**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Глава I. Теоретические основы переговорного процесса в урегулировании конфликта

.1 Понятие конфликта

.2 Значение переговоров в урегулировании конфликтов

Выводы к первой главе

Глава II. Проблематика урегулирования конфликтов при помощи переговоров

.1 Проблемы переговорных процессов в условиях конфликта

.2 Особенности переговорного процесса

Выводы ко второй главе

Глава III. Конфликты в организации

.1 Конфликтогенные социальные факторы и их характеристика

.2 Направления развития процедур переговорных процессов

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

ПРИЛОЖЕНИЕ

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что конфликт можно рассматривать не только как структуру, но и как процесс, протекающий во времени. К динамическим характеристикам относятся стадии развития конфликта и процессы, возникающие на различных его стадиях, а также - регуляторы взаимодействия.

Проблематика исследования заключается в том, что при описании динамики конфликта приходится сталкиваться с определенными трудностями. Далеко не всегда удается на практике точно выявить начало конфликта, границу перехода конфликтной ситуации в открытое противоборство, определить границы его стадий.

Проблема социальных конфликтов наиболее актуальна в настоящее время. Для начала нужно определить, что же такое социальный конфликт. Определение социального конфликта, в наиболее общей форме может выглядеть следующим образом.

Социальный конфликт - это конфликт возникающий, как между отдельными лицами, так и между целыми социальными группами, причина данных конфликтов состоит в противоречиях во взглядах сторон, каждая из которых стремится занять лидирующее положение для продвижения своих интересов.

Конфликт относится к критическим жизненным ситуациям, которые представляют собой эмоционально переживаемые человеком жизненные обстоятельства, воспринимаемые им как сложная психологическая проблема, требующая своего разрешения.

Современные подходы настаивают на диалектическом понимании объективно-субъективной природы конфликтов, предполагающем не только наличие объективных условий возникновения конфликта, но и субъективной оценки ситуации.

 Развитие конфликта включает следующие этапы:

 Возникновение объективной конфликтной ситуации или предконфликтной ситуации;

 осознание ситуации как конфликтной;

 конфликтное взаимодействие (или собственно конфликт);

 разрешение конфликта.

Динамические характеристики конфликта описывают процесс возникновения конфликта из некоей совокупности внешних условий, о протекании конфликтного взаимодействия и о разрешении или каком-либо ином его завершении.

**Степень разработанности проблемы.** Главные концепции конфликтологических теорий были положены западными исследователями, среди которых особенное место принадлежит Г. Зиммелю, Р. Дарендорфу, JI. Козеру, К. Марксу, Т. Парсонсу, Э. Мэйо, К. Боулдингу, М. Дойчу, Р.Гарнеру, Т.Маршалу, Р.Миллсу, Э. Хобсбауму.

Этим авторам принадлежит разработка наиболее значимых концепций конфликта - позитивно-функциональной, системно- структурной, диалектической, источнико-конфликтной.

Именно они предложили различные трактовки понятия «социальный конфликт», изобразили действие конфликта на различных уровнях общественной организации, дали разнообразные типологии конфликтов, изучили и доказали их функции, изучали социальные результаты конфликтов.

Анализируя структуру конфликта, Л.А. Петровская выделяет следующие основные понятия:

 стороны (участники) конфликта;

 условия протекания конфликта;

 образы конфликтной ситуации;

 возможные действия участников конфликта;

 исходы конфликтных действий.

Н.В. Гришина, выделяет в конфликте также 5 структурных элементов, однако понимает их несколько по-иному:

стороны (участники) конфликта;

условия конфликта (включают условия его возникновения и условия его протекания);

предмет конфликта;

действия участников конфликта; исход (результат) конфликта.

При таком понимании структуры конфликта предполагается, что субъективные образы происходящего возникают по поводу каждого из его компонентов: может возникать субъективный образ восприятия друг друга участниками конфликта, субъективное понимание причин и условий его протекания, предмета, действий сторон, а также субъективное представление об исходе конфликтных действий.

Для подробного рассмотрения природы конфликта значительный интерес представляют исследования, относящиеся к природе организаций, их структуре, организационному поведению, организационной культуре, динамике внутриорганизационных отношений.

И здесь следует отметить работы таких зарубежных ученых, как П.М. Блау, Дж. Гибсон, Д.Х. Доннелли-мл., П. Друкер, О. Крегер, Дж. М. Тьюсон, Дж. В. Ньюстром, К. Девис, Г. Саймон, В. Томпсон и др., а также российских - С.А. Баркова, О.С. Виханского, А.Н. Зинковского, И.А. Кравченко, Ю.Д. Красовского, А.И. Наумова, А.И. Пригожина, В.А. Спивака, А.В. Тихонова, С.С. Фролова и др.

Несомненный вклад в разработку проблемы конфликта внесли отечественные ученые: А.Я. Анцупов, М.С. Вершинин, Н.В. Вешняков, И.Я. Герасименко, Н.В. Гришина, О.Н. Громова, А.В. Дмитриев, А.И.

Желтухин, Ю.Г. Запрудский, А.Г. Здравомыслов, В.И. Кудрявцев, В.П. Милецкий, Б.И. Хасан, А.И. Шипилов, P.M. Юсупов, В.А. Ядов и др.

Они развивали понятийный аппарат, содержательные стороны конфликта, его функции и результаты, предлагали разнообразные систематизации конфликтов и устройства конфликторазрешения.

Проблемой управления конфликтами в разное время занимались Т.П. Галкина, Н.С. Данакин, В.В. Козлов, А.А. Козлова, Б.Г. Литвак, А.В. Сергейчук, Н.А. Скок, В.И. Сперанский, А.А. Урбанович, К.В. Харченко, А.В. Чумиков, Г.П. Щедровицкий, С.В. Шекшня и др.

Несмотря на обширную разработанность в целом проблемы конфликта, и самой организации, остается довольно немало проблем, призывающих к новому осмыслению, в свете проистекающих в обществе модификаций. И это безусловно в первую очередь касается конфликта в организации, что требует комплексного, разностороннего и взаимосвязанного разбора всех аспектов деятельности организации.

**Объект исследования** - современные конфликты в обществе: сущность, содержание и формы проявления.

**Предмет исследования** сущность конфликтов в организации и методы их нейтрализации путем переговоров.

**Целью работы** выступает изучение сущности, содержания и форм проявления конфликтов в организации и роли переговорного процесса для их урегулирования.

# **За дачи работы:**

 Изучить природу конфликта;

 Рассмотреть теоретические основы возникновения конфликтов;

 Установить роль переговоров в урегулировании конфликтов в социальном обществе;

 Изучить формы проявления конфликтов;

 Рассмотреть особенности ведения переговоров;

 Проанализировать действие факторов, влияющих на ормирование конфликта в организации;

**Теоретическую и методологическую основу** составили работы социологов и теоретиков в области социологии управления, социологии организации, социологии группового поведения, классические методы социологического анализа эмпирического материала, базирующиеся на использовании общеметодологических принципов объективности, системности, детерминизма, конкретности и всесторонности.

Среди методологических установок, явившихся основой изучения эмпирического материала, можно выделить институциональный анализ и методы феноменологической социологии. Метод сбора информации включал в себя опрос экспертов и респондентов, операционализацию понятий, формулирование гипотезы, анализ количественных данных, проверку задач и качественные обобщения.

**Эмпирическая база** . Эмпирическую базу исследования составил как первичный, так и вторичный социологический материал. Первичный социологический материал был собран в ходе социологических опросов.

Вторичный социологический материал составили опубликованные результаты опросов, проведенные В.В. Гавршпоком, Т.П. Галкиной, О.Н. Громовой, Т.М. Заславской, А.Д. Лазукиным, П.М. Козыревой, Н.Ю. Кремневой, Н.А. Трикозом, а также социологические исследования,

проведенные в разное время разными научными коллективами.

**Теоретическая и практическая значимо сть** заключается в анализе проблемы исследования, выявления её сути и проецировании основных методик преодоления конфликтной ситуации на решение внутриорганизационных проблем.

**Структурно работа** состоит из введения, трех разделов, заключения и библиографического списка.

# **Глава I. Теоретические основы переговорного процесса в урегулировании конфликта**

# **1.1 Понятие конфликта**

Определить понятие конфликта не так-то просто. Дело в том, что виды его различны. Также отличаются его направленность, цели, интенсивность и так далее. С чем же связано понятие конфликта? Отметим, что под данным термином понимают открытое либо скрытое столкновение взглядов, мнений и позиций, являющихся противоположными по отношению друг к другу.

Конфликт может быть между отдельными лицами или группами лиц. Как правило, все начинается с инцидента, то есть случая, повлекшего за собой столкновение мнений, интересов и так далее. Во время конфликта одна сторона ведет себя так, что происходит ущемление интересов другой стороны. Также стоит отметить, что обе стороны могут одновременно ущемлять интересы друг друга.

Понятие конфликта связано с тем, что люди не могут взаимодействовать друг с другом, не посягая при этом на что-то чужое. Не вступать в конфликты - это означает не существовать вообще. Конфликты могут быть не только деструктивными (разрушающими что-либо), но и конструктивными (благоприятно влияющими на развитие чего-либо). Рассматривая понятие конфликта, необходимо обратить внимание на его возможные причины.

В первую очередь отметим то, что к нему может привести плохая согласованность, а также наличие противоречий в поставленных целях. Предотвратить или даже устранить конфликт в данном случае можно при помощи определенных уточнений, корректировки задач, изменения деятельности и так далее. Иначе говоря, устраняются недостатки, устраняется и сам конфликт.

Причиной конфликта может быть неэффективность организационных структур, непонятное разграничение обязанностей, ограниченность ресурсов, выделение одних и недооценка других людей. Часто к конфликту приводят различные убеждения людей, взгляды на те или иные события. Нередко конфликт возникает по причине простого расхождения во вкусах. Особенно сильными такие конфликты бывают в тех случаях, когда каждая из сторон полностью убеждена, что ее взгляды являются единственными правильными, а все остальное - абсурд, обман, нелепость.

К конфликту запросто могут привести и плохие физические условия. Дело в том, что в таких условиях человек становится максимально раздражительным. При всем этом он начинает искать способы хоть как-то улучшить свое положение. Если кто-то в данный момент окажется на его пути - конфликт неизбежен.

Распространенная причина конфликта - зависть. Также в качестве причины может выступать любая обида или неудовлетворенность. Каким образом конфликт может дать положительный результат? Дело в том, что благодаря ему могут решиться те вопросы, которые требуют решения уже много лет. Также стоит отметить то, что стороны конфликта, пытаясь доказать свою правоту, как правило, начинают развиваться, самосовершенствоваться.

