СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1 Конфликты

1.1 Понятие и сущность конфликтов

1.2 Причины социальных конфликтов. Типология конфликтов

1.3 Содержание управления конфликтами

2 Переговорный процесс

2.1 Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

2.2 Основное содержание переговорного процесса

Заключение

Библиографический список

Глоссарий

Приложение 1 Первый этап анализа конфликта

ВВЕДЕНИЕ

Существует множество определений и толкований конфликта. Классики теоретической конфликтологии не давали четкого определения понятию конфликта.

Конфликт – это, не всегда осознанные противоречия, разногласия, возникающие в одной личности, между двумя и более субъектами или группами, из-за взаимно противоположных, несовместимых, исключающих друг друга потребностей, интересов, взглядов, установок, стремлений, целей, отношений, ценностей, существенно значимых для личностей и групп. Возможна борьба, взаимное противодействие, противоборство, активное столкновение личностей, т.е. осознанная практическая деятельность по преодолению этих противоречий, не всегда приводящая к подчинению или устранению противника.

Наряду с понятием конфликта используются близкие по смыслу, но не тождественные по содержанию термины: враждебность, соперничество, конкуренция, кризис, соревнование, противоречие.[1, с.36]

Любое нарушение общения может привести к конфликту. Иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно., и тогда слова могут быть поняты неправильно. Иногда кто-то слушает невнимательно. И когда человек видит, что его не слушают, у него могут возникнуть чувства враждебности или осуждения. Часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается. Препятствием могут стать скрытые предположения. А иногда в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается.

Конфликты часто порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые не удовлетворяются, такими, например, как желание безопасности, независимости или причастности. Конфликты также возникают из опасений утратить что-либо значимое. При поверхностном рассмотрении конфликта может показаться, что конфликтная ситуация не связана с этими нуждами и желаниями. Однако пока эти основные причины не вскрыты, конфликт может продолжаться до тех пор, когда ситуация, обусловившая конфликт, изменяется по иным причинам. К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения и действия человека не всегда просто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои чувства. Бывает также, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, а почему они этого хотят, не знают. В своей книге Роджер Фишер и Уильям Юри отмечают, что многие конфликты происходят потому, что люди занимают определенные позиции, а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того, чтобы определить скрытые нужды и интересы, которые вынудили их эти позиции занять. Таким образом, их ложная ориентация становится препятствием для поиска решения, которое бы учитывало скрытые интересы участвующих в конфликте сторон.

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении. Это - момент чрезвычайной важности, так как люди часто даже не представляют себе, что можно сотрудничать с человеком, с которым находишься в конфликтных отношениях.[[1]](#footnote-1)

С позиций современной науки управления предупреждение конфликтов выступает в виде особой тактики, осуществляемой в чрезвычайных ситуациях. Причем возникновение самой возможности конфликта свидетельствует о сбое в системе управленческой деятельности, результатом несоблюдения её основных норм.

Одним из наиболее востребованных на настоящее время навыков и умений управленца является грамотное проведение профилактики конфликтов.

Цель данной курсовой работы – рассмотреть переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.

Цель определяет следующие задачи:

- проанализировать литературу русских и зарубежных авторов по данной проблеме;

- проанализировать характеристику концепций социального конфликта и методы разрешения конфликтов;

- рассмотреть методику переговорного процесса как способа разрешения конфликтов.

Предмет исследования – конфликты (технологии предупреждения).

Объект исследования – переговорный процесс.

1 КОНФЛИКТЫ

* 1. **Понятие и сущность конфликтов**

Воспоминания о конфликтах как правило вызывают неприятные ассоциации: угрозы, враждебность, непонимание, попытки, порой безнадежные, доказать свою правоту, обиды… В результате сложилось мнение, что конфликт - всегда явление негативное, нежелательное для каждого из нас, а в особенности для руководителей, менеджеров, так как им приходится сталкиваться с конфликтами чаще других. Конфликты рассматриваются как нечто такое, чего по возможности следует избегать.

Конфликт не возникает вдруг. Причины его накапливаются и зреют иногда довольно длительное время.

В процессе вызревания конфликта можно выделить 4 стадии[1, с.59]:

1. Скрытую стадию, обусловленную неравным положением групп индивидов в сферах "иметь" и "мочь". Она охватывает все аспекты жизненных условий: социальный, политический, экономический, моральный, интеллектуальный. Главная ее причина - стремление людей к улучшению своего статуса и превосходству;

2. Стадию напряженности, степень которой зависит от позиции противоборствующей стороны, имеющей большую мощь, превосходство. Например, напряженность равна нулю, если доминирующая сторона занимает позицию сотрудничества, напряженность понижена - при примиренческом подходе, очень сильна - при непримиримости сторон;

3. Стадию антагонизма, которая проявляется как следствие высокой напряженности;

4. Стадию несовместимости, являющуюся следствием высокой напряженности. Это собственно и есть конфликт.

