Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «СибАГС» при Российской Академии Государственной Службы

Юридический факультет

Кафедра теории и истории государства и права

Контрольная работа

по юридической конфликтологии

на тему: «Переговоры как метод разрешения конфликтов»

Выполнила:

Рыжкова Анна Германовна,

студентка 409 группы.

Проверила:

Лаптева Ольга Ильинична

Новосибирск 2007

**Содержание**

Введение

I. Разрешение и предупреждение конфликта

1.1 Понятие конфликта

1.2 Формы завершения конфликта

1.3 Предпосылки и механизмы разрешения конфликтов

II. Переговоры как способ разрешения конфликтов

2.1 Ключевые понятия теории переговоров

2.2 Типы и структура переговоров

2.3 Посредничество на переговорах как эффективный способ разрешения конфликта

2.4 Условия успешного разрешения конфликтов

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Юридическая конфликтология как наука, которая способная с помощью практических рекомендаций изменить общественные отношения, стала признаваться не так давно.

В теоретической юриспруденции советского периода юридические конфликты в качестве объекта научного исследования вообще не рассматривались, поскольку считалось, что советское общество - это общество бесконфликтное, а конфликты имеют место только в капиталистических странах, "раздираемых" различными противоречиями и находящихся в состоянии углубляющегося кризиса. Распад СССР повлек за собой скоротечное "погружение" общества в обстановку реальных конфликтов в самых различных сферах жизнедеятельности (экономической, политической, национальной и др.)[[1]](#footnote-1).

Отсутствие серьезных научных разработок в области социальной и юридической конфликтологии серьезным образом затруднило деятельность государственных органов и общественных организаций, направленную на преодоление конфликтных ситуаций. При этом нередко стремлением к преодолению конфликтной ситуации объяснялись меры, не только не способствовавшие снижению социальной напряженности, но, напротив, приводившие к углублению противоречий и эскалации конфликтов, переводу их в стадию военного противодействия. Наиболее характерным примером является начало боевых действий в Чечне, когда властные директивы по сути своей являлись выражением личных амбиций отдельных государственных деятелей и не содержали сколько-нибудь серьезного анализа ситуации, продуманной стратегии и тактики действий федеральных сил. Подобный "экспромт" в итоге обернулся неоправданными человеческими жертвами, огромным материальным ущербом, снижением престижа России на международной арене.

Целью данной работы является изучение переговоров как метода разрешения конфликтов настолько, насколько это возможно в рамках данной контрольной работы.

# I. Разрешение и предупреждение конфликта

##

## 1.1 Понятие конфликта

Приведенный во введении пример наглядно показывает прикладную значимость научных исследований в области конфликтологии. При этом представляется целесообразным рассматривать конфликт в двух аспектах:

- как форму открытого противоборства сторон, в рамках которого интересы одной стороны реализуются за счет ущемления интересов и нанесения ущерба другой стороне;

- как целенаправленную деятельность государства, осуществляемую в целях предотвращения и пресечения противоправных деяний, а также осуществления мер юридической ответственности в отношении правонарушителей.

В рамках второго аспекта представляется целесообразным рассмотрение конфликтов в контексте правоприменительной деятельности. При этом следует выделить два направления исследования:

- применение права в ряде случаев связано с государственным принуждением, направленным на ущемление правового статуса субъектов и тем самым обусловливающим конфликты между субъектом, осуществляющим правоприменительную деятельность, и субъектом, в отношении которого осуществляется применение права;

- применение права выступает в качестве средства преодоления конфликтных ситуаций и разрешения социальных противоречий, обусловивших конфликт[[2]](#footnote-2).

**1.2 Формы завершения конфликта**

Типология конфликтов неоднозначна, конфликты изменчивы, не похожи друг на друга. В этой ситуации трудно указать на единые формы завершения конфликтов или искать какие-то универсальные способы их разрешения.