От этого может в лучшую сторону измениться их деятельность или даже жизненная позиция. На производстве это может привести к тому, что коллектив будет работать лучше (однако отметим, что подобное случается нечасто).

Понятие конфликта в психологии является достаточно сложным. Выделяют открытые и скрытые конфликты. При открытом - противоборство сторон заметно, а при скрытом - нет. Последний может продолжаться очень долго. Понятие межличностного конфликта связано с противоборством отдельного человека и группы лиц, общества в целом или другого человека. Выделяют также внутриличностный конфликт.

При этом человек борется с самим собой, какими-то отдельными своими чувствами, пытается измениться и так далее.

Сложное разноплановое явление, имеющее свою динамику и структуру, принято обозначать понятием «конфликт». Этапы конфликта определяют сценарий его развития, который может состоять из нескольких соответствующих периодов и фаз.

Динамику конфликта можно рассматривать как в узком, так и в широком смысле. В первом случае под этим состоянием подразумевают наиболее острую стадию противостояния. В широком смысле этапы развития конфликта - это длительный процесс, при котором фазы выяснения отношений сменяют друг друга в пространстве и времени.

К рассмотрению этого явления нет однозначного подхода. Например, Л. Д. Сегодеев выделяет три этапа динамики конфликта, каждый из которых им разбивается на отдельные фазы. Китов А. И. разделяет процесс противостояния на три стадии, а В. П. Галицкий и Н. Ф. Фседенко - на шесть. Некоторые ученые считают, что еще более сложным явлением является конфликт. Этапы конфликта, по их мнению, имеют два варианта развития, три периода, четыре стадии и одиннадцать фаз.

Этапы развития конфликта могут развертываться по двум разным сценариям: борьба входит в стадию эскалации (первый вариант) или минует ее (второй вариант). Периодами развития конфликта можно назвать следующие состояния: Дифференциация - противоборствующие стороны разъединяются, пытаются отстаивать только свои интересы, используют активные формы противостояния.

Конфронтация - участники конфликта используют жесткие силовые методы борьбы. Интеграция - оппоненты идут навстречу друг другу и начинают искать компромиссное решение. Кроме вариантов и периодов, можно выделить следующие основные этапы конфликта:

Предконфликт (скрытый этап). Конфликтное взаимодействие (противодействие в активной стадии, которое, в свою очередь, делится на три фазы: инцидент, эскалация, сбалансированное взаимодействие). Разрешение (завершение противостояния). Постконфликт (возможные последствия). Ниже мы подробно рассмотрим фазы, на которые делится каждая стадия конфликтного взаимодействия.

В латентном этапе развития можно выделить следующие фазы: Возникновение конфликтной ситуации. На этом этапе между оппонентами возникает определенное противоречие, но они еще не осознают его и не предпринимают никаких активных действий к отстаиванию своих позиций. Осознание конфликтной ситуации.

В это время противоборствующие стороны начинают понимать, что столкновение неизбежно. При этом восприятие возникшего положения обычно носит субъективный характер. Осознание конфликтной объективной ситуации может быть как ошибочным, так и адекватным (то есть правильным).

Попытка оппонентов разрешить наболевший вопрос коммуникативными способами, грамотным аргументированием своей позиции.

Предконфликтная ситуация. Возникает, если способы мирного разрешения проблемы успеха не принесли. Противоборствующие стороны осознали реальность возникшей угрозы и решили отстаивать свои интересы другими методами.

Инцидент - это преднамеренные действия оппонентов, желающих единолично завладеть объектом конфликта, невзирая на последствия.

Осознание угрозы своим интересам заставляет противоборствующие стороны применять активные методы воздействия.

Инцидент - это начало столкновения. Он конкретизирует расстановку сил и обнажает позиции конфликтующих сторон. На этой стадии оппоненты еще слабо представляют себе свои ресурсы, потенциалы, силы и средства, которые помогут им одержать верх.

Это обстоятельство, с одной стороны, сдерживает конфликт, а с другой заставляет его развиваться дальше. На этой фазе противники начинают обращаться к третьей стороне, т. е. апеллировать в юридические органы для утверждения и защиты своих интересов.

Каждый из субъектов противостояния старается привлечь к себе наибольшее количество сторонников.

*Конфликтное взаимодействие*.

Эскалация - эта стадия характеризуется резким увеличением агрессивности противоборствующих сторон. При этом их последующие деструктивные действия гораздо интенсивнее, чем предыдущие. Последствия сложно предсказать, если так далеко заходит конфликт.

Этапы конфликта в своем развитии делятся на несколько ступеней: Резкое уменьшение когнитивной сферы в деятельности и поведении. Субъекты противостояния переходят к более агрессивным, примитивным способам противоборства. Вытеснение объективного восприятия оппонента универсальным образом «врага».

Этот образ становится ведущим в информационной модели конфликта. Увеличение эмоционального напряжения. Резкий переход от разумных аргументов к личным выпадам и претензиям. Рост иерархического ранга запрещаемых и нарушаемых интересов, их постоянная поляризация. Интересы сторон делаются биполярными. Бескомпромиссное применение насилия в качестве аргумента.

*Утрата первоначального предмета столкновения*.

Генерализация конфликта, его переход в глобальную стадию. Вовлечение в противоборство новых участников. Вышеперечисленные признаки характерны как для межличностных, так и для групповых конфликтов. При этом инициаторы столкновения могут всячески поддерживать и формировать данные процессы при помощи манипулирования сознанием противоборствующих сторон. Необходимо подчеркнуть, что в процессе эскалации сознательная сфера психики оппонентов постепенно утрачивает свою значимость.

В этой фазе субъекты конфликта понимают, наконец, что силовыми методами им проблему не разрешить. Они продолжают борьбу, но градус агрессивности постепенно снижается. Однако реальных действий, направленных на мирное урегулирование ситуации, стороны пока не предпринимают.

*Разрешение конфликта.*

Этапы разрешения конфликта характеризуются прекращением активного противоборства, осознанием необходимости сесть за стол переговоров и переходом к активному взаимодействию.

Завершение активной фазы столкновения может быть спровоцировано несколькими факторами: коренной переменой системы ценностей конфликтующих сторон; явным ослаблением одного из оппонентов; очевидной бесперспективностью дальнейших действий; подавляющим превосходством одной из сторон; появлением в противостоянии третьей стороны, способной внести весомый вклад в решение проблемы. Собственно разрешение конфликта.

Стороны начинают вести переговоры, полностью отказываются от силовых методов борьбы. Способы разрешения противоборства могут быть следующими:

изменение позиций конфликтующих сторон;

устранение одного или всех участников противостояния;

уничтожение объекта конфликта;

эффективные переговоры; обращение оппонентов к третьей стороне, играющей роль третейского судьи.

Конфликт может завершиться и другими путями: затуханием (угасанием) или перерастанием в противоборство другого уровня.

Постконфликтный этап Частичное разрешение. Этапы социального конфликта завершаются на этой относительно мирной стадии. Данное состояние характеризуется сохранением эмоциональной напряженности, переговоры происходят в атмосфере обоюдного высказывания претензий. На этом этапе противостояния часто возникает постконфликтный синдром, который чреват развитием нового спора.

Нормализация, или полное разрешение конфликта. Эта фаза характеризуется полным устранением негативных установок и выходом на новый уровень конструктивного взаимодействия. Этапы управления конфликтом на данной стадии полностью завершаются. Стороны восстанавливают отношения и начинают продуктивную совместную деятельность.

Как уже упоминалось выше, конфликт может развиваться по двум сценариям, один из которых подразумевает отсутствие фазы эскалации. В таком случае противоборство сторон проходит в более конструктивном русле.

Имеет свои границы каждый конфликт. Этапы конфликта ограничены временными, пространственными и внутрисистемными рамками. Длительность столкновения характеризуется его временной продолжительностью. Внутрисистемные границы обусловлены выделением субъектов противоборства из общего числа участников.

Таким образом, конфликт представляет собой сложное взаимодействие между агрессивно настроенными оппонентами. Его развитие подчиняется определенным законам, знание которых может помочь участникам столкновения избежать возможных потерь и прийти к согласию мирным, конструктивным путем.

# **1.2 Значение переговоров в урегулировании конфликтов**

Когда люди конфликтуют, они предъявляют взаимные претензии по поводу действий друг друга. Претензии эти могут выражаться в виде требований изменить поведение, прекратить либо, наоборот, начать какие- либо действия.

Однако если проанализировать многие такие категорические заявления, можно увидеть разочарование оппонента от неосуществленных потребностей и желаний, которые он связывает с поведением оппонента. Поэтому претензии выражаются в виде готовых для оппонента инструкций, что конкретно нужно делать одному, чтобы удовлетворить потребности другого.

Поэтому первым шагом в разрешении конфликта будет выяснение нужд и потребностей оппонента. Ученые Р. Фишер и У. Юри предложили метод ведения переговоров, результаты которых удовлетворили бы обе стороны. Для этого они выделили ряд компонентов, на которые следует обратить внимание при ведении переговоров:

1. Люди с их интересами;

2. Способы удовлетворения этих интересов;

3. Критерии, по которым можно обобщить эти способы так, чтобы не было противоречий между способами удовлетворения.

Ученые Корнелиус и Фейр разработали специальный тренажер для решения конфликта: «Карту конфликта» (см. рис.1).

Участники конфликта берут лист бумаги, на котором они в центре, на разделительной линии обозначают предмет конфликта, затем каждый из участников на своей половине записывает свои требования к оппоненту, интересы и опасения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Интересы | Я | Опасения |
| Требования к оппоненту | | |
|  | Предмет конфликта |  |
| Требования к оппоненту | | |
| Интересы | ОН | Опасения |

Рис. 1 Карта конфликта

Шаг 1. Определение предмета конфликта

Опишите суть проблемы. Из-за чего возник спор и по поводу чего высказываются разные мнения. При этом на данном этапе не следует сразу искать решение, просто опишите в общих чертах предмет конфликта. Если таких предметов несколько, то на каждый из них нужно составить свою собственную карту конфликта. При этом ни один из предметов конфликтов не имеет приоритета над другим.

Шаг 2. Определение главных оппонентов, вовлеченных в конфликт.

Если группа имеет однородные требования, их можно поместить на одну строну конфликта.

Шаг 3. Определение истинных интересов каждой из сторон.

Поступки людей объясняются потребностями и желаниями, которые оформляются в соответствующие мотивы. Поэтому цель данного этапа, выявление потребностей и опасений каждого из участников конфликта. Для этого можно прямо спросить вашего оппонента, в чем заключаются его интересы в этой ситуации, чего он добивается, чтобы его интересы были соблюдены.

Если оппонент упорно не хочет обсуждать свои интересы, а продолжает упорно выдвигать свои требования, можно спросить его: ”Вы так настойчиво предлагаете нам сделать это, а что это даст именно вам?”.

