***Способы разрешения конфликтов***

**Введение**

переговоры конфликт профилактика выгода

«Конфликт» – латинское слово, означающее столкновение. В менеджменте под конфликтом понимают временное эмоциональное изменение настроения в связи с получением или неполучением информации, вызывающая специфическое представление об интересующем объекте, приводящая к отсутствию согласия между лицами, группами и нарушению нормативной деятельности этих лиц или групп. При этом одна и та же информация у разных людей вызывает разную реакцию, порождающую или не порождающую конфликт.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате, возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Общественная жизнь нашей страны в последние годы характеризуется значительным усилением политической и социальной напряженности, обострением противоречий, взрывающихся острыми конфликтами на всех уровнях социальной структуры.

Необходимость фундаментального анализа системы экономических и социальных противоречий и социально-трудовых отношений субъектов производства на уровне предприятий, исследование закономерностей возникновения, протекания и разрешения трудовых конфликтов, и в частности, их крайних форм – забастовок, выявление резервов социального партнерства в ограничении и преодолении их негативных последствий определяют актуальность данной темы.

Целью данной работы является изучение конфликтов и переговоров, как способа разрешения конфликтных ситуаций.

**1. Профилактика конфликтов**

Чем раньше обнаружена проблемная ситуация социального взаимодействия, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение социальных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием. Прогнозирование конфликтов заключается в обоснованном предположении об их возможном будущем возникновении или развитии.

Профилактика конфликтов заключается в такой организации жизнедеятельности субъектов социального взаимодействия, которая исключает или сводит к минимуму вероятность возникновения конфликтов между ними.

Профилактика конфликтов – это их предупреждение в широком смысле слова. Цель профилактики конфликтов – создание таких условий деятельности и взаимодействия людей, которые минимизировали бы вероятность возникновения или деструктивного развития противоречий между ними.

Предупредить конфликты гораздо легче, чем конструктивно разрешить их. Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

В современной организации деятельность по предупреждению конфликтов могут осуществлять сами участники социального взаимодействия. Она может вестись по четырем направлениям:

1. Создание объективных условий, препятствующих возникновению и деструктивному развитию предконфликтных ситуаций. Полностью исключить возникновение предконфликтных ситуаций в коллективе, организации, обществе невозможно. Однако создать объективные условия для минимизации их количества и разрешения неконфликтными способами не только возможно, но и необходимо. К числу этих условий относятся, в частности, следующие: создание благоприятных условий для жизнедеятельности работников в организации; справедливое и гласное распределение материальных благ в коллективе, организации; наличие правовых и других нормативных процедур разрешения типичных предконфликтных ситуаций; успокаивающая материальная среда, окружающая человека (удобная планировка помещений, наличие комнатных растений и пр.).

2. Оптимизация организационно-управленческих условий создания и функционирования компаний – важная объективно-субъективная предпосылка предупреждения конфликтов. К объективно-субъективным условиям предупреждения конфликтов относят организационно-управленческие факторы, включая оптимизацию организационной структуры компании, оптимизацию функциональных взаимосвязей, отслеживание соответствия работников предъявляемым к ним требованиям, принятие оптимальных управленческих решений и грамотная оценка результатов деятельности других работников.

3. Устранение социально-психологических причин конфликтов.

4. Блокирование личностных причин возникновения конфликтов**.**

С помощью проведенного исследования было выяснено, что большинство опрошенных преподавателей прибегают к стратегии противоборства, считая ее наиболее эффективной в ситуации конфликта.

Существуют различные способы разрешения конфликтов.

Юмор – беззлобно-насмешливое отношение к разногласиям. Здесь нет места сарказму, так как он может обидеть одну из конфликтующих сторон.

Психологическое поглаживание – проявление ласки, заключается в выделении положительных черт «противника».

Компромисс – соглашение на основе взаимных уступок.

Третейский суд, как способ разрешения конфликта хорош тем, что незаинтересованное лицо может помочь конфликтующим сторонам увидеть то, что они не заметили в «пылу борьбы».

