Устранение конфликтов в трудовом колективе

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. КРИЗИС

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

СОТРУДНИЧЕСТВО

ПЕРЕГОВОРЫ С УСТАНОВКОЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОСРЕДНИЧЕСТВЕ

ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПОСРЕДНИЧЕСТВА

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН И ПОСРЕДНИКА

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

СОДЕРЖАНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

Прежде чем рассматривать технологии профилактики и разрешения конфликтов, необходимо отметить, что конфликт является неотъемлемой принадлежностью человеческого общества на протяжении всей истории его существования. При этом конфликт не может рассматриваться как отклонение от нормального поведения людей, так как представляет собой вид общения, в основе которого лежат противоречия сторон при попытках их разрешения на фоне эмоциональных состояний.

В основе любого конфликта лежит противоречие, которое ведет обычно к конструктивным или к деструктивным последствиям.

К конструктивным или положительным особенностям конфликта можно отнести следующие последствия:

1. во многих случаях ускоряет процесс самосознания;
2. во многих случаях формирует, утверждает и подтверждает определенный набор ценностей, хотя бы и противоречивых, и лишь на некоторое время, но достаточно устойчиво и достаточно долго, чтобы служить поставленным целям;
3. часто способствует осознанию общности, так как может оказаться, что у других те же сходные интересы и / или, что они стремятся к тем же целям и результатам и поддерживают применение тех же средств - до такой степени, что возникают официальные или неофициальные союзы;
4. часто приводят к объединению единомышленников, внутри и между народами и группами;
5. часто временно разряжает или отодвигает на второй план другие конфликты;
6. часто расставляет приоритеты;
7. во многих случаях играет роль “предохранительного клапана” для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций;
8. часто обращает внимание на недовольство и / или предложения, нуждающиеся в обсуждении, понимании, признании, поддержке, юридическом оформлении и разрешении;
9. часто приводит к возникновению рабочих контактов с другими;
10. во многих случаях стимулирует разработку систем справедливого предотвращения, управления и разрешения конфликтов.

К отрицательным воздействиям конфликта можно отнести следующие особенности:

1. часто угрожает заявленным интересам сторон;
2. часто угрожает социальной системе, необходимой для обеспечения равноправия при необходимости придать изменению в системе упорядоченный характер или поддержать необходимый / желаемый порядок;
3. часто препятствует осуществлению быстрых перемен;
4. часто приводит к потере поддержки;
5. часто ставит людей / организации в зависимость от их публичных заявлений, от которых невозможно легко и быстро отказаться;
6. часто ведет к действию / ответному действию вместо тщательно взвешенного ответа;
7. часто подрывает доверие;
8. часто вызывает разобщенность среди тех, кто нуждается в единстве или даже стремится к нему;
9. часто подрывает процесс формирования союзов и коалиций;
10. часто имеет тенденцию к углублению и расширению;
11. часто настолько меняет приоритеты, что ставит под угрозу другие интересы.

Следует также отметить, что конфликт, в основном, может распространяться на три основные сферы или “арены конфликтных отношений” - национально - этническую (религиозную), политическую и социальную. При этом могут затрагиваться основные потребности, интересы и ценности, к которым соответственно можно отнести: в сфере национально - этнической - культурные архетипы, суверенитет и этническое самосознание; в сфере политической - государственность, распределение власти и общие мировоззренческие установки и ценностные ориентиры; в сфере социальной - механизмы распределения материальных благ, линии социальной дифференциации и представления о богатстве и бедности.

Необходимо подчеркнуть, что деструктивные конфликты, возникающие и углубляющиеся в этих трех сферах могут иметь хоть и различные по своим масштабам, но достаточно серьезные разрушительные последствия: ведение военных действий, политические убийства и другие необратимые результаты.

Естественно, что методикам профилактики и преодоления конфликтов придается довольно большое значение в современном обществе.

**ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ**

Очень важно определить причины конфликта, так как зная их (причины), легче предпринять конкретные меры по предотвращению деструктивных последствий конфликта, которые в свою очередь могут иметь необратимый характер и даже привести к трагичным последствиям.

Если попробовать рассмотреть причины конфликтов, возникающих в трудовом коллективе, то условно можно было бы представить их в виде трех основных групп причин. Такой перечень предложен специалистом в области управления персоналом Кричевским Р.Л.

**Во - первых**, это причины, порожденные трудовым процессом.

**Во - вторых**, это причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.

**В - третьих**, это причины, коренящиеся в личном своеобразии членов коллектива.

Могут встречаться также и причины, обусловленные экономическим положением членов коллектива, связанные с их материальным уровнем, что весьма актуально в нашей жизни.