Графа таблицы ”Опасения” очень важна, потому что оппонент получает возможность высказать все свои иррациональные, надуманные страхи и тревоги по поводу инцидента. При этом не следует обсуждать, истинны или реалистичны ли они, нужно просто занести их в таблицу.

Не стоит быть чересчур категоричным и прямолинейным, задавая общие вопросы типа: «Чего вы боитесь?», потому что единственным естественным ответом на него будет «Ничего». Вместо этого следует задавать развернутые и очень конкретные вопросы в виде предположения, например: «Вы опасаетесь, что если ваши условии будут выполнены не до конца, это приведет к…».

Обычно люди опасаются следующего:

- Потери жизни ил и здоровья;

- Финансовых потерь;

одиночества, потери близкого человека;

Утрата собственной хорошей репутации;

Другие специфичные причины.

С помощью выявленных опасений можно определить скрытые мотивации оппонента. Это мотивации, которые оппонент не смог осознанно выделить и назвать или не захотел назвать их специально.

Ведь некоторым людям легче признать, что они опасаются, например, неуважения, а не признаться в том, что они нуждаются в уважении. Некоторым людям действительно тяжело дается выражение «Я хочу…» и открыто заявить о своих желаниях им нелегко. Пользуясь картой конфликта, придерживайтесь следующих рекомендаций:

 Ищите общие потребности, общие ценности, разделяемые всеми участниками конфликта;

 Если ценности и интересы различаются, стремитесь совместить их. Общие ценности могут включать в себя как потребности одной стороны, так и потребности другой. Начинайте обсуждение с самых трудных потребностей.

 Ищите скрытые стремления и индивидуальные блага, достигаемые одной из сторон. Это может быть стремление сохранить свое лицо или спасти репутацию.

 Ищите различные способы достижения выигрыша для всех участников конфликта.

Потребности и чувства определяют наше поведение. Разные предметы и явления способны по-разному удовлетворять наши потребности, потому что обладают для нас различной ценностью. А ценность - это свойство предмета или явления удовлетворять наши потребности.

У человека множество потребностей, и среди них можно выделить как остро значимые, так и менее значимые. Поэтому потеря одних ценностей может быть весьма болезненна для нас, с которой нам будет весьма трудно смириться. Так что при выявлении мотивации оппонента важно прояснить какие ценности являются для него менее значимыми, а какие более значимыми.

Когда мы становимся участниками конфликта важно помнить о собственных интересах. Нам следует оценить насколько ценно для нас достижение цели. Насколько выигрыш соотносится с трудозатратами на достижение цели.

Поэтому так важно правильно расставлять приоритеты. Для этого вам необходимо определить, от чего вы можете достаточно безболезненно отказаться, а что вы будете отстаивать до последнего. Сначала составляется список всех интересов и ценностей, а затем они ранжируются по степени важности. Закончив со своими потребностями, перейдите к потребностям оппонента. И в этом случае подготовка к переговорам должна включать в себя исследование, сбор информации об оппоненте.

Однако, не имея возможности собрать информацию об оппоненте, мы можем исходить из знаний о базовых потребностях людей:

(От первого к последнему пункту значимость уменьшается)

1. Потребность в самореализации;

2. Потребность в уважении и самоуважении;

3. Потребность в общении с другими людьми;

4. Потребность в безопасности;

5. Базовые жизненные потребности.

К степеням развития конфликта ученые причисляют такие ситуации, в которых между сторонами возникают небольшие стычки, в которых участники пробуют воспользоваться конфликтом как способом разрешения отдельных разногласий. Такие взаимоотношения нельзя назвать конфликтами в полной мере, потому что они достаточно легко могут вернуться к первоначальному состоянию. Для разрешения таких небольших конфликтов, достаточно выполнить ряд простых правил:

 не используйте силу, чтобы заставить оппонента выполнить то, что вы считаете правильным для себя;

 Воздержитесь от ехидных и язвительных замечаний в адрес вашего оппонента;

 Не пытайтесь резко выйти из контакта с вашим оппонентом, внезапно прервав разговор. Стремитесь оставаться в контакте и искать способы сглаживания разногласий.

Когда оба соперника ощущают фрустрацию (фрустрация - чувство разочарования и грусти от неосуществленных желаний), каждый из них старается заставить своего оппонента вести себя так, как ему было бы подходяще. И такое поведение не позволяет достигнуть консенсуса, чем наоборот еще больше разочаровывает оппонента.

Когда хотя бы один из конфликтующих считает, что для достижения своей цели необходимо применить силу, возникает дополнительный риск выхода конфликта на новый уровень.

Это те ситуации, когда для одной из противоборствующих сторон не важны дальнейшие дружественные отношения с соперником, зато важно сиюминутное разрешение проблемы. И если он решит, что его соперник слабее, то он наиболее вероятно употребит силу. И тогда сторона, применяющая силовые действия для разрешения конфликта, становится вражеским противником и его личности приписываются все негативные

качества. Встречи с этим человеком в будущем, вызывают негативные эмоции - тревогу, гнев, обиду, злобу, а взаимоотношения с этим человеком становятся натянуто-формальными.

Соперники в своих мыслях рисуют красивые и живописные виды расправы над своим обидчиком, и нередко помышляют о мести. В результате чего один из соперников видит в другом агрессора и врага, чем в свою очередь, оправдывает свои враждебные действия.

Причем особенность таких конфликтных ситуаций состоит в том, что оба участника видят картину именно так. И тогда они начинают искать себе и приверженцев, которые помогут им и укрепят их чувство собственной правоты. А поддержка единомышленников лишь подталкивает каждую из сторон на дальнейшее противостояние.

На этом этапе конфликт может быть разрешен следующими основными способами:

1. Уход. Взаимное избегание контактов.

2. Сила. Продолжение силовых способов разрешения конфликта вплоть до физических, административных, служебных способов воздействия на оппонента, полностью игнорируя его доводы.

3. Примирение. Примирение можно, в свою очередь, разделить на следующие подвиды:

 Уступка, то есть отказ одного участника от своих целей полностью или частично;

 Компромисс, иначе говоря, снижение каждым из участников, своих изначальных притязаний;

 Взаимовыгодное решение. Как следует из названия, совместный поиск участникам и конфликта общего решения, которое бы их устроило.

Когда силовые способы не приводят к разрешению конфликта, отношения становятся кризисными. Кризис отношений, это такое состояние отношений, при котором они не могут продолжаться по-прежнему. Отношения либо разрушатся окончательно, либо изменятся и станут качественно иными. Ученые выделяют следующие основные признаки кризисных отношений:

1. Один из оппонентов готов применить физическое насилие;

2. Отношения сильно испорчены, и каждая встреча приводит к взаимным стычкам. Вспомним хотя бы фильм ”Троя” с Бредом Питтом, в котором он сыграл Ахиллеса. В фильме ярко и отчетливо показаны конфликтные взаимоотношения Ахиллеса с царем Агамемноном.

3. Один из оппонентов решил окончательно разорвать отношения или опасается, что это сделает другой.

Возможными вариантами преодоления кризиса в отношениях являются:

 Силовое решение, например военная победа;

 Прекращение отношений, развод или увольнение;

 Переговоры

Однако в таких кризисных ситуациях отношения между оппонентами настолько испорчены, что для переговоров необходимо привлечь посредников.

Существуют три основных способа разрешения конфликта:

1. Силовая борьба, которая может привести либо к проигрышу, либо к выигрышу.

2. Уход, при котором стороны отказываются от разрешения конфликта.

3. Взаимовыгодное решение, при котором вырабатывается совместное решение, устраивающее обе стороны.

Именно третий вариант, заключающийся в поиске решения, которое устраивает всех, мы назовем разрешением конфликта. И такой способ разрешения конфликта представляет собой практически полезный навык общения.

Во-первых, мы, таким образом, сохраняем, по крайней мере, нейтральные отношения с нашим оппонентом, которые в будущем могут стать более плодотворными.

Во-вторых, мы тем самым избегаем негативных эмоций, присущих любому конфликту и сокращающих жизнь каждому из участников конфликта. Одним из таких негативных чувств является фрустрация (чувство разочарования и печали из-за неполучения желаемого). Поэтому разрешение конфликта состоит из следующих основных этапов:

1. Овладение собственными чувствами, урегулирование собственных эмоций;

Во время конфликтов люди испытывают целый шквал негативных переживаний, которые лишь затрудняют их способность к рациональному преодолению конфликта. Поэтому первый шаг на пути разрешения конфликтов - взятие под контроль собственных чувств.

2. Анализ конфликтной ситуации, то есть ее компонентов: интересов сторон и обстоятельств дела.

Анализ конфликта состоит в том, чтобы определить приоритеты и интересы каждого из участников конфликта, а также спрогнозировать возможное дальнейшее развитие обстоятельств.

3. Выработка и реализация стратегии преодоления конфликта;

Этот этап разрешения конфликта состоит в том, чтобы устранить любые возможные разногласия между участниками. Если в качестве разрешения конфликта выбраны переговоры, то они будут состоять из следующих этапов:

1. Овладение собственными чувствами;

2. Восстановление отношений;

3. Соглашение о правилах ведения переговоров;

4. Обозначение позиций каждой из сторон;

5. Определение интересов каждой из сторон;

6. Выдвижение на обсуждение вариантов преодоления конфликта;

7. Достижение договоренности по наилучшим предложениям, устраивающим обе стороны.

Досудебная претензия является более мягкими и лояльным способом урегулирования споров, конфликтных ситуаций между сторонами. Не стоит сразу собираться в суд, если у вас появились претензии к выполнению договорных обязательств, или не получается согласовать условия принятия договора, которые устраивали бы обе стороны. Как показывает практика, многие конфликтные, спорные ситуации вполне разрешимы без судебных разбирательств, путем составления досудебных претензий во время досудебного урегулирования ситуации.

Под досудебным урегулированием спора принято понимать разрешение проблемной ситуации со второй стороной при участии еще одной, третьей, нейтральной стороны, в качестве которой выступает посредник.

Методом такого урегулирования выбирают переговоры, переписку с контрагентом, позволяющую выбрать оптимальный выход из ситуации, который устроит обе стороны.

Целесообразность и высокая эффективность процесса основана на отсутствии конфликта сторон, когда достичь договоренности мешает ряд причин. Это может быть отсутствие определенного опыта, специалистов, или недостаточность информации по возникшему вопросу.

Во избежание усугубления ситуации, доведения ее до масштабных конфликтов, выбирают метод медиации, основанный на участии нейтральной стороны.

Досудебная претензия, целью которой является досудебное урегулирование споров, имеет ряд преимуществ:

1. Если судебное разбирательство обычно затягивается на долгое время, то досудебное урегулирование - быстрый способ разрешения ситуации.

