# Манипулятивное поведение

Литература: Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защиты. – М.: ЧеРо, Изд-во МГУ, 1977

Существует еще один вид поведения, о котором следует сказать особо – манипулятивное поведение.

Определение: Манипуляция – это вид психологического воздействия, которое искусно исполняется скрытно от того, на кого оно направлено. Цель манипуляции – вызвать у этого человека намерения, не совпадающие с его актуальными желаниями, побудить его действовать в интересах манипулятора.

Таким образом, оказанное на человека воздействие относят к манипулятивным, если

1. Это воздействие психологическое
2. Человек, на которого оно направлено, рассматривается как средство для достижения каких-либо целей (метафора «прибрать к рукам») – это стержневой, но не единственный признак
3. Воздействие носит скрытый характер
4. Воздействие исполнено с определенным мастерством. Последние два условия создают иллюзию самостоятельности действий у объекта манипуляции.

Примеры

1. Внучка просит бабушку показать, как сшить фартук кукле (д/з по труду) Бабушка объяснила, но через 5 минут – снова вопрос, потом снова и снова. Бабушка не выдерживает и сама заканчивает работу.
2. Подчиненный приходит с вопросом, который сам не может решить ввиду отсутствия полномочий. Начальник, чтобы не выдать своего нежелания решать этот вопрос, начинает распекать подчиненного за действительные и мнимые недочеты. Тот, наконец, взрывается, переходит на повышенный тон, обижается. Начальник говорит: «Научитесь сначала держать себя в руках, а потом приходите.»

В деловой практике, к сожалению, подобное поведение не редкость, тем более, что распространявшиеся многие годы пособия Карнеги способствовали тому, что манипулятивное поведение рассматривалось чуть ли не как образец делового поведения и признак высокой деловой культуры. На самом деле подобный стиль обращения с другим человеком грубейшим способом попирает его права, наносит ему ущерб, так что сейчас манипулятивное поведение оценивается как скрыто-агрессивное.

Место манипуляции в системе человеческих отношений

Каждый из нас неоднократно участвовал в манипуляции как в роли манипулятора, так и в роли жертвы манипуляции. Последняя роль неизменно связана с неприятными переживаниями. Часто мы поддаемся на манипулятивную провокацию, чтобы избежать неприятных чувств ( страха, стыда, вины и т.д.), или желая заслужить чье-то одобрение, повысить свой престиж, лучше выглядеть в чьих-то глаза. Неудовлетворенность результатом также вызывает неприятные переживания. Вспомните ситуации, когда вскрывалась неискренность наших партнеров, когда мы чувствовали досаду на то, что попались на чужую удочку: проговорились, предложили, пообещали, согласились, сделали, а потом выяснилось, что все действия наших партнеров были направлены на достижение своих собственных целей, о которых мы не знали..

С точки зрения делового поведения, это не лучший способ ведения дел. Главный недостаток – нарушение принципа равноправия и уважения. С точки зрения результатов взаимодействия – такого рода приемом можно воспользоваться только один раз: после этого партнер либо разорвет отношения с вами, либо прибегнет к жесткой конфронтации.

Деловые отношения могут складываться по-разному в зависимости от того, как каждый из партнеров представляет себе другого и как он к нему относится.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **«Другой» средствообъект** | Доминирование  Другой – хотя и враг, но очевидно слаб, его сопротивление нужно подавить | Манипуляция  Другой – достаточно опасен, но не слишком умен, его следует незаметно подчинить своей цели | Соперничество партнер – опасен, главное – переиграть его | Партнерство  Равноправные, но осторожные отношения, взаимодействие строится на договоре, который является средством не только объединения, но и давления | Содружество  Отношение к человеку как к самоценности; основной инструмент – не договор, а согласие | **«Другой» ценностьсубъект** |

Манипуляция в этом ряду находится ближе к враждебному полюсу. По смыслу – это враждебные действия, совершаемые скрытно от неприятеля, или даже под маской сотрудничества. Поэтому манипулятивное поведение еще называется «скрыто агрессивным», так как очевидны признаки агрессии – намеренное причинение другой стороне ущерба.

Распознавание угрозы манипулятивного вторжения

Распознавание угрозы манипулятивного вторжения может идти по двум каналам: с опорой на эмоциональное восприятие и рациональным путем.

К индикаторам манипуляции относятся:

1. Нарушение баланса в тех или иных переменных, описывающих взаимодействие
   1. Дисбаланс распределения ответственности за принимаемые решения ( неожиданно появившаяся ответственность или ее отсутствие)
   2. Деформации в соотношении выигрыш – плата (результат не соответствует затраченным усилиям); это может быть как ошибкой в планировании, так и результатом чьей-то манипуляции
   3. Наличие силового давления говорит о возможности манипуляции.
   4. Необычность элементов ситуации ( необычное внимание , любезность или услуги или отсутствие таковых).
   5. Необычность подачи информации, смещение акцентов.
   6. Неконгруэнтность в поведении партнера.
2. Использование определенных приемов манипулятивного воздействия
   1. Дефицит времени, отпущенного на принятие решения.
   2. Необоснованное ограничение круга обсуждаемых идей.
   3. Использование специальных лингвистических приемов (НЛП)
3. Неожиданное изменение фонового эмоционального состояния (появление напряжения, тревоги, обиды, агрессии) может быть сигналом об угрозе ущерба или об уже нанесенном ущербе. Надо быть внимательным к себе, ведь часто эмоции являются выражением бессознательного ответа на характер воздействия партнера.

Деструктивность манипулятивного поведения

*Вред объекту манипуляции*:

1. В основании манипуляции нередко лежит обращение к низменным и примитивным влечениям человека. Личностная структура адресата, если она часто подвергается таким воздействиям, упрощается и уплощается, искусственно задерживается личностное и духовное развитие человека.
2. «Роботизация» человека, превращение его в послушное орудие..
3. Разрушительное влияние на личность человека; жертва манипуляции оказывается в ситуации, когда поступок уже совершен, но выбор оценивается им как неверный. Возникшее состояние воспринимается как урок собственной ошибки, что ведет к внутреннему разладу.