Таким образом, первая группа причин, порожденная трудовым процессом, для многих трудовых коллективов является главным источником возникновения конфликтных ситуаций.

**(1)** К основным факторам первой группы причин можно отнести:

а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют на действий другого;

б) перенос проблем, решение которых должно идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений. То есть проблемы, решение которых зависит от руководителя, могут вызвать конфликт между рядовыми сотрудниками;

в) невыполнение функциональных обязанностей в системе “руководства - подчинения”. Этот фактор может быть обусловлен ненадлежащим исполнением подчиненными своих обязанностей или неспособностью руководителя обеспечить подчиненных условиями для их успешной деятельности.

Во - вторых, конфликты в трудовом коллективе могут быть вызваны факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности - достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов можно отнести:

а) взаимосвязь сотрудников, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;

б) нерешимость ряда организационных вопросов руководством, следствием чего может явиться обострение между людьми, находящимися на организационной горизонтали;

в) функциональные нарушения в системе “руководства - подчинения”, препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненными.

В - третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков принятых в его коллективе нормам и жизненным ценностям человека. Сюда же можно отнести и ролевые несоответствия в системе “руководитель - подчиненные” когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные руководящие должности с их реальными действиями.

Последняя причина обусловлена главным образом не всегда удачным описанием во многих наших учреждениях служебных функций персонала. В результате у сотрудников может сложиться превратное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

Исчерпывающего списка причин, вызывающих конфликты не существует. И к причинам, названным выше можно добавить еще немало, порожденных организационной практикой.

1. Вторая группа причин межличностного конфликта - это причины, вызываемые психологическими особенностями человеческих отношений. Наиболее характерный пример такого рода особенностей представляет из себя взаимные симпатии и антипатии людей, ведущие к их совместимости и несовместимости. Этот довольно незначительный на первый взгляд фактор может вызвать значительные последствия для всего коллектива. Нередко разного рода кадровые назначения в учреждениях имеют своей основой именно этот принцип.

Можно выделить еще несколько причин конфликта, подобных вышеуказанной:

а) неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе ( она может быть вызвана образованием “противостоящих” группировок сотрудников, связанное с культурными, эстетическими, религиозными и другими различиями людей, неправильными действиями руководителя и т.д.);

б) плохая психологическая коммуникация, возникающая при нежелании сотрудников понимать и учитывать намерения и состояния друг друга, считаться с потребностями других людей;

в) сюда можно отнести еще одну причину, которая также относится к разряду психологических. Здесь нужно использовать понятие территориальности, подразумевающее занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и над находящимися в этом пространстве предметами или объектами.

С проявлением территориальности мы часто сталкиваемся в повседневной жизни, в том числе и на работе.

**(3)** К факторам, коренящимся в личном своеобразии членов коллектива относятся возможные личные особенности, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации. Неумение контролировать свое эмоциональное состояние, низкий уровень самоуважения, агрессивность, повышенная тревожность, некоммуникабельность, чрезмерная принципиальность. Некоторыми исследователями отмечается, что с увеличением возраста сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, и др.). Вместе с тем, к факторам, обостряющим конфликтную ситуация могут относиться личные кризисы, которые могут быть “плановыми”, или возрастными и “внеплановыми”, связанными с различными потрясениями, такими как развод, смерть близкого человека и т. д.

**ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. КРИЗИС**

В настоящее время достаточно большое значение придается *кризисам*, точнее способам и методам по оказанию помощи людям, находящимся в состоянии кризиса. “Кризисы (по Райтеру и Штроцка) - события с неопределенным исходом и сопряженные с опасностью потерь”. Кризис - это внутреннее состояние человека, оказавшегося в тупиковой, с его точки зрения ситуации, которая, в свою очередь привела к очень сильному нарушению его внутреннего состояния. Кризис может стать причиной глубокого внутриличностного конфликта, также как и *внутриличностный* *конфликт* может привести к кризису, к ситуации, при которой требуется немедленное действие извне при участии кого - либо для того, чтобы предотвратить возможность нанесения себе вреда или даже смерти. По методике, предложенной “Российской ассоциацией телефонной экстренной психологической помощи”, существуют основные типы кризиса:

1. Кризисы развития. /Требует поддержки и специальных способов/.
2. Кризис лишения. /Относится к утрате человека. Реакция на утрату особенно тяжела, когда отношения с человеком или он сам были особенно плохими/.
3. Ситуационный. /Утрата всего, кроме человека/.
4. Кризис целостности. /Угроза целям или системе ценностей. Особенно трудно выявить. Обычно при таком кризисе чаще обращаются к друзьям или родственникам, а не к психотерапевтам/.
5. Опасность. /Утрата, опасность или вызов на состязание/.
6. Уязвимость. /Во время этого кризиса испытываются разные способы, которые могут помочь справиться с ситуацией/.
7. Событие, которое становится “последней каплей”. / Одно событие, которое создает неловкую ситуацию. Оно является кульминауией серии других неудач, предшествующих этому/.
8. Рост напряженности. /Чувство отчаяния и беспомощности/.
9. Крах или неудачи. /Полная неспособность справиться с ситуацией/; *полный кризис.*

Выделяются также основные стадии кризиса:

1. Шок - неверие и отрицание;
2. Гнев - первая стадия принятия реальности;
3. Депрессия - облегчает обретение чувств;
4. Разрешение - прояснение ценностей; принятие решения.

К возможностям разрешения кризисной ситуации можно отнести:

1. Восстановление прежних способов, помогающих справиться с действительностью;
2. Разработка новых способов - адаптивных или неадаптивных;
3. Уход от проблем - избегание - эскапизм;
4. Самоубийство, смерть.

Таким образом кризис, как внутриличностный конфликт, может привести к регрессу и разрушению, или к разрешению и новому росту. В некоторых случаях человек самостоятельно не может справиться с конфликтной ситуацией. В этом случае ему следует обратиться к профессиональному психотерапевту, который может помочь восстановить прежний уровень способности этого человека справляться с проблемами, а может быть, даже вывести человека на новый, более высокий уровень. Вмешательство специалиста не направлено на то, чтобы принципиально изменять человека, оно должно только помочь избежать деструктивных последствий кризисной ситуации.

**ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ В СФЕРЕ ДЕЛОВЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

Необходимо подчеркнуть, что в наиболее общем виде классификация причин и форм конфликта может выглядеть намного шире, чем классификация причин, применительно к конфликтам, возникающим в трудовом коллективе. В наиболее общем виде они, по методике, предложенной Вильямом Ф. Линкольном и Робертом Дж. О’Доннеллом (Национальный ассоциативный центр, Вашингтон) могут классифицироваться в пять групп по следующим признакам:

1. **(1)** информация;
2. **(2)** структура;
3. **(3)** ценности;
4. **(4)** отношение;
5. **(5)** поведение.

Подобные классификации могут служить удобным средством для анализа и понимания конфликта, однако такое простое структурирование конфликта может свидетельствовать о неполном и даже неверном расчленении проблемы на составляющие. И все же это необходимо для разрешения и профилактики конфликтов в обществе, особенно сфере деловых взаимоотношений.

Таким образом:

1. **(1)**  Информационные факторы, вызывающие конфликт - это та информация, приемлема для одной стороны (или сторон) и неприемлема для другой стороны (сторон). Наиболее часто встречающиеся факторы:
2. неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью восстановления проблемы и истории конфликта;
3. посторонние факты или группы фактов;
4. нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
5. недооценка фактов и их значения;
6. подозрение в умышленном сокрытии фактов;
7. невольная дезинформация;
8. надежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, включая спорные результаты экспертизы и вопросы, касающиеся новых неопробованных технологий, а также точность переводов и сообщений средств массовой информации;
9. слухи, вопросы “лучшего доказательства”, вопросы количества, вопросы качества;
10. интерпретация использованного языка, выражений типа “по оценкам”, “приблизительно”, “около”, “значительно”, “существенно”, “чрезмерно”, “приемлемость”, “довольно честный” и т.д.
11. ценность авторитетных источников;
12. спорные вопросы законодательства, политики, стереотипов и практики.
13. **(2)** Структурные факторы обычно связаны с существованием формальной или неформальной организацией социальной группы и могут включать следующие вопросы:
14. что является законной властью?
15. существование таких факторов как численность, земля, деньги, время, персонал и другие конечные ресурсы;
16. в чем состоит подотчетность? Что является собственностью?
17. статус, роли и права мужчин и женщин;
18. возраст;
19. географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов;
20. система безопасности;
21. системы правосудия (закон поощрения / наказания, правонадзор, равенство и доступность), законодательство;
22. принципы / политика и образы действий, роль традиций;
23. контракты, договоры, меморандумы о взаимопонимании и обещания;
24. роль религии и ее ритуалы;
25. линии подотчетности, системы передачи сведений;
26. мнения широкой публики или людей, имеющих тот же статус;
27. различные социальные нормы (почитание родителей, старших и др.);
28. распределение ресурсов, включая “денежную систему”, компенсация за труд, распределение товаров и услуг, накопление денег или товаров;
29. доступность техники и ее эффективного использования;
30. общие и частные институализированные или просто подразумеваемые “правила игры” и другие стандарты поведения, включая этические нормы;
31. фиксированные доходы, расходы, обязательства (дефицит бюджета, взаимоотношения между государствами);
32. фиксированные даты, время, меры (праздники, ограничения скорости и т.п.).
33. **(3)** Ценностные факторы - это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, о которых забываем или которые сознательно и даже намеренно нарушаем, принципы, следование которым ожидают от нас другие и мы от других. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка и сознание и цель существования. Они различаются по силе действия ( от санкции до цензуры) и по важности ( от мандата до обычаев, до общепринятых действий). Ценности обычно описывают как:
34. личные системы верований и поведения ( предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности, стремлений, опасений и нужд);
35. групповые системы верований и поведения;
36. общие нормативные ценности;
37. профессиональные ценности и нужды;
38. идеология, способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям, профессиям;
39. религиозные, культурные, региональные, местные и политические вариации этих ценностей;
40. традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ними ожидания;
41. представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
42. терпимость в отношении ценностей;
43. восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
44. способы и методы оценки уместности, эффективности, “справедливости”, “практичности”, “реалистичности”;
45. отношение к прогрессу и переменам, к сохранению старого, к “статусу кво”;
46. Этические аспекты ситуации.
47. **(4)** Факторы отношений связаны с удовлетворением от взаимодействия или его отсутствием между двумя или более сторонами. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:
48. основа отношений (добровольные / принудительные);
49. сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
50. что ожидается от взаимоотношений?;
51. важность взаимоотношений;
52. ценность отношения для себя и для других;
53. длительность отношений;
54. совместимость сторон в смысле ценностей, поведения, личных и / или профессиональных целей и личной сочетаемости;
55. вклад сторон в отношение ( надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия и репутация);
56. баланс силы в отношениях;
57. различия в образовательном уровне, жизненном и прфессиональном опыте, классовые различия;
58. история отношений;
59. обещание, данное открыто или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще невыполненное;
60. уровни доверия и авторитетности;
61. негативный осадок от прошлых конфликтов;
62. ценности религии, общества, групп, к которым принадлежат стороны и их давление на отношения сторон.
63. **(5)** Поведенческие факторы могут дать бесконечный список частных примеров. В отношение конфликта наиболее интересным является поведение, которое:
64. задевает наши ценности или ценности тех, кто нам не безразличен;
65. угрожает нашей безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);
66. постоянно (или часто) отвлекает нас, вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку;
67. кажется односторонним, несправедливым, беспричинным;
68. непредсказуемо, безответственно, эксплуатирует отношения;
69. насильственно и вызывает страх;
70. не оправдывает положительных ожиданий;
71. эгоистично;

нарушает обещание, неуместно, грубо, преувеличенно;

1. является результатом конфликтов в прошлом и потому, возможно, неподходящим для данной ситуации.

Необходимо подчеркнуть, что такая подробная классификация причин и форм конфликта обусловлена серьезностью подхода в настоящее время к проблеме профилактики и предотвращения деструктивных последствий конфликта в сфере деловых взаимоотношений.

*Признавая тот факт, что в основе современной экономической теории лежат два противоположных принципа (“потребности общества безграничны и неутолимы”, а “возможности ограниченны”), являющиеся основополагающими для рыночной экономики, можно с уверенность сказать о необходимости конфликта в деловых взаимоотношениях. Более того, ограниченность возможностей, то есть недостижимость или “аппроксиматичность” желаемого потребления является следствием “неутолимости” потребностей общества, создавая вместе с этим понятием некое подобие философской категории “единства и борьбы противоположностей”.*

Принимая во внимание то, что причины конфликта имеют свое продолжение в следствиях, которые в свою очередь могут представлять из себя пять основных видов поведения как в самом конфликте, так и при его разрешении, можно представить такую классификацию этих видов и их основные характеристики:

1. **Избегание** - это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании или фактическом отрицании наличия конфликта. Имеется множество причин, по которым одна из сторон будет избегать конфликт. Многие из причин избегания конфликта применимы к активному и пассивному “приспособлению”, намеренному желанию умиротворить противника или просто “сдаться”.
2. **Приспособление** к интересам противостоящей стороны может привести к “капитуляции” приспосабливающейся стороны. Удовлетворение интересов другой стороны через “приспособление” чаще всего предполагает незначительное или вовсе никакого удовлетворения собственных интересов, например по принципу “чтобы ты выиграл, я должен проиграть”. Тем не менее, существует целый ряд причин для сотрудничества и “приспособления” к соперничающей стороне.
3. **Конкуренция** как форма поведения в конфликте может привести к доминированию и в конечном итоге к уничтожению одного соперника другим. Несомненно, гонка вооружений между странами - наиболее красноречивый пример этого вида конфликтного поведения (или физическое устранение конкурентов с привлечением криминальных структур, специализирующихся на силовых методах решения такого рода проблем). Конкуренция диктует принцип “чтобы я победил, ты должен проиграть”. Хотя многие ошибочно осуждают конкуренцию как без нужды воинственное поведение, можно признать, что а) конкуренция не должна вести к насилию и б) конкуренция может стимулировать проявление таланта.