2. Досудебное урегулирование наиболее эффективно и оптимально, потому что в результате обе стороны получают устраивающий их выход из спорной ситуации. Второй момент: метод позволяет сохранить с контрагентом партнерские отношения. Третья положительная сторона - отсутствие необходимости прибегать к принудительным методам урегулирования, потому что договоренность предусматривает согласованные и добровольные сроки решения вопроса.

Судебное разбирательство предполагает сопутствующие издержки, чего нет при досудебном урегулировании, и позволяет говорить о выгодном способе достижения договоренности с финансовой точки зрения. Досудебная претензия в страховую компанию Получение страхового возмещения практически в любом случае несет с собой проблемы, связанные с затягиванием дела и с бумажной волокитой, которая может продолжаться длительное время.

Страховщики могут придраться к каждой букве, справке, неверно составленному заявлению - делают все возможное, чтобы снизить до минимума сумму возмещения. Быстрое получение компенсации в соответствии с договором страхования - явление очень редкое.

Досудебная претензия в страховую компанию (в другие инстанции, например, в банки) хоть и составляется произвольно, однако, существуют моменты, которые следует перечислить в обязательном порядке:

. Указание сведений о страхователе и страховщике. В левом углу сверху требуется указать не только данные страхователя, то есть клиента, но также реквизиты СК, и ФИО лица, которому данная претензия предназначена (например, директора СК).

Описание обстоятельств. Претензия должна как можно подробнее описывать сложившуюся ситуацию, в ней должны содержаться точные данные о времени, месте страхового случая. Если речь идет о ДТП, лучше подробно описать, куда вы двигались, по какой стороне, что в результате произошло, и к каким повреждениям привела авария. Каждый факт должен быть подтвержден справками, другими документами. Укажите обязательно, по чьей вине было совершено ДТП (другое происшествие), и подтверждает ли другая сторона свою вину.

. Определение размера ущерба. Если конфликт со страховой компанией возник на почве несогласия выплачивать положенную сумму возмещения, которая указана в договоре, этот факт следует зафиксировать в претензии, и обязательно мотивировать ваше несогласие с решением страховщика. И помните, что каждое слово должно подтверждаться справками. Досудебная претензия, в том числе в страховую компанию, это не только удобный способ быстрого урегулирования ситуации, а так же эффективный метод борьбы с недобросовестными СК.

Наиболее удачным вариантом выхода из конфликтной ситуации является нахождение компромисса противоборствующими сторонами. В этом случае стороны принимают решение, устраивающее всех участников спора. Не остается каких-либо недоговоренностей и недопонимания между конфликтующими. Однако не во всех случаях удается прийти к компромиссу. Очень часто исходом конфликта является принуждение. Этот вариант развязки конфликта наиболее характерен, если один из участников занимает доминирующую позицию.

Например, руководитель вынуждает подчиненного поступить так, как угодно ему, либо родитель велит своему ребенку сделать так, как он считает нужным. Чтобы не дать конфликту набрать силу, можно попытаться сгладить его. В этом случае человек, которого обвиняют в чем-либо, соглашается с упреками и претензиями, пытается объяснить причину своих действий и поступков. Использование этого приема выхода из спора не означает, что суть конфликта понята, а ошибки осознаны. Просто на данный момент обвиняемому не хочется вступать в конфликт. Признание своих ошибок и раскаяние в содеянном является еще одним способом того, как разрешить межличностный конфликт.

Социальный конфликт - это обычная часть социальной системы в любом обществе. Конфликты в социологии делятся на 2 типа:

 социально - деструктивные (негативные);

 социально - конструктивные (позитивные).

Конфликты негативные способствуют разрушению, как отдельных частей социальной системы, так и её полной деструктуризации.

Позитивные же конфликты ведут к развитию социальной системы, и снижению **напряженности,** как на отдельных её участках, так и во всем социальном пространстве.

По смыслу конфликты так же не обобщены, учёные делят их на 2 категории:

 Рациональные;

 Эмоциональные.

Вторая категория отличается от первой тем, что в неё входят те конфликты, в которых участвуют эмоциональная и чувствительная составляющие.

Россия является страной, в которой довольно часто вспыхивают такие конфликты, происходящие на фоне социально - политических и национальных разногласий, сложившихся в процессе исторических событий в нашей стране.

Социальные конфликты в России в большей степени эмоциональны и проходят с ярким выражением агрессии, которая порой выливается в насилие.

Существует несколько типов социальных конфликтов.

Политические конфликты - связанны с борьбой за политическую власть, влияние и авторитет.

 Социально-экономические конфликты - это конфликты, связанные с распределением экономических и материальных ресурсов, а так же средств жизнеобеспечения. Борьба за доступ к духовным благам и высокому социальному положению.

 Национально-этнические конфликты - возникают при обострении негативных отношений между различными этническими и национальными группами, которые преследуют каждая свои интересы и активно пытаются воплотить их в жизнь.

Социальный конфликт можно определить как силовое динамическое воздействие, осуществляемое двумя или большим числом индивидов (или социальных групп), на основе действительного или ошибочного несовпадения интересов, нехватки ресурсов. Возникший конфликт трудно остановить. Это объясняется тем, что конфликт имеет кумулятивную природу, то есть каждое агрессивное действие приводит к ответному действию, причем часто более сильному, чем первоначальное.

*Простые формы социального конфликта.*

Бойкот - полный или частичный отказ от действий, которые служат интересам конкурирующих или противоборствующих групп. Выделяют политический, экономический бойкоты.

Саботаж - форма борьбы, связанная с сознательными, чаще всего скрытными действиями с целью нанесения ущерба интересам противоборствующей стороне.

Травля (преследование) - форма борьбы, применяемая с целью ослабить или скомпрометировать противника. В этой форме реализуется имеющийся перевес над противоборствующей стороной.

Словесная агрессия - выдвижение обвинений, оскорблений, распространение дезинформации с целью дискредитации противника в глазах общественного мнения. Часто эта форма конфликта реализуется через

«грязную» пропаганду.

Физическая агрессия - нападения, драки, убийства, террористические акты, вооруженная борьба.

*Сложные формы социального конфликта.*

Сложные формы проявления социального конфликта, как правило, представляют собой переплетение нескольких простых форм.

Общественный протест - любые публичные действия, выражающие неодобрение. Может проявляться в форме массового гражданского неповиновения, митингов, демонстраций, общенациональных забастовок.

Бунт - массовые стихийные выступления, как правило, агрессивные и относительно кратковременные.

Социальная революция, гражданская война - форма социального конфликта, направленная на коренное изменение общественно- политического порядка.

Для понимания социального конфликта важно иметь представление о причинах и формах выражения социальной напряженности в обществе, социальной группе. Социальная напряженность - индикатор социального кризиса, нарастающего конфликта.

# **Выводы к первой главе**

1. Конфликт - это специфическое взаимодействие индивидов (или групп индивидов). Конфликты бывают не только деструктивными, но и конструктивными. Не вступать в конфликты - это означает не существовать вообще. Конфликты могут возникать по самым различным поводам: зависть, различие взглядов и убеждений, желание доказать свою правоту и т.п..

2. Сложное разноплановое явление, имеющее свою динамику и структуру, принято обозначать понятием «конфликт». Этапы конфликта определяют сценарий его развития, который может состоять из нескольких соответствующих периодов и фаз.

3. Конфликт представляет собой сложное взаимодействие между агрессивно настроенными оппонентами. Его развитие подчиняется определенным законам, знание которых может помочь участникам столкновения избежать возможных потерь и прийти к согласию мирным, конструктивным путем.

4. Первым шагом в разрешении конфликта будет выяснение нужд и потребностей оппонента, расстановка личных приоритетов и выявление мотивов обеих сторон.

5. Наиболее удачным вариантом выхода из конфликтной ситуации является нахождение компромисса противоборствующими сторонами. В этом случае стороны принимают решение, устраивающее всех участников спора. Не остается каких-либо недоговоренностей и недопонимания между конфликтующими.

6. Большинство переговоров, при условии, что в них участвуют ключевые, подготовившиеся персоны, завершаются успешным разрешением, если стороны не стремятся форсировать процесс и не применяют силовые методы борьбы. Успех в переговорах, во многом будет зависеть от уверенности в своих правах.

# **Глава II. Проблематика урегулирования конфликтов при помощи переговоров**

# **2.1 Проблемы переговорных процессов в условиях конфликта**

Прежде чем выбрать метод разрешения конфликта необходимо оценить ваши возможности и возможности вашего оппонента по достижению тех или иных целей конфликта. Такие возможности, прежде всего, состоят из:

 власти,

 терпения,

 воли,

 желания идти до конца, чтобы отстаивать свою линию,

 других качеств.

Последствия конфликта с человеком, обладающим большей властью, будут целиком зависеть от ценности для него тех целей, которых он добивается. От ценности цели так же будет зависеть, насколько сильно он будет сопротивляться.

Даже если оппоненты равны друг другу, ваш оппонент может быть готов проявить большее упорство и волю для достижения своих целей, потратить больше финансовых, интеллектуальных и других ресурсов, чем вы.

Возможности оппонента чрезвычайно важны, когда вы пытаетесь достичь с ним компромисса. Поэтому необходимо взаимное стремление доброжелательно обсудить какой метод разрешения конфликта устроит обе стороны.

В противном случае ваш оппонент может воспользоваться своим преимуществом в силе, воле и настойчивости, особенно если почувствует, что вы готовы уступить. Тогда вы можете понять, что ваши попытки сотрудничать или достичь компромисса отвергаются более настойчивым и волевым оппонентом.

Так что весьма затруднительно достигнуть компромисса, когда разница в возможностях делает вас весьма уязвимым для настойчивого и волевого человека. В этом случае возможно разумным будет сразу выбрать в качестве метода разрешения конфликта стиль защиты своих интересов, а не пытаться навязать их оппоненту.

Способность оказывать на других влияние может выражаться в виде:

1. Возможности применить наказание, или отобрать у вас желаемое;

2. Возможности применить поощрение, или дать вам желаемое;

3. Высокий статус, положение в обществе. Власть от имени организации или государства.

4. Компетентность и опыт. Человек, который лучше других разбирается в своей области и обладает влиянием на менее компетентных, но более властных людей.

5. Ценность отношений. Человек, отношениями с которым мы дорожим, обладает на нас влиянием, потому что мы полагаем, что совершая поступки ради него, мы укрепим наши с ним отношения.

6. Харизма. Личное обаяние оппонента, безусловно, будет оказывать влияние на разрешение конфликта.