Ультиматум, т.е. предъявление решительного требования с угрозой применения мер воздействия (санкции), в случае отказа.

Подавление (моральное или физическое); разрыв связей – крайние способы разрешения конфликта, используется, если затронуты принципы убеждения, которыми субъект не может поступиться.

Подтверждая гипотезу, упоминающуюся в начале работы, можно сделать вывод о том, что каждый человек (особенно преподаватель) должен найти свой путь поведения в конфликтной ситуации, свою технологию управления конфликтными отношениями. Только регулярные упражнения и тренировки, многократное использование тренингов, участие в деловых и ситуационных играх можно получить навыки выхода из конфликта. И чем больше человек повторяет упражнения, тем совершеннее и прочнее его навыки, тем увереннее он будет чувствовать себя в самых непредвиденных инцидентах.

Почувствовав эффективность выбранной тактики, можно совершенствовать свою технологию, опираясь на внутренние ощущения. Если удается найти свою технологию и внутреннюю опору, то этот навык не пропадет никогда.

Постепенно формируется устойчивое общественное мнение о необходимости становления и развития конфликтологии образования как одного из научно-практических направлений общей конфликтологии.

Существуют различные стратегии поведения в конфликте: противоборство, сотрудничество, компромисс, уклонение, уступка.

При возникновении конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Речь идет о межгрупповых и межличностных конфликтах, в которых участвуют минимум две стороны и в которых каждая из сторон выбирает форму своего поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом. При возникновении конфликтной ситуации личность (группа) может выбрать один ин нескольких возможных вариантов поведения:

активную борьбу за свои интересы, устранение или подавление любого сопротивления;

уход из конфликтного взаимодействия;

разработку взаимоприемлемого соглашения, компромисса;

использование результатов конфликта в своих интересах.

Было выделены следующие пять основных стилей поведения в конфликте: уклонение, противоборство; уступчивость; сотрудничество; компромисс.

**Уклонение (избегание, уход).** Данная форма поведения характеризуется индивидуальными действиями и выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. Такое поведение возможно, если:

исход конфликта для индивида не особенно важен;

ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников;

у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу;

исход конфликта для индивида не особенно важен.

**Противоборство (конкуренция)** характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствие сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, различные средства давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него. Ситуация воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Условия применения данного стиля:

восприятие ситуации как крайне значимой для индивида;

наличие большого объема власти или других возможностей настоять на своем;

ограниченность времени решения ситуации и невозможность длительного поиска взаимоприемлемого решения;

необходимость сохранить «свое лицо» и действовать жестко, хотя, может быть, и не самым лучшим образом.

Уступчивость (приспособление). Действия индивида направлены на сохранение и восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов.

Данный подход возможен, если:

вклад индивида не слишком велик: а возможность проигрыша слишком очевидна;

предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида;

сохранение хороших отношений с оппонентом важнее решения конфликта в свою пользу;

у индивида мало шансов на победу, мало власти.

**Сотрудничество** означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех существенное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.

При **компромиссе** действия участников направлены на поиск решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Управление конфликтом предполагает не только регулирование уже возникшего противостояния, но и создание условий для его предупреждения. Причем наибольшую значимость из двух указанных задач управления имеет профилактика. Именно хорошо поставленная работа по предупреждению конфликтов обеспечивает сокращение их числа и исключение возможности возникновения деструктивных конфликтных ситуаций.

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить – значит предвидеть.

Профилактика конфликта представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении, таким путем, возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех такой деятельности определяется рядом предпосылок:

1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;

2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;

3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе кон-кретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;

4) степенью соответствия – избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержанию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опереться на свой опыт и интуицию.

Из этого следует, что деятельность по предупреждению конфликтов является весьма непростым делом. Поэтому возможности профилактической деятельности не следует переоценивать, хотя ею нельзя и пренебрегать. В целях обеспечения ее эффективности следует ясно видеть те трудности, которые подстерегают нас на этом пути.