Возникновение конфликта не исключает сохранения предыдущих стадий, так как скрытый конфликт продолжается по частным вопросам и, более того, возникают новые напряженности.

Конфликт более или менее четко ограничен во времени и поэтому представляется возможным определить, какое событие считать началом (завязкой) собственно конфликта. [3, с.28]

Первым этапом анализа конфликта является его развитие во времени, от момента завязки до начала наблюдения за ним.

Здесь необходимо изучить следующие проблемы:

• предмет конфликта и его объект;

• состав участников;

• исторические корни;

• непосредственный повод;

• уровень напряженности в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта.

Схематично это показано в приложении 1

Предмет конфликта. В этом понятии отражается обыденное восприятие основного противоречия в конфликте. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами. Это может быть проблема власти, обладания какими-либо ценностями, проблема первенства или несовместимости. Поиск путей разрешения конфликта должен начинаться с определения его предмета, а сделать это часто оказывается нелегко. В сложных и запутанных конфликтах предмет конфликта может не иметь четких границ, стать перетекающим.

Объект конфликта. Еще одним обязательным элементом конфликта является его объект, который сразу выделить в каждом случае не всегда удается. Легче определяется основное противоречие или предмет конфликта. Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней. Существует мнение, что конфликт может и не иметь явного объекта. Наряду с «объектными» выделяют «безобъектные» конфликты, которые не базируются на взаимных стремлениях к контролю над чем-то. Так, конфликт может начаться из-за того, что случайный прохожий делает замечание хулигану. Здесь нет того объекта, обладать которым хотели бы оба субъекта, скорее один нарушает нравственные представления другого. К таким конфликтам можно отнести ситуацию, в которой отношения индивидов пропитаны беспричинной взаимной ненавистью и даже стремлением уничтожить друг друга. [4, с.37]

Анализ участников конфликта является трудным делом. Среди них необходимо выделить непосредственных участников, их союзников и тех, кто косвенно заинтересован в поддержке участников конфликта; определить степень вовлеченности в конфликт всех его участников.

Например, анализ международного конфликта требует учесть подробно характеристики всех участников с различных точек зрения, а именно:

- ресурсы (силы);

- уровни притязаний и целей.

При анализе ресурсов (сил) следует учитывать: материальные ресурсы (запасы полезных ископаемых, уровень производства); идеологические (морально-политическое единство народа, готовность защищать интересы государства); военные (состав вооруженных сил, технику, вооружение); политические (тип государства, политический режим, стабильность режима, лидер страны); внешнеполитические (расстановка сил в своей коалиции, расстановка сил в коалиции противника).

Уровень притязаний. Цели сторон нужно рассматривать с точки зрения возможностей их достижения какой-либо из сторон. Предстоит оценить собственные ресурсы (силы), ресурсы (силы) противника и его возможные реакции.[[2]](#footnote-2)

Среди исторических корней конфликта выделяют территориальные споры, национальные противоречия, религиозные противоборства, экономические и другие разногласия.

Непосредственный повод конфликта - это описание конкретных событий, приведших к конфликту. Ими могут быть: принятие административного акта, ущемляющего права одной из групп; спланированные провокации; принятие таможенных ограничений и т.д.

Уровень напряженности (или устойчивости) в отношениях между сторонами в начальной точке конфликта. Его можно представить в виде степени удовлетворения различных социальных групп политикой правительства, уровня организованности социальных групп, возможностей их давления на политику властей. Социальная напряженность - это индикатор конфликта, психологическое состояние значительных социальных групп, групповые эмоции.

Второй этап анализа - изучение хода конфликта, а также событий, приносящих принципиально новое качество в развитие конфликта (митинги, забастовки, решения неформальных органов и т.д.). Эти события продвигают конфликт на новую ступень эскалации: или накапливают какое-то качество для скачка, или искусственно задерживают его продвижение. Особую трудность анализа хода конфликта составляет определение его перехода в стадию кризиса.

Кризис - это ситуация внезапного обострения, требующая оперативных решений. [7, с.68]

На представленном графике отображено внезапное обострение конфликта, которое может произойти на любом уровне нарастания напряженности.

Уровень

эскалации

***t***

Рис. 1.3. Обострение конфликта

Третьим этапом анализа конфликта является разбивка его течения на временные интервалы.