*Что касается рыночной конкуренции, то это явление предполагает нормальные взаимоотношения между участниками рынка с целью наиболее полного и качественного удовлетворения потребностей населения товарами и услугами с учетом своих интересов.*

1. **Компромисс** предполагает, что стороны до некоторой степени идут на взаимные уступки. Формула компромисса: “Для того, чтобы каждый из нас что - то выиграл, каждый из нас должен что - то проиграть” Такие потери представляются всем сторонам неизбежными, хотя первоначально не воспринимались как необходимые или даже возможные. Компромисс состоит в том, что стороны “делят” между собой область неоптимальных решений, причем в этом обязательно участвуют все стороны. (Если только одна или *не все конфликтующие стороны* пересекают границы этой области, то это не компромисс, а *уступка*). Хотя компромисс часто означает различную степень неудовлетворенности всех сторон, к компромиссу прибегают по многим причинам. Следует отметить, что хотя позиции сторон могут стать предметом компромисса, это невозможно, когда вопрос касается принципов. Также ошибочно утверждение, что компромисс и есть “искусство переговоров”.

Вот некоторые причины принятия компромиссных решений:

1. из анализов плюсов и минусов следует, что лучше понести убытки;
2. переговоры зашли в тупик, и компромисс - единственный выход;
3. совместный выигрыш / проигрыш представляется справедливым и практичным;
4. плохое решение лучше, чем отсутствие решения;
5. компромисс в одном может дать выигрыш в другом.

5. **Сотрудничество** - это форма разрешения конфликта, при которой *удовлетворение интересов* важнее, чем *решение вопроса*.

Переговоры с установкой на сотрудничество основаны на “интегративных переговорах”. Как с философской, так и с практической точки зрения, сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны *не будут удовлетворены,* если не будут удовлетворены также и интересы другой стороны / сторон*,* по крайней мере, частично. Говоря иными словами, каждое предложение по разрешению конфликта направлено на интегрирование основных интересов всех участников конфликта.

Таким образом сотрудничество, являясь одним из видов поведения в конфликтной ситуации, представляет собой еще и форму разрешения конфликта.

**СОТРУДНИЧЕСТВО**

**ПЕРЕГОВОРЫ С УСТАНОВКОЙ НА СОТРУДНИЧЕСТВО**

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

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

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

1. адекватная коммуникация,
2. эффективное просвещение и
3. ответственное использование власти.

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

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

**ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ПОСРЕДНИЧЕСТВЕ**

Большинство споров люди могут решить сами путем обсуждения и переговоров. Иногда, тем не менее, обсуждения и переговоры между сторонами терпят неудачу, и стороны, как правило, обращаются к судебной системе, чтобы разрешить свой спор. Когда это происходит, конфликт обычно обостряется и нарастает; стороны часто укореняются на своих незыблемых позициях с желанием бороться до конца, долгое и разорительное судебное разбирательство набирает ход, и стороны нетерпеливо дожидаются назначения даты слушания своего дела перегруженным судом.

Как раз перед вхождением в судебный процесс или во время самого судебного процесса имеет смысл обратиться к посредничеству, которое способно восстановить прерванные связи, вернуть сторонам утраченные полномочия и повести обсуждения и разумные переговоры таким образом, чтобы спор был разрешен справедливо и честно.

Процедура посредничества представляет собой альтернативу судебной процедуре в разрешении споров между сторонами . В процедуре посредничества задействуется независимая нейтральная третья сторона, *посредник,* который содействует в переговорах между сторонами в *неформальной обстановке* и помогает им найти приемлемое соглашение и принять его.

В противоположность тяжбе, это *добровольный процесс*, который *контролируется* сторонами. Посредничество, как правило, проходит быстрее и дешевле, чем тяжба.