Существует ряд препятствий, снижающих возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

Это препятствие имеет психологическую природу и связано с таким родовым качеством человеческой психологии, которое характеризуется как непреодолимое стремление человека к свободе и независимости. В связи с этим люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

Существование некоторых общепринятых нравственных норм регулирующих человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

Это препятствие имеет правовой характер и связано с тем, что в странах с развитыми демократическими традициями, некоторые общечеловеческие нормы нравственности приобрели форму правовых норм, охраняющих основные права и свободы личности. Их нарушение в той или иной форме может быть квалифицировано не только как не вполне нравственное, но и как противоправное, тем более, что в ряде стран уже приняты специальные законоположения, запрещающие фирмам вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников.

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, межклассовые, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Личность развивается и совершенствуется в процессе ее социализации, активного усвоения и воспроизводства социального опыта. Человеку приходится корректировать свои действия в соответствии с общепринятыми нормами и правилами поведения окружающих. Для этого проявления своего темперамента и характера приходится держать под постоянным контролем. Когда личность справляется с этой задачей, у нее меньше трений с окружающими. Проблемы возникают тогда, когда поведение человека определяют только темперамент и черты характера, а личность не участвует в этом процессе, или не в состоянии «совладать с собой». Первое, что необходимо сделать на этом пути в случае возникновения конфликтной ситуации, не отвечать на оскорбления оскорблением, не дать втянуть себя в конфликт. Дайте возможность выговориться провоцирующей стороне. В случае, если вы уже втянулись в конфликт, необходимо найти в себе силы и выйти из него в одностороннем порядке. Однако оставлять неразрешенной проблему не следует, необходимо найти причину конфликта и другие его элементы, оценить свои возможности для решения проблемы. После появления благоприятных условий можно искать пути к переговорам, которые следует вести на равных, не ущемляя интересов друг друга. К благополучному исходу в разрешении межличностного конфликта может вести только поведение, направленное на компромисс и сотрудничество.

Полное разрешение конфликта будет осуществлено в том случае, когда противоборствующие стороны вместе вполне осознанно устранят причины, породившие его. Если же конфликт разрешится победой одной из сторон, то такое состояние окажется временным, и конфликт обязательно в какой-то форме заявит о себе при благоприятных обстоятельствах.

Таким образом, универсальным средством разрешения конфликтов являются переговоры. Ими заканчиваются не только межличностные конфликты, но даже международные войны. Для переговоров должны созреть условия. Однако источником конфликта могут оказаться такие причины, которые ведут к разрушению сложившейся системы взаимодействия.

Любое урегулирование конфликта или его предупреждение направлены на сохранение существующей системы межличностного взаимодействия.

**2. Переговоры как способ разрешения конфликтов**

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов, переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

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

– существование взаимосвязанности сторон, участвующих в конфликте;

– отсутствие значительного различия в силе у субъектов конфликта;

– соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;

– участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Каждый конфликт в своем развитии проходит несколько стадий (см. таблицу 1), на некоторых из них переговоры могут быть не восприняты, так как еще рано или уже поздно, и возможны только ответные агрессивные действия.

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

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

**вторичные группы** – затронуты их интересы, но эти силы не стремятся к открытому проявлению своей заинтересованности, их действия скрыты до определенного времени. Могут существовать еще и третьи силы, также заинтересованные в конфликте, но еще более скрытые.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

– подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);

– предварительный выбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);

– поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);

– завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Таблица 1. Возможность переговоров в зависимости от стадии конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| *Стадии развития конфликта* | *Возможности переговоров* |
| напряженностьнесогласие | переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились |
| соперничествовраждебность | переговоры рациональны |
| агрессивность | переговоры с участием третьей стороны |
| насилиевоенные действия | Переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия |

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

Кроме сбора информации, на этой стадии необходимо четко сформулировать свою цель и возможные результаты участия в переговорах:

– в чем состоит основная цель проведения переговоров;

– какие есть в распоряжении варианты. Реально переговоры проводятся для достижения результатов для участников между наиболее желательными и допустимыми;

– если соглашение не будет достигнуто, как это отразиться на интересах обеих сторон;

– в чем состоит взаимосвязанность оппонентов и как это выражается внешне.