*Вред самому манипулятору:*

1. Обращаясь к низменным мотивам, манипулятор повышает их значимость в своих глазах, это ведет к стереотипизации его поведения и задержке личностного роста.
2. Разрушение личности: сама технология манипуляции требует определенной раздвоенности, что ведет к нарушению контакта с самим собой и усугублению внутренних проблем.
3. Трудности в межличностном общении, связанные с реакцией жертв манипуляции

Все это представляет нерадостную батальную перспективу, когда атакующий несет больше потерь, чем обороняющийся. Манипулятор, утрачивает опыт живого, непосредственного общения, и часто сам становится жертвой более искусного манипулятора.

В итоге мы возвращаемся к принципиальному вопросу о соотношении цели и средств ее достижения, важности достижения результата и платы за этот выигрыш. В данном случае выигрыш – внешний и временный, цена – разрушение личности и межличностных отношений.

Как избежать манипулятивного взаимодействия

1. Стараться реже самому использовать манипулятивные техники, для этого

1.1. Освоить уверенное поведение и конструктивные техники взаимодействия

* 1. Повышать свой профессионализм

1. Научиться разоблачать угрозу манипуляции в свой адрес и противостоять ей

# Тема 2.6. Правила проведения деловой беседы.

**Литература:**

1. Атватер И. Я Вас слушаю ... М., 1988
2. Мицич П. Как проводить деловые беседы – М., 1987
3. Вечер Л.С. Секреты делового общения. – Минск: «Вышейша школа», 1996

Правила организации беседы.

Правила организации и проведения деловых бесед направлены на то, чтобы способствовать успешному их проведению, чтобы удовлетворение и хорошее впечатление от взаимодействия осталось у каждой из сторон. Основной принцип – равноправия и взаимного уважения. Обычно о времени и месте поведения беседы договариваются заранее, за 3 – 5 дней. Меньший интервал может помешать кому-то из участников, нарушив их планы, больший – снижает надежность договоренности из=за возможных изменений графика каждого участника. Местом проведения обычно является служебное помещение одного из участников, но не исключена и нейтральная территория. Тот, кто проводит беседу в своем офисе, получает преимущество «своей территории», что отчасти нарушает принцип равноправия. Это должно быть уравновешено предупредительным и подчеркнуто внимательным его отношением к другому участнику встречи (убедиться, что ему удобно время и он не будет испытывать затруднений при поиске места встречи, проявлять гостеприимство в процессе встречи, предоставить более удобное место за столом переговоров, предложить кофе и т.д.) Продолжительность беседы также определяется заранее и регламент должен соблюдаться каждой из сторон. При длительных беседах рекомендуется через 40-50 минут устраивать перерыв, чтобы продуктивность работы не снижалась от утомления.

Состав участников беседы (и переговоров) также согласуется заранее и отражает баланс интересов сторон. Оговариваются также тематические рамки беседы и ее основные цели. В том случае, если участники имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающего на встречу участника должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их статусом. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Проведение беседы предполагает конфиденциальность содержания, поэтому фиксировать ход беседы или отдельные обсуждаемые положения можно только при взаимном согласии, т.е. этот вопрос требует особого обсуждения.

Подготовка помещения.

Для проведения беседы выбирают тихое, изолированное, комфортное помещение, в котором нет ничего лишнего. Обязательное требование - без телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают; в комнате не должно быть сотрудников, не участвующих в разговоре. Комнату стараются красиво оформить, создать положительный настрой, способствующий взаимопониманию. На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе разговора (бумага для записей и ручка для каждого у частника, вспомогательные информационные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, стаканы и т.д.) Курение по международным стандартам в общественных местах не допускается, в нашей деловой культуре по этому поводу нет определенных правил, хозяин офиса определяет, ставить или нет на стол пепельницы. Но даже если пепельница есть, это не означает автоматического разрешения курить в помещении. Закурить можно только в том случае, если все присутствующие без колебаний на это дадут свое согласие. Следует помнить, что для некурящих людей запах дыма крайне неприятен, и в этом случае лучше от курения воздержаться, чтобы не повышать напряжение в разговоре.

Особое внимание следует обращать на построение отношений в процессе подготовки и проведения беседы, опираясь на принцип равноправия сторон, проявляя уважение, предупредительность, соблюдая баланс интересов. Анализируя вербальные и невербальные проявления в поведении собеседника над следить за колебаниями уровня эмоционального напряжения, не допуская обострения ситуации, использовать приемы управления напряжением в разговоре (тема 2.3). Основой корректного делового стиля является уверенное поведение (тема2.4), и совершенно недопустимы малейшие проявления агрессии (тема 2.4).

Фазы деловой беседы.

Любая беседа представляет собой коммуникативный процесс, имеющий определенную структуру и динамику. Беседа делится на несколько этапов, называемых фазами деловой беседы, отличающихся по своим задачам и по-разному протекающих. Для общего успеха необходимо точно знать, в какой фазе беседы находятся участники, определять момент перехода от одной фазы разговора к другой и следить за тем, чтобы все действия были направлены на решение задач данной фазы беседы.

1-я фаза – фаза установления контакта, кратковременная, но очень важная. Задача – привлечение внимания собеседника и установление с ним эмоционального контакта, который затем должен сохраняться в течение всей встречи. Не рекомендуется затягивать эту фазу, т.к. внимание собеседника будет рассеиваться, может возникнуть замешательство и раздражение. В тот момент, когда вы почувствовали, что контакт установился, надо переходить к следующей фазе. Однако преждевременный переход крайне нежелателен, так как вам не удастся завладеть вниманием собеседника и все, что вы будете говорить, не будет им воспринято.

2-я фаза – фаза ориентации. Задача – дать возможность собеседнику сориентироваться в проблеме, настроиться на общение, полностью завладеть его вниманием, самому подстроиться к его манере разговора. На первых двух фазах рано говорить о существе дела, надо создать наиболее благоприятные условия для обсуждения вопроса.