В отличие от посредничества арбитраж, например, предусматривает задействование независимой третьей стороны, которая после выслушивания свидетельств и доводов каждой стороны, обычно в менее формальной обстановке, чем в суде, принимает решение, основанное на законе, административных положениях, прецедентах и оценках существа дела, представленных сторонами. Решение арбитра может быть обязательным для сторон, а может быть обжаловано судом, в зависимости соглашения сторон и в соответствии с действующим законодательством.

В свою очередь, посредник не принимает никаких решений по поводу сторон; стороны *при посредничестве* принимают все решения *самостоятельно*. Эти решения обычно направлены на удовлетворение частных интересов сторон и, как правило, основаны на чувстве справедливости, как она представляется каждой из сторон.

При арбитраже стороны передают управление спором арбитру. При посредничестве управление остается все время за самими сторонами.

**ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ПОСРЕДНИЧЕСТВА**

К основным преимуществам посредничества относятся некоторые особенности этой процедуры. Посредничество проходит конфиденциально. Все остается между участвующими в переговорах сторонами. При посредничестве не делается никаких публичных записей, если только сторонам не понадобится довести свое соглашение до рассмотрения в судебном порядке, как, например, при разводе.

Посредничество - это процесс, при котором конфликтующие или договаривающиеся стороны управляют и владеют как самим процессом, так и его результатом - соглашением; *ничто не решается без их согласия.*

Посредничество нацелено на удовлетворение интересов каждой из сторон и обычно приводит к ситуации обоюдного выигрыша. Посредничество ориентировано скорее на то, что каждая из сторон понимает под справедливостью, чем прямо на юридические законы, прецеденты и правила.

Посредничество относительно непродолжительно, окончательно и, поскольку сторонам предстоит придерживаться всего того, о чем они договорились, имеет высокий уровень уступчивости.

Посредничество может помочь сохранить или восстановить отношения, которые будут или должны быть продолжены в будущем, такие как родительская опека над детьми при разводе, объединение компаний, отношения арендодателя и нанимателя, поставщика и потребителя, заказчика и подрядчика, подрядчика и субподрядчика. Во всех этих взаимоотношениях тяжело доставшаяся судебная тяжба или даже арбитраж могут оставить каждой стороне надолго, если не навсегда, незаживающие раны, которые отравят все их будущие отношения или даже положат им конец.

Посредничество позволяет сохранить лицо в споре, придти к такому решению проблемы, с которым каждый может согласиться и принять, позволяет залечить былые раны и возобновить необходимые или желательные отношения. Во многих таких ситуациях, может быть, лучше всего обратиться к *посреднику* сразу, как только возник спор, с тем, чтобы предотвратить разрастание конфликта до точки, где посредничество уже невозможно в виду занятых позиций или заявлений, сделанных в пылу спора.

Ко всему прочему можно добавить еще и то, что каждая сторона в любой момент может прервать процесс переговоров и отказаться от посредничества.

**АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ**

В основу описываемой поведенческой модели положены идеи Д. и Р. Джонсонов, получившие затем распространение в работе Е. Мелибруды. Суть этой модели состоит в следующем:

Конструктивное разрешение конфликтов зависит минимум от четырех факторов:

1. Адекватность восприятия конфликта;
2. открытость и эффективность общения;
3. создание атмосферы взаимного доверия и сотрудничества;
4. определение существа конфликта.

Что касается адекватности восприятия конфликта, то имеется ввиду достаточно точная, не искаженная личными пристрастиями оценка как собственных действий, намерений, позиций, так и поступков, намерений, позиций оппонентов. Получить такую оценку достаточно трудно.

В частности, трудно избежать влияния негативной установки в отношении противоположной стороны, обнаруживающейся в предвзятости оценки другого. По мнению Е.Мелибруды, допуская, что партнер настроен враждебно, противоположная сторона начинает обороняться от него, переходя в наступление. Видя это партнер, в свою очередь, переживает враждебность, и предварительное допущение противоположной стороны, пусть оно и было неверным, немедленно подтаерждается.

Следующий фактор конструктивного разрешения конфликтов - открытость и эффективность общения противодействующих сторон. Специалисты обращают внимание на такой существенный момент, связанный с разрешением конфликта, как открытое обсуждение проблемы, в ходе которого стороны , не стесняясь и не сдерживая эмоции, честно высказывают свое понимание происходящего. Подобная конфронтация способствует прекращению циркуляции всевозможных слухов. Нередко открытое выражение взглядов и чувств закладывает основу для построения в дальнейшем доверительных отношений между оппонентами.

Вместе с тем каким бы острым не было столкновение, оно должно исключать оскорбления и другие проявления грубости.

Для того, чтобы определить существо конфликта, его участники должны согласовать свои представления о сложившейся ситуации и выработать определенную стратегию поведения.