Любой конфликт диктует определение временного горизонта и временных интервалов внутри этого горизонта. Каждое рассматриваемое событие должно быть привязано к сетке интервалов и уровню эскалации.

Четвертый этап анализа - прогнозирование конфликта.

Прогноз - это вероятностное, научно обоснованное суждение относительно ненаблюдаемого состояния объекта в определенный момент времени.

Прогнозирование - это разработка на основе прогностических методик, историко-логического анализа, системного подхода, дедуктивных выводов и др.

В задачу прогноза, главным образом, входит получение ответа на вопрос: что будет, если будут иметь место определенные события?

Пятый этап анализа - разрешение конфликта. Это процесс решения проблемы, его цель - разрешить конфликт в самой его сути, добраться до действительных его причин. Это процесс распознавания потребностей и ценностей, о которых не удается договориться, таких, как страх за собственную безопасность, гнев людей из-за отсутствия достаточного общественного признания и т.д.

Эти опасения, а не только материальные интересы (например, более высокая зарплата), обычно лежат в основе самых трудноразрешимых конфликтов.

Таким образом, проблема конфликта охватывает все виды и уровни отношений человека с объективной действительностью. Социальный конфликт представляет собой процесс, в котором индивид или группа индивидов стремятся к достижению собственных целей путем устранения, уничтожения или подчинения себе другого индивида или группы индивидов.

**1.2 Причины социальных конфликтов. Типология конфликтов**

Наиболее общими причинами социальных конфликтов являются:

* разное или абсолютно противоположное восприятие людьми целей, ценностей, интересов и поведения;
* неравное положение людей в императивно координированных ассоциациях (одни - управляют, другие - подчиняются);
* разлад между ожиданиями и поступками людей;
* недоразумения, логические ошибки и вообще семантические трудности в процессе коммуникации;
* недостаток и некачественность информации;
* несовершенство человеческой психики, несоответствие между реальностью и представлениями о ней.

Универсальный источник конфликта состоит в несовместимости претензий сторон из-за ограниченности возможностей их удовлетворения. [7, с.72]

Нехватка средств к существованию является центральным звеном всех экономических конфликтов. Разумеется, при удовлетворении всех потребностей людей конфликтов бы не было. Но, тогда остановилось бы и само развитие общества. Жизнь соткана из противоречий, которые лежат в основе любого конфликта.

Прослеживается некоторая закономерность в возникновении конфликтов: чем общество беднее и дефицитнее предметы потребления, тем чаще в нем возникают конфликты.

Вместе с тем отмечается и такая причинно-следственная связь: в обществе бедном, но с тоталитарным режимом, конфликты – явление весьма редкое.

Важность типологии социальных конфликтов обусловлена потребностью регулирования процесса их протекания.[[3]](#footnote-3)

Известны различные классификации конфликтов:

1. В соответствии с организацией общества конфликты формируются на уровне:

• индивидов, между ними;

• групп индивидов;

• крупных систем (или подсистем);

• деления общества на классы и слои;

• общества в целом;

• на региональном или глобальном уровнях.

2. В социальной психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу, т.е. конфликт может быть:

• внутриличностным (между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);

• межличностным (между руководителем и его заместителем, а также между сотрудниками по поводу распределения премии и т.д.);

• между личностью и организацией, в которую она входит;

• между организациями или группами одного или различного статусов.

3. Возможны и такие классификации конфликтов, например:

• по горизонтали (между сотрудниками, не находящимися в подчинении друг у друга);

• по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг у друга);

• смешанные (в которых представлены и те, и другие).

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они составляют 70 - 80 % от всех остальных конфликтов.

4. У Г. Бисно (Н. Bisno) мы обнаруживаем шесть типов конфликтов:

Таблица 1.1

Типы конфликтов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Номер п/п | **Тип** | **Определяющие характеристики** |
| 1 | Конфликты интересов | характеризуется действительным переплетением интересов или обязательств |
| 2 | Вынужденные конфликты | намеренно создаваемые конфликты для достижения иных, чем провозглашенные, целей |
| 3 | Ложносоотнесенные  конфликты | запутанные конфликты из-за несоответствия характеристик поведения участников, содержания причин |
| 4 | Иллюзорные конфликты | основанные на неправильном восприятии или непонимании |
| 5 | Замещенные конфликты | в результате противоречия которых от действий участников конфликта или конфликтных идей страдают личность или идея |
| 6 | Экспрессивные конфликты | характеризуются желанием выразить враждебность, антагонизм |

**1.3. Содержание управления конфликтами**

Управление конфликтами как сложный процесс включает следующие виды деятельности:

• прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;

• предупреждение или стимулирование конфликта;

• регулирование конфликта;

• разрешение конфликта.