Также прорабатываются процедурные вопросы: где лучше проводить переговоры; какая атмосфера ожидается; важны ли в будущем хорошие отношения с оппонентом.

Опытные переговорщики считают: от правильно организованной данной стадии на 50% зависит успех всей деятельности.

Таблица 2. Возможные цели и результаты участия в переговорах

|  |  |
| --- | --- |
| *Формулировка целей* | *Возможные результаты* |
| Отражают в максимальной степени наши интересы | Наиболее желательные для нас результаты |
| Учитывают наши интересы | Допустимые результаты |
| Практически не учитывают наши интересы | Неприемлемые результаты |
| Ущемляют наши интересы | Совершенно неприемлемые |

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

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

Если переговоры проходят с участие посредника, то он должен каждой стороне дать возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты не перебивали друг друга.

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

Здесь возможны различные тактики начала переговоров:

– проявление агрессивности для оказания давления на оппонента в виде наступательной позиции, попытка подавления оппонента;

– для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать: маленькие уступки, установление предельных сроков;

– для достижения небольшого доминирования возможно предоставление новых фактов; использование манипуляций;

– установление позитивных личных отношений: создание непринужденной дружеской атмосферы; содействие неформальным обсуждениям; проявление заинтересованности в успешном завершении переговоров; демонстрация взаимозависимости; стремление не потерять «своего лица»;

– для достижения процедурной легкости: поиск новой информации; совместный поиск альтернативных решений.

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

На этом этапе стороны проверяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение отразится на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на противоположную сторону, попытка оказать давление на посредника, захват инициативы всеми возможными способами. Цель каждого из участников – соблюдение равновесия или небольшое доминирование.

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

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика.

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

*Накануне саммита Россия-Евросоюз в Кишинев с неофициальным визитом прибыл глава администрации президента России Сергей Нарышкин, пишут* ***«Молдавские ведомости»*** *в материале под заголовком «Коммунисты отомстили России». Коммунисты превратили этот визит в скандал. Оценки визита российского гостя разнились от «Нарышкин готовит коммунистов к оппозиции» до «Кремль намерен продавить коалицию ПКРМ и ДПМ». Уезжая, Сергей Нарышкин сообщил: «Мой короткий визит связан, конечно, с задачей двусторонних отношений между Россией и Молдавией. Мы понимаем сложное социально-экономическое положение Молдавии, понимаем причины политического кризиса, которые привели к досрочным парламентским выборам. Мы видим, что в центре – проблемы государственности, суверенитета, поиска геополитической ориентации, и понимаем, что только сильное и по-настоящему дееспособное правительство Молдавии способно решить эти задачи, и мы хотели бы, чтобы они решались в контексте стратегического партнерства между Россией и Молдавией****»****[[1]](#footnote-1).*

Решение проблемы, а также переговоры о принципах и переговоры о позициях. Концепция также предполагает, что кроме тех случаев, когда стороны стремятся лишь к общему соглашению «в принципе», всегда необходимо определить и рассмотреть основные проблемы. Позиционные переговоры (стратегия которых ориентирована на спор о конкретных пунктах или позициях, в решении конфликтного вопроса) при этом не отбрасываются, а лишь видоизменяются, чтобы сделать удовлетворение интересов мотивацией, целью, средством и результатом в том случае, когда главное – достижение и поддержка справедливого реалистичного и прочного решения конфликта.

Следует отметить, что переговоры с установкой на сотрудничество не являются «мягкой» формой переговоров, хотя процесс обычно (хотя и не всегда) проходит более мирно, чем традиционные позиционные переговоры, которые часто могут принимать деструктивный характер. Переговоры с установкой на сотрудничество особенно выгодны, когда выполнение соглашений потребует от сторон взаимной ответственности и взаимных действий хотя бы для удовлетворения собственных интересов.

