типичных социально-психологических причин межличностных конфликтов является непонимание людьми того, что при обсуждении проблемы, особенно сложной, несовпадение позиций часто может быть вызвано не действительным расхождением во взглядах на одно и то же, а подходом к проблеме с различных сторон. Вспомните древнюю притчу о слоне. В чем заключалась причина этого конфликта? В том, что каждый сумел оценить лишь часть проблемы и подошел к этой оценке односторонне. Твердость в отстаивании своей позиции была мотивированна тем, что по-своему каждый был прав. Каждый был уверен в своей правоте, но не понимал, что его правда составляет лишь часть более общей правды [17, с.70].

Проблемы, которые обсуждают люди, как правило, сложны и имеют много сторон и оттенков. Партнеры по взаимодействию нередко подходят к проблеме с разных сторон. Обладая разным жизненным опытом и знанием проблемы, они дополняют эту проблему до целостной каждый по-своему. В случае такого конфликта необходимо вслух проговорить проблему каждой из сторон и придти к единому ее определению.

Типичной социально-психологической причиной конфликтов во взаимодействии людей является выбор ими различных способов оценки результатов деятельности и личности друг друга. В основе любой оценки лежит сравнение. Существует пять возможных способов оценки: сравнение с идеалом, с нормой, с достижениями других людей, с исходным положением дел.

Анализ конфликтов показал, что чаще всего их причиной становится тот случай, когда человек берет за основу оценки не то, что достигнут, а то, что не удалось. Всем известен лозунг: "Давайте обсуждать то, что есть, а не то, чего нет". К сожалению, в жизни о нем забывают, оценивая других, но не забывают, оценивая себя, - отсюда и противоречие [1, с.56].

Существует и другие социально-психологические причины конфликтов: внутригрупповой фаворитизм, т.е. предпочтение членов своей группы представителям других групп; конкурентный характер взаимодействия с другими людьми и группами; ограниченные способности человека к децентрации, т.е. изменению собственной позиции в результате сопоставления ее с позициями других людей; Желание получать больше, чем отдавать; стремление к власти; психологическая несовместимость и другие.

Личностные причины конфликтов связаны, прежде всего, с индивидуально-психологическими особенностями его участников. Они обусловлены спецификой процессов, происходящих в психике человека в ходе его взаимодействия с другими людьми и окружающей средой.

1.4 Определение модели для разрешения конфликтов

Разрешение конфликта представляет собой многоступенчатый процесс, который включает в себя анализ и оценку ситуации, выбор метода разрешения конфликта, формирование плана действия, его реализацию, оценку эффективности своих действий.

Существуют следующие типовые модели разрешения конфликтов:

* арбитраж,
* давление (конфронтация),
* переговоры.

Арбитраж

В общем виде арбитраж представляет собой разрешение конфликта с точки зрения установленной ранее нормы. В этом случае происходит квалификация, оценка конкретного случая, конкретной конфликтной ситуации с точки зрения общего правила или нормы (нескольких правил или нескольких норм), и выносится решение [26, с.233].

Как правило, участвующие в конфликте стороны имеют незначительное отношение к разрешению конфликта. Решение принимается арбитром и предваряется изучением инцидента или даже цепочки инцидентов. Участники конфликта могут повлиять на процесс изучения в свою пользу, выгодно для себя представив картину инцидента, но, по правилам судебных разбирательств, они обязаны правдиво содействовать процессу установления действительных обстоятельств.

Основные принципы, регламентирующие этот процесс, можно сформулировать следующим образом:

* доверие арбитру права применения разрешающих процедур и атрибутирование ему компетентности в применении процессуальных форм (норм) при разрешении конфликта. Участники заранее доверяют авторитету и мудрости арбитра в принятии решения, разрешающего их проблему, либо арбитр (третейский судья) объективно обладает правами принятия решений в отношении конфликтной ситуации;
* центр принятия решений — арбитр. Работа арбитра заключается во взвешенном оценивании (квалификации) случая согласно определенным заранее нормам и правилам. Однако он не обязательно должен разбираться в процессах разрешения конфликта самими участниками;
* компетентность арбитра в предмете конфликта. Арбитр должен разбираться в предмете конфликта. Как правило, предметом конфликта выступает право, а его процессуальной характеристикой — правовая форма;
* компетентность арбитра в дознании и принятии решений. Арбитр должен разбираться в процессе установления фактических обстоятельств, приведших к спору, и в нормах принятия решений.

Давление (конфронтация)

Давление можно определить как дискриминацию или как бы уничтожение одной из сторон конфликта другой стороной. "Нет человека — нет проблемы" — этот циничный лозунг и принцип демонстрирует крайнюю позицию во всем спектре техник и технологий давления. В жизни мы, естественно, встречаем не такие радикальные ориентации, но принципиально давление преследует цель уничтожения (элиминации) другой стороны не столько в физическом смысле, сколько в смысле способности создавать помехи. Хотя давление (открытое или скрытое) является социально осуждаемой моделью разрешения конфликта, оно является довольно распространенным. Давление является противоположностью "переговоров по интересам" [1, с.166].

Основные принципы, регламентирующие этот процесс, можно сформулировать следующим образом:

* давление основывается на превосходстве ресурса. Это значит, что стратегию давления может позволить себе только та сторона, которая обладает или предполагает, что обладает большим ресурсом. Самое сложное — это определение ресурса. Ресурсом в давлении могут выступать очень разные вещи: от самооценки до фактического обладания оружием, от оперативности принятия решений до изобретательности в аргументах;
* давление не принимает никаких других аргументов, кроме силы. Если есть самый простой способ реализовать свои интересы с помощью силы, то он будет реализован, если в ответ на давление не появится контр давление или ресурс, удерживающий оппонента от применения силы;
* давление само по себе конфликтно по своей моральной природе. Перед человеком, впитавшим христианские идеалы и решающимся применить давление, обычно встает моральная дилемма: если я применю силу, то меня могут осудить. Если я не применю силу, то меня могут победить.

Обычно при принятии решения о применении давления (силы) возникает вопрос: если я применю силу, то что меня сможет оправдать в глазах других людей? Давление может при этом демонстрироваться как перспектива оппонента (угроза) или осуществляться как прямое действие (непосредственное давление). И в том и в другом случае, как правило, встает моральная дилемма.

Переговоры

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает "прямое" согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

Основные принципы, регламентирующие этот процесс, можно сформулировать следующим образом:

* стороны должны проявить волю к достижению соглашения. Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;
* каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах. Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров;
* стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров. Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек — посредник, который восполняет данный дефицит участников;
* стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений. Если переговоры не заканчиваются соглашением, а если соглашения достигнуты, но их не предполагается выполнять, то вести речь о перспективе переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют "серьезность намерений" сторон. [1, с.173]

Переговоры могут проходить как с участием посредника, так и без него.

Для рассмотрения и выбора модели разрешения конфликта в группе необходимо рассмотреть каждую из типовых моделей разрешения конфликта, затем для каждой модели подобрать случай из практики. При этом важно, чтобы описание непременно содержало как минимум следующие пункты:

1) описание развития ситуации (с чего все начиналось, как события разворачивались далее, на чем все закончилось или остановилось);

2) описание предмета взаимных притязаний участников;

3) описание участников (кто был участником ситуации).

Можно использовать выразительные литературные средства при описании случая, стараясь употреблять такие приемы не в ущерб фактам. При таком варианте можно достигнуть большей вовлеченности, но потерять время на прояснении ситуации, на приведение ее "в читабельный вид".

При проведении этого занятия учебную группу можно разбить на подгруппы по 3-5 человек с заданием приготовить сообщение от подгруппы по всему списку вопросов. Во время проведения работы тренер уточняет вопросы подгруппам, обращает внимание на то, чтобы ответы были ясными.

Для анализа представленных случаев можно использовать такую последовательность с соответствующими вопросами.

1. Опознание.

1.1. На что это похоже?

1.2. Как это можно назвать в целом?

1.3. Какую метафору вы бы использовали для этого случая?

2. Анализ противоречия (проблемы).