Прежде всего, необходимо сказать, что завершение конфликта – более широкое понятие, чем его разрешение. Конфликт может завершиться, скажем, гибелью обеих сторон, и это не означает, что он тем самым был разрешен. Если под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам, то под разрешением мы будем понимать только то или иное положительное действие (решение) самих участников конфликта либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами.

Опыт практической деятельности показывает, что для разрешения конфликта, как правило, приходится прилагать более или менее значительные усилия. Было бы безнадежным делом уповать на «саморазрешимость» конфликта[[3]](#footnote-3).

Конечно, конфликт можно стараться вообще не замечать, игнорировать, а в лучшем случае объяснять. Но он будет развиваться стихийно, обостряться, агрегироваться с другими конфликтами и может в результате полностью разрушить систему.

Предпосылки благополучного разрешения конфликта определяются в значительной мере возможностями сторон и других участников, их доброй волей. Главная, наиболее действенная предпосылка прекращения конфликта состоит в устранении тех объективных причин, которые породили конфликтную ситуацию. Ниже мы рассмотрим основные формы и способы разрешения конфликта, а здесь только отметим, что поскольку конфликт зависит как от внешних обстоятельств, так и от самих конфликтующих субъектов, то и его разрешение также связано с этими двумя группами факторов.

В отечественной литературе к вероятным исходам конфликта относят:

— прекращение конфликта в результате взаимного примирения сторон;

— прекращение конфликта путем симметричного его разрешения (обе стороны выигрывают или проигрывают);

— то же – путем асимметричного решения (выигрывает одна сторона);

— перерастание конфликта в другое противоборство;

— постепенное затухание конфликта.

Нетрудно видеть, что в этой классификации соединены объективные исходы конфликта с субъективными способами его разрешения. Если их разделять, то получим несколько иные виды. Американский исследователь Р. Даль выделяет три возможные альтернативы завершения: тупик, применение насилия и мирное урегулирование. Иначе комбинируя различные варианты, можно сказать, что конфликт завершается гибелью одной или обеих сторон, приостанавливается «до лучших времен» или получает то или иное конструктивное разрешение.

О приостановлении, замедлении конфликта на то или иное время можно было бы сказать, что полным завершением борьбы такой вариант развития событий назвать нельзя. Но все же конфликт как открытое противоборство не продолжается и напряженность ослабевает. Это может быть связано с ослаблением сторон, с необходимостью накопления сил для новой борьбы. Временное затухание конфликта, однако, может быть лишь видимым, но не отражающим действительное его развитие: просто «явный» конфликт может на время перейти в «скрытую» форму.

## 1.3 Предпосылки и механизмы разрешения конфликтов

В отечественной литературе к успешным предпосылкам разрешения конфликтов относят: диагностику противоборства, включая выяснение его причин, мотивов поведения сторон и т.д.; осуществление ситуационного и позиционного анализа (т.е. прояснение сложившейся ситуации и позиций сторон); прогнозирование хода и последствий конфликта (в том числе определение выгод и ущерба для каждой стороны в случае того или иного завершения конфликта). Полезно, чтобы все эти действия совершались не только третьей стороной (посредником, органом власти), но и самими субъектами, которые после проведенного анализа подойдут ближе к пониманию необходимости выработать общее решение.

Прояснение сути конфликтной ситуации, ее объективное понимание, адекватное осознание участниками конфликта может послужить основой для выработки компромиссов, а также в некоторых случаях может вообще ликвидировать конфликт, если окажется, что восприятие ситуации сторонами было искаженным. Чем точнее и жестче очерчен предмет разногласий, тем больше шансов, что конфликт будет эффективно разрешен.

Рассматривая эти формы и средства разрешения конфликтов, И.А. Ильяева приводит следующий пример. Назрела забастовка на транспортном предприятии. При выяснении причин конфликта выяснилось, что работников предприятия никогда не спрашивали об их нуждах и интересах, их недовольство условиями труда загонялось вглубь.