Содержание управления конфликтами находится в строгом соответствии с их динамикой, которая отражена в таблице 1.2

Прогнозирование конфликта — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии.

Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. В коллективе, например, такими условиями и факторами могут быть: стиль управления; уровень социальной напряженности; социально-психологический климат; лидерство и микрогруппы и другие социально-психологические явления.

Таблица 1.2

Содержание управления конфликтом и его динамика

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Этап конфликта | Содержание управления (вид деятельности) |
| 1 | Возникновение и развитие конфликтной ситуации | Прогнозирование  Предупреждение  (стимулирование) |
| 2 | Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия | Предупреждение (стимулирование) |
| 3 | Начало открытого конфликтного взаимодействия | Регулирование |
| 4 | Развитие открытого конфликта | Регулирование |
| 5 | Разрешение конфликта | Разрешение |

Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликтов. [15, с.78-79]

Предупреждение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупреждать, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом (в том числе и предупреждение конфликта) является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

• постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;

• подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;

• соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;

• воспитание сотрудников, формирование у них высокой психо-логопедагогичсской культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов в отличие от предыдущей можно назвать превентивной.

Стимулирование конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам. Средства стимулирования конфликтов могут быть самыми разными: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т. п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т. д. Но при стимулировании того или иного конфликта руководитель должен быть готов к конструктивному управлению им. Это необходимое условие в управлении конфликтами, нарушение его, как правило, приводит к печальным последствиям.

Регулирование, конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

I этап. Признание реальности конфликта конфликтующими сто-

ронами.

II этан. Легитимизация конфликта, то есть достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению установленных норм и правил конфликтного взаимодействия.

III этап. Институциализация конфликта, то есть создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия.

Кроме того, в процессе регулирования конфликтов важно учитывать некоторые технологии, которые представлены в таблице 1.3

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом.

Разрешение конфликта может быть полным и неполным. Полное разрешение конфликта достигается при устранении причин, предмета конфликта и конфликтных ситуаций. Неполное разрешение конфликта происходит тогда, когда устраняются не все причины или конфликтные ситуации. В таком случае неполное разрешение конфликта может быть этапом на пути к его полному разрешению.

Таблица 1.3

Технологии регулирования конфликта

|  |  |
| --- | --- |
| Название | Основное содержание |
| Информационные | Ликвидация дефицита информации в конфликте; исключение из информационного поля ложной, искаженной информации; устранение слухов и т.п. |
| Коммуникативные | Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками: обеспечение эффективного общения |
| Социально-психологические | Работа с неформальными лидерами и микрогрунпами; снижение социальной напряженности и укрепления социально-психологического климата в коллективе  .... \_ |
| Организационные | Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий взаимодействия сотрудников и т. и. |

В реальной практике по управлению конфликтами важно учитывать предпосылки, формы и способы их разрешения.

Предпосылки разрешения конфликта:

• достаточная зрелость конфликта;

• потребность субъектов конфликта в его разрешении;

• наличие необходимых средств и ресурсов для разрешения конфликта.

Формы разрешения:

• уничтожение или полное подчинение одной из сторон (уступка);

• согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе (компромисс, консенсус);

• взаимное примирение конфликтующих сторон (уход);

• перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий (сотрудничество).

Способы разрешения:

• административный (увольнение, перевод на другую работу, решение суда и т. п.);

• педагогический (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.).

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов — содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других. [15, с.80-82]

Поэтому универсального алгоритма деятельности руководителя по управлению конфликтами предложить невозможно. Но какие-то основные, целесообразные шаги в таком алгоритме можно выделить. Их мы представим в таблице 1.4

Таблица 1.4

Алгоритм управления конфликтом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Шаг | Содержание деятельности | Способы (методы) реализации |
| 1 | Изучение причин  возникновения  конфликта | Наблюдение; анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; биографический метод, то есть изучение биографических данных участников конфликта и др. |
| 2 | Ограничение числа участников | Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и т. п. |
| 3 | Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов | Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога; переговорный процесс (медиация) и др. |
| 4 | Принятие решения | Административные методы; педагогические методы |

В процессе управленческой деятельности по разрешению конфликтов и в выборе алгоритма такой деятельности для руководителя важно учитывать следующие принципы управления конфликтами*:*

• объективности и адекватности оценки конфликта;

• конкретно-ситуационного подхода;

• гласности;

• демократического воздействия, опоры на общественное мнение;