2.1. В чем состоит противоречие? (Например, с одной стороны... а с другой...)

2.2. На каком материале разворачивается взаимодействие; что является явным, видимым предметом спора, столкновения?

2.3. На что в действительности притязают все участники, в чем предмет взаимодействия; за что принципиально идет борьба?

3. Анализ сценария взаимодействия.

3.1. Какова последовательность действий сторон?

3.2. С какого действия конфликт начался?

3.3. На что похож сценарий взаимодействия в целом?

3.4. Каковы основные поворотные точки сценария? Охарактеризуйте их.

4. Анализ существенных характеристик взаимодействия и его участников.

4.1. Каковы существенные для разрешения характеристики взаимодействия?

4.2. Чем это конкретное взаимодействие характерно? Сравните с другим взаимодействием.

4.3. Какие характерные черты участников взаимодействия вы бы выделили?

4.4. Какие из характеристик существенно повлияли на протекание конфликта и его разрешение?

5. Самоопределение.

5.1. Какую функциональную позицию Вы занимаете в конфликте? (участник, наблюдатель, посредник и т. п.)

5.2. Какие позиции занимают другие участники?

5.3. Какой общий рисунок образуют все позиции?

5.4. Каких позиций не хватает для разрешения?

6. Действия для разрешения конфликта (проблемы).

6.1. Какие из описанных действий объективно вели к разрешению конфликта (проблемы), а какие уводили в сторону?

6.2. Какие действия с учетом анализа можно было бы осуществить?

Основная задача, которую непременно нужно решить в данном занятии, состоит в обнаружении принципиальных различий в моделях разрешения конфликтов. Важно гипотетически определить, чем эти различия обусловлены.

После этого можно вновь обратить внимание на основные стратегии в работе с конфликтом и их соотношение с так называемыми традиционными базовыми моделями разрешения конфликта: переговоры, арбитраж, давление (конфронтация), т. е. типичными культурными способами осуществления конфликтного поведения или поведения специальных социальных позиций по отношению к конфликту [38, с.322] .

Выводы: в результате разработки первой главы можно отметить, что конфликты занимают очень важное значение в нашей жизни, именно поэтому считаю необходимым рассмотреть их сущность, виды, функции. Знание именно этих основных составляющих конфликта необходимо для раскрытия поставленной цели работы – рассмотреть переговорный процесс как метод разрешения конфликта.

2. ПЕРЕГОВОРЫ И ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

2.1 Структура и элементы переговорного процесса

Структура переговорного процесса представляет собой последовательность ряда основных элементов переговоров и нескольких дополнительных. Элементы переговоров даны как сами по себе, так и в виде вопросов, на которые должен отвечать участник и перед подготовкой, и во время подготовки, если он хочет, чтобы переговоры прошли успешно [30, с. 211].

Основные элементы переговоров

1. Предмет переговоров. В понятие предмета переговоров, в отличие от предмета конфликта, входит только то, о чем мы будем договариваться. Чаще всего ответ на этот вопрос определяет материал, на котором актуализировалось противоречие, т. е. то, что послужило поводом для столкновения. С точки зрения конструктивного подхода желательно, чтобы в качестве предмета переговоров стороны определили, какая действительность требует преобразований, которые не могут быть осуществлены одной стороной независимо от другой? Как мы определим, что является предметом взаимных притязаний?

2. Интересы и цели сторон. Общие и различающиеся интересы, общие и различающиеся цели. В чем состоят мои интересы? В чем состоят интересы партнера? В чем мы оба заинтересованы? В чем специфика и сходство наших намерений? Каковы наши цели, каких результатов мы хотим добиться на переговорах? Каких результатов мы хотим добиться в дальнейшем? Для конструктивного подхода характерно сосредоточение на сходствах и идеях кооперации для достижений, а не на различиях и защите.

3. Легитимность. По каким правилам мы будем договариваться, каким нормам будем следовать?

4. Стандарты принятия решений. На какие стандарты, прецеденты мы будем ориентироваться в принятии решений?

5. Опции (варианты решений). Какие конкретные решения можно "выложить на стол"?

6. Обязательства участников переговоров. Какие обязательства должен взять на себя я? Какие обязательства должен взять на себя партнер?

7. Ресурсы. Какие у меня есть ресурсы для выполнения решений и обязательств? Какие у партнера есть ресурсы для выполнения обязательств и решений?

8. Участники переговоров. Кто является истинным участником переговоров? Кто, кроме прямых участников, заинтересован в результатах переговоров?

9. Контроль за выполнением решений. Кто и как будет контролировать выполнение решений?

10. Санкции. Предусмотрены ли конкретные санкции за конкретные действия партнеров? Какие санкции за какие действия предусмотрены? Кто обеспечивает выполнение санкций? Следует специально заметить, что все пункты, после первого (кроме седьмого), являются также специфическим предметом переговоров. Причем обозначение такого рода предметов и достижение по ним соглашений является необходимой предпосылкой успешных переговоров по тому предмету, ради которого они, собственно, и были затеяны.

Фактически, в переговорной практике были выделены два типовых переговорных сценария: "позиционный торг" и "переговоры по интересам" или "принципиальные переговоры".

Позиционный торг

Позиционный торг — это такой переговорный сценарий, который обычно разворачивается в определенном смысле независимо от воли участников. "Позиционный торг" это выдвижение все более сильных и изощренных аргументов в защиту или опровержение уже принятого участником решения.

Руководитель проекта устанавливает исполнителю объем и сроки работ.

Руководитель: - Нужно провести исследовательские процедуры на выборке не менее ста объектов за три месяца.

Исполнитель: - Такой объем работ наша группа сможет выполнить не раньше, чем за четыре месяца.

Руководитель:- Мы уже обсуждали темпы работ вашей группы и выяснили, что они в существенной мере зависят от обновления оборудования и концентрации усилий на приоритетном направлении. Оборудование по вашему представлению было обновлено, дело осталось за концентрацией усилий. Или есть еще какие-то обстоятельства? На мой взгляд, даже трех месяцев на эту задачу многовато.

Исполнитель: - Новое оборудование только что смонтировали и требуется некоторое время, чтобы его как следует освоить.

Руководитель: - Именно это я и имел в виду, говоря о трех месяцах.

Исполнитель: - Но группа не может сосредоточиться на решении только этой задачи, так как есть и другие работы, которые также требуют выполнения.

Руководитель: - Я не могу выделить вам больше времени. У нас есть оговоренные с основным заказчиком сроки, они в плане и вам это хорошо известно.

Исполнитель: - Тогда нужно объявить эту задачу приоритетной и какое-то время заниматься только ей, но для этого требуется ваше распоряжение. Или как-то стимулировать сверхурочные работы.

Руководитель: - Хорошо, я подумаю о приоритете.

В приведенном примере заметно, что участники разговора "торгуются за ресурсы". Понятно, что руководитель не хочет делать какие-то дополнительные вложения в выполнение плановых работ, а исполнитель хочет, чтобы у его группы появился резерв времени или дополнительное вознаграждение. Можно легко придумать продолжение разговора в том же духе, или даже переход разговора на повышенные тона, завершение его острой негативной конфликтной ситуацией.

Такой разговор представляет собой выдвижение участниками некоторых конкретных позиций и решений, которые затем защищаются и отстаиваются участниками. Чем более "твердое" решение принял участник, тем сильнее он будет его отстаивать. Чем дольше он отстаивает свое решение, тем более изощренные аргументы находит. Подобного рода переговоры разворачиваются по сценарию, названному "позиционный торг".

Позиционный торг часто неэффективен, хотя и весьма соблазнителен из-за того, что стороны надеются на быстрый результат. Однако, это тропка, которая ведет по краю обрыва, и на ней может лежать тот самый роковой камешек [38, с.244].

Переговоры по интересам (принципиальные переговоры)

При определении интересов участников переговоров оказывается возможным освободить себя от фиксации на единственном решении и искать взаимоприемлемые варианты. Переговоры по интересам приводят к более качественному решению.

Практически почти в любой конфликтной ситуации можно найти такое сочетание интересов, которое образует хорошее решение проблемы.