Первые две фазы являются началом разговора, от которого во многом зависит его успех. Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно, если собеседники значительно отличаются по статусу. Именно несколько первых предложений определяют атмосферу беседы, влияют на дальнейшее поведение собеседника и его отношение к вам. **Не следует:**

* начинать с извинений, проявлений неуверенности; это кажется вам проявлением вежливости, собеседник, скорее всего, истолкует это как вашу некомпетентность, неопытность, низкую значимость для него будущей беседы («Извините, если я помешал...», «Пожалуйста, если у Вас есть время ..»)
* проявление неуважения, пренебрежения и высокомерия к собеседнику («Я тут случайно проходил мимо и заскочил к Вам...», «Давайте с Вами быстренько рассмотрим ..»)
* вести себя излишне напористо, вынуждая собеседника занимать оборонительную позицию

**Рекомендуется** заранее продумать несколько вариантов начала разговора, например, используя некоторые из приведенных вариантов «дебютов»:

1. Метод снятия напряженности – установление контакта (личное обращение, приветствие, подчеркнутое уважение, позитивное высказывание в адрес личности собеседника или его фирмы, легкая шутка – см тема 2.5.)
2. Метод «зацепки» - краткое изложение проблемы в связи с содержанием беседы – исходная точка для беседы (небольшое событие, случай, воспоминание, анекдот)
3. Метод стимулирования игры воображения – постановка в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые будут в ней рассматриваться. Этот метод можно использовать с собеседником, который отличается живым умом и оптимистическим настроем, иначе можно его «перегрузить»
4. Метод прямого подхода – непосредственный переход к делу – краткое изложение причин назначения беседы, быстрый переход от общих вопросов к частным. Такой прием используется начальником при беседе с подчиненным, особенно, если беседа носит сдержанный, рациональный характер.

Правильное начало беседы предполагает :

* точное описание целей беседы
* взаимное представление ранее незнакомых лиц
* формулирование темы и целей беседы
* определение последовательности рассмотрения вопросов и временных рамок общения

3-я фаза беседы – обсуждение, аргументация и контраргументация

Для продуктивного обсуждения надо хорошо понять позицию и мнение противоположной стороны, дать высказаться собеседнику, используя приемы активного слушания (отражения слов собеседника, перефразирования и обобщения - И. Атватер. Я Вас слушаю ... М., 1988). Этот же автор описывает элементы поведения, которые создают коммуникативные барьеры и предлагает способы преодоления таких барьеров, которые могут повысить эффективность коммуникации. На этой фазе важно правильно подбирать формулировки для сообщения собеседнику необходимой информации, следить за точностью и ясностью (для собеседника) языка сообщения, лаконичностью, удобством для него темпа и формы подачи сообщения. Важно уметь ориентироваться на собеседника: оперировать его понятиями и терминами, опираться на признаваемые им критерии и аргументы, учитывать его интересы, цели и мотивы.

При построении аргументации следует избегать излишней убедительности, которая м.б. расценена как давление. Малопродуктивным приемом аргументации является прямое непрерывное изложение доказательства. Лучше использовать метод «поэтапного согласия», при котором вся логическая цепь вашего доказательства своей правоты разбивается на отдельные отрезки, и после каждого отрезка вы обращаетесь к собеседнику, запрашивая его согласие и выслушивая его возражения. Многие из его возражений можно предвидеть заранее, и тогда полезно использовать прием аргументации «да, ... но...», когда вы соглашаетесь с доводами против вашей позиции, но подчеркиваете, что эти слабые ее стороны перевешиваются сильными аргументами в ее защиту. Таким образом вы, с одной стороны, выражаете согласие с оппонентом и уважение его позиции, а с другой – лишаете его возможности использовать приведенные вами соображения против вас. Существует ряд приемов построения аргументации, которые более подробно рассмотрены в литературе (П. Мицич. Как проводить деловые беседы – М., 1987)

4-я фаза – принятие решения. Часто кажется, что всем понятно, до чего договорились собеседники, но это может оказаться иллюзией, так как каждый человек запомнил что-то свое, и мог интерпретировать договоренности по-своему. Поэтому в каждой беседе должна присутствовать фаза формулирования решения, которое должно быть озвучено или зафиксировано письменно, причем полезно убедиться, что все участники обсуждения одинаково понимают достигнутые договоренности. Если это требуется, то по итогам встречи составляется решение, протокол или резюме, понятные всем участникам. Ошибочно думать, что эта фаза является последней в беседе.

5-я фаза – завершение беседы. Задача – чтобы у участников обсуждения осталось положительное впечатление и создались условия для продолжения сотрудничества. Для этого необходимо обменяться выражениями признательности за проделанную работу, подчеркнуть вклад каждого в достигнутое продвижение и выразить надежду на будущее взаимовыгодное сотрудничество. При наличии расхождений необходимо сместить акцент на том, что объединяет стороны и на личном взаимном расположении, которое не зависит от имеющихся разногласий. Последняя фаза – это задел на будущее, «трамплин» для начала следующей встречи.

Существует еще одна фаза беседы, занимающая особое положение, это так называемая «нулевая фаза», или фаза подготовки, которая по продолжительности может во много раз превышать длительность самой встречи. На этой фазе необходимо:

* сформулировать цель встречи, обосновать ее необходимость
* определить задачи встречи и ожидаемые результаты
* собрать необходимую информацию о собеседнике, включая его позицию по обсуждаемому вопросу
* разработать предложения, учитывающие не только свои интересы, но и другой стороны
* подобрать сильные аргументы, предвидеть возможные возражения, подготовить контраргументацию
* настроиться на предстоящую беседу, стремиться выглядеть уверенно и располагающе, внушать доверие и оптимизм
* подготовить все справочные и иллюстративные материалы, которые могут понадобиться

Чем больше работы проделано на фазе подготовки, тем более уверено вы себя чувствуете и больше шансов, что беседа пройдет успешно.