• комплексного использования способов и приемов воздействия. Не менее важным для руководителя в управлении конфликтами является учет некоторых негативных факторов принятия конструктивных решений, которые представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание фактора | Последствия |
| Одностороннее суждение руководителя о подчиненных (как правило, только с точки зрения того, как они выполняют его указания) | Мешает понять мотивы конфликтующих и оценить динамику конфликта |
| Интересы руководителя в конфликте как члена коллектива и как личности | Ошибочные решения, связанные с субъективной оценкой предмета конфликта |
| Стремление как можно быстрее погасить конфликт | Ошибочные решения, часто приводящие к наказанию «правых» и «виноватых» |
| Межличностные отношения  с конфликтующими (симпатии, антипатии  дружба и т. п.) | Ошибочные решения,  проявляющиеся  в предвзятом отношении  к одному из участников  конфликта |

Таким образом, конфликт – это социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон.

Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами.

Объектом конфликта может быть материальная (ресурс), социальная (власть) или духовная (идея, норма, принцип) ценность, к обладанию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Чтобы стать объектом конфликта, эта ценность должна находиться на пересечении интересов различных социальных субъектов, стремящихся к контролю над ней.

Управление конфликтами как сложный процесс, включает несколько видов деятельности. В управлении конфликтами большое значение имеют прогнозирование и предупреждение конфликта. Предупреждение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании.

Регулирование, конфликта — это вид деятельности субъекта управления, направленный на ослабление и ограничение конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Регулирование как сложный процесс предполагает ряд этапов, которые важно учитывать в управленческой деятельности.

Разрешение конфликта — это вид деятельности субъекта управления, связанный с завершением конфликта. Разрешение — это заключительный этап управления конфликтом.

2 ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

* 1. **Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов**

Существенным компонентом, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

В англоязычной литературе по конфликтологии имеют место два подхода к оценке переговоров между сталкивающимися сторонами. Это:

1. "Достижение соглашения", являющееся разновидностью социального конфликта. Данная разновидность может быть определена как символическая коммуникация, с помощью которой две и более сторон стараются достичь соглашения в случае, когда их интересы противостоят друг другу;

2. Собственно переговоры как процесс, при котором позиции, изначально расходящиеся, становятся идентичными.

В переговорном процессе важным фактором, влияющим на его результативность, является участие третьей стороны.

Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник и наблюдатель.

Третейский судья – наиболее авторитарная роль, так как он изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит решение.

В принципе руководителю, занимающему позицию "третейского судьи", безразлично, о чем договорятся конфликтующие стороны. Важно, чтобы был достигнут нужный для этих сторон результат, который затем воплотился бы в определенное соглашение между ними.

Если соглашение не оформляется из-за больших расхождений сторон, то тогда руководителю следует убедить стороны в продолжении контактов, но на более сложной ступени посредничества. Руководитель же может перейти от тактики представителя третьей стороны к тактике посредника.

Арбитр - также обладает значительными полномочиями. Конфликт поступает на рассмотрение арбитра, участвующие стороны становятся в своих действиях пассивными и реактивными относительно действий арбитра. Выработанный приговор может носить консультативный (т.е. использоваться в качестве совета) или обязывающий характер. Стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях.

Посредник – более нейтральная роль. Будучи профессионалом, он обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами.

Консультант – квалифицированный и непредвзятый специалист, выступающий в качестве третьей стороны. Консультирование – новаторская форма вмешательства в конфликт. В задачу консультанта входит: сбор фактических данных; определение предмета спора; выяснение того, как подобные ситуации уже решались где-то и кем-то прежде; нахождение способа взаимовыгодного выхода из конфликта.[9, с.59]

Переговоры являются смесью четырех видов деятельности:

=> достижения реальных результатов;

=> изменения или влияния на баланс сил;

=> поддержания конструктивного климата;

=> достижения процедурной гибкости.

Достижение реальных результатов требует: продуманного обмена информацией о целях, ожиданиях и приемлемых соглашениях; умения представить собственную позицию так, чтобы она оказывала влияние на восприятие другой стороны; постепенного движения к компромиссу и уступок обеим сторонам.

Основные правила ведения дискуссии:

* Правило выслушивания. Когда кто-то выступает (не важно, чью сторону он при этом представляет), остальные должны внимательно выслушать его аргументы и не прерывать замечаниями, протестами и прочими недружелюбными действиями.

Уже одна эта привычка требует значительной сосредоточенности сторон.

* Правило равенства. Демократическая традиция общения не признает иерархически обусловленных ритуалов и символов поклонения.

За столом переговоров исчезает авторитет власти и остается власть авторитета. Сила позиции - в ее аргументированности и богатстве альтернатив выхода из сложившейся ситуации.