Переговоры по интересам — это такой переговорный сценарий, который в первую очередь предполагает выяснение действительных забот и интересов участников для поиска наиболее приемлемого варианта решения. Этот переговорный сценарий значительно свободнее позиционного торга.

Руководитель проекта (обращаясь к руководителю группы исполнителей исследовательских работ по проекту). Мы очень заинтересованы получить данные исследований не позднее, чем через три месяца. Тогда мы успеваем с обоснованием изменений и началом апробации к началу финансового года.

Исполнитель. Мы можем не успеть за этот срок, так как группа занята освоением нового оборудования и завершением работ по другому проекту.

Руководитель. Но ведь вам были известны сроки работ, как же вы распределили время?

И. Мы же говорили, что нужно новое оборудование сразу, а его приобрели только сейчас.

Р. Вы же тоже заинтересованы в выполнении общих работ к началу финансового года?

И. Конечно, заинтересованы, мы тоже планировали получить данные исследований с применением новой методики, такая возможность сейчас появилась, но нет уверенности, что успеем.

Р. Но сроки увеличить, очевидно, нельзя, а вот защиту диссертации сданными, полученными с помощью новой методики, — можно.

И. Да тоже нежелательно. А кроме того, если мы не успеем с обоснованием к началу финансового года, то становится проблематичным продолжение проекта?

Р. И продолжение проекта, и защита, и положение вашей группы не только в этом проекте.

И. Может быть, нужно договориться с заказчиками других работ о нашем временном сосредоточении только на этом проекте, потом сосредоточимся на завершении других задач?

В данном примере стороны выясняют действительные интересы, которые спрятаны за позициями "Дайте больше ресурсов" и "Извольте сделать то, что обещали".

2.2 Технологии переговорного процесса

Простая технология ведения переговоров.

После обсуждения ситуаций пробных переговоров и сравнения материалов фрагментов переговоров по типу "позиционный торг" и переговоров "по интересам", можно предложить группе участников сформировать малые группы по три человека. Для этого раздаются тексты ситуаций (кейсов из "банка") и данная таблица каждой тройке. Участникам нужно попробовать следовать предложенной технологии, помня о том, к чему приводят конфронтационные установки. В тройках участники распределяются следующим образом: два человека работают как стороны в конфликте, а третий человек работает репортером, его задача — рассказать затем всей группе то, что произошло в тройке. Соответственно, задача сторон — прийти к соглашению.

После того, как обсуждения в тройках прошли, занятие всей группы можно продолжить по предложенной схеме:

Первая схема для обсуждения работы в тройках

Общее впечатление состоит в том, что... Переговорный процесс состоял из... Особенности этого переговорного процесса состояли в... Трудности этого переговорного процесса состояли в... Стороны договорились о том, что...

Участники тройки могут добавить какие-либо детали к докладу репортера, оспорить его мнение. Все остальные участники высказывают собственные впечатления от работы.

После этого все возвращаются в прежние тройки и разыгрывают ту же ситуацию, только теперь стороны конфликта должны поменяться местами. Репортеры остаются прежние. Процедура повторяется. Для репортеров встает дополнительный пункт отчета: чем эти переговоры отличаются от предыдущих? Тот же вопрос задается остальным участникам. В тройки выдается вторая схема для обсуждения.

Вторая схема для обсуждения работы в тройках:

Общее впечатление состоит в том, что...

Стороны договорились о том, что...

Переговорный процесс состоял из...

Особенности этого переговорного процесса состояли в...

Трудности этого переговорного процесса состояли в...

По сравнению с предыдущим соглашением это соглашение было...

Этот переговорный процесс отличался от предыдущего тем, что...

После того, как прошло обсуждение второго круга работы, тренер предлагает тройкам поменяться ситуациями и поменять роли в тройках. Теперь те, кто были репортерами, должны стать участниками переговоров, при этом кто-то из прежних участников упражнения остается в роли участника. Далее процедура повторяется [39, с.356].

Третий процедурный круг завершает тренировку. На этот раз те, кто еще не был репортером, должны попробовать эту роль.

После того как все участники прошли три процедурных круга, группа делает перерыв и затем, после перерыва, каждый делится своими впечатлениями и формулирует выводы о преимуществах и недостатках технологически организованных переговоров. Для этого тренер раздает бланки (см. Приложение 3).

Подготовка к переговорам

Следующий этап практических занятий строится в целом по той же процедурной схеме, что и предыдущий. Разница состоит во введении такта подготовки к переговорам. Ситуации для работы в тройках даются другие. Группы передают их по кругу далее.

В начале участникам необходимо объяснить значение подготовки к переговорам. Довольно убедительно выглядит материал, предложенный Роджером Фишером и Дени Эртель [30, с.311].

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Поскольку мы уверены, что нас не смогут заставить согласиться на что-то, мы не видим особой опасности в готовности выслушать противоположную сторону. Как говорится, "послушаем, если им есть что сказать". Если сказанное ими нам понравится, мы можем согласиться с этим. Если нет, мы всегда сможем удалиться. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо прецедентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение? Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

Однако, вероятно, еще более важным является то, что, не чувствуя должной подготовки, мы передаем инициативу противоположной стороне. Мы уменьшаем вероятность того, что сможем выдвинуть какие-то хорошие идеи и аргументы, которые позволят быстро разрешить стоящую перед нами проблему к обоюдному удовлетворению. Таким образом, мы лишаем обе стороны переговорного процесса возможности творческого подхода.

Для подготовки к переговорам технология переговорного процесса усложняется. Вводятся дополнительные элементы: интересы сторон, легитимность процедуры и ресурсы сторон. Схема усложненной технологии ведения переговоров приведена в приложении (см. Приложение 4).

Далее можно предложить формуляры для подготовки (см. Приложение 5). Участники в малых группах происходит подготовку к предстоящим переговорам.

Следует обратить внимание, что информации для готовности к переговорам, как правило, не хватает. Необходимо, чтобы формуляры использовались в качестве средства для выбора индивидуального сценария. При этом сценарий не дан сразу, он строится в ходе подготовки, проведения и обсуждения переговоров.

После того, как изучены и проанализированы формуляры, тренер просит всех сосредоточиться на процедурной части предстоящих переговоров. Основное в процедурной части — повестка переговоров и ее организация. Тренер объясняет, что повестка — это компактное и конкретное изложение предмета переговоров. Повестка — это перечень вопросов, относительно которых нужно принять решения. Организация повестки — это порядок расположения обсуждаемых вопросов в списке.

Вторым шагом необходимо, исходя из работы с формулярами подготовки, составить повестку переговоров. Необходимо обратить внимание: порядок вопросов имеет значение. После того, как повестка составлена каждым участником, ее согласуют в тройках и затем приступают к работе.

После завершения работ в малых группах проводится общее обсуждение результатов работы. Особое внимание при обсуждении уделяется анализу интересов, легитимности и ресурсов.

2.3 Формирование переговорного процесса

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;

- того, как сидят участники переговоров;

- присутствия зрителей;

- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противников; если же вы сядете рядом, то это заранее располагаете к партнерству [10, с.177].

Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайне случае на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве – в противном случае, меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры – процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент – не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об "уничтожении" противника. Вашим "противником" должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил "да", и удерживать его насколько возможно от слова "нет". Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово "нет", то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит "да", никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается. Именно поэтому чем чаще партнер говорит "да" с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения [10, с.182].

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, необходимо стремиться убедить его в том, что Ваша мысль принадлежит именно ему. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не стоит осуждать его, а надо постараться поставить себя на его место.

Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Необходимо выявить эту скрытую причину – и в руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато можно добиться лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: "Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое". Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, можно не только получить моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к своей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны, скорее заставить партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Необходимо постараться с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например, сказать: "Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся". Если все же атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит – следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, нельзя забывать о многогранности любой личности, и так возможно договориться с оппонентом, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа "это абсолютно неверно" или "вы заблуждаетесь" убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Опыт свидетельствует о том, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого [10, с.196].

Ниже будут изложены шесть правил, способствующие успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны [10, с.198].