Предполагается, что их действия, нося пошаговый характер, будут разворачиваться в следующем направлении:

Шаг 1. Определение основной проблемы.

На этом этапе необходимо четко уяснить суть проблемы, приведшей к конфликту. При этом очень важно чтобы противники осознавали своеобразие видения проблемы как собственного, так и своего оппонента.

Шаг 2. Определение вторичных причин конфликта.

Обычно они служат поводом для возникновения конфликта, часто затеняя истинную причину и затрудняя анализ. Поэтому вслед за уяснением основной проблемы целесообразно проанализировать собственное поведение на предмет выявления в нем собственных конфликтных деталей.

Шаг 3. Поиск возможных путей разрешения конфликта.

Этот шаг может быть выражен следующими вопросами, которые должны задать себе участники конфликта:

1. Что я мог бы сделать для того чтобы разрешить конфликт?
2. Что мог бы сделать для этого мой партнер?
3. Каковы наши общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

Шаг 4. Принятие совместное решения о выходе из конфликта.

На этом этапе речь идет о выборе наиболее подходящего способа разрешения конфликта, вызывающее обоюдное удовлетворение соперников.

Шаг 5. Реализация намеченного совместного способа разрешения конфликта.

Здесь конфликтующим сторонам очень важно, придерживаясь намеченной стратегии действий, не вызывать необдуманным словом, поспешным поведением каких - либо сомнений друг у друга относительно искренности выраженных ранее намерений разрешить конфликт.

Шаг 6. Оценка эффективности усилий, предпринятых для разрешения конфликта.

На ее основании проблема считается либо разрешенной, либо делается вывод о необходимости работы над ней, иногда вновь повторяя описанную выше последовательность шагов.

Следует добавить, что пошаговое движение соперников в сторону разрешения конфликта невозможно вне одновременного действия таких элементов (факторов) данного процесса, как адекватность восприятия людьми происходящего, открытость их отношений и наличие атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

**АНАЛИЗ ПОВЕДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИХ СТОРОН И ПОСРЕДНИКА**

Как уже отмечалось, усилия по разрешению конфликта могут прилагать не только непосредственно вовлеченные в него лица, но и своего рода люди со стороны - посредники. А им иногда удается сделать больше, чем представителям конфронтующих сторон. Проанализировав ряд исследований по этому вопросу, американские психологи Д.Черткофф и Д.Эссер пришли к следующему любопытному заключению Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно скорее всего в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки “сохранить лицо”. Из экспериментальных данных, приводимых этими авторами, можно узнать о существовании зависимости между делаемыми человеком уступками другим людям и его представлении о себе как о “сильной личности”.

Эффект такой зависимости удается нейтрализовать, если в процессе разрешения конфликта включается посредник. В этом случае возникает любопытная в психологическом отношении ситуация: при необходимости уступок стороны идут на них, адресуясь не к друг другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается “одолжение” в ответ на соответствующую просьбу об уступке (обычно в форме совета, рекомендации), но отнюдь не противной стороне. Таким образом часто психологические шаги противоборствующих сторон, участников конфликта, навстречу посреднику означают уступку ему, а скорее *декларацию готовности сотрудничать с ним* (а следовательно и с друг другом) в решении общей проблемы, следуя при этом некоторым “правилам игры”.

Выбор посредника и определение круга его полномочий - сложная задача.

М.Инглер предлагает следующие рекомендации, определенным образом регламентирующие поведение конфликтующих сторон и посредника:

1. Конфликтующие стороны должны рассматривать избранного ими посредника как олицетворяющего собой справедливый выбор.
2. Посредник должен являться нейтральным лицом, не вовлеченным в конфликт.
3. Конфликтующим сторонам следует согласиться с присутствием посредника и использованием его рекомендаций при вынесении окончательного решения.
4. Посредник может более всего полезен, если он выслушивает соответствующие взгляды каждой из сторон в отдельности.
5. Основная задача посредника - сбор информации и уяснение проблемы, но не принятие решения.
6. Если в силу своего служебного положения посредник подчиняется одной или обеим конфликтующим сторонам, необходимо иметь гарантии, что это обстоятельство в данный момент или в будущем не отразится на его действиях по разрешению конфликта.
7. Посредник должен стремиться поддерживать каждую сторону в выражении его соответствующих взглядов и чувств, способствовать интеграции высказываемых сторонами точек зрения по обсуждаемой проблеме.
8. Посреднику следует помочь конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу.

В интересах эффективного функционирования коллектива руководителю не следует втягиваться во всевозможные внутриколлективные конфликты, принимая точку зрения той или другой стороны.