Конфликтологи выделяют следующие основные методы разрешения конфликта:

.Физическая сила. Предмет конфликта присваивается путем грубой физической силы. Сюда так же можно отнести прямое применение власти. Однако этот метод разрешения конфликта может привести как к победе, так и к поражению, так что возможны два результата.

2. Разведение сторон. Участники конфликта выводятся из конфликта, и столкновения не происходит по причине физической недоступности оппонентов. В этом случае нередки ситуации, когда выигрыш не достается никому.

3. Поиск решения, которое устроило бы обе стороны конфликта. В этом случае так же возможны два исхода:

 Компромисс, при котором каждая из сторон идет на определенные жертвы, поступается некоторыми из своих интересов, но при этом получает доступ к ограниченному для всех ресурсу. Говоря простым языком - приходится делиться.

 Взаимовыгодное решение - это решение позволяющее сторонам достичь своих целей по максимуму.

Таким образом, три различных варианта разрешения конфликта могут привести к пяти различным результатам:

 победа,

 поражение,

 уход,

 компромисс,

 взаимовыгодное решение.

Ученые Томас и Килманн разработали модель, описывающую пять возможных методов разрешения конфликта. Согласно этой модели выбор того или иного способа зависит от того, насколько вы стремитесь удовлетворить свои интересы и интересы вашего оппонента. Таким образом, ученые выделили пять шаблонов поведения присущих каждому методу разрешения конфликта

*1. Силовое решение, борьба, конкуренция.* Это открытое отстаивание своей позиции, выражающееся в стремлении перекричать, переспорить, оппонента, применить физическую силу. Сюда же относится и шантаж разрывом отношений и стремление облапошить и тому подобные действия. Такой способ разрешения конфликта может быть уместен в случаях если:

a. Ситуация опасна и необходимы быстрые решительные меры;

b. Выигрыш очень значителен для вас;

c. У вас нет выбора и терять вам нечего.

*2. Уклонение.* Этот метод разрешения конфликта проявляет себя в виде стремления выйти из конфликтной ситуации, не прибегая к активному поиску решения. Это поведение, выражающееся в молчании, демонстративном, обиженном уходе, игнорировании обидчика, полный отказ от отношений с оппонентом и тому подобных действиях. При этом уход, как правило, сопровождается затаенным гневом или раздражением. Такое поведение может быть оправдано если:

1. Предмет разногласий несущественен;

2. Отношения с оппонентом не так уж важны;

3. Выигрыш не так значим по сравнению с усилиями, которые надо затратить для его достижения;

4. Необходимо выждать время пока страсти улягутся;

5. Первая оценка показывает, что шансы на победу невелики.

*3. Приспособление.* Эта метод разрешения конфликта заключается в том, чтобы изменить свою позицию и поведение так, чтобы сильнее соответствовать интересам оппонента, а может и вовсе отказаться от своих интересов. В этом случае приспосабливающийся подавляет свои негативные эмоции, ведет себя так, как будто ничего “такого” не произошло. А вместо этого он, возможно, придумывает план мести. Приспособление может быть уместно, если:

a) Вы оказались неправы и признали это;

b) Восстановление спокойствия важнее победы в конфликте;) Отношения с оппонентом важнее победы в конфликте;) Предмет конфликта не особо важен для вас, зато важен для оппонента;) Отстаивание своей позиции требует слишком много сил и времени.

*4. Компромисс*. Этот метод разрешения конфликта состоит в том, что стороны идут на взаимные уступки. Помните в одной книге и одноименном фильме: ”Они нам карту, а мы им корабль в обмен на карту”. Компромиссное поведение проявляется в разноименных желаниях сохранить отношения и одновременно отстоять свои интересы. Такое поведение может быть уместно в случаях:

a) Когда мало времени, а необходимо принять срочное решение;

b) Ваша цель имеет для вас не особо сильное значение и может быть достигнута другим способом. Так что вы можете смягчить свои требования;

c) Отношения с оппонентом для вас важны и вы готовы получить хоть что-то, чем потерять все;) Сотрудничество или силовая борьба не приводят к успеху, а он важен для вас.

*5. Сотрудничество*. Этот метод разрешения конфликта, представляет собой совместный поиск сторонами решения, которое удовлетворит их интересы максимально. При таком подходе ценности оппонента признаются как свои собственные и не отвергаются. Сотрудничество, на самом деле, является наиболее здоровым методом разрешения конфликта.

Конфликтолог Джеффри Рубин предложил классифицировать ресурсы, за обладание которыми происходят конфликты по двум критериям:

- Материальность (конкретность);

- Индивидуальность (ценность конкретной компенсации именно для конкретного человека)

Такие явления как любовь и статус являются индивидуальными ресурсами, тогда как деньги - материальными. При этом материальные ресурсы компенсируются материальными компенсациями, а индивидуальные

- индивидуальными.

Конфликтологи пришли к выводам, что при ведении переговоров по разрешению конфликта, необходимо сосредоточится на следующих элементах переговоров:

 Люди,

 Интересы,

 Варианта,

 Критерии.

Когда оценена власть оппонента, определены его интересы можно начинать вырабатывать варианты, которые будут предъявлены оппоненту во время ведения переговоров. При подготовке вариантов предложений конфликтологи рекомендуют руководствоваться принципами:

7. Приоритет количества предложений над их качеством;

8. Предложение по форме не должно задевать чувство собственного достоинства оппонента, иначе оно может быть отвергнуто им, несмотря на всю его привлекательность;

9. Предложение должно содержать порядок действий, которые нужно будет сделать, а не надо было сделать;

10. Предложение должно быть привлекательным для другой стороны и, по возможности быть легко выполнимым.

Когда будете готовить предложения, выделите ваши с оппонентом общие интересы, которые можно реализовать вместе. Когда вы делает особый акцент на общих целях переговоры, обычно, проходят более гладко. Иногда общие интересы находятся в неочевидных на первых взгляд претензиях.

Для того, что бы люди изучающие способы разрешения конфликтных ситуаций могли научиться подготавливать как можно больше совместных решений, ученые Х. Корнелиус и Ш. Фейр, разработали специальный

«Генератор альтернатив», (см. таблицу №1):

Таблица №1 Генератор альтернатив

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Интересы оппонента | | |
| Мои интересы | Важные | Средние | Маловажные |
| Важные | Зона, где трудно придти к согласию |  | “Валюта переговоров” |
| Средние |  |  |  |
| Маловажные | “Валюта переговоров” |  | Зона, где легко придти к согласию в начале переговоров |

Рассмотрим графы генератора альтернатив подробнее. В первый столбец вписывают свои интересы: вверху самые ценные, ниже - менее ценные, еще ниже - малозначительные. В верхней строке записывают интересы оппонента: вначале слева - самые значимые, затем правее - менее значимые и еще правее - малозначимые.

В клетки на пересечении строк интересов необходимо вписать как можно больше предложений, удовлетворяющих соответствующие потребности. Предложения должны быть позитивными и легко выполнимыми.

На пересечении малозначительных интересов легче всего добиться согласия, поэтому рекомендуется начинать переговоры именно с них.

Предложения, которые отражают важные для оппонента и не важные для вас интересы, конфликтологи называют «Валюта переговоров». Этим ячейкам таблицы необходимо уделить самое тщательное внимание.

Труднее всего договорится на пересечении важных интересов, поэтому для этого поля необходимо заготовить по возможности максимальное количество предложений.

Оценка вариантов совместного решения

Во время разрешения конфликта стороны обычно отстаивают привлекательность для оппонента своих предложений и оценивают привлекательность его предложений. Конфликтологи Фишер и Юри предложили использовать для оценки предложений следующие критерии:

 Можно ли осуществить данное предложение?

 Действительно ли это предложение решает проблему?

 Как скоро и когда его можно будет начать осуществлять?

 В полной ли мере это предложение удовлетворяет нужды сторон?

Необходимо понимать, что согласие достигнутое силой будет нарушаться подчиненной стороной, поэтому для успешного разрешения конфликта необходимо, чтобы стороны воспринимали соглашение как справедливое. На чем же основывается справедливое соглашение? Конфликтологи предложили следующие критерии справедливости:

 Рыночная цена;

 Решение суда;

 Профессиональная этика;

 Моральные нормы и правила.

Стороны могут также дополнительно избрать те критерии, которые сочтут справедливыми. Ощущение справедливости достигнутого соглашения подтверждается так же и равенством затраченных ресурсов, таких как время, деньги и т.д. если оппонентам не удалось договориться о справедливом критерии, они могут разработать процедуру разрешения конфликта, которую сочтут справедливой. Обычными являются следующие процедуры справедливого разрешения конфликтов:

 Жребий;

 Третья сторона, например Арбитражный Суд;

Когда ваш оппонент делает вам предложения, возникает затруднение, связанное с их оценкой. Как навскидку оценить, выгодное ли это предложение или нет?

Конфликтологи разработали эффективный способ оценки предлагаемого варианта под названием «Наилучшая Альтернатива Обсуждаемому Предложению». Суть этого способа заключается в том, что пользуясь НОАП, вы выбираете между предложением оппонента и наилучшей из реально имеющихся альтернатив. Иначе говоря, мы оцениваем предложение оппонента с тем, что нам хотелось бы получить.

Конфликтологи выделяют три основных этапа, связанных с подготовкой ведения переговоров при конфликте:

1. Подготовка к переговорам;

2. Ведение переговоров;

3. Исполнение договорных соглашений.

И наиболее важным этапом является подготовка к ведению переговоров. Иногда нас могут искусственно пытаться лишить времени на то, чтобы подготовится к переговорам. Например, оппонент может внезапно позвонить и настаивать на скорейшем проведении переговоров в своем офисе.

Важно не поддаваться на такие настойчивые призывы, а вместо этого вежливо объяснить оппоненту, что вам нужно время, чтобы подготовить для него наилучшие предложения. Никогда не торопитесь разрешить конфликт с помощью переговоров, как бы вас ни вынуждали обстоятельства, пока не соберете достаточное количество фактов о предмете спора.

Конфликтологи рекомендуют, когда вы готовитесь к переговорам для разрешения конфликта, задаться или даже записать для наглядности для себя несколько очень важных вопросов:

11. О чем разговаривать?

12. Когда разговаривать?

13. С кем вести переговоры?

14. Какого результата в переговорах я хочу достичь?

15. Какие мои интересы удовлетворятся в ходе переговоров?

Установите для себя минимальную планку, ниже которой вы не опуститесь ни при каких обстоятельствах. Кроме того, совсем не лишним, будет запастись фактами, как можно более тщательно проверить их и продумать. Потому что если в ходе переговоров, вас уличат в несоответствии фактов, вам уже сложно будет убедить оппонента, пользуясь аргументацией. Продолжайте задавать себе и отвечать на вопросы:

16. В чем суть моих предложений?

17. Действительно ли человек, с которым я буду вести переговоры компетентен в этом вопросе?