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

2.4 Методы исследования, применяемые для изучения переговоров и переговорного процесса

Существуют самые различные методы исследования, используемые для изучения переговоров и переговорного процесса. Среди данных методов наиболее широко используются следующие [30, с.166].

Метод творческой визуализации

Данный метод может быть использован для анализа причин конфликта. Это фактически использование воображения, путешествие в собственные конфликты с целью выяснения их источников. Например, если человек опасается чего-то, необходимо понять причины его страха. Если рассматривать конфликты как задачи, которые могут быть решены или обращены в возможности, надо исследовать "грабли", на которые постоянно наступаешь, т. е. найти повторяющиеся ошибки, дефектные взаимоотношения, понять, какие барьеры мешают.

Однако этот метод может быть использован и для принятия решений и выборов на будущее. Вы мысленно моделируете конфликтную ситуацию, воссоздаете в своем воображении предстоящую встречу, разговор с возможным оппонентом и психологически готовите себя к ней. При этом позиция ваша внешняя, т.е. вы наблюдаете за собой и своим оппонентом со стороны, как фильм смотрите, подмечая все промахи актеров. Иногда это помогает снять раздражение, путем воображаемого реванша, не прибегая к насилию. Можно использовать его для преодоления ревности, обиды, чувства вины. [30, с.208] (подробнее см. [36, с.44-77]).

Рационально-интуитивный метод

Такой метод разрешения конфликтов с самого начала вовлекает в работу ваше сознание и интуицию для выбора действия в конфликтной ситуации. Данный подход основывается на оценке обстоятельств, характеров, интересов и потребностей вовлеченных в конфликт людей, а также собственных целей, интересов и потребностей. Задача состоит не в том, чтобы уйти от конфликта, который потенциально возможен в сфере любых социальных или межличностных отношений, а в его распознавании и контроле над ним с целью получения оптимального результата.

Наиболее часто встречаются конфликты в форме острых споров. Оппоненты бросают обвинения, задают друг другу вопросы, которые вызывают неприятные чувства и могут привести к непредсказуемым результатам. Овладение собственными отрицательными эмоциями, а иногда и помощь партнеру преодолеть это, возможность использовать разум и интуицию для формулирования приемлемых решений — именно это лежит в основе метода, разработанного американским психологом Д. Г. Скотт [36, с. 164— 182]. Первое, чему учит автор в рамках ее рационально-интуитивного метода, — изменение отношения к проблеме. Когда мы говорим или просто думаем, что это проблема, мы увеличиваем собственные трудности. Когда же мы начинаем относиться к проблеме как к задаче, которая требует лишь решения, ощущение этих трудностей снижается и тогда остается подобрать лишь соответствующие средства.

Существует несколько приемов, помогающих выйти из сложной ситуации в трудном разговоре, где есть стремление снизить градус конфликта. Можно, например, себе сказать:

"А стоит ли отвечать на такой вопрос?" (снижение значимости вопроса);

"С ходу ответить на этот вопрос трудно, нужно разобраться" (выигрыш времени для продумывания вариантов и выбора подходящей формы ответа);

"Стоит ли разбираться в этом вопросе, ответ и так очевиден" (придание вопросу явно бессмысленного характера);

"Он может думать так, а я — иначе, но это не значит, что мы будем сражаться. Каждый может иметь свою точку зрения" (толерантная позиция, позволяющая сохранить свое мнение, не стремясь обязательно выиграть).

Необходимым условием разрешения конфликта является контроль над собственным раздражением и страхом. Д. Г. Скотт предлагает ряд способов избавления от гнева [36, с. 184].

"Заземление". Закрыть глаза и представить, как вместе с гневом уходит вся отрицательная энергия, как, двигаясь внутри, она медленно опускается вниз и стекает в землю.

"Проецирование". Можно представить этот самый гнев и спроецировать его на воображаемый экран. Это помогает избежать драки, причинения вреда и других насильственных действий.

"Не ввязываться в конфликт". Если научиться не отвечать раздражением на раздражение, то конфликтную ситуацию можно легко обойти. Для этого необходимо убедить себя в том, что конкретно к вам она не имеет отношения, поэтому нет необходимости ввязываться в решение чужих проблем, когда и своих более чем достаточно.

"Отстранение". Если человек не слишком значим для вас, и при этом вы испытываете трудности в общении с ним, стоит несколько отстраниться, создать определенную дистанцию, а может быть, и просто прекратить общение [36, с.91].

Тот, кто лучше владеет собой, управляет своим состоянием и трезво оценивает ситуацию, более успешен. В конфликтной ситуации можно использовать различные способы, например: резко изменить ритм своей деятельности, заняться делом, которое еще недавно казалось совершенно ненужным, второстепенным, далеким. Это отвлекает, дает возможность более трезво взглянуть на себя со стороны. Это нужно для того, чтобы встряхнуться, психологически подготовить себя к новым свершениям. Однозначно, чем выше уровень культуры, чем более воспитаны участники конфликта, тем меньше позволяют они накалиться страстям и тем больше владеют собой в трудную минуту.

Картография конфликта

Метод картографии конфликта, предложенный австралийскими психологами X. Корнелиус и Ш.Фэйр в книге "Выиграть может каждый" [20, с. 216], используется как средство анализа и самоанализа для разрешения конфликтов — межличностных, внутри-личностных, межгрупповых. Он позволяет в явном виде представить "карты" конфликтующих сторон и выявить те аспекты, которые мешают адекватному восприятию и пониманию друг друга.

Данный метод можно использовать для разрешения назревающего конфликта или в ситуации принятия важного решения. Желая выбрать, например, профессию, поступая в учебное заведение или на работу, собираясь отправиться с друзьями в отпуск или в поход, перед обсуждением важных деловых проблем, т.е. в любом случае, когда это решение затрагивает важные для человека личные или деловые вопросы или отношения, данный метод полезен.

Метод картографии конфликта может помочь принять верное решение, а главное, предупредить возникновение нежелательного деструктивного конфликта. К нему можно прибегнуть наедине с самим собой, а также решать с участием всех заинтересованных сторон. В случае единоличного принятия решения вам только придется строить предположения о намерениях другой стороны, однако сам этот процесс может привести к расширению ваших представлений и понимания других людей. Потребность в дополнительной информации позволит вовремя задать вопрос партнеру или себе и избежать ошибок. Этот метод используется как на этапе планирования, так и в процессе реализации планов.

Ценность данного метода состоит в упорядочении, систематизации имеющейся информации по конкретной проблеме.

Первый этап— уяснение сути проблемы и краткое ее обозначение.

Второй этап — выявление сторон, или участников, конфликта.

Третий этап — выявление истинных потребностей.

Четвертый этап— анализ картографии.

Метод Декартовых координат

Этот метод разработан западными учеными на основе представлений французского философа Р.Декарта о том, что наше сознание имеет определенную структуру и его можно представить как пространство, обозначенное математическими (алгебраическими) символами (а, Ь). Все это пространство поделено на четыре квадрата с помощью двух пересекающихся прямых — координат. Метод Декартовых координат наглядно отображен в приложении (см. Приложение 6). В первом квадрате будут располагаться все ваши представления о решаемой задаче, как если бы вы отвечали на вопрос: "Что произойдет, если этого не случится?" Предположим, возникла конфликтная ситуация в колледже, которая требует выбора — либо продолжать учиться в колледже, тогда надо..., либо уйти из колледжа, тогда...

В первый квадрат попадут ответы на вопрос: " Что будет, если я не уйду из колледжа ?"

Предположим, они могут иметь следующую форму:

"Я получу образование".

"Я вынужден буду подчиниться правилам, которые мне не нравятся".

"Я изменюсь".

"Я останусь таким, как есть, но действовать буду иначе" и т.д.

Во второй квадрат попадут ответы на вопрос: " Что будет, если я уйду из колледжа ?"

"Я не получу образования, которое мне нравится".

"Меня будут ругать родители".

"Мне придется срочно устроиться на любую работу".

"Будет неловко перед Ленкой, не хочется с ней разлучаться" и т.д.