# Тема 2.7. Правила поведения в конфликте

Литература:

1. Гришина Н.В. Психология конфликта
2. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999

Понятие конфликта

Конфликт – это не отклонение от нормы, норма социальных отношений. Происхождение слова: conflictus – столкновение. Само понятие в современной культуре имеет множество значений (борьба, сражение, война, дисгармония в отношениях между людьми, идеями, интересами, противостояние и т.д.) Главные признаки, присущие всем конфликтам:

1. Биполярность – наличие двух противоречащих друг другу начал
2. Наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта
3. Активность этих субъектов, направленная на преодоление противоречия

Первоначальная точка зрения на конфликт как на негативное явление требовала борьбы с конфликтами, их подавления и устранения. В современной науке конфликт считается неотъемлемым элементом социальной жизни, в том числе имеющий позитивные функции.

Как сегодня понимаются конфликты:

1. **Конфликт – это нормально**. Конфликт неизбежен и неотвратим, поэтому он должен пониматься как одна из форм нормального человеческого взаимодействия.
2. **Конфликт – это не обязательно плохо**, он не всегда и необязательно приводит к разрушениям. Напротив, это один из главных процессов, служащих сохранению жизнеспособности и устойчивости целого.
3. **Конфликт изменение адаптация выживание**. Конфликт содержит в себе потенциальные позитивные возможности, это стимул к изменениям, возможность выхода на новый уровень развития, а значит, **конфликт – это может быть хорошо**.
4. **Конфликт – это то, с чем можно работать**, и в наше время работа с конфликтом осознается как общий социальный и личный интерес..

**Виды конфликтов – по составу участников:**

* Межличностные
* Межгрупповые
* Внутригрупповые
* Внутриличностные – противостояние двух начал в душе человека (мотивов, цедей, интересов, представлений. ролей и т.д.), представленное в сознении соответствующими переживаниями

Основные виды внутриличностных конфликтов:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Структуры внутреннего мира личности,  находящиеся в конфликте | | | Вид внутреннего конфликта |
| “Хочу” (Я хочу) | “Надо” (Я должен) | “Могу” (Я есть) |
| М М |  |  | Мотивационный конфликт |
| М | Д |  | Нравственный конфликт |
| М |  | Я | Конфликт нереализованного желания |
|  | Д | Я | Адаптационный конфликт |
|  |  | Я Я | Конфликт неадекватной самооценки |

Структура конфликта

Структурные характеристики – составные элементы конфликта, без которых его существование невозможно; «изъятие» любого из этих элементов сводит конфликт на нет или существенно меняет его характер. К структурным элементам конфликта относятся:

* стороны (участники) конфликта – обычно обозначаются в терминах ролевых позиций, в рамках которых они участвуют в конфликтной ситуации. Важными являются интересы участников конфликта, преследуемые ими цели, их социокультурные и психологические особенности. Важно иметь в виду не только непосредственных участников конфликта, но и других лиц, чьи интересы могут быть затронуты в данной ситуации и чья позиция может влиять на исход конфликта. Они могут рассматриваться как пассивные участники конфликта.
* условия конфликта – обстоятельства или факторы, определяющие его характеристики и возможность его возникновения – социокультурный контекст конфликта (культурные нормы поведения), непосредственный ситуационный фон протекания конфликта, наличие третьих сил, заинтересованных в обострении или смягчении конфликта, межличностная ситуация.
* предмет конфликта – то, что становится объектом противоречащих друг другу или несовместимых притязаний сторон, то, из-за чего спорят и по какому поводу договариваются. Предмет конфликта связан с целями участников, однако не все цели связаны с предметом конфликта.
* действия участников конфликта – в совокупности образуют то, что называется конфликтным взаимодействием, которое начинается с действий одного участника, который рассматривается как инициатор конфликта. Взаимообусловленность действий участников вынуждает говорить не столько о действиях отдельных людей, сколько об их взаимодействии, которое и является основным содержанием конфликта.
* исход (результат) конфликта – не только результат, завершающую стадию конфликта, но и идеальный образ этого результата, имеющийся у участников и, в конечном итоге, определяющий его направленность. Участники преследуют цели, связанные с предметом конфликта, воздействием друг на друга, сохранением лица и т.д. Однако они не всегда осознаются участниками и тем более формулируются в терминах конечных результатов. Вместе с тем образ желательного исхода конфликта становится важнейшим регулятором конкретных действий участников.

*Структурные характеристики конфликта, являясь его необходимыми компонентами, в то же время не дают возможности прогнозировать развитие конфликта.*

Динамика конфликта

К динамическим характеристикам конфликта относят стадии его развития и процессы, протекающие на отдельных стадиях. Описание динамических характеристик конфликта предполагает внимание к развитию конфликта и требует ответа на два вопроса: **что происходит** в конфликте (процессы, протекающие на отдельных стадиях) и **как это происходит** (регуляторы этих процессов).

Динамика конфликта существенно зависит от того, разрешается ли он только на рациональном уровне, или имеет эмоциональную окраску, личностно задевает участвующие в нем стороны. В первом случае конфликт разрешается путем переговоров при всестороннем анализе проблемы с поиском альтернатив и привлечением разнообразных методов принятия решения, если это необходимо – дополнительной экспертизы всех вариантов. Но в чистом виде такая ситуация встречается достаточно редко, гораздо чаще носители противоположных тенденций отстаивают их не только объективное преимущество, но и собственную правоту, свои потребности, ценности и т.д. Такой конфликт называется межличностным и развивается по определенным законам.