18. Действительно ли человек, с которым мне предстоят переговоры, обладает реальной властью в принятии решений, является ключевой фигурой стороны оппонента.

Среди прочего, необходимо также присмотреться к нуждам и потребностям оппонента, которые он стремиться удовлетворить за счет переговоров, оценить их хотя бы в первом приближении. И в этом вам помогут такие вопросы и ответы на них, как:

19. Какая выгода от переговоров моему оппоненту?

10 .Какой подход по отношению к этому оппоненту приведет меня к успеху в переговорах?

11 .Чем ценным для клиента и малоценным для меня я могу торговаться с оппонентом?

. К каким доводам могут прибегнуть ваши оппоненты?

13 .Какие ”болевые точки” и уязвимые места в вашей системе доводов они могут затронуть?

14 .Какие вообще трудности испытывают сейчас ваши оппоненты?

15 .Какие у ваших оппонентов могут быть варианты решения их проблем?

Одной из распространенных ошибок является ведение переговоров с человеком, не принимающим решения по данному вопросу. В любой солидной организации есть так называемые ЛПР, то есть Лица Принимающие Решения.

Причем вовсе не обязательно, что это будет руководитель высшего звена или Директор организации. Это может быть человек высокой компетенции, обладающий невысокой должностью, зато непререкаемым экспертным авторитетом в своей области. Поэтому принятие решения может быть всецело доверено ему на основе его профессиональной компетенции. Так что совершенно необходимо выяснить, кто конкретно будет принимать решение по данному предмету конфликта.

Постарайтесь оказать влияние на оппонента в выборе времени и места переговоров. Место переговоров должно быть комфортным для вас. Не соглашайтесь проводить переговоры на территории оппонента, в крайнем случае, выберите нейтральное для обеих сторон место.

Оппонент, находящийся на своей территории, принимающий вас у себя в офисе, будет чувствовать дополнительную поддержку «родных стен».

Большинство переговоров, при условии, что в них участвуют ключевые, подготовившиеся персоны, завершаются успешным разрешением, если стороны не стремятся форсировать процесс и не применяют силовые методы борьбы.

Успех в переговорах, помимо уже рассмотренных факторов, во многом будет зависеть от вашей уверенности в своих правах, в вашей убежденности, что вы достойны отстаивать свои права, требовать, просить, отказывать, если понадобится.

Неуверенное поведение в конфликте проявляет себя в конфликтных ситуациях, прежде всего, двумя различными вариантами поведения:

 Робость;

 Агрессия.

Иногда, впрочем, возникает смешение этих моделей, когда робкий человек, желая выглядеть уверенным в себе, ведет себя агрессивно, иначе говоря, защищается.

Однако другой оппонент также реагирует на агрессию, своей ответной агрессией. И поскольку своя собственная агрессия, в таких ситуациях, не особо осознается и контролируется, такая взаимная агрессивность лишь нарастает и приводит к эскалации конфликта. Однако уверенное спокойное поведение способствует позитивному разрешению конфликта.

Конфликтологи выделяют два основных способа ведения переговоров:

 Переговоры с позиции силы, которые заключаются в том, чтобы сразу же взять курс на убеждение оппонента прекратить сопротивление и начать обсуждать с ним условия капитуляции.

 Поиск совместного решения удовлетворяющего интересы сторон по максимуму.

В дальнейшем мы будем подробно рассматривать именно второй способ - совместное решение, потому что именно он позволяет разрешить конфликт без каких либо последствий для выигравшей стороны. Ведь проигравшая в силовом конфликте сторона будет чувствовать себя обделенной и униженной и, скорее всего, будет готовиться к реваншу. И напряжение в отношениях может возрастать и в будущем привести к более серьезным столкновениям.

 Переговоры, целью которых является взаимное удовлетворение интересов, обычно состоят из следующих этапов:

20. Стороны конфликта озвучивают свои позиции по предмету конфликта;

21. Обсуждение участниками переговоров предъявленных позиций, требований, предложений;

22. Заключение договоренности.

Такова схема конструктивных переговоров. В начале переговоров, стороны уточняют цель встречи. При этом не стоит переходить на личности, заявлять оппоненту, что он не прав и сейчас в этом убедится, иначе вы рискуете разжечь неприятный бессмысленный скандал. Напротив, проявите первым инициативу и поблагодарите вашего оппонента за желание встретиться и урегулировать возникшие разногласия. Предложите вашему оппоненту изложить свою позицию первым. Приготовьтесь внимательно выслушать, возможно, что нечто из услышанного будет для вас неприятным. Однако воздержитесь от негативных оценок сходу, будьте терпеливы.

Далее, когда настанет ваш черед излагать свою позицию, постарайтесь во время этого придерживаться следующих принципов:

1. Излагайте свои мысли четко и кратко, недлинными законченными предложениями. Ни к чему упражняться в красноречии, уважаете время вашего оппонента.

2. Старайтесь не выглядеть эгоистом, излагайте свои доводы так, чтобы они ”цеплялись” за интересы вашего оппонента тоже.

3. Твердо и спокойно отстаивайте свои взгляды, помните ваши права достойны существования.

4. Совершенно необходимо быть максимально выдержанным и хладнокровным, потому что суета и волнение лишь негативно влияют на результат переговоров.

Подводя итоги данной части, отметим для себя насколько важно уметь владеть своими чувствами, а так же владеть техниками, составляющими арсенал успешного переговорщика. Это, прежде всего такие техники, как:

Изложение своей позиции; Выслушивание доводов оппонента; Техника настаивания на своих интересах; Просьба;

Противостояние манипуляциям; Жесты примирения.

Вот техники, составляющие модель совместного поиска взаимовыгодных решений, которые мы рассмотрим в следующих частях.

# **.2 Особенности переговорного процесса**

Переговоры - самый мирный способ разрешения конфликта. В переговорах несколько сторон, участвующих в конфликте стараются прийти к компромиссу, преследуя свои цели.

При проведении переговоров бывают задействованы два подхода:

- распределительный

- позиционный (рыночный)

Распределительный подход подразумевает распределение «пирога, разделённого на несколько частей», ставшего источником конфликта, возможно большей доли. Этот подход используется при таких тактиках конфликтного поведения, как приспособление, уклонение, компромисс.

Позиционный подход заключается в том, что стороны конфликта занимают ряд исходных позиций, а затем, постепенно отказываясь от них, достигают приемлемого для обеих сторон решения.

Переговорный процесс состоит из ряда этапов:

анализ целей и потребностей сторон конфликта - отчетливое понимание собственных потребностей и потребностей оппонента является обязательным условием успешного проведения переговоров,

- выбор стиля ведения переговоров - различают три основных стиля ведения переговоров: конфронтация, сотрудничество, комбинированный стиль. Конфронтация характеризуется рассмотрением оппонента в качестве противника, выдвижением необоснованных требований, проявлением агрессивности и грубости, нежеланием менять свою точку зрения, искажением информации и блефом. Сотрудничество отличается рассмотрением противоположной стороны в роли партера, взвешенными и обоснованными требованиями, созданием атмосферы взаимопонимания и доброжелательности, гибкостью и конструктивностью в процессе переговоров. Комбинированный стиль ведения переговоров представляет собой компромиссные актуальные заимствования отдельных элементов сотрудничества и конфронтации.

- контроль климата ведения переговоров - определение времени и места ведения переговоров, рассадки участников переговоров за столом и др.

- определение тактики ведения переговоров - выбор из большой разновидности тактик (демонстрирование собственных преимуществ, апелляция к законодательству и мнениям авторитетов, затяжка переговоров и др.) тактику, адекватную конфликтной ситуации,

-управление развитием ведения переговоров - своевременное введение в процесс переговоров элементов артистизма и соответствующего поведения участников конфликта, привлечение внешних экспертов, учет особенностей национальных культур и традиций сторон конфликта, создание примирительных комиссий и т.д.

оценка результатов и последствий переговоров - анализ достигнутых в результате переговоров их итогов, четкая фиксация урегулированных и неурегулированных разногласий, определение мероприятий по исполнению достигнутых взаимных обязательств, выработка дальнейших шагов.

Стиль сотрудничества обозначает, что субъект старается разрешить конфликт в свою пользу, но при этом должен учитывать интересы оппонента. Поэтому разрешение конфликта предполагает поиск выгодного обеим сторонам исхода. Наиболее типичными обстоятельствами, когда используется этот стиль, можно считать следующие:

 если обе стороны конфликта имеют одинаковые ресурсы и возможности;

 если разрешение этого конфликта выгодно, и ни одна из сторон не устраняется от него;

 если между оппонентами давние и взаимовыгодные отношения;

 если у каждой из сторон вполне объяснимые цели, которые они могут объяснить;

 если у каждой из сторон есть иные пути выхода из кризиса.

К стилю сотрудничества прибегают в тех случаях, когда у каждой из сторон есть время на поиск общих интересов. Но такая стратегия требует терпимости и эффективна в том случае, если в перспективе не предвидится каких-либо изменений в расстановке сил противоборствующих сторон.

Компромисс означает, что противники стараются найти такое решение, при котором будут какие-то взаимные уступки. Использование этого стиля возможно, если стороны обладают одинаковыми ресурсами, но их интересы взаимоисключающие. Тогда стороны придут к какому-то временному решению, а выгода, которую они получат, будет кратковременной.

Самое интересное, что именно компромисс становится порой единственным возможным выходом из конфликта. Когда противники уверены, что стремятся к одинаковому результату, но понимают, что одновременно достичь этого невозможно.

Стиль уклонения обычно используется в том случае, когда потенциальный проигрыш в каком-то определённом конфликте намного выше, чем те моральные издержки, которые вызовет уклонение. Например, руководящие работники очень часто уклоняются от принятия спорного решения, откладывая его на неопределённый срок.

Если говорить о других должностях, например, менеджере среднего звена, то он может якобы терять документы, озвучивать бесполезную информацию, ссылаться на то, что вышестоящий начальник в командировке. Но затягивание решения по данному вопросу может ещё сильнее усложнить проблему, поэтому стилем уклонения пользоваться лучше тогда, когда это не будет иметь серьёзных последствий.

Стиль приспособления проявляется в том, что личность совершает какие-либо действия, ориентируясь на поведение других людей, однако при этом не стремится отстаивать свои интересы. Он как бы заранее признаёт доминирующую роль оппонента и уступает ему в их противостоянии. Подобная модель поведения может быть оправдана лишь тогда, когда, уступая кому-то, вы слишком много теряете.

Подобный стиль для разрешения конфликта рекомендуется выбирать в следующих случаях:

 когда необходимо сохранить мирные отношения с другим человеком или даже целой группой;

 когда недостаточно власти, чтобы одержать победу;

 когда победа для оппонента важнее, чем для вас;

 когда необходимо найти решение, устраивающее обе стороны;

 когда невозможно избежать конфликта, а сопротивление может навредить.