В этой связи В. Мастенбрук говорит о силе убеждения, выделяя четыре ее составляющих[[4]](#footnote-4):

1. Ясную, хорошо структурированную манеру объяснения собственной точки зрения;

2. Обоснованно свободное и раскрепощенное поведение, не доходящее до беспечности;

3. Вариативность: темпа речи и тембра голоса, использования конкретных примеров, генеральных линий; помощь наглядными пособиями;

4. Эмоциональную, слегка высокопарную передачу собственной точки зрения, до тех пор, пока это не стало краснобайством.

* Процедурное правило. Здесь выделяется несколько моментов организации взаимной дискуссии:

• сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;

• определенный порядок общения: доклад одной стороны, далее вопросы на понимание и уточнение ("Правильно ли я Вас понял?"), затем критическое осмысление сказанного. В таком же порядке происходит заслушивание другой стороны;

• очередность сообщений: на одном туре переговоров начинает одна сторона, на следующем - другая;

• ограничение выступлений во времени;

• поддержание работоспособности участников переговоров с помощью перерывов (лучший вариант: через каждый час), обеспечение питания и пр.

* Правило безоценочных суждений. Речь идет об отказе употребления слов, несущих негативный смысловой оттенок в адрес другой стороны.
* Правило переговорной комнаты. Не будет продуктивных бесед в кабинете начальника или директора, где обстановка подчеркивает властные полномочия и создает атмосферу неравенства. Для этого необходимо выделить специальное помещение, особым образом расставить в нем мебель, оснастить его проекционной аппаратурой, большими отрывными блокнотами и пр.[[5]](#footnote-5)

Таким образом, существенным компонентом, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта.

* 1. **Основное содержание переговорного процесса**

Основное содержание переговорного процесса может быть представлено четырьмя этапами.

1. Подготовительный этап. На этом этапе осуществляется сбор информации о содержании конфликта, об участниках конфликтного взаимодействия, анализируются причины, последствия, варианты решения и т. п.

2. Начало переговоров. На этом этапе осуществляется взаимный обмен информацией. Участники конфликта высказывают свои позиции, оценивают ситуацию, предлагают варианты решения проблемы и т. п.

3. Поиск приемлемого решения. На этом этапе обсуждаются варианты решения проблемы, уточняются позиции и мотивы субъектов конфликта, прорабатываются компромиссные варианты, пути движения к консенсусу и др.

4. Завершение переговоров. На этом этапе уточняются детали договора, определяются сроки выполнения обязательств, распределяются обязанности, устанавливаются формы контроля и т. п. Все это, как правило, находит свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. В том случае, если участники переговоров не пришли к договору по разрешению конфликта, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения проблемы на другой срок.

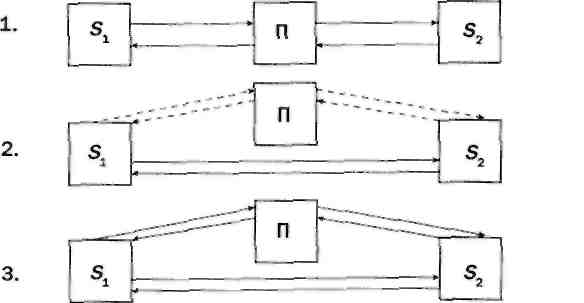
Существенным моментом в технологиях переговорного процесса является оценка форм и способов участия в конфликте посредника (медиатора). В литературе выделяют три варианта посредничества:

1. Дизъюнктивный (разъединительный).

2. Конъюнктивный (объединительный).

3. Смешанный.

Схематично эти варианты можно представить следующим образом:



5, и 52 — субъекты конфликта, П — посредник

Особую практическую ценность в противостоянии манипулятивным воздействиям представляют так называемые типичные манипуляции в переговорах и способы противодействия им.[15, с.150-152]

Такого рода манипуляции приводятся в табл. 2.1 и 2.2

Таблица 2.1

Манипуляции, основанные на «правилах приличия»» и «справедливости»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Способ поведения | Ожидаемая реакция | Способ противодействия |
| Патетическая просьба | Вызвать | Ни брать на себя |
| «войти в положение» | благосклонность и великодушие | обязательств |
| Создание видимости того, | Принудить партнера | Спросить о том, |
| что позиция оппонента | раскрыть больше | что именно непонятно |
| слишком сложна | информации, |  |
| и непонятна | чем ему нужно |  |
| Изображение из себя | Показать что вы — | Твердо указать на то, |
| «делового» партнера, | умудренный | что есть много |
| представление | опытом человек, | препятствий |
| существующих проблем | которому не пристало | для решения проблемы |
| как несущественных, | осложнять |  |
| побочных вопросов | жизнь другим |  |
| Поза «благоразумности» | Страх показаться | Заявить, что |
| и «серьезности», | глупым, | некоторые очень |
| авторитетные заявления, | несерьезным | важные |
| основанные | и неконструктивным | аспекты еще не были |
| на «очевидных» |  | приняты во внимание |
| и «конструктивных» идеях |  |  |