Фазы развития межличностного конфликта:

1. *Предконфликтная ситуация* – положение дел накануне конфликта, скрытый конфликт, напряженность, объективные обстоятельства
2. *Инцидент* – первая стычка конфликтантов – *восприятие ситуации как конфликтной*
3. *Эскалация* – развитие конфликта (непрерывное или волнообразное, стремительное или вялое, острое или хроническое)
4. *Кульминация* – верхняя точка эскалации, когда одна или обе стороны прибегают к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает, организации, общности. Обычно это взрывной эпизод, когда ущерб достигает недопустимого уровня, что заставляет стороны искать разрешения конфликта
5. *Завершение конфликта* – некоторые действия сторон, уменьшающие интенсивность противостояния

При управлении вводятся понятия «Цена конфликта» и «Цена выхода из конфликта»

Цена конфликта (Цк) для каждой из конфликтующих сторон складывается из трех величин: 1) затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность (Э), ущерб, наносимый недружелюбными действиями другой стороны (Д) и потери, связанные с общим ухудшением ситуации (С):

**Цк = Э + Д + С**,

где Э – затраты энергии, Д – ущерб, наносимый враждебными действиями, С- потери сторон, связанные с ухудшением работы системы, несогласованности действий

Цена выхода из конфликта (Цвк) – разность между утратами (У), с которыми сопряжен выход из конфликта (утрата каких-то приобретений, статуса, перспектив, затраты на нахождение новых возможностей, уступки другой стороне) и приобретениями (П), которые даст выход (освобождение сил для продуктивной деятельности, открытие новых возможностей и т.п.) :

Цвк = У – П

Где У – утраты, П – приобретения

Если П > У, то результат очевиден. Однако приобретения часто представляются неясными и гипотетическими, что значительно снижает их субъективную оценку, тогда как утраты зримы и поэтому оцениваются высоко.

Если Цк < Цвк, то цена разрешения конфликта слишком дорога, имеет смысл продолжить противостояние; если Цк > Цвк, то «дешевле» прекратить конфликт, чем расходовать средства на его продолжение.

Пример см. J. Martin Corbett. Critical Cases in Organizational Behaviour стр.129 - Конфликт в фармацевтической фирме

Конфликты в организациях

При всем разнообразии причин конфликтов обычно выделяют так называемую структурную составляющую (соперничество за ресурсы, взаимозависимость задач, различия в целях, несогласованность действий из-за плохой организации работ и т.д.) – связанную с объективно существующими условиями, и субъективную составляющую, обусловленную различием в представлениях и ценностях, конфликты из-за борьбы за влияние и статус (значимость), различие в манере поведения и жизненном опыте, обусловленные неудовлетворительной коммуникацией

Даже в организациях с самым эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны но и обязательны, и даже желательны. Конфликты могут быть функциональными, т.е. вести к повышению эффективности организации, и дисфункциональными, т.е. уменьшать ее эффективность.

Функциональные последствия конфликта

1. Если проблема решена так, что это устраивает все стороны. То люди чувствуют свою причастность к решению; это уменьшает враждебность и располагает к сотрудничеству.
2. Положительный опыт разрешения конфликта настраивает на сотрудничество и в будущих конфликтных ситуациях
3. Более открыто будут высказываться разнообразные мнения, что положительно влияет на качество вырабатываемых решений.
4. Симптомы неблагополучия отделяются от причин и разрабатываются объективные критерии оценки предлагаемых решений.
5. Члены группы могут проработать возможные проблемы еще до исполнения решения.

Дисфункциональные последствия конфликта

1. Представление о другой стороне как о враге, о своих целях как положительных, а о целях другой стороны – как об отрицательных.
2. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами
3. Повышение уровня враждебности по мере сворачивания взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
4. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению проблемы.
5. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
6. Меньшая степень сотрудничества в будущем
7. Сильная преданность своей группе и повышение непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

Конфликты справедливости

*Справедливость –* понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию человека и его прав. Смысл, вкладываемый людьми в понятие справедливости, кажется им чем-то само собой разумеющимся. В этом смысле понятие справедливости выступает как один из принципов морального обоснования своей позиции участниками конфликта. При этом невозможно отличить, является ли это целью самой по себе или средством для достижения других целей. Во всяком случае, ощущение несправедливости становится основанием как для возникновения конфликта, так и для продолжения конфронтации. Наиболее подробно исследована проблема несправедливости применительно к решению задач распределения. Предметом распределения может быть что угодно. Выделяют следующие группы распределяемых в межличностных столкновениях ресурсов: любовь, статус, информация, деньги, материальные блага и услуги. (Дойч – цит по Гришиной). Несправедливость может иметь несколько оснований:

1. *Несправедливость, связанная с характером распределяемого блага* (или ущерба). Например, принимается во внимание то, что не соответствует природе распределяемого («заслуги» учитываются при предоставлении мед. помощи, или услуги оказываются некачественными.
2. *Несправедливость, связанная с ролями*, вовлеченными в процесс распределения ( функции по распределению выполняют неквалифицированные или заинтересованные лица).
3. *Несправедливость в отношении стиля и времени распределения*. Процедура может носить закрытый или тайный характер, что подрывает доверие к ней. Или признание/наказание слишком отделено во времени от самого события, что тоже вызывает ощущение несправедливости.
4. *Несправедливость, связанная с ценностями, лежащими в основании распределения*
5. *Несправедливость, связанная с правилами*, например, при определении потребностей или заслуг (как их определять?).
6. *Несправедливость, связанная с измерительными процедурами*, т.к. есть много случаев, несопоставимых по сложности, которые несправедливо приравнивать друг к другу.
7. *Несправедливость, связанная с процедурами принятия решений*. Речь идет не о характере решения, а о способе его принятия ( даже если человек удовлетворен результатом, он может быть недоволен тем, что был отстранен от участия в выработке решения).

Исследования показали, что именно последний тип несправедливости является наиболее важным. Если сами процедуры принятия решения воспринимаются как незаконные, то и все остальное – принципы, правила, конкретные примеры распределения – ставится под сомнение. Участие в принятии решений является важнейшим средством их легитимизации, люди более склонны выполнять их.