Достаточно было поговорить с людьми, внимательно их выслушать, и спокойствие было восстановлено. По сути дела речь идет о рационализации интересов участников конфликта и снятии эмоционального возбуждения. Разумеется, в данном случае устранение непосредственных причин конфликта не должно ограничиваться разговорами, необходимы практические поступки, направленные на полное удовлетворение нужд работников.

Использование упомянутых предпосылок разрешения конфликта приводит к механизмам его разрешения. Они в общем сводятся к двум видам: а) разрешение конфликта самими участниками; б) вмешательство третьей стороны. Кроме того, конфликт может быть разрешен на разных стадиях. В некоторых случаях его развитие можно приостановить на ранних стадиях, когда стороны только вступили в противоборство и ощутили первые неудобства и потери. В иных случаях конфликт разрешается уже тогда, когда им причинен непоправимый ущерб (гибель людей, разрушение жилья, уничтожение имущества и т.п.).

Распространенный путь разрешения конфликтов – вмешательство тех или иных миротворческих сил. Эти силы могут воздействовать как на саму конфликтную ситуацию, так и на обстоятельства, поддерживающие конфликт, а также на самих его участников.

Одно из важнейших правил успешного разрешения конфликта – не противопоставление «правой» и «неправой» сторон, даже если они в действительности могут быть таким образом обозначены, а поиски такого разрешения, которое по возможности полностью или хотя бы частично удовлетворяло интересы обеих.

Если суммировать основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, то ими могут быть следующие:

— устранение объекта конфликта;

— раздел объекта конфликта между сторонами;

— установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;

— компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;

— разведение сторон конфликта;

— перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса и др.

Разрешение конфликта – это, по сути дела, достижение соглашения по спорному вопросу между участниками. В принципе, и это мнение разделяют многие авторы, существует три главных вида такого соглашения: 1) соглашение в результате совпадения мнений сторон; 2) соглашение в соответствии с законодательной или моральной волей внешней силы, 3) соглашение, навязанное одной из противоборствующих сторон[[4]](#footnote-4).

Нетрудно видеть, что в первом и третьем случаях разрешение конфликта предполагает обоюдную активность соперников. Международная и внутриполитическая практика показывает, что в большинстве случаев процесс разрешения конфликта нельзя трактовать как одностороннее навязывание воли более сильного партнера более слабому. И это понятно, потому что, если решение навязано, оно долго не просуществует, конфликт в той или иной форме возобновится. Достаточно напомнить об искусственности существовавших границ в ряде регионов нашей страны После распада СССР и возникновения в этой связи межнациональных трений проблема территориального размежевания народов сразу же дала о себе знать довольно неожиданным образом.

Специалистами-конфликтологами разработан ряд приемов мирного разрешения конфликта, в том числе выяснены необходимые для этого факторы. К ним относятся, в частности, следующие:

— институциональный: существование в обществе механизмов для проведения консультаций, переговоров и поиска взаимовыгодных решений, в том числе и механизмов в рамках законодательной, судебной и исполнительной власти (конституционный суд, арбитраж и др.);

— консенсуальный: наличие согласия между конфликтующими сторонами по поводу того, что должно собою представлять приемлемое решение. В этой связи следует привести замечание В.А. Ядова о том, что «конфликты более или менее регулируемы, когда у их участников есть общая система ценностей. При этом и поиски взаимоприемлемого решения становятся более реалистичными;

— фактор кумулятивности: чем он меньше, тем выше вероятность мирного урегулирования. Иными словами, хорошо, когда конфликт не обрастает новыми проблемами и участниками;

— фактор исторического опыта, в том числе примеров разрешения подобных конфликтов. Здесь важную роль могут сыграть старейшины и другие уважаемые лица;

— фактор равновесия сил: если конфликтующие стороны приблизительно равны по возможностям принуждения, то они будут вынуждены искать пути к мирному решению конфликта;

— психологический: многое зависит от личностных особенностей тех, кто принимает решения во время конфликта.