Разумнее всего для него находиться “над схваткой”. Однако не в позиции стороннего наблюдателя, а в качестве лица, заинтересованного в нормализации возникших межличностных осложнений, пытающегося влиять на происходящие процессы.

Для этого весьма подходящей является роль посредника. Кроме того успешная реализация посреднической функции повысит его психологический авторитет, что немаловажно в повседневной управленческой деятельности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключении хотелось бы сказать о том, что существует множество различных методик, рекомендаций по преодолению конфликтов, по самоконтролю и самообучению поведения в конфликтных ситуациях, по бесконфликтному построению межличностного общения. Это и очень популярная методика Дэйла Карнеги, рекомендующего избегать конфликтов и рекомендации Эверетта Шострома, одного из оппонентов Карнеги, который в свою очередь рекомендует конфликт для того, чтобы с его помощью сравнить самого себя со своим соперником и, тем самым, придя к выводу, что другой - такой же как я, отказаться от сугубо эгоистической мотивации в общении с людьми.

В связи с этим нельзя не упомянуть о поучениях аввы Дорофея, великого христианского подвижника благочестия, жившего в Византии в конце VI - начале VII века. В своих поучения, адресованных монахам, живущим в монастырях, то есть для общежитий людей, не связанных собой родственными связями, авва Дорофей немалое место уделяет конфликтам и способам их прекращения.

Первый этап конфликта - *смущение* - авва Дорофей сравнивает с раскаленным угольком, который можно выгрести из догорающего костра, и который может стать причиной большого пожара. Второй этап - *раздражение* - это когда искру смущения раздувают и разгорающийся огонь поддерживают, подбрасывая в него дрова. Третий этап - *гнев* - это когда в разгорающийся огонь положили очень много дров. А далее наступает четвертый этап. Авва Дорофей сравнивает его с погасшими углями, которые, будучи собраны и положены в одно место, могут лежать годами без всякого повреждения и гниения. Это - *злопамятство.*

Легче всего прекратить конфликт на первой стадии, когда искра - смущение еще не попала в горючее вещество, да и сама она быстро потухнет. На второй и третьей стадиях огонь тоже можно погасить не подкладывая в огонь дрова или залив уже разгоревшийся огонь, просто поклонившись и попросив прощения у брата. Причем авва Дорофей не рассказывает подробно кто конкретно должен сделать этот поклон. С последней стадией, которая является злопамятством гораздо сложнее, до нее лучше ситуацию не доводить.

Необходимо подчеркнуть, что традиция православной церкви оказывала и оказывает серьезную поддержку и в ситуации внутриличностного конфликта. В то время, когда не было ни психотерапевтов, ни методик по выходу из кризисных ситуаций и состояний, человек мог пойти к священнику и рассказать ему о своих проблемах, в том числе и на *исповеди*. При этом, как правило, человеку, оказавшемуся в ситуации конфликта или кризиса предлагалось, как само собой разумеющееся, *смириться*, отнестись к происходящему как проявлению воли Бога и путем *смирения, прощения и примирения* с ситуацией или с человеком /людьми/, не доводить ситуацию до тупикового положения, до ее саморазрушающего воздействия.

Таким образом, умение вовремя остановить конфликт, умение вовремя перевести его в нужное направление, может помочь избежать деструктивных последствий конфликта или кризиса, извлечь из него максимум пользы. Жить и работать вместе - непросто, и этому нужно специально учиться. Конфликт, порождая споры, проверяет и весь коллектив, и каждого служащего в отдельности, и может существенно помочь и в процессе разбора проблемы, и в выработке решения. Методик по поведению в конфликтных ситуациях достаточно много, и каждый может выбрать для себя наиболее подходящую, будь то рекомендации Э.Шострома или поучения аввы Дорофея. В любом случае, для сотрудника таможенных органов основой для этого должно являться четкое соблюдение баланса между своими правами и должностными обязанностями в сочетании с высоким уровнем профессионализма.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. В.А.Корташев. Альбом схем., С-Пб., С-пб. филиал РТА, 1997.
2. В.Линкольн, Р.О’Донелл. Пособие по посредничеству. Вашингтон, Национальный ассоциативный центр, 1986.
3. В.Линкольн, Р.О’Донелл. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Вашингтон, Национальный ассоциативный центр, 1986.
4. Е.С.Креславский. Кризис. Кризисная интервенция. /Материалы к семинару – тренингу/. Центр социального и психологического консультирования, 1998.
5. А.В.Аграшенков. Рабочая книга таможенника, выпуск 2., С-Пб., “ПиК”, 1995.
6. Немов Р.С. Психология, Москва, Просвещение, Т.2, 1994