Конфликты в связи с проведением инноваций – организационное сопротивление изменениям. Организационные изменения (инновации) – объективное условие выживания организации, но их внедрение часто сопряжено с сопротивлением работников, что выражается в возникновении особого рода конфликтов. Организационное сопротивление может проявляться в разных формах, но в любом случае оно связано с причинами психологического характера. Сотрудники не чувствуют себя в безопасности, возникают разного рода страхи, связанные как с неопределенностью ситуации, недостатком информации, так и с опасением ухудшения своего положения из-за предстоящих изменений. Без разрешения такого рода конфликтов внедрение инноваций невозможно, так что в настоящее время разработаны методы, позволяющие решать эту проблему.

## Управление конфликтом

Для управления конфликтом используются как структурные, так и психологические методы.

Структурные методы –

* разъяснение требований к работе
* внедрение координационных и интеграционных механизмов
* введение общеорганизационных комплексных целей
* стимулирование конструктивного поведения (исключение такого положения, когда система вознаграждения поощряет неконструктивное поведение отдельных лиц или групп)

Психологические методы –

Основываются на использовании разных стилей поведения в конфликте. Разные стратегии поведения в конфликтных ситуациях основаны на том, что стороны в различной мере проявляют настойчивость в достижении своих целей и внимание к интересам другой стороны, готовность идти навстречу . По этим двум параметрам выделяют 5 стилей поведения, которые отражены на схеме:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Настойчивость в достижении своих целей | ***Конкуренция*** |  | ***Сотрудничество*** |
|  | ***Компромисс*** |  |
| ***Избегание*** |  | ***Приспособление*** |
| Степень учета чужих интересов | | |

Наилучший стиль – сотрудничество, методом разрешения конфликтов являются ПЕРЕГОВОРЫ – см. следующую тему

Наделение властью в организации – как избежать крайностей автократии и анархии – партисипативный (participate – участвовать) стиль управления, привлечение работников к выработке решения.

Рекомендации по профилактике и разрешению конфликтов

Итак, поскольку конфликты в организации могут иметь разные причины, т.е. могут быть связаны с особенностями индивидуального поведения сотрудников, общей организационной культурой и существующими нормами поведения, ошибками в организации и управлении работами, несовершенством организационной структуры, то и для профилактики (предотвращения возникновения) конфликтов необходимо критически рассматривать все эти направления.

При благоприятной обстановке в организации конфликтные ситуации разрешаются путем переговоров.

Для продуктивных переговоров главное требование – взаимное уважение участников, использование подхода «принципиальных переговоров», соблюдение принципа паритета – равенства участников , равные возможности влияния на процесс переговоров и отсутствие двойных стандартов.

### Тема 2.8. Переговоры как средство разрешения конфликта

Литература:

1. Конфликтология / Под ред. А.С. Кармина. – СПб.: Лань, 1999
2. Фишер Р, Юри У.. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990
3. Фишер Р., Браун С. Путь к совместному успеху: Как построить взаимоотношения в процессе переговоров: Пер. с англ. - СПб.: Гуманитар. агентство "Акад. проект", 1997. - 248 с. - (Гарвард. проект переговоров).
4. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам: Пер. с англ. - М.: Филинъ, 1996. - 230 с. - (Сер. "Бизнес: просто о сложном").
5. Юри У.. Как избежать отказа. – М.: Довгань, 1998.

*Предлагаемая концепция переговоров основана на сочетании юридического, правового подхода к переговорам с углубленным изучением личностного фактора. Это позволяет учитывать не только внешнюю организационную сторону процесса, но и систему взаимодействия личностей, разных их типов, поставленных в разные обстоятельства.*

## Что такое переговоры

* средство получить от других людей то, что вы хотите
* процесс достижения согласия, когда вы и другая сторона имеете какие-то совпадающие либо противоположные интересы

## Переговоры в конфликтных ситуациях. Переговорные стили.

В конфликтной ситуации вести переговоры сложнее, чем в нормальной, неконфликтной обстановке. Приходится иметь дело с партнером, который занимает позицию, противоположную вашей, и настроен на сопротивление. Одна из главных задач – это сопротивление преодолеть. Как ни странно, конфликтанты часто сами плохо знают, чего они желают, и возможно ли в принципе осуществить желаемое, хотя им кажется, что тут все ясно и задумываться нечего. А непонимание замыслов и намерений противоположной стороны встречается еще чаще.

Прежде чем начинать переговоры, следует составить себе ясное представление о том, чего хотите и на что можете рассчитывать вы, и чего хочет и на что может рассчитывать ваш оппонент. В зависимости от того, как вы определите ваши и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления. Вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров.

Наиболее популярная концепция, описывающая поведение в условиях конфликта, выделяет пять основных стратегий человеческого поведения:

1. избегание
2. соперничество
3. приспособление
4. компромисс
5. сотрудничество

Эти стратегии могут быть проиллюстрированы следующей схемой:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Соперничество (жесткий стиль) |  | Сотрудничество  (сотруднический стиль) |
|  | Компромисс (торговый стиль) |  |
| Избегание |  | Приспособление (мягкий стиль) |

Оси координат данной схемы имеют следующий смысл. Оси У соответствует степень настойчивости в удовлетворении своих интересов, оси Х – степень готовности пойти навстречу другому в удовлетворении его интересов. В начале координат находится нулевая точка, в которой не происходит удовлетворения ничьих интересов – стратегия ухода; человек делает вид, что конфликтной ситуации не существует и не предпринимает шагов по ее раз решению.

Ни одна из приведенных стратегий не может быть признана однозначно плохой или хорошей. В то же время именно сотрудничество в наибольшей степени соответствует современным представлениям о конструктивном долгосрочном взаимодействии между людьми.

Опираясь на приведенную схему, можно выделить четыре основных стиля ведения переговоров в конфликтной ситуации: жесткий, мягкий, торговый и сотруднический.