Что касается рабочего определения переговоров с установкой на сотрудничество, то этот процесс условно можно было бы разбить на три фазы или три самостоятельные части:

– адекватная коммуникация,

– эффективное просвещение,

– ответственное использование власти.

Эти части всегда взаимодействуют, когда конфликтующие стороны пытаются удовлетворить свои собственные основные интересы, одновременно пытаясь удовлетворить основные интересы соперничающей стороны / сторон, вынося конкретные предложения (которые часто называют позициями на переговорах) по конкретным проблемам. Более того, эти действия можно с полным правом назвать попытками выработать, обменяться и выполнить определенные обещания, поскольку переговоры в основном являются процессом выработки обещаний, который приводит к реалистичным и прочным соглашениям.

Таким образом, переговоры с установкой на сотрудничество могут явиться предпосылкой для участия в переговорах специалистов из службы посредничества, которые, зная основные причины конфликтов, правила поведения в конфликтных ситуациях, имея практические сведения о тупиковых ситуациях и многое другое, окажут реальную помощь спорящим сторонам, при их желании вести переговоры для наиболее полного удовлетворения потребностей конфликтующих сторон.

**3. Рассмотрим на конкретном примере, что выгоднее участникам переговоров: максимально большой общий выигрыш или собственный**

*Технология переговоров* – процесс творческий, его трудно описать как данность. Как нет людей, похожих друг на друга, так нет и похожих переговоров. Более того, нет и универсального алгоритма успеха на переговорах. По мнению многих специалистов, предмет переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

По статистике боле 70% случаев в переговорах – это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь **собственных интересов**. Из этого появляется желание надавить на партнёра, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающей сильной силой волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если вы делаете большую ставку на своё решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас:

– обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – наилучшее;

– чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего;

– должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий

переговоры, ориентированные на интересы и переговоры, ориентированные на для выбора этого шага;

– взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддерживать решение, принятое вопреки её воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Пример.

*Сотрудник одной из фирм оформил закупку на оптовую поставку косметики. Трудно сказать, почему до его сведения не довели информацию о системе скидок, но полагающуюся скидку он не получил. Менеджеры по продаже с радостью отрапортовали о сбереженных средствах, рассчитывая на премию.*

*Рвение занять одну и ту же должность либо одно и то же помещение для работы.*

Эти примеры говорят о желании получить собственную выгоду.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует этот стиль использовать в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника, и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать её.

Преимущество переговоров, нацеленных на максимально большой **общий выигрыш**, в том, что вы находите более приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Поиск путей для вовлечения всех участников в процесс и стремление к удовлетворению нужд всех. Такой подход ведёт е успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим».

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решение, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Однако такой стиль требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным.

Пример

*Разработка партнерами компании долгосрочного взаимовыгодного проекта.*

Точно так же, как ни один стиль управления не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый наилучший. Нужно научиться эффективно употреблять каждый из них и сознательно делать тот либо другой выбор, беря во внимание конкретные происшествия.

*Пример переговоров в конфликтной ситуации.*

На протяжении длительного времени директор чувствует возникшую напряженность. В коллективе существуют недомолвки между директором и подчиненными, скрытый конфликт, при котором сотрудники выбрали избегательную форму поведения.

Большое значение в разрешении конфликтных ситуаций имеет общение участников, центральным моментом которого является переговоры. Предполагая провести беседу со своим оппонентом, руководитель, по возможности полно анализирует сложившуюся ситуацию, тем самым:

– выясняет причину конфликта;

– определяет цели оппонента;

– намечает сферы сближения точек зрения с оппонентом;

– уточняет поведенческие особенности оппонента.

Для своевременного предотвращения таких конфликтов необходимо четко знать состояние коллектива, общий психологический фон и примерную психологическую устойчивость каждого члена коллектива, поэтому директор предпринимает решение провести психологический опрос.