Как писал Л. Козер, субъекты конфликта, если они понимают. его бесперспективность или неуместность, перестраивают свое поведение таким образом, чтобы уже не столько достичь первоначальной цели, из-за которой возник конфликт, сколько снизить социальное напряжение, порожденное сложившейся ситуацией[[5]](#footnote-5).

**II. Переговоры как способ разрешения конфликтов**

##

## 2.1 Ключевые понятия теории переговоров

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия.

Важным преимуществом переговоров перед другими способами разрешения конфликтов является то, что они позволяют конфликтующим сторонам выработать такое соглашение, которое будет удовлетворять каждую из них и позволит избежать длительных судебных процедур, чреватых значительными материальными издержками и риском проигрыша одной из сторон.

Очень важно на переговорах не только вскрывать интересы другой стороны, но и четко осознавать свои. Это позволит: выделить круг проблем, которые необходимо обсудить на переговорах, и выработать пути решения этих проблем; тщательно подготовить аргументацию своих позиций, оценить их реалистичность и эффективность; спрогнозировать поведение противника; выработать стратегию и тактику ведения переговоров.

Проблема - это вопрос, который выдвинут для обсуждения в процессе переговоров и решение которого позволит удовлетворить ущемленный интерес.

Предложения или позиции, содержат информацию о том, каким образом интересы могут быть удовлетворены, а конфликт разрешен с учетом конкретной проблематики конфликта.

Благодаря исходной позиции оппонента, противоположная сторона информируется о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции. Противостоящая сторона должна согласиться в принципе с предложенными мерами по урегулированию конфликта (способом удовлетворения интересов) прежде чем она сможет рассматривать конкретное предложение, касающееся проблематики переговоров.

Предельная позиция - это предел максимальных уступок, то есть наименьшее, что может принять сторона, не поступаясь собственными интересами; наибольшее, что она может уступить, не поступаясь собственными интересами. Предельная позиция помогает стороне определить, когда следует прекратить обсуждение еще до начала переговоров. Предельную позицию следует рассматривать, как существующей на данный момент, так как ее можно изменить, если будут разработаны и предложены условия, обеспечивающие удовлетворение интересов, или если новая информация потребует ее корректировки.

Цель концептуальных соглашений - избежать (по определенным причинам в данный момент) конкретности, поэтому они не только допускают, но и предполагают использование формулировок типа: искреннее стремление; приемлемые сроки; со всей возможной решимостью; приблизительно; стороны приложат все усилия; как можно скорее и т. д[[6]](#footnote-6).

Они могут быть эффективны в тех случаях, когда для сторон более важно достичь соглашения именно сейчас, пусть даже в менее четкой и конкретной форме и не по существу (снять напряженность). В некоторых ситуациях это может способствовать дальнейшему решению проблемы.

##

## 2.2 Типы и структура переговоров

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Раньше видели лишь две возможности ведения переговоров - быть подталкиваемым или жестким. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Жесткий участник рассматривает любую ситуацию как состязание воли. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, и портит свои отношения с другой стороной.

Но существует метод переговоров, который предназначен для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод назван «принципиальными переговорами» или «переговорами по существу». Он состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон.

Этот метод предполагает стремление к нахождению взаимной выгоды там, где только возможно, а там, где интересы не совпадают, настаивание на таком результате, который был бы основан какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод «принципиальных переговоров» означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к следующим пунктам:

Первый пункт учитывает тот факт, что все люди обладают эмоциями, поэтому каждому трудно общаться друг с другом. Отсюда следует, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить проблему людей и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом.

Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров стоит в удовлетворении подспудных интересов.

Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого сужает поле зрения переговорщиков. Соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждого из сторон (наличие каких-то справедливых критериев).

Принципиальный метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без всяких потерь.

«Горизонтальные переговоры» (переговоры внутри команды) идут между членами команды, представляющей одну из сторон в конфликте. Горизонтальные переговоры обеспечивают определение и учет интересов отдельных членов команды до начала переговоров с другими сторонами. Поскольку каждый член команды вносит в команду различные интересы, точки зрения, мотивации, мнения, приоритеты и т. д., для достижения консенсуса между членами команды необходимо путем переговоров разрешить противоречия внутри нее.