В третий квадрат попадут ответы на вопрос: "Чего не произойдет, если я уйду?"

"Мне не надо будет изменять себя".

"Я не буду подчиняться этим дурацким правилам" и т.д.

"Я не стану учителем, психологом" и т.д.

В четвертый квадрат попадут ответы на вопрос: "Чего не произойдет, если я не уйду из колледжа ?"

"Меня не будут пилить дома".

"Я останусь с Ленкой и буду видеть ее каждый день".

"Я получу нужное мне образование" и т.д.

В каждый квадрат надо записать не менее десяти ответов, причем искренних и честных. После того как все записи сделаны, их следует сопоставить и проанализировать, и тогда станет понятно, где нужное именно сейчас решение. Иногда можно проделать этот анализ дважды — сразу же после заполнения и через какой-то промежуток времени (через день, через пару часов). Давая ответы на вопросы, необходимо отвечать то, что приходит в голову, не сдерживая, не ограничивая себя.

Метод принципиального ведения переговоров

Суть данного метода [39, с.112] базируется на изменении установок в направлении толерантности, что прослеживается в ряде положений:

1. Участники переговоров перестают быть противниками, оппонентами, а провозглашаются партнерами, перед которыми стоит задача совместного принятия решения.

2. Они объединяются общей целью — достичь разумного решения, полученного быстро и при полном согласии.

3. В ходе переговоров требуется отделять споры от решаемых задач. Основой переговоров является уважение к позициям друг друга, а не стремление навязать свою. Данный подход признает, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Если партнер не разделяет нашу позицию, это не должно вызывать у нас негативных чувств по отношению к нему, равно как не означает, что он относится к нам с недостаточным уважением или доверием.

4. Надо быть мягким с людьми и требовательным к задаче. Целесообразно сочетать жесткость, когда речь идет о существе решаемой проблемы, и уступчивость в отношении к партнеру как к личности.

5. Действовать следует независимо от доверия или недоверия. Степень доверия/недоверия партнеров влияет не только на поведение, но и на всю ситуацию в целом. К одним людям у нас больше доверия, к другим — меньше, да и мы сами можем в большей или меньшей степени доверять.

6. Сосредоточиться нужно на результатах, а не на позициях. При ведении переговоров предлагается (независимо от конкретных позиций партнеров) сделать главным объектом своего внимания поиск взаимовыгодных решений. Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, но разные точки зрения не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов, изучать интересы сторон.

7. Не надо устанавливать "нижней границы". "Нижняя граница" как худший из вариантов, на который вы в данной ситуации готовы согласиться, удерживает вас от неразумных шагов. По мнению авторов данного метода, в установлении "нижней границы" есть существенный недостаток — человек начинает слишком держаться за нее и тем самым сковывает свою инициативу и воображение. Лучше вовсе не устанавливать "нижней границы", чтобы не сковывать себя, а для защиты от импульсивных неразумных решений существует наилучшая альтернатива предлагаемому соглашению.

8. Необходимо продумать возможность взаимной выгоды. Идти не по пути избегания неудач, а поиска взаимной выгоды.

9. Стоит представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.

10. Надо настаивать на использовании объективных критериев. Для защиты от давления партнера стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать предполагаемое решение проблемы, и не действовать по ситуации, импульсивно.

11. Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли. Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решения, то они идут к результату, основанному на нормах, выработанных критериях, а не из-за нажима со стороны кого-либо из партнеров.

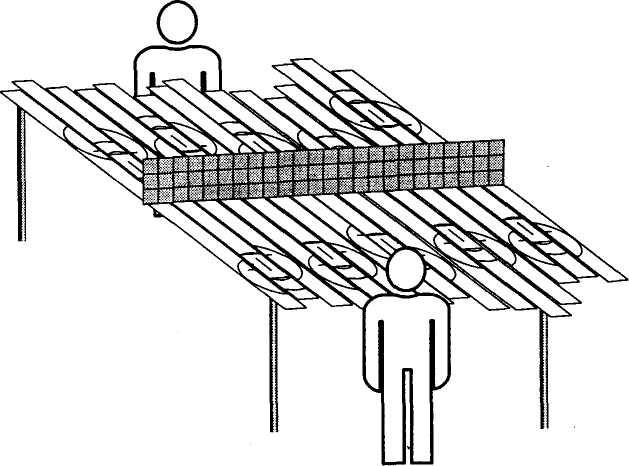
12. Следует рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму. Этот заключительный признак описывает особенности процедуры, поведения участников переговоров: "уступчивый" партнер поддается нажиму, "жесткий" — строит на нем свою тактику ведения переговоров, "принципиальный" — руководствуется принципами, а не идеями борьбы. Эти положения считаются сегодня общепринятыми в переговорной практике [1, с.341].

Выводы: в результате разработки второй главы работы определено, что переговорный процесс имеет свои особенности: стадии, элементы, определенную технологию и специфические особенности ведения переговоров. Знание этих особенностей необходимо для конструктивного разрешения конфликта и позитивного конца переговоров.

3. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПЕРЕГОВОРОВ

3.1 Сущность эксперимента по представлению об общем переговорном процессе

В эксперименте предлагается принять участие двум испытуемым для формирования модельного представления об общем переговорном процессе. Остальная группа ведет наблюдение для последующего анализа. Испытуемым предлагается настольная игра, представляющая собой поле, состоящее из подвижных полос, на которых нарисованы схематические "рожицы", по пять "рожиц" у двух краев поля, каждая "рожица" расположена на трех полосах. Поле посредине разделено непрозрачным экраном, таким образом, чтобы участники не могли видеть состояние "рожиц" на стороне "противника". Полосы должны свободно двигаться под экраном.



Каждый из испытуемых получает задание, согласно которому на его половине поля рисунки ("рожицы") должны иметь максимально согласованный вид.

После получения задания оба испытуемых одновременно приступают к работе, пытаясь передвижением полосок собрать в согласованный вид "рожицы" на своем поле, и тем самым создают помехи в выполнении задания другому участнику. По условиям эксперимента испытуемые могут (это оговаривается в инструкции) обсуждать ход работы с "противником", приостанавливать работу и договариваться о правилах, задавать вопросы экспериментатору.

По ходу эксперимента важно поощрять стремление к максимально возможному выполнению задания. Быстрое прекращение попыток нежелательно. Вместе с тем, такое поведение также имеет диагностическое значение (хотя может свидетельствовать о недостаточной мотивации испытуемого).

Экспериментатор и наблюдатели фиксируют поведение испытуемых: спонтанные высказывания, обращения за разъяснениями друг к другу, а также время, за которое устанавливается, что выполнить задание оба испытуемых одновременно не могут.

Наиболее важным в наблюдениях являются способы, которыми действуют в переговорах испытуемые: разъяснения, агрессия, апелляции к третьей стороне и др.

Другой важный фактор — установление целевой направленности испытуемых:

* решение своей задачи при полной независимости от ситуации "противника";
* компромиссное полурешение для обеих сторон;
* отказ от своего успеха в пользу "противника".

На следующем этапе эксперимента проводится беседа с каждым испытуемым для выяснения степени понимания и субъективной интерпретации задания и, что очень важно, степени переживания результатов, а также для получения объяснений выбранной линии поведения. Случается, что после таких экспериментов необходима специальная терапевтическая работа по снятию фрустрации и регулированию взаимоотношений между испытуемыми.

Согласно сценарию эксперимента, двое испытуемых были расположены на двух сторонах поля, разделенного непрозрачной перегородкой и выполняли все указанные выше требования экспериментатора: "Перед Вами настольная игра, в которой нужно выполнить такое задание: собрать, передвигая полоски, "рожицы" на Вашей половине поля. Сейчас они сдвинуты и рассогласованы, важно не останавливаться сразу, если не будет получаться. Ваш партнер будет занят тем же самым на своей половине поля. Вы можете с ним разговаривать. Если возникает необходимость, можно задавать вопросы. Задание нужно выполнить за максимально короткий срок". Далее по команде девушки начали пытаться собирать "рожицы".