Полученные данные позволили предположить, что использование тактики избегания может быть вызвано потребностью в признании, стремлением соответствовать одобряемому авторитетом образцу поведения. Работники не чувствуют себя частью «большого» трудового коллектива. Стиль руководства ООО ЧОП «Полад» больше похож на авторитарный, администрация отдает распоряжения, которые должны выполняться, но в то же время не дает работникам высказать свои замечания.

Для разрешения скрытого конфликта в коллективе, предлагаются следующие мероприятия:

1. «Обезоруживание» выявленного неформального лидера. Для этого необходимо отметить старание и работу неформального лидера путем награждения его грамотой и денежной премией или ценным подарком на общем собрании коллектива.

2. необходимо сплотить коллектив, дать работникам предприятия почувствовать себя частью большого и дружного коллектива. Для этого необходимо периодически проводить корпоративные мероприятия: спортивные соревнования, совместное проведение праздничных мероприятий с выездом всего коллектива за город и т.п.

3. Уделить большое внимание стимулированию труда работников. Проводить награждения, приуроченные к определенным датам с вручением денежных премий и ценных призов. Проводить трудовые соревнования и по итогам года вручать путевки в санатории Удмуртии и присваивать звание «лучший работник года». Уделить больше внимания решению жилищных и бытовых проблем работников предприятия.

4. Создать положительный психологический настрой. Для этого необходимо проводить раз в месяц организационные собрания с участием администрации предприятия, где будут решаться наболевшие вопросы.

5. Уделить особое внимание условиям труда. Выяснить как именно хотели бы улучшить условия труда работники, и предпринять все усилия для решения обозначенных проблем.

Внедрение данных мероприятий позволит решить возникший конфликт на предприятии, также это позволит получить ряд других продолжительных плюсов, а именно:

– возникновение атмосферы доверия;

– повышение мотивации работников;

– развитие корпоративной культуры на предприятии;

– улучшение условий труда;

– повысит устойчивость имиджа организации.

Как показала оценка эффективности проекта привлечения работ специализированного психолога, наиболее эффективными эти мероприятия будут, если руководить ими будет специалист: уменьшится текучесть кадров, а так же понизится уровень конфликтных ситуаций.

**Заключение**

Под конфликтом понимают временное эмоциональное изменение настроения в связи с получением или неполучением информации, вызывающая специфическое представление об интересующем объекте, приводящая к отсутствию согласия между лицами, группами и нарушению нормативной деятельности этих лиц или групп.

Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения участниками конфликта или третьей стороной. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами.

Предупреждать конфликты можно, изменяя свое отношение к проблемной ситуации и поведение в ней, а также воздействуя на психику и поведение оппонента. К основным способам и приемам изменения своего поведения в предконфликтной ситуации можно отнести: умение определить, что общение стало предконфликтным; стремление понять позицию оппонента; снижение агрессивности; умение оценивать свое психическое состояние; готовность к неконфликтному решению проблем; умение не ждать от окружающих слишком многого; искренняя заинтересованность в партнере по общению; конфликтоустойчивость и чувство юмора.

Для предотвращения межличностных конфликтов необходимо оценивать, что удалось сделать, а затем-то, что не удалось: оценивающий должен сам хорошо знать деятельность; оценку давать по существу дела, а не по форме; оценивающий должен отвечать за объективность оценки; выявлять и сообщать оцениваемым работникам причины недостатков; четко формулировать новые цели; воодушевлять сотрудников на новую работу.

Следование рекомендациям по предотвращению конфликта поможет избежать возникновения конфликтной ситуации, а при ее появлении поможет конструктивно ее разрешить и найти оптимальный выход из конфликта.

**Литература**

1. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. – М.: Экономика, 2004. – 310 с.

2. Анцепов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 551 с.

3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.

4. Гринберг Д., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004. – 912 с.

5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: Инфра-М, 2003. – 638 с.

6. Резник С.Д. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

1. *Деловая газете «Взгляд»* [↑](#footnote-ref-1)