Процесс выработки консенсуса дает чувство равенства и причастности к процессу переговоров как на индивидуальном уровне, так и на уровне команды. Выработка консенсуса необходима для достижения внутри командного единства.

Однако, на переговорах споры внутри команды необходимо разрешить таким образом, чтобы установить действительное единство, которое возможно поддерживать и сохранять в течении всего периода переговоров. Это требует обсуждения хода переговоров, откуда вытекает необходимость «переговоров внутри команды». Несмотря на полномочия одного из членов команды, принятое им авторитарное решение может вызвать неприятие у некоторых членов команды. С другой стороны, голосование может разбить команду на фракции. Жизненно важно, чтобы «за столом» все члены команды были согласны друг с другом, а если между ними и существуют разногласия, они должны быть немногочисленными и незначительными[[7]](#footnote-7).

«Вертикальные переговоры» - это переговоры, идущие в стороне от основного процесса, двух- или многосторонние переговоры. Вертикальные переговоры подразумевают участие тех членов команды, которые присутствуют за столом, и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти и положения влияют на непосредственных участников переговоров или тех, кому последние подотчетны. Вертикальные переговоры могут быть: официальными и неофициальными. Однако гораздо легче переговорный процесс проходит с использованием посредничества.

##

## 2.3 Посредничество на переговорах как эффективный способ разрешения конфликта

В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, посредник, который содействует в переговорах между сторонами в неформальной обстановке и помогает им найти приемлемое соглашение и достигнуть его. Это - добровольный процесс, который контролируется самими сторонами.

В свою очередь, посредник не принимает никаких решений по поводу сторон; стороны при посредничестве принимают все решения самостоятельно.

Эти решения обычно направлены на удовлетворение частных интересов сторон и, как правило, основаны на чувстве справедливости, как оно представляется каждой из сторон. Основными принципами посредничества являются: нейтральность (эмоционально посредник не присоединяется к какой-то стороне) и беспричастность (не заинтересованность в выигрыше одной из сторон).

Посредник не может судить и оценивать. Если это происходит - он уже не посредник, а еще одна сторона, еще один участник конфликта.

Нейтральность и беспричастность выражаются в следующем: установление основных правил, которые лягут в основу процедурных соглашений; задание тона процесса; помощь сторонам в достижении процедурных соглашений; поддержание корректных отношений между сторонами; удерживание сторон в рамках процесса; обеспечение и поддержание психологической удовлетворенности каждой из сторон.

Посредник управляет процессом: оценивает конфликт, разбивая его на отдельные проблемы и выявляя реальные интересы сторон; задает тон переговоров и помогает сторонам достигать процедурных и содержательных соглашений; отделяет содержательные моменты конфликта от эмоций сторон и дает сторонам конструктивную обратную связь; испытывает предложения сторон на реалистичность и осуществимость; расширяет ресурсы сторон; помогает сторонам искать решения, которые бы отвечали как их собственным интересам, так и интересам другой стороны; содействует сторонам в доведении соглашений до завершенности, заботясь о том, чтобы у каждой стороны сохранялось полное понимание и ответственность по отношению к заключительному соглашению.

Посредник не берет ответственность за решения, к которым придут стороны. Он только организует процесс[[8]](#footnote-8).

Последнее время крупные компании стали прибегать к услугам медиатора – посредника, как правило, имеющего образование в сфере, по поводу которой возникает конфликт, тем самым разрешая противоречия в ходе переговоров и разрешая конфликт.

**2.4 Условия успешного разрешения конфликтов**

Предоставление уступки - неотъемлемая часть процесса переговоров и используется по разным причинам, включая: отказ от чего-либо прежде, чем его отберут; уменьшение потерь; демонстрирование силы; понимание того, что противостоящая сторона права и заслуживает уступок; демонстрирование искренности намерений; выход из тупика; стремление подтолкнуть переговоры; переход к более важным вопросам.