1. *Жесткий стиль* соответствует стратегии *соперничества*, он предполагает настаивание на своих требованиях. Оказание давления на оппонента, игнорирование его интересов. Ожидаемый результат при этом выражается формулой «выигрыш – проигрыш». Главная опасность такого стиля – в том, что если оппонент будет придерживаться такого же стиля, то результат, скорее всего будет «проигрыш – проигрыш».
2. *Мягкий стиль* соответствует стратегии *приспособления* и предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом важнее, чем отстаивание занятой вами позиции. Вы проявляете уступчивость, идя навстречу пожеланиям другой стороны. Ожидаемый результат переговоров выражается формулой «проигрыш – выигрыш», но если другая сторона займет ту же позицию, то возможен вариант «выигрыш – выигрыш».
3. *Торговый стиль* соответствует стратегии *компромисса* и предполагает, что вы идете навстречу интересам другой стороны, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. Результат переговоров может быть совершенно различным, от «выигрыш - выигрыш» до «проигрыш – проигрыш», в зависимости от того, как много уступок сделала каждая их сторон и насколько они были значимы.
4. *Сотруднический стиль* – соответствует стратегии *сотрудничества*. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои интересы, так и интересы оппонента. Результат, на который вы рассчитываете - «выигрыш - выигрыш»

## Приемы ведения переговоров с использованием жесткого, мягкого и торгового стиля.

1. *Жесткий стиль*. Вести переговоры в жестком стиле имеет смысл только тогда, когда вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом и уверены, что в балансе сил вы имеете над ним перевес. Обычно используются две тактики: ультимативная (приемы выбора из двух зол, оттягивания решения до крайнего обострения положения другой стороны, иллюзия безвыходного положения) и выжимания уступок. Для выжимания уступок используются позиционное давление (отказ от вступления в переговоры, требование предварительных уступок как условие продолжения переговоров, мнимая недостаточность полномочий и последующие дополнительные требования, ссылка на мнимое противодействие внешних сил) и психологическое давление (принижение оппонента, запутывание, обвинение в тайных намерениях, искусственное затягивание переговоров. Уловка «последнего требования». Противодействие включает умение распознать примененные приемы и противостоять им. Для этого требуется: «держать удар», нейтрализовывать манипулятивные приемы и уловки, обращать давление противника против его самого (психологическое айкидо)
2. *Мягкий стиль*. Ведя переговоры в таком стиле вы должны быть готовы отказаться от своей позиции, при этом ваш выигрыш – улучшение отношений. Рекомендуется использовать в следующих случаях: когда отношения важнее, чем интересы, которые вы хотели бы удовлетворить; вас не особенно волнуют проблемы, по которым возникли разногласия; вы понимаете, что правда не на вашей стороне; мало шансов победить в конфликте. Суть переговоров в мягком стиле не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за разногласий.

* Уступки – не самоцель, а средство. Они могут состоять не только в отказе от каких-то требований, но и в том, что вы прощаете ему какие-то оплошности в надежде на то, что это не повторится.
* Это может выражаться в самокритике, признании своих ошибок, подчеркивании правоты партнера, чтобы помочь ему «спасти лицо»
* Учет чувств и эмоционального состояния собеседника предполагает, что надо дать собеседнику возможность выговориться, исполнив роль поглотителя «словесных стрел»
* Методика улаживания инцидента: *описание* того, что произошло, *выражение* вашего отношения к этому инциденту, *предложение* более приемлемого варианта, *вознаграждение* – что партнер от этого выиграет.
* Мягкое критическое замечание: похвала, суть ошибки, причины и желательные действия

1. *Торговый стиль*

Уступка используется как средство преодолеть сопротивление оппонента и добиться от него того, что вам нужно. Происходит обмен уступками, в результате чего вы что-то выигрываете, но в чем-то проигрываете. Имея общие черты с жестким и мягким стилем, торговый стиль существенно от них отличается. Жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что требуется, тогда как торговый стиль предполагает добровольное согласие на то же. Вместе с тем торговый стиль в отличие от мягкого нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды. Типичной тактикой торгового стиля является позиционный торг, когда каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом позиции могут меняться, но только в количественном отношении, оставаясь неизменными качественно (в отношении набора рассматриваемых параметров). В процессе торга стороны сохраняют закрытую позицию, не информируя друг друга о границах приемлемости обсуждаемых условий (которые для каждой стороны определяются точкой отказа – значением параметров, при которых сторона готова отказаться от поиска договоренности).

1. *Сотруднический стиль* предполагает совместную работу над общим делом – решением тех проблем, которые оказались в зоне разногласий. Для проведения переговоров в духе сотрудничества группой гавардских ученых под руководством Р. Фишера и Ю. Ури была разработана специальная методика – метод принципиальных переговоров. Этот метод состоит в том, чтобы решать проблемы исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти каждая из сторон. Предполагается, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на том результате, который был бы обоснован какими-либо справедливыми нормами независимо от воли сторон. Метод принципиальных переговоров предполагает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий подход к участникам переговоров.

## Основные правила принципиальных переговоров (*люди, интересы, варианты, критерии*)

В методе ведения принципиальных переговоров центральное место занимают четыре понятия: люди, интересы, варианты, критерии. Этими понятиями определяются базовые элементы переговорного процесса. Метод сводится к четырем основным правилам:

1. *Люди: Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга.*
2. *Интересы: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.*
3. *Варианты: Изобретайте взаимовыгодные варианты.*
4. *Критерии: настаивайте на использовании объективных критериев.*
5. **Люди: Отделите человека от проблемы – обсуждайте проблемы, а не друг друга.**

Следует избегать обвинений и упреков в адрес другой стороны, это заставляет вашего оппонента занять оборонительную позицию. Если ваш оппонент этого не делает, следует не вдаваться с ним в полемику о ваших и его личных свойствах, а вернуть дискуссию к существу дела.

Для того, чтобы обе стороны были готовы говорить о существе дела, необходимо отрегулировать их отношения, учитывая три категории – восприятие, эмоции, общение.

Восприятие: Заключаете вы сделку или улаживаете спор, разногласия, возникающие при этом, определяются несовпадением хода ваших мыслей с рассуждениями другой стороны. Каким бы полезным ни было обращение к объективным фактам, именно реальность в том виде, в котором ее видит каждая из сторон, составляет проблему переговоров и открывает путь к ее разрешению.