Например, на рынке появляется конкурирующая компания, но с более значительными финансовыми, административными и прочими ресурсами. Можно пустить все силы на борьбу с конкурентом, но велика вероятность проигрыша. В этом случае, применяя стиль приспособления, лучше поискать новую нишу в бизнесе или продать компанию более сильному конкуренту.

Основная цель борьбы сводится к изменению конфликтной ситуации. А вот достигнуть этого можно различными способами. Самые известные сводятся:

23. к воздействию на оппонента и его окружение;

24. к изменению соотношения сил;

25. к ложной или правдивой информации противника о его намерениях;

26. к получению корректной оценки ситуации и возможностей противника.

*Негативные методы разрешения конфликтов*

1. Ограничение свободы противника

Например, в процессе дискуссии можно навязать оппоненту такую тему, в которой он некомпетентен и может сам себя дискредитировать. А ещё можно принудить противника к действиям, которые будут полезны противоборствующей стороне.

2. Выведение из строя управляющих органов

В процессе дискуссии активно дискредитируется политика лидеров, опровержение их позиции. Например, во время предвыборной компании очень многие прибегают к критике своих оппонентов и даже демонстрации их несостоятельности как политических деятелей в пользу своей позиции. Здесь многое зависит от количества полученной информации, которая искажается, а также от ораторского искусства одного из противников.

3. Метод проволочек

Этот метод применяется, чтобы выбрать подходящие условия для финального удара или создания благоприятного соотношения сил. В военное время активно применяется для переманивания солдат противника на свою сторону. В мирных же целях удачно проявляется в дискуссии, если брать слово в последнюю очередь и приводить аргументы, которые ещё не подвергались критике.

При использовании данного метода есть шанс заманить противника в приготовленную заранее ловушку и выиграть время либо изменить обстановку на более для себя выгодную.

*Позитивные методы разрешения конфликтов*

1. Переговоры

Переговоры являются одним из самых действенных методов в урегулировании конфликтов. Для достижения перемирия используется форма открытых дебатов, которые предусматривают взаимные уступки, а также полное или частичное удовлетворение интересов обеих сторон.

2. Метод принципиальных переговоров

В отличие от обычных переговоров, данная форма урегулирования конфликта предполагает следование четырём основным правилам (принципам), от которых нельзя отступать.

Определение понятий «участник переговоров» и «предмет переговоров». Для первого понятия важна не просто личность, а некто, обладающий определёнными чертами характера: стрессоустойчивостью, способностью контролировать своё поведение и эмоции, умением слушать оппонента, способностью сдерживать себя и избегать оскорбительных слов и поступков.

Ориентация на общие интересы, а не на позицию каждой из сторон. Ведь именно в противоположных позициях и проявляется различие интересов. Поиск общих условий может примирить конфликтующие стороны.

Продумывание выгодных для обеих сторон вариантов решения. Анализ вариантов, удовлетворяющих обе стороны, и приводит к договорённости в любой области. Если критерии будут носить нейтральный для обеих сторон характер, это быстрее приведёт конфликт к логическому разрешению. А вот субъективные критерии всегда будут ущемлять интересы одной из сторон. Но объективность будет достигнута только при условии понимания всех аспектов проблемы.

Каждый человек имеет права, закрепленные основным законом государства, в котором он проживает. Это, прежде всего, такие основные права, как право на жизнь, здоровье, свободу, собственность.

Одной из основных целей конфликта, является изменение поведения стороны оппонента. Зачастую оппоненты во время конфликта требуют от нас, чтобы мы не делали того, на что имеем полное право. И тогда мы вынуждены защищать свои права и действовать так, как мы действовали.

Когда у нас есть основание для защиты своих прав, то максимум о чем может просить нас оппонент это услуга или одолжение. Ниже мы перечислим признаки, по которым можно предварительно оценить насколько ”законны” ваши аргументы:

1. Законы и подзаконные акты, нормативно-правовые документы; Не стоит забывать, что они имеют иерархическую силу, то есть закон, например, имеет большую силу, чем подзаконный акт.

2. Договоренность письменная, а в исключительных случаях устная, но в присутствии свидетелей.

Ниже мы рассмотрим техники переговоров, позволяющие уверенно отстаивать свои права.

Техника переговоров «Заезженная пластинка»

Эта техника переговоров применяется в случаях, когда вы на 100% уверены в своих правах и можете сразу вспомнить, какие нормативно- правовые документы дают вам право действовать так, как вы действуете в данной ситуации. Эта техника эффективна, когда ваш оппонент настаивает на своей точке зрения без каких либо веских оснований, например без ссылок на нормативные документы.

С помощью этой техники переговоров можно уверенно разрешать конфликты с продавцами, когда они, например, нарушают ”Закон о защите прав потребителей”, отказываясь заменить некачественный товар. Эта техника хороша так же и в случаях защиты своих прав во всевозможных инстанциях, и в конфликтах на работе.

Однако эта техника не вполне подходит для разрешения конфликтов между супругами, поскольку отношения супругов связаны больше нормами морали, нежели законов. Поэтому тщательно подумайте, прежде чем применять ее в семейном конфликте. Исключения составляют лишь случаи, когда один из супругов нарушает основные права другого, и это, как вы уже наверно догадались, прежде всего, право на здоровье.

Суть этой техники переговоров состоит в том, что вы излагаете свое требование максимально кратко и четко так, чтобы не было ни малейшей двусмысленности. При этом оппонент может говорить все, что ему заблагорассудится, приводя свои доводы.

Ваша же задача, как в анекдоте: «Иван Зюкин проявлял характер. Он твердо стоял на своем…». Так и вы проявите характер и … :)

Вы соглашаетесь со всем, что вам говорит оппонент, но при этом твердо повторяете свои требования. Это означает, что вы всем своим видом должны подчеркивать, что ощущаете свою правоту, но, тем не менее, не считаете своего оппонента манипулятором или мошенником. Вы реагируете так, словно ваш оппонент заблуждается в своих действиях.

Вы спокойны и расслаблены, вы ведете себя так, словно заранее уверены в благоприятном для вас исходе дела. Старайтесь во чтобы то ни стало сохранять самообладание, потому что если вы собой владеете недостаточно, оппонент быстро заметить вашу неуверенность и расценит это как проявление слабости.

Очень важно также воздержаться от малейшей ироничной интонации, ухмылок и тому подобных мимических движений лица, потому что это может оскорбить вашего оппонента. Он почувствует себя униженным и уязвленным и будет стремиться ”сохранить свое лицо”.

Такие фразы лишь указывают на вашу агрессивность. А агрессия в таких ситуациях свидетельствует лишь о слабости и неуверенности в своих правах.

Подводя итоги, отметим для себя следующий алгоритм техники переговоров «Заезженная пластинка»:

1. Опишите ситуацию;

2. Опишите последствия, которые вы испытали на себе из-за сложившейся ситуации;

3. Опишите свои чувства по этому поводу;

4. Изложите свою позицию, и что конкретно вам позволяет настаивать на ней;

5. После того как оппонент привел свои доводы - согласитесь с ними, это важно;

6. После того, как оппонент привел свои доводы, еще раз повторите свою позицию,, но уже не приводя аргументы;

7. Соглашайтесь со всеми доводами оппонента, после чего в конце ставьте союз ”и”, и озвучивайте вновь свою позицию.

Техника переговоров - Уверенная просьба

Этой техникой переговоров уместно пользоваться в случаях, когда ваш оппонент не нарушает ваших прав и не обязан ничего делать по вашему требованию. То есть не существует норм, обязывающих вашего оппонента подчиняться вашим требованиям.

Просьба это обращение к другому человеку с целью получить от него удовлетворение своих интересов, когда ваш оппонент волен поступать так, как сочтет правильным для себя - отказать вам или согласиться. Но когда вы изображаете грозные интонации голосом, просьба, зачастую, перестает быть просьбой и становится требованием. Требование отличается от просьбы, прежде всего потому что:

1. Требуя, вы ожидаете от оппонента определенного ответа;

2. Требовать, это значит иметь право на определенный ответ;

3. Вы даете понять оппоненту, что в случае отказа, будете испытывать негативные чувства.

Но мы рассматриваем ситуации, в которых нам следует рассчитывать лишь на добрую волю наших оппонентов. Однако людям настолько нелегко просить других, что они, даже если и решатся на такой шаг, просят так, как будто не рассчитывают на то чтобы добиться своего. Они как бы заранее уверены в том, что им откажут и испытывают страх от этой мнимой уверенности. Они боятся якобы унижения, которое могут испытать в случае отказа.

Любой человек имеет полное право просить у другого то, что ему необходимо, не чувствуя при этом себя униженным. Точно так же как тот, у кого просят, имеет полное право отказать, не испытывая при этом чувства вины.

Когда вы просите кого-то об одолжении, делайте это спокойно и уверенно, без излишних извинений или, наоборот, высокомерия.

Если вам трудно простить кого-либо, поможет такой простой трюк: представьте себе, что человек, к которому вы обращаетесь с просьбой, на самом деле хочет помочь вам, но не знает как. И вы, на самом деле, лишь облегчаете ему задачу, спокойно обратившись к нему и попросив его то, что хотите.

А вот еще один трюк: представьте себе два варианта:

1. Вы попросили,

2. Вы не просили,

тогда возможны такие исходы: в первом случае вы просто-напросто не получите то, что хотите, а во втором уже существует вероятность 50/50 что вы либо получите, либо не получите то, что хотите. Видите, как математика помогает справиться с такой сложной дилеммой, как ”просить, или не просить” :)

Согласитесь, что вероятность положительного исхода не так уж мала… Бывают и такие случаи, когда люди отказываются от помощи, которая

им действительно необходима, даже если очень нуждается в ней. А все потому, что они не хотят ощущать себя обязанными другим людям. Они опасаются, что когда такой человек обратится к ним с аналогичной просьбой, они не смогут ему отказать.

Однако для многих людей сам факт того, что вы искренне благодарите за помощь является весьма приятным и притягательным, потому что благодарностью вы укрепляете самооценку этого человека, а иначе попытайтесь предложить помощнику ответную услугу.