Уступки могут быть процедурными, предметными и психологическими.

Уступки используются для достижения следующих целей: выработать компромисс; найти выход из тупика; выработать конструктивные варианты решения; найти способ “подсластить пилюлю”; добиться завершения определенного этапа.

Пути снижения сопротивления предложениям к урегулированию:

- продолжать информировать противоположную сторону;

- предвидеть возражения оппонентов против предложения и, еще до внесения предложения, ответить на эти возражения;

- внимательно и объективно выслушивать выступления противостоящей стороны.

Необходимо извлекать уроки из информации, которую предоставляет противоположная сторона;

- показать с помощью документов, как предложение удовлетворит интересы другой стороны;

- убедиться, что противоположная сторона понимает все «плюсы» предложения

прежде, чем перейти к описанию конкретных деталей его осуществления;

- предложить информировать отсутствующих представителей противостоящей стороны о ценности вашего предложения. Результаты переговоров, идущих на горизонтальном уровне, еще раз проговариваются при передвижении по вертикали с подробным изложением всех причин и доводов:

- не запутывать и не оказывать давление на противоположную сторону, так как процесс может без нужды приобрести конфронтационный характер;

- продемонстрировать способность «сдержать слово» в отношении предложения по урегулированию.

- предоставить информацию, которая убедит противостоящую сторону в вашей способности полностью следовать соглашению.

Управлять эффективностью общения могут оба партнера, говорящий и слушающий, и каждый из них может сыграть свою роль как в повышении, так, и в понижении эффективности общения. Преодоление избегания: борьба с этим включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Первым из наиболее эффективных приемов привлечения внимания является прием нейтральной фразы. Суть его сводится к тому, что в начал выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл для всех присутствующих и поэтому привлекающая их внимание.

Вторым приемом привлечения внимания является прием завлечения. Суть его заключается в том, говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий завлекает слушающего в свои сети. В этом приеме говорящий как бы провоцирует слушающего самого применить способы концентрации внимания и потом их использует.

Еще одним важным приемом концентрация внимания является установление зрительного контакта между говорящим и слушающим Установление зрительного контакта - прием, широко используемый в любом общении, -- не только в массовом, но и в личном, интимном и т.д. Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно уходя от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться.

Умение поддерживать внимание связано с осознанием тех же факторов, которые используются при привлечении внимания, но на этот раз - это борьба с тем, чтобы внимание другого отвлекалось какими-то чужими, не от нас исходящими стимулами. Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним по отношению к данному взаимодействию стимулом - громким стуком в дверь, собственными размышлениями не по теме и т.д.

Первая группа приемов поддержания внимания в сущности сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально изолироваться от них. Поэтому эту группу можно назвать приемами изоляции.

Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сделать - это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально и умение изолироваться от внутренних факторов. Чаще всего помехи выражаются в том, что собеседник, вместо того, чтобы внимательно слушать говорящего, занят подготовкой собственной реплики, обдумыванием аргументов, додумыванием предыдущей мысли собеседника или же просто ожиданием конца его речи, чтобы вступить самому. В любом из этих случаев результат один - внимание слушающего отвлекается на себя, внутрь, он что-то пропускает, и эффективность общения падает. Поэтому приемом изоляции для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

Еще одна группа приемов поддержания внимания - это прием навязывания ритма. Внимание человека постоянно колеблется, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому отвлечению монотонное, однообразное изложение. Постоянное изменение характеристик голоса и речи наиболее простой способ задать нужный ритм разговора.

Следующая группа приемов - приемы акцентировки. Они применяются в тех случаях, когда надо особо обратить внимание партнера на определенные, важные, с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т.п.

Приемы акцентировки условно можно разделить на прямые и косвенные. Прямая акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз, смысл которых и составляет привлечение внимания, таких, например, как прошу обратить внимание и т.д. и т.п. Косвенная акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения за счет контраста - они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автоматически привлекать внимание.