* Поставьте себя на их место
* Не делайте вывода о намерениях других людей, исходя из своих опасений
* Ваша проблема не вина других
* Обсуждайте восприятие друг друга
* Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны
* Предоставьте другой стороне возможность участвовать в выработке решения
* Ваши предложения должны соответствовать возможностям партнеров

Эмоции: В переговорах эмоции могут оказаться важнее самой дискуссии, завести переговоры в тупик или вообще сорвать их. Чтобы этого не произошло:

* Осознайте свои и их чувства
* Обнаружьте свои чувства и признайте их законными
* Позвольте другой стороне «выпустить пар»
* Не реагируйте на эмоциональные проявления. (Нарушение этого правила означает, что вы «потеряли лицо», утратив самоконтроль)
* Используйте «жесты примирения»

Общение:

* Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано
* Говорите так, чтобы вас поняли
* Говорите о себе, а не о них
* Постарайтесь до переговоров построить работающие отношения, используя личное и конфиденциальное общение
* Рассматривайте другую сторону не как противников, а как партнеров в совместных поисках справедливого соглашения, выгодного для всех – будьте «по одну сторону проблемы»

1. **Интересы: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.**

Помните, что за противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы. Кроме того, могут быть интересы не противоречащие друг другу, а просто разные.. Взвешивая разделяемые обоими и различающиеся интересы, можно прийти к заключению о возможности урегулирования интересов. Трудность состоит в том, что за позицией, которая чаще всего конкретна и ясна, интересы могут быть слабо выражены и трудно уловимы. Важнейшая задача – понять интересы, которые вовлечены в переговоры, помня о том, что выявление *их* интересов так же важно, как и выявление ваших. Помочь выявлению интересов могут следующие приемы:

* Спросите «Почему?» - какую позицию они занимают и почему?
* Спросите «Почему нет?» - какое решение, по их мнению, вы должны были им предложить
* Наиболее сильные интересы – основные человеческие нужды (потребности) – безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.
* Составьте перечень интересов
* Говорите об интересах
* Признайте интересы частью проблемы
* Смотрите вперед, а не назад
* Сначала сформулируйте проблему, а потом предложите решение
* Сначала изложите свои интересы и доводы, а потом – выводы и предложения
* Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми

1. **Варианты: Изобретайте взаимовыгодные варианты.**

Иметь много вариантов всегда очень ценно, но люди, вовлеченные в переговоры, редко об этом заботятся. Появлению большого числа вариантов препятствуют:

* Необоснованные преждевременные ограничения
* Поиск единственного ответа
* Убеждение в невозможности «увеличить пирог»
* Мнение, что «решение *их* проблемы – *их* проблема»

Для стимулирования создания вариантов необходимо:

* Отделить создание вариантов от их оценки
* Расширить круг обсуждаемых вариантов
* Искать взаимную выгоду
* Изобрести способы, чтобы *им* было легко принимать решение

1. **Критерии: настаивайте на использовании объективных критериев.**

Решения, принятые на волевой основе, дорого обходятся. Выход состоит в том, чтобы вести переговоры на основе объективных критериев, независимых от воли каждой из сторон. При этом надо решить два вопроса: как разработать объективные критерии и как их применять.

В качестве оснований для справедливых критериев можно выбрать рыночные цены, прецедент, научные оценки, профессиональные нормы, эффективность, затраты, решение суда, законные основания, моральные нормы, одинаковое отношение, традиции, взаимности и т.д. Один из способов проверки того, насколько критерий является справедливым, - возможность его взаимного использования.

Для того, чтобы получить результат, не зависящий от устремлений сторон, Можно применять либо справедливые критерии по существу вопроса, либо справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов. Пример: древний способ делить пирог: один режет, другой выбирает себе кусок

## Преодоление препятствий к сотрудничеству.

Выделяют пять препятствий на пути к сотрудничеству:

*Ваша реакция*. Находясь в состоянии стресса, столкнувшись с отказом или считая, что на вас нападают, вы либо стараетесь дать сдачи, либо уступаете, сдавая свои позиции, чтобы сохранить отношения. Это проигрыш.

*Их эмоции.* Отрицательные эмоции другой стороны, гнев и враждебность, другая сторона проводит жесткую линию. За этой жесткостью скрывается страх и недоверие, убежденность в своей правоте и восприятие мира как борьбы за выживание.

*Их позиция*. Часто другая сторона не знает другой тактики ведения переговоров, кроме жесткого отстаивания своей позиции и оказания давления на вас. В их глазах такой тактике есть только одна альтернатива – уступить, чего они не хотят делать

*Их неудовлетворенность*. Случается, что другая сторона не видит, в чем их выгода. Даже если вы способны удовлетворить их интересы, они боятся потерять лицо в случае уступки вам.

*Их сила*. Другая сторона считает, что она способна получить желаемое с позиций силы и не видит необходимости в сотрудничестве

Каждое из этих препятствий можно преодолеть, используя стратегию прорыва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Цель: Совместное решение проблемы | Препятствия на пути к  сотрудничеству | Стратегия прорыва |
| * Люди сидят бок о бок | * Ваша реакция * Их эмоции | * Выход на балкон * Переход на их сторону |
| * Лицом к проблеме | * Их позиция | * Новое обрамление |
| * Достижение взаимоприемлемой договоренности | * Их неудовлетворенность * Их сила | * Строительство золотого моста * Использование силы для  убеждения |

## Подготовка к переговорам

* Определите свои интересы
* Определите их интересы
* Изобретайте варианты решения
* Найдите объективные критерии
* Разработайте запасные варианты для себя и для них
* Сформулируйте предложения: К чему вы стремитесь? Чем вы останетесь довольны? С чем вы могли бы примириться?

## Организация переговоров и управление переговорным процессом

## Проведение переговоров с участием посредника

## Требования к участнику переговоров (См Учебник «Конфликтология»)