Таблица 2.2

Манипуляции, направленные на унижение оппонента

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Способ поведения | Ожидаемая реакция | Способ противодействия |  |
| Указание на возможную Пробуждение чувства критику действий опасности оппонента со стороны и неуверенности его клиентов или общественности | | Выразить возмущение тем, что вторая сторона опускается до таких методов |  |
| Постоянная демонстрация упрямства, самоуверенности | Заставить оппонента быть просителем, показав ему, что его методы не успешны | Относиться ко второй стороне скептически, не терять уверенности в себе |  |
| Постоянное  подчеркивание того,  что аргументы  оппонента неправельны  не выдерживают  никакой критики | Пробудить чувство бессилия, установку, что другие аргументы будут несостоятельны | Вежливо сказать, что вторая сторона не совсем правильно вас поняла |  |
| Постоянно задаваемые  риторические вопросы | Породить тенденцию оппонента отвечать в ожидаемом ключе | Не отвечать на вопросы, заметить, что сторона формулирует проблему не корректно |  |
| Проявление себя как «милого и подлого», то есть демонстрация дружественности и вместе с тем постоянное возмущение | Породить неуверенность,  дезориентировать  и напугать оппонента | С прохладой относиться как к дружелюбию, так и к возмущению со стороны оппонента |  |
| Стремление показать, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле | Завоевать авторитет н заставить оппонента усомниться в себе настолько, чтобы он не был способен сохранить занятую позицию | Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно |  |

Таким образом, Существенным компонентом, без которого невозможна реализация никакой стратегии конфликта, является переговорный процесс.

Переговоры являются наиболее существенным звеном в разрешении социального конфликта. В переговорном процессе важным фактором, влияющим на его результативность, является участие третьей стороны. Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, консультант, помощник и наблюдатель.

Основное содержание переговорного процесса может быть представлено четырьмя этапами: подготовительный этап, начало переговоров, поиск приемлемого решения, завершение переговоров.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Теория конфликтов охватывает довольно широкий круг вопросов. Это определение самого понятия конфликта, раскрытие его природы как особого общественного явления, изучение причин и условий возникновения конфликтных ситуаций, их профилактики, контроля и разрешения. Чаще всего анализируется структура или, как принято называть, "анатомия" конфликта определенной системы, а также структура движущих сил развития социальных коллизий. Важную проблему составляют и вопросы типологии, классификации конфликтов, выявления их функциональной роли в жизни общества.

Конфликт - это всегда взаимодействие людей. В зависимости от масштабности этого взаимодействия выделяют психологический, социологический, политологический и геополитический уровни рассмотрения конфликтов.

Все лица, участвующие в конфликте, различаются своими целями, ролью и значением. Среди участников конфликта различают: противоборствующие стороны, подстрекателей, пособников, организаторов, посредников и судей. Особое, незаменимое значение в конфликте принадлежит противоборствующим сторонам.

Поведение участника конфликта зависит не только от его социальной роли, но и от ряда субъективных факторов: аналитической деятельности, опыта, эмоций и чувств, мотивации и т.п. Эти факторы определяют восприятие конфликта и степень искажения восприятия.

Несмотря на сложность, существует реальная возможность прогнозирования поведения участников конфликта, так как поведение человека характеризуется некоторыми закономерностями.

Для развязывания конфликта необходимо наличие конфликтной ситуации, т.е. такого совмещения обстоятельств и интересов, которые создают почву для реального противоборства между субъектами.

Конфликт проходит в своем развитии несколько стадий.

Латентная стадия характерна для ситуации, когда присутствуют все элементы конфликта (причины, участники, объект, предмет и т.д.), но не начаты взаимные действия сторон.

Для начала конфликта необходим инцидент, повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны.

Ответные действия другой стороны свидетельствуют о начале открытой стадии конфликта. Для нее характерна определенность позиций противоборствующих сторон и взаимные действия.

В ходе противоборства конфликт изменяется за счет интенсификации борьбы, возможна смена предмета конфликта, потеря его объекта.

Конфликт порождает социальную напряженность, которая сопровождает и соответствует его масштабам.