По критерию авторитетности человек решает вопрос о доверии к собеседнику. Если он признается неавторитетным, его воздействие не будет иметь успеха, если же авторитет есть - тогда коммуникация будет эффективной.

Обычно принято считать, что авторитетность источника информации может устанавливаться после определения таких его параметров, как надежность, компетентность, привлекательность, искренность, полномочия, объективность.

Надежность источника - это собственно и есть авторитетность. Чем больше человек доверяет собеседнику, тем больше его надежность. Этот показатель складывается из компетентности и объективности, определяемой как незаинтересованность - чем меньше слушающий думает, что его хотят убедить, тем больше он доверяет говорящему.

Интересный факт, выявленный в исследованиях влияния авторитета, состоит в следующем. Оказалось, что если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает его выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то и к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждения. Очевидно, что при разных целях коммуникации необходимо по-разному управлять доверием слушающего. Так при обучении лучше иметь средний авторитет, а при агитации - высокий[[9]](#footnote-9).

Проводились также исследования, ставившие целью выяснения того, формулировать ли в сообщении главные выводы или оставлять эту работу для слушающего. С.Ховленд и У.Менделл утверждают, что людям с высокой заинтересованностью и высоким интеллектуальным уровнем эффективнее не надо подсказывать вывода - они сделают его самостоятельно, в случае же низкого уровня образования выводы необходимы.

К проблеме построения логической структуры сообщения относится и исследование сравнительной эффективности односторонней и двусторонней аргументации.

Обобщая результаты исследований по аргументации, можно сказать следующее. Двусторонне аргументированное сообщение предпочтительнее и более эффективно: в образованных аудиториях; когда известно, что аудитория расходится во мнении с коммуникатором; когда есть вероятность контрпропаганды в будущем. Односторонняя аргументация лучше, когда позиции реципиента и коммуникатора сходны и в дальнейшем не предполагается контрпропаганды. Двусторонне аргументированное сообщение в группах с низким образовательным уровнем не только неэффективно, но даже вызывает отрицательные эффекты.

В общении важно уметь управлять и направлением мышления партнеров. Эффективность общения существенно зависит от того, насколько партнеры глубоко вовлечены в общение. А это последнее тесно связано с тем, насколько сознательно подходит человек к решению тех или иных вопросов, просто ли он слушает и смотрит или не только слушает, но и обдумывает то, что слышит и видит. Для повышения эффективности общения важно иметь возможность или хотя бы шанс включить и направить мышление собеседника в нужном направлении.

Для того, чтобы быть понятым собеседником, надо по возможности учитывать логику партнера. Для этого необходимо примерно представлять себе позиции, а также индивидуальные и социально- ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности.

Понимание партнера, адекватное представление о его точке зрения, целях, индивидуальных особенностях - главное условие для преодоления всех без исключения барьеров, т.к. чем больше говорящий считается с особенностями слушающего, тем более успешной будет коммуникация.

# Заключение

Как для переговоров, так и для опосредованных переговоров очень важно, чтобы договор об урегулировании давал процедурное, содержательное и психологическое удовлетворение. Высокая степень неудовлетворенности одного или нескольких участников по одному или всем трем выше перечисленным направлениям ведет к продолжению конфликта после его формального завершения, то есть послеконфликта.

Поэтому послеконфликт представляет собой негативное поведение как результат осознанной или подсознательной остаточной неудовлетворенности (процедурой, по существу, психологической), возникающей, когда конфликт считается разрешенным, в то время, как он разрешен не был, был разрешен несправедливо, либо был разрешен таким образом, что это негативно повлияло на того, кто не был первоначально его участником.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее эффективным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Конструктивные возможности переговоров и посредничества крайне высоки. Одним из существенных плюсов данного метода является то, что его применение возможно как при вертикальных конфликтах («вертикальные переговоры»: начальник – группа работников; трудовой коллектив – администрация предприятия), так и при горизонтальных («горизонтальные переговоры»: начальник отдела – начальник отдела; группа работников – группа работников). В случае особой остроты конфликтной ситуации или невозможности провести переговоры своими силами как дополнение к методу переговоров используется технология посредничества.