В ходе эксперимента наблюдателями и экспериментатором задавались вопросы, отвечая на которые девушки несколько отвлекались от своего занятия, что давало возможность второй участнице эксперимента в свою пользу передвинуть полоски.

Пример диалога (см. Приложение 7). Анализ результатов (см. Приложение 8). Соотношение результатов исследования атмосферы взаимодействия (см. Приложение 9). Пример протокола (см. Приложение 10).

3.2 Тест описания поведения К. Томаса

К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями, в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Соответственно, эти двум основным измерениям К.Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов:

1. соревнование, как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;
2. приспособление, то есть принесение в жертву собственных интересов ради другого;
3. компромисс;
4. избегание, то есть отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденций к достижению собственных целей;
5. сотрудничество, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.
6. в своем опроснике Томас описывает каждый из пяти перечисленных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар. Респонденту нужно выбрать суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.
7. Время тестирования – 30 минут. Анализ результатов (см. Приложение 8)

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интерес другого и мои.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избегать возникновения неприятностей для себя

Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.

13.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по- моему.

14.

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, что бы избежать напряженности.

16.

А. Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временим решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стремлюсь с лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблем.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Я избегаю позиции, которые могут вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Выводы: в результате проведения эксперимента и тестовой методики была определена личная тактика ведения переговоров и получено представление об общем переговорном процессе

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении, нам необходимо подвести итоги о проведенном исследовании переговорного процесса как метода разрешения конфликта и результатах данного исследования.

Определено, что 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 является одной из тех, что связывают в узел многие сложности нашей жизни, все трудносплетения нашего прошлого, настоящего, будущего.

Главным образом, преследуя поставленную перед началом работы цель и решая поставленные задачи, мы определили:

1) Под понятием конфликт понимается наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающихся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающихся негативными эмоциями.

2) конфликты бывают межличностные, внутриличностные, между личностью и группой; внутригрупповые; между малыми и большими социальными общностями; межэтнические; межгосударственные.

3) Существует так же и типы конфликтов – это социальные и зооконфликты. Каждый тип конфликта, так же как и вид имеет свои функции и назначение.

4) При разрешении конфликта необходимо выбрать модель разрешения конфликта из нескольких типовых. Их, по мнению Хасана, - три: арбитраж, конфронтация и переговоры.

5) Переговоры необходимы для принятия совместных решений, сотрудничества или выяснения отношений данным путем. Переговоры проходят несколько этапов, имеют свою структуру и динамику развития. Для изучения переговорного процесса немаловажно изучение и технологии переговорного процесса, так как именно от развития переговорного процесса и зависит итог самих переговоров.

6) Заключительным этапом переговоров является анализ переговорного процесса. Важнейшим результатом переговоров является степень решения проблемы, выполнения обеими сторонами взятых обязательств.

В экспериментальной части работы проводилось исследование в виде эксперимента по представлению об общем переговорном процессе. В результате анализа данного эксперимента можно сказать, что переговорный процесс может проходить по сценарию "позиционный торг", имел динамичное развитие и благоприятное разрешение.

Так же в практической части была проведена тестовая методика на определение личной тактики ведения переговоров. После обработки результатов эксперимента и тестовой методики был проведен корреляционный анализ, который показал, что переговорный процесс будет более действенным и конструктивным методом разрешения конфликтной ситуации, если в нем будут присутствовать такие способы как сотрудничество, компромисс, приспособление. На основе полученных данных можно сделать вывод, что цель, поставленная нами - достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология: учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2009.-456 с.
2. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! — Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 2006.- 211 с.
3. Василюк Ф. Е. Психологический анализ преодоления критических ситуаций. — М.: НОРМА. 2008.- 190 с.
4. Выготский Л. С. Психология искусства. — М.: Педагогика, 2006.- 670 с.
5. Выготский Л. С. Собр. соч. Т. 3. — М.: Педагогика, 2009.- 611 с.
6. Вишнякова Н. Ф. Конфликт — это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии. — Минск.: 2008, ИНФА-М. – 90 с.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: НОРМА, 2009. – 614 с.
8. Гегель Г. Эстетика. Т. 1. — М.: 1968. Высшая школа. – 790 с.
9. Гостев А. А. Эволюция сознания в разрешении глобальных конфликтов. — М.: РАН, Ин-т психологии, 1993.- 345 с.
10. Гришина Н. В. Давайте договоримся: Практическое пособие для тех, кому приходится разрешать конфликты. — СПб.: Сова, 2007. – 290 с.
11. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб.: Питер, 2010.- 678 с.
12. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. — М.: Институт психологии, 2005.- 711 с.
13. Дмитриев А. В. Конфликтология. — М.: Гардарики, 2008.- 566 с.
14. Зайцев А. К. Социальный конфликт. — М.: Academia, 2007.- 623 с.
15. Зеркин Д. П. Основы конфликтологии. Курс лекций. — Ростов-на-Дону.: Феникс, 2008.- 490 с.
16. Зиммель Г. Конфликт современной культуры. Изб. произв. Т. 1. — М.: Юристъ, 2004.- 178 с.
17. Конфликтология. Учебник/ Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Юристъ, 2003.- 780 с.
18. Конфликты в современной России. Проблемы анализа и регулирования. - М.: Эдиториал УРСС, 1999.- 233 с.
19. Корнелиус X., Фейр Ш. Знакомство с понятием конфликт // Хрестоматия по социальной психологии. — М.: Междунар. пед. академия,2004.- 900 с.
20. Корнелиус Х. Фейр Ш. Выиграть может каждый. – М.: Норма, 2001.- 344 с.
21. Краткий психологический словарь/Под ред. А.В. Петровского, Н.Г. Ярошевского. -М.: Норма, 2010. – 890 с.
22. Крогиус Н. В. Познание людьми друг друга в конфликтной деятельности. — Саратов.: Юнити, 1979.- 560 с.
23. Кучинский Г. М. Психология внутреннего диалога. — Минск.: Университетское образование, 2008.- 635 с.
24. Латынов В. В. Конфликт: протекание, способы разрешения, поведение конфликтующих сторон (обзор зарубежных материалов) // Иностр. психология. РАН ИП. Т. 1. - М.: 1993. - № 2. – 45 с.
25. Левин К. Типы конфликтов // Психология личности. Тексты. — М.: МГУ, 2006.- 367 с.
26. Леонов Н. И. Основы конфликтологии. — Ижевск.: Удмуртский университет, 2007. – 670 с.
27. Лефевр В. А. Конфликтующие структуры. — М.: Советское радио, 1974.- 244 с.
28. Лурия А. Р. Экспериментальные конфликты у человека // Проблемы современной психологии. Т. VI. — М.: Университетское образование, 1930. – 670 с.
29. Мерлин В. С. Психологические конфликты: Приложение к книге "Очерки интегрального исследования индивидуальности". — М.: Педагогика, 2003. – 166 с.
30. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник. -2-е изд., испр. – М.: "Академия", 2004. – 320 с.
31. Михеева ИЛ. Амбивалентность личности. — М.: Наука, 2006. – 366 с.
32. Нергеш Янош. Поле битвы — стол переговоров. — М.: Междунар. отношения, 2004. – 155 с.
33. Основы конфликтологии. Учебное пособие / Под ред. В. Н. Кудрявцева. — М.: Юристъ, 2007. – 780 с.
34. Павлова К. Г. Психология спора. — Владивосток.: Изд-во Дальневост. ун-та, 2007.- 455 с.
35. Панкратов В. Н. Уловки в спорах и их нейтрализация. — М.: Российское педагогическое агентство, 2006.- 90 с.
36. Скотт Д.Г. Конфликты: пути их преодоления.- Киев.: 2001.- 190 с.
37. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красноярск.: 2006. – 380 с.
38. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб.: Питер, 2003. – 670 с.
39. Фишер Р. Путь к согласию. – М.: НОРМА, 2007.- 489 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

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 | Интро-психические | Между двумя животными;  Между животным и группой;  Между группами животных |
| Между отдельными государст  вами | Между коалициями государствами |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Типы конфликтов