Конфликт не может длиться вечно, рано или поздно он завершается. Единой системы завершения не существует.

Предупреждение конфликтов относится к видам деятельности, которые оцениваются исключительно положительно. Однако эффективность предупреждения конфликтов невелика, поскольку существует ряд объективных причин, мешающих этому.

Предупреждение конфликтов представляет собой воздействие на элементы конфликта до начала противостояния. Наиболее эффективными формами предупреждения конфликтов являются: устранение их причин, создание ситуации поддержания сотрудничества, институциализация отношений и принятие нормативных механизмов, а также использование юмора в конфликтной ситуации.

Каждая форма предупреждения конфликтов предполагает выбор эффективных методов, применение которых позволяет значительно стабилизировать ситуацию.

Итак, управление разрешением конфликта может осуществляться в нескольких вариантах решений с вытекающими из них последствиями:

• путем достижения соглашения с помощью переговоров и общими усилиями всех участвующих в противоборстве сторон;

• соответствующим решением, выработанным по воле всех участников переговоров на принципах права или морали, а также с участием третьей стороны;

• диктатом воли одной из сторон, участвующей в конфликте;

• путем принятия решения, быстро устаревающего из-за заложенных в нем действий, что втягивает противоборствующие стороны в возможность быстрого возврата к конфликтному состоянию.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Авдеев Е.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. - М., 1999.
2. Агеев B.C. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. - М., 1999.
3. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - Казань, 1998.
4. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М., 2000.
5. Аппенинский A.M. Человек и бизнес: путь совершенства. - М., 1999.
6. Бойко В.В. Социально-психологический климат коллектива и личность / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н. Панферов. - М., 1998.
7. Бородкам Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск, 1997.
8. Браим К.Н. Этика делового общения: Учеб. пособие. - Минск, 1999.
9. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. - М., 1999.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М., 1998.
11. Виханский О. С., Наумов A.M. Менеджмент. - М., 2000.
12. Ворожейкин И.Е. Конфликтология / И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М., 2001.
13. Громова О.Н. Конфликтология: Учеб. пособие. - М., 1999.
14. Дружинин В.В. Введение в теорию конфликта / В.В. Дружинин, Д.С. Канторов, М.Д. Канторов. - М., 1999.
15. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии/2-е изд. Доп. – СПб: Питер, 2005

ГЛОССАРИЙ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № пп | Новое понятие | Содержание |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | **Внутригрупповой конфликт** | столкновение, разногласие между личностью и группой, вызванное различиями индивидуальных и общих интересов, ослаблением сплоченности и совместных действий либо несоблюдением норм группового поведения. |
| 2 | **Внутриличностный**  **конфликт** | внутреннее противоборство человека как следствие функционального дискомфорта в сфере рационального и эмоционального, необходимости выбора между желаемым и должным, выгодным и опасным, интересным и скучным, кризиса мотивов или их реализации. |
| 3 | **Динамика конфликта** | движение конфликтного столкновения, стадии и фазы его развития. |
| 4 | **Завершение конфликта** | устранение объективных и ослабление субъективных причин, вызвавших конфликтную ситуацию. |
| 5 | **Источники конфликтов** | стечение неблагоприятных жизненных обстоятельств, воздействующих на поведение людей, проблемы трудовой мотивации, обрывы в коммуникативных связях, различия в темпераменте и характере, возрасте и жизненном опыте, уровне образования и общей культуры, убеждениях и нравственных ценностях и т.п. |
| 6 | **Карта конфликта** | графическое изображение элементов конфликтного столкновения с указанием проблемы, требующей решения, констатацией интересов и опасений сторон. |
|  |  |  |
| 7 | **Компромисс** | вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. |
| 8 | **Конфликт** | социальное явление, способ взаимодействия людей при столкновении их несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон. |
| 9 | **Конфликтная ситуация** | исходное положение, основа конфликта, порождаемая накоплением и обострением противоречий в системе социальных связей, групповом поведении, межличностных отношениях. |
| 10 | **Конфликт социальный** | силовое динамическое воздействие, осуществляемое двумя или более субъектами (индивидами или группами индивидов) на основе действительного или мнимого несовпадения интересов, ценностей или нехватки ресурсов (сил). |

1. 1. Авдеев Е.В. Психотехнология решения проблемных ситуаций. - М., 1999.с25

   [↑](#footnote-ref-1)
2. Агеев B.C. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. - М., 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Андреев В.К. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - Казань, 1998.с.102 [↑](#footnote-ref-3)
4. Бородкам Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - Новосибирск, 1997.с.137 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров. - М., 1999.с.69 [↑](#footnote-ref-5)