Однако, есть и дисфункциональные последствия переговорного процесса.

Метод переговоров эффективен в рамках определенного коридора, выходя за который переговорный процесс теряет свою эффективность как метод разрешения конфликта и становится способом поддержания конфликтной ситуации. У переговоров есть своя сфера позитивного действия, но они не всегда являются оптимальным способом разрешения конфликта. Затягивание переговоров, выигрыш времени для концентрации ресурсов, маскировка переговорами деструктивных действий, дезинформация оппонента на переговорах – это негативные моменты переговорного процесса. Таким образом, можно сделать вывод: эффективная стратегия переговоров - это, прежде всего, стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов и умение их сочетать таким образом, который не будет впоследствии вызывать желание нарушить достигнутое соглашение. В реальной жизни руководителям различного ранга зачастую просто не хватает культуры переговорного процесса, навыков ведения переговоров, желания вступить в коммуникацию с оппонентом.

# Список использованной литературы

1. Веренко И.С. Конфликтология, - М.: Swiss, 2006
2. Козер Л.А. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль.- М., 1996.
3. В.М. Серых, В.Н. Зенков, В.В. Глазырин и др. Социология права: Учебник / Под ред. проф. В.М. Серых. М., 2004. С. 248
4. Худойкина Т.В. Разрешение правовых споров и конфликтов с помощью примирительных процедур // Научные труды. Российская академия юридических наук. Выпуск 4. В 3-х томах. Том 2. М., 2004. С. 79 – 82
5. Витрянский В.В. Альтернативное разрешение споров в России // Альтернативные методы разрешения споров: посредничество и арбитраж: Материалы международной конференции. Москва. 29 - 30 мая 2000 г. М., 2004. С. 69 – 75
6. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004
7. Ляшко А.В. Формы и средства разрешения юридических конфликтов // Право и общество: от конфликта к консенсусу: СПб., 2004. С. 225
8. Клементьева А. Я. Тренинг «Поведение в условиях конфликта» // Социальный конфликт. – № 2. – 1997
9. Ван де Флирт Э., .Янссен О.Внутригрупповое конфликтное поведение: описывающий, объясняющий и рекомендательные подходы // Социальный конфликт. – № 2. – 1997
1. В.М. Серых, В.Н. Зенков, В.В. Глазырин и др. Социология права: Учебник / Под ред. проф. В.М. Серых. М., 2004. С. 248 [↑](#footnote-ref-1)
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. Веренко И.С. Конфликтология, - М.: Swiss, 2006 [↑](#footnote-ref-3)
4. Витрянский В.В. Альтернативное разрешение споров в России // Альтернативные методы разрешения споров: посредничество и арбитраж: Материалы международной конференции. Москва. 29 - 30 мая 2000 г. М., 2004. С. 69 - 75 [↑](#footnote-ref-4)
5. Козер Л.А. Функции социального конфликта // Американская социологическая мысль.- М., 1996. [↑](#footnote-ref-5)
6. Ляшко А.В. Формы и средства разрешения юридических конфликтов // Право и общество: от конфликта к консенсусу: СПб., 2004. С. 225 [↑](#footnote-ref-6)
7. Ван де Флирт Э., .Янссен О.Внутригрупповое конфликтное поведение: описывающий, объясняющий и рекомендательные подходы // Социальный конфликт. – № 2. – 1997 [↑](#footnote-ref-7)
8. Худойкина Т.В. Разрешение правовых споров и конфликтов с помощью примирительных процедур // Научные труды. Российская академия юридических наук. Выпуск 4. В 3-х томах. Том 2. М., 2004. С. 79 - 82 [↑](#footnote-ref-8)
9. Клементьева А.Я. Тренинг «Поведение в условиях конфликта» // Социальный конфликт. – № 2. - 1997 [↑](#footnote-ref-9)