ТИПЫ КОНФЛИКТОВ

зооконфликты

Конфликты с участием человека

зоосоциальные

интропсихические

внутриличностные

социальные

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Индивидуальный бланк для подведения итогов тренировки

|  |  |
| --- | --- |
| Недостатки | Первая проба |
|  | Вторая проба |
|  | Роль репортера |
| Преимущества | Первая проба |
|  | Вторая проба |
|  | Роль репортера |
| Общие выводы | |

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Усложненная технология ведения переговоров для подготовки

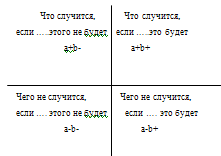
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Элементы (шаги) | Вопросы для прояснения элементов. Что должно происходить |
| 1 Легитимность | | Нет ли в том, как проходят или планируются переговоры, дискриминации одной из сторон? Все ли стороны знают, |
|  | | как процедурно будут проходить переговоры? Стороны должны договориться о процедуре в переговорах и "правилах игры". Необходимо убедиться, что обе стороны поняли процедуру и "правила игры" одинаково и согласны с ними, что притязают обе стороны (все стороны) |
| 2 | Предмет переговоров | Необходимо точно сформулировать предмет в присутствии всех сторон. Стороны должны согласиться с формулировкой предмета конфликта |
| 3 | Цели сторон и участников | Каких целей стремятся достигнуть стороны, какой результат устроит каждую сторону? |
| 4 | Интересы сторон | Что в действительности заботит стороны? Что их беспокоит в этой ситуации? На что они больше всего реагируют? Стороны должны сформулировать и уяснить истинные интересы друг друга |
| 5 | Варианты решений | Какие решения можно принять в сложившейся ситуации? Необходимо вместе придумать как можно больше решений, затем вместе отбросить наименее реалистичные решения |
| 6 | Аргументы для решений | Какие аргументы для реализации решений покажутся обеим сторонам наиболее справедливыми? Необходимо называть действенные, убеждающие стороны аргументы. Аргументы нельзя придумать, их нужно найти |
| 7 | Ресурсы сторон | Чем стороны обладают реально для выполнения договоренностей? К каким ресурсам у сторон есть доступ? К каким затруднен? К каким ресурсам доступа нет? (Время, деньги, знания и навыки, оборудование, среда и т. п.) Стороны должны понимать границы собственных возможностей и возможностей друг друга |
| 8 | Участники переговоров | Кто втянут в ситуацию, кто ей задет и от нее зависит? Необходимо назвать всех людей (группы). Необходимо, чтобы все присутствовали |
| 9 | Кто что будет делать и почему | Какова перспектива совместного действия сторон? Кто за что возьмется? Почему? Можем ли мы кого-нибудь привлечь? Насколько это вероятно? |

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Формуляр для подготовки к переговорам | | | |
| № п/п | Элементы (шаги) | Анализ | |
|  |  | С моей стороны | С их стороны |
| 1 | Участники переговоров |  |  |
| 2 | Предмет переговоров |  |  |
| 3 | Интересы сторон |  |  |
|  | Цели сторон и участников |  |  |
| 4 | Варианты решений |  |  |
| 5 | Аргументы для решений |  |  |
| 6 | Легитимность процедуры |  |  |
| 7 | Ресурсы сторон |  |  |
| 8 | Кто что будет делать и почему |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Метод Декартовых координат для разрешения конфликтов



ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Переговоры испытуемых и анализ результатов переговоров

1)

1-я: Таня, подвинь полоску крайнюю справа на меня…

2-я: не могу, у меня смещается рисунок…

1-я: ну и что же, зато ты сместила мою "рожицу" в левой части и посередине…

2-я: зато ты, двигая сейчас среднюю полосу, мешаешь мне…

1-я: - перебивая: ничего, зато крайнюю справа я все же передвинула.. и так далее.

Затем, одна из девушек решила воспользоваться подсказками наблюдателей, стала использовать их ракурс видения игрового поля как подсказку в действиях относительно соперницы. Данный момент был зафиксирован экспериментатором и был пресечен.

Из данного диалога видно, что вторая участница, хоть и была более сдержана в ведении переговоров, но все же выбрала тактику "быстрого реагирования", то есть пока оппонентка вела переговоры на повышенных тонах, она передвигала полоски в нудном направлении. Это говорит о том, что, несмотря на одинаковый возраст и статус испытуемых, у одной наблюдается более агрессивный темперамент, характер и стиль общения.

Обе девушки после долгих споров и обвинений не найдя компромисса в своих действиях, перешли к более спокойным действиям, так как одна из девушек была более способной пойти на компромисс. Именно этим моментом обусловлен благополучный исход конфликтной ситуации и завершение переговоров.

1-я: Вика, подвинь эту полоску в левую сторону, ты мне мешаешь…

2-я: Если я ее не передвину, то у меня не получится "рожица"…

1-я: Вика, подвинь эту полоску вправо…

2-я: Тогда у меня не получаются рожицы….

1-я: Ну и что, зато у меня получаются сразу две…

2-я: подвинь среднюю полоску на меня…

1-я: не могу, у меня сместится рисунок…

2-я: подвинь тогда эту полоску на меня…

1-я: Если я ее подвину, у меня не получится рисунок… и так далее.

Из переговоров девушек видно, что они обе стараются решить свою задачу независимо от ситуации противника. Девушки разговаривают на повышенных тонах, спорят друг с другом, не хотят уступать друг другу. Первая девушка не пошла на уступки второй. Переговоры закончились тем, что первая девушка решила свою задачу при полной независимости от ситуации противника.

1-я: Юля, подвинь крайнюю полоску слева на меня…

2-я: Но тогда у меня не получится рисунок..

1-я: Зато у меня получится "рожица"…

2-я: Хорошо, я передвину..

1-я: Теперь подвинь полоску в середине влево…

2-я: у меня сместился рисунок…

1-я: Зато у меня получилось сразу две "рожицы"…

2-я: а у меня не получается "рожица"…

1-я: Тогда подвинь в середину полоску справа…

2-я: Хорошо, если у меня не получились "рожицы", пусть хотя бы у тебя получатся..

1-я: Тогда подвинь полоску слева на меня…

2-я: Хорошо, подвинула…

Из данного диалога видно, что первая участница настаивает на своем, у нее цель – собрать свои полоски, у первой участница наблюдается более агрессивный характер, стиль общения, девушка нервничает, возмущается, вторая участница ведет себя более спокойно, сдержано. Из переговоров девушек видно, что вторая девушка отказывается от своего успеха в пользу первой.

2)

1-я: Катя, подвинь полоску на меня…

2-я: Я не могу, у меня тогда сместится "рожица"…

1-я: Но у меня не получается "рожица"…

2-я: Зато у меня получается…

1-я: Двигая правую полоску, ты смещаешь рот у моей рожицы…

2-я: Зато у меня получилось уже две рожицы и так далее.

Из данного диалога видно, что после долгих переговоров девушки не нашли компромисса в своих действиях, так как у второй девушки на первом месте стояла цель собрать свои "рожицы". Вторая девушка не шла на уступки первой. В результате вторая девушка собрала рожицы, а у первой этого не получилось. Это говорит о том, что вторая девушка более настойчива в своих действиях, чем первая.

1-я: Наташа, подвинь вот эту крайнюю полоску влево…

2-я: тогда у меня сместится "рожица"…

1-я: ну подвинь тогда полоску в середине вправо…

2-я: ну хорошо, подвину…

1-я: теперь подвинь левую полоску влево…

2-я: хорошо, а ты среднюю подвинь на меня…

1-я: подвинула…

2-я: у меня получилось уже две рожицы … и так далее.

Из данного диалога можно сделать вывод, что обе девушки стараются не нервничать, ведут себя спокойно. Обе девушки стараются найти компромисс, они сотрудничают друг с другом. Не смотря на спокойную атмосферу, когда у каждой из них не получаются рожицы, они волнуются. В результате переговоры заканчиваются тем, что девушки нашли компромиссное решение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Анализ результатов теста К. Томаса

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспо-  собления | Игра в переговоры |
| 1 | 10 | 6 | 3 | 5 | 6 | 39 |
| 2 | 5 | 4 | 8 | 5 | 8 | 45 |
| 3 | 8 | 6 | 3 | 7 | 7 | 40 |
| 4 | 7 | 3 | 5 | 4 | 11 | 58 |
| 5 | 11 | 6 | 2 | 6 | 5 | 33 |
| 6 | 6 | 8 | 5 | 5 | 6 | 44 |
| 7 | 7 | 5 | 5 | 7 | 6 | 50 |
| 8 | 7 | 3 | 4 | 5 | 11 | 51 |
| 9 | 3 | 8 | 4 | 6 | 9 | 42 |
| 10 | 6 | 7 | 5 | 5 | 7 | 42 |
| 11 | 7 | 3 | 6 | 6 | 8 | 44 |
| 12 | 4 | 9 | 5 | 6 | 8 | 40 |
| 13 | 9 | 5 | 5 | 6 | 6 | 34 |
| 14 | 3 | 3 | 5 | 13 | 6 | 65 |
| 15 | 4 | 5 | 6 | 3 | 12 | 63 |
| 16 | 5 | 2 | 5 | 4 | 13 | 69 |
| 17 | 4 | 4 | 9 | 7 | 6 | 43 |
| 18 | 7 | 6 | 2 | 5 | 10 | 40 |
| 19 | 5 | 6 | 6 | 10 | 3 | 38 |
| 20 | 9 | 6 | 4 | 4 | 7 | 37 |
| 21 | 10 | 6 | 3 | 5 | 6 |  |
| 22 | 8 | 5 | 6 | 7 | 4 |  |
| 23 | 7 | 6 | 6 | 3 | 8 |  |
| 24 | 6 | 3 | 11 | 7 | 2 |  |
| 25 | 2 | 4 | 10 | 8 | 6 |  |
| 26 | 9 | 7 | 2 | 6 | 6 |  |
| 27 | 8 | 3 | 7 | 11 | 1 |  |
| 28 | 4 | 5 | 8 | 9 | 4 |  |
| 29 | 13 | 6 | 3 | 5 | 3 |  |
| 30 | 3 | 4 | 6 | 5 | 12 |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Соотношение результатов исследования атмосферы взаимодействия



ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Протокол

ФИО Тетушкина Татьяна Николаевна

Возраст- 28 лет

Пол – женский

Время на объяснение и продолжение игры – 20 минут (поминутная фиксация действий и поведения испытуемых).

За пять минут я объясняю правила игры, следующие пять минут проводится беседа с каждым испытуемым, для того, чтобы выяснить, насколько правильно они поняли правила игры.

Я предупреждаю, что задание нужно выполнить за максимально короткий срок. Далее по моей команде "Начали", они приступают к выполнению задания.

Первые три минуты девушки выполняя задание, начали тревожиться из-за того, что у них не получается сложить "рожицы". На четвертой минуте они начинают спорить, нервничать. Это выражено в их мимике, жестах, поведении. На пятой минуте одна из испытуемых решила воспользоваться подсказками наблюдателей, данный момент был зафиксирован мной и занесен в протокол. На шестой минуте девушки продолжали спорить, на седьмой минуте девушки начали переходить к более спокойным действиям, на восьмой и девятой минуте девушки старались быстрее выполнять задание. В конце десятой минуты девушки по команде "Стоп" - заканчивают выполнение работы.

В результате эксперимента наблюдался благополучный исход конфликтной ситуации и завершения переговоров.

Протокол

ФИО Ломакина Виктория Николаевна

Возраст – 26 лет

Пол – женский

Время на объяснение и продолжение игры – 20 минут (поминутная фиксация действий и поведения испытуемых).

За пять минут я объясняю правила игры, следующие пять минут проводится беседа с каждым испытуемым, для того, чтобы выяснить, насколько правильно они поняли правила игры. Я предупреждаю, что задание нужно выполнить за максимально короткий срок. Далее по моей команде "Начали", они приступают к выполнению задания.

Первые две минуты девушки спокойно выполняют задание, на третьей минуте они начинают волноваться, разговаривают на повышенных тонах. На четвертой минуте девушки начинают спорить, на пятой минуте вторая девушка пытается разрешить проблему в свою пользу, но на шестой минуте первая испытуемая все больше не уступает второй, на седьмой, восьмой, девятой минуте испытуемые продолжают действия, на десятой минуте по команде "стоп" заканчивают выполнение работы.

В результате эксперимента первая испытуемая решила свою задачу при полной независимости от ситуации противника.

Протокол

ФИО Клубникина Юлия Викторовна

Возраст – 26 лет

Пол – женский

Время на объяснение и продолжение игры – 20 минут (поминутная фиксация действий и поведения испытуемых).

За пять минут я объясняю правила игры, следующие пять минут проводится беседа с каждым испытуемым, для того, чтобы выяснить, насколько правильно они поняли правила игры. Я предупреждаю, что задание нужно выполнить за максимально короткий срок. Далее по моей команде "Начали", они приступают к выполнению задания.

Первые две минуты девушки спокойно выполняют задание. На третьей минуте первая девушка начинает нервничать, волноваться, на четвертой и пятой минуте вторая участница ведет себя достаточно спокойно. На шестой минуте первая девушка ведет себя агрессивно, это видно по ее интонации, мимике. На седьмой и восьмой минуте первая девушка ведет себя так же, вторая девушка не волнуется. На девятой и десятой минуте первая девушка очень рада тому, что вторая девушка не мешала собрать ей ее "рожицы".

В результате эксперимента переговоры закончились тем, что вторая испытуемая оказалась от своего успеха в пользу первой.

Протокол

ФИО Дмитриева Екатерина Александровна

Возраст – 27 лет

Пол – женский

Время на объяснение и продолжение игры – 20 минут (поминутная фиксация действий и поведения испытуемых).

За пять минут я объясняю правила игры, следующие пять минут проводится беседа с каждым испытуемым, для того, чтобы выяснить, насколько правильно они поняли правила игры. Я предупреждаю, что задание нужно выполнить за максимально короткий срок. Далее по моей команде "Начали", они приступают к выполнению задания.

Первую минуту девушки ведут себя спокойно, на третьей минуте они начинают волноваться. Первая девушка нервничает из-за того, что вторая не идет на уступки. На четвертой и пятой минуте девушки спорят и разговаривают на повышенных тонах. На шестой и седьмой минуте они не уступают друг другу. На восьмой и девятой минуте продолжают спорить, на десятой минуте по команде "стоп" заканчивают свои действия.

В результате эксперимента, переговоры закончились тем, что вторая участница была более настойчива чем первая. Вторая испытуемая решила свою задачу независимо от ситуации первой.

Протокол

ФИО Рощина Наталья Анатольевна

Возраст – 30 лет

Пол – женский

Время на объяснение и продолжение игры – 20 минут (поминутная фиксация действий и поведения испытуемых).

За пять минут я объясняю правила игры, следующие пять минут проводится беседа с каждым испытуемым, для того, чтобы выяснить, насколько правильно они поняли правила игры. Я предупреждаю, что задание нужно выполнить за максимально короткий срок. Далее по моей команде "Начали", они приступают к выполнению задания.

Первые три минуты каждая из испытуемых пытается выполнить задание самостоятельно. На четвертой минуте девушки переговариваются, но при этом они ведут себя достаточно спокойно. На пятой и шестой минутах они пытаются помочь друг другу, испытуемые пытаются найти компромиссное решение. На седьмой и восьмой минуте испытуемые ведут себя так же спокойно, на девятой минуте девушки пытаются быстрее закончить задание, на десятой минуте по команде "стоп" испытуемые заканчивают свои действия.

В результате эксперимента переговоры заканчиваются тем, что обе девушки нашли компромиссное решение своей проблемы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

Корреляционный анализ

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Игра в переговоры | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  | - 0, 512 | - 0,615 | 0,673 | -0,511 | 0,662 |

На основе данной корреляции можно сделать вывод, что переговоры для разрешения конфликтной ситуации будут успешными, если в них присутствуют сотрудничество, компромисс, приспособление. Переговоры закончатся неблагополучно, если в них будет присутствовать соперничество и избегание.