Техника переговоров - Примирение

Эти техники переговоров применяются для того, чтобы в одних случаях «сохранить лицо» в тех конфликтах, которыми вам не удалось управлять и погасить негативные эмоции вашего оппонента, а в других случаях для того, чтобы «загладить вину», если вы допустили ошибку, повели себя некорректно. А в третьих случаях усмирить вашего оппонента, который как вы неожиданно для себя обнаружили, обладает большей властью, чем вы. конфликт переговорный процесс

Техника переговоров «Примирение» может выражаться с помощью следующих приемов:

 Извинение;

 Выражение сожаления по поводу негативных эмоций оппонента;

 Признание законности требований вашего оппонента;

 Принятие личной вины за некоторые причины приведшие к конфликту;

 Раскрытие оппоненту собственных чувств и мыслей по поводу конфликта;

 Благодарность вашему оппоненту за честную обратную связь;

 Раскрытие мотивов вашего поведения;

 Поиск взаимовыгодных решений;

 Признание точки зрения вашего оппонента;

 Если вы точно знаете, что не правы, начните первым критиковать сами себя.

Это основные техники примирения оппонента во время конфликта. Помните, что у каждого человека есть право на ошибку и поэтому может быть не лишним напомнить об этом вашему оппоненту.

В конце концов, ваш оппонент может раздражаться и конфликтовать с вами, приписывая вам дурные намерения. Поэтому спокойные разъяснения и выражение сожаления могут сделать восприятие вашего поступка более позитивным.

Техника переговоров - Уверенный отказ

Когда оппонент во время переговоров по разрешению конфликта применяет техники, для того, чтобы манипулируя нами, вынудить нас, либо отказаться от первоначальных требований, либо смягчить их, либо уступить по отдельным вопросам.

Поэтому так важно владеть техниками, позволяющими противостоять манипуляциям и уметь уверенно отказывать. Потому что человека не умеющего сказать нет, легко вынудить делать то, что ему совсем не выгодно и не нужно. Существуют ситуации, когда отказ будет даже более адекватен, чем попытка удовлетворить желания просящего или требующего:

1. Это, например ситуации, когда вы точно знаете, что не сможете выполнить просьбу. И когда вы таки не выполняете данное вами обещание, вы, тем самым, подводите другого человека. Однако если бы вы заранее предупредили его, что его просьба не выполнима, вы оградили бы себя от ненужного конфликта с этим человеком.

2. Это ситуации, когда ваша помощь влечет за собой нарушение закона или причинение вреда другим людям.

3. Это особые деликатные случаи, касающиеся взаимоотношений мужчин и женщин. Если вы встречаетесь с кем-то, кто вам не особо нравится лишь из стремления не огорчить его отказом, вы тем самым, сделаете ему еще больнее, когда расстаться все-таки придется, потому что не сказали ему ”нет” в самом начале. В результате пострадают оба: тот, кто не вовремя сказал “нет” будет испытывать чувство вины за причиненный душевный вред, а тот, кому несвоевременно отказали, будет переживать глубоко укоренившуюся печаль и стресс.

Два основных, принципиальных вида ситуаций, требующих вашего уверенного отказа:

1. Когда вас просят поступиться собственными интересами или сделать что-то, чтобы помочь просящему.

2. Когда вас просят для вашего же блага сделать то, что вам совсем не нужно.

В каждом из этих типичных случаев, необходимо отделить то что нужно вам и то, что нужно другому, то есть обозначит ваши границы

Умение сказать «нет», имеет важное значение для человека, ведь тем самым человек как бы заявляет окружающим: «Я - личность и у меня есть свои собственные взгляды на жизнь». Когда вы говорите «нет» вы тем самым обозначаете границы своей автономии.

Техника «Обозначение границ»

Эта полезная в конфликтных ситуациях, да и вообще по жизни, техника состоит из трех этапов:

1. Подтвердите просителю, что вы его поняли, что вы не отмахнулись от него и не проигнорировали. Затем поблагодарите просителя за доверие к вам. Это можно сделать такими фразами как: ”Я польщен, что по этому вопросу вы обратились именно ко мне”

2. Обратите внимание на себя, на свои чувства, в связи с просьбой, с которой к вам обратились. Прочувствуйте ваши эмоции. Хотите ли вы сделать то, о чем вас просят или нет. если вы решили отказать, то как мы уже говорили, вы имеете на это полное право, поэтому ведите себя спокойно и с достоинством. Главное не извиняться и не принижать себя внутренне. Вместо этого следует спокойно произнести, например, такую фразу:

«К сожалению, не имею возможности помочь вам»,

«Я этим не занимаюсь», и тому подобную вежливую фразу.

3. Скажите «нет». А можете сказать «Спасибо, не надо», или «Не хочу». Во многих случаях этого вполне будет достаточно. Но есть категория людей-манипуляторов, которых может не остановить такой ответ. Такие люди всячески пытаются манипулировать другими, играя на всевозможных комплексах, чувстве вины, жалости и прочих.

Техника «Перманентный отказ»

Эта техника весьма похожа на технику «Заезженная пластинка», в которой вы методично и последовательно, раз за разом повторяете свои требования. Суть «Перманентного отказа» состоит в том, что вы так же методично говорите «нет».

Вот как схематично выглядит техника «Перманентный отказ»:

1. Вы благодарите оппонента за доверие;

2. Вы приводите аргументы, по которым вы отказываетесь;

3. Вы говорите «Нет»;

4. Снова выслушиваем аргументы просящего так, чтобы он понял, что мы не отмахиваемся и не игнорируем его и снова говорим ”нет”.

Очень важно при этом не позволить увести себя в сторону от предмета разговора и заболтать. Вместо этого настойчиво объясняем чего мы не хотим делать, воздерживаясь от язвительных комментариев в адрес оппонента.

Техника «Перманентный отказ» гораздо универсальнее техники

«Заезженная пластинка», потому что мы можем отказывать не только незаконным требованиям, но и в ситуациях, когда у нас есть выбор. Такие ситуации вызывают у некоторых людей сложности в общении, потому что люди опасаются отказать дабы не вызвать чувства обиды или осуждения со стороны просителя. А в основе этого предрассудка находится родительское предписание «Радуй других».

Дополнительные соображения по поводу того как отказывать

 Выдерживайте паузу. Если вы замечаете за собой такое свойство как машинально отвечать согласием на предложение, попробуйте сперва выдерживать продолжительную паузу, или, как говорят в спорте, взять тайм- аут. Это даст вам возможность успокоиться и обдумать поступившее предложение более тщательно. Ведь никто вам не запрещает спокойно сообщить своему собеседнику, что то наподобие: «Мне нужно подумать, я свяжусь с вами через…», или «Сейчас я не готова дать вам определенный ответ…».

 Говорите «Не хочу», вместо «Не могу». Когда вы говорите «не могу», ваш собеседник может попытаться начать убеждать вас, что вы на самом деле можете многое. А против ответа «Не хочу» возразить особо нечего.

 Интонация и жесты эффективно помогают отклонять неуместные предложения, поэтому можете потренироваться перед зеркалом в освоении мимики и жестов, помогающих отказывать.

 Будьте точны. Озвучивайте оппоненту, чего вы сделаете, а чего не сделаете точно. Проявляете сочувствие. Это можно выразить, например, такими фразами: «Я отлично понимаю, в какой сложной ситуации вы оказались, но помочь вам не имею возможности»

# **Выводы ко второй главе**

4. Прежде чем выбрать метод разрешения конфликта необходимо оценить ваши возможности и возможности вашего оппонента по достижению тех или иных целей конфликта. Даже если оппоненты равны друг другу, ваш оппонент может быть готов проявить большее упорство и волю для достижения своих целей, потратить больше финансовых, интеллектуальных и других ресурсов, чем вы. Во время разрешения конфликта стороны обычно отстаивают привлекательность для оппонента своих предложений и оценивают привлекательность его предложений. Необходимо понимать, что согласие достигнутое силой будет нарушаться подчиненной стороной, поэтому для успешного разрешения конфликта необходимо, чтобы стороны воспринимали соглашение как справедливое.

5. Наиболее важным этапом является подготовка к ведению переговоров. Конфликтологи рекомендуют, когда вы готовитесь к переговорам для разрешения конфликта, задаться или даже записать для наглядности для себя несколько очень важных вопросов. Так же очень важно запастись фактами, подтверждающими вашу правоту, как можно более тщательно проверить их и продумать. Стоит не забывать и о нуждах и потребностях оппонента, которые он стремиться удовлетворить за счет переговоров, оценить их хотя бы в первом приближении.

6. Переговоры - самый мирный способ разрешения конфликта. В переговорах несколько сторон, участвующих в конфликте стараются прийти к компромиссу, преследуя свои цели.

# **Глава III. Конфликты в организации**

# **3.1 Конфликтогенные социальные факторы и их характеристика**

В данный момент наиболее актуальной является проблематика конфликта именно в организациях. В обстановке российского общества, которое сменяет виды экономического взаимодействия от планово- административных к рыночным, проблематика конфликта имеет особую необходимость.

Смена вида экономики на рыночную дало начало к созданию новых видов организаций и соответствующих им законов существования, формированию в них абсолютно других конфликтных ситуаций.

Такие внутренние и внешние факторы, как экономическая нестабильность, социальная поляризация, усугубление разности между социальными слоями, растущая социальная напряженность и усиление конфликтогенности, оказывают сильное давление на действия, состав организаций и поведения внутри них.

То, что работоспособность организации зависит не только от внутриорганизационных, а так же во многом и от внешних причин, можно осознать, видя как сегодняшний экономический кризис охватил весь социум и его социальные системы.

Но делить факторы конфликтности на внутренние и внешние будет неправильно, так как для организации по важности они равны.

Поэтому предметом нашего исследования будут конфликтогенные факторы, зависящие как от изменений внутри организации, так и от внешних условий. К тому же рассмотрим, как следует решать конфликтные ситуации внутри организаций при помощи переговоров.

Организация - достаточно сложное явление. В социологии под организацией понимается группа лиц, которая взаимодействует определенным образом для достижения поставленных целей.

Если судить по мнению учёных, к возникновению конфликта может привести нарушение правил и договоренностей, которым следует определенная организация. Если же конфликт произошел даже при следовании правилам и договорённостям, то нужно судить уже по масштабности конфликта, степени его воздействия как на организацию в целом, так и на работу её сотрудников в отдельности и состоящих из них подразделений.

Нужно признать, что конфликт имеет более серьезные последствия при осознанном несоблюдении правил, принятых в организации.

Среди основных законов функционирования организации называют следующие:

 *закон синергии*, заключающийся в том, что возможности организации как единого целого превышают сумму возможностей ее отдельных элементов, поэтому цель может быть достигнута наилучшим образом посредством интеграции и объединения усилий всех членов организации, что также имеет непосредственное отношение к сплочению коллектива, который становится более устойчивым к возможным конфликтным ситуациям;

 *закон дополнения* внутриорганизационных процессов и функций противоположно направленными: разделение дополняется объединением, специализация - универсализацией, дифференциация - интеграцией, что позволяет обеспечить смену деятельности, взаимозаменяемость, освоение смежных специальностей, обмен ролями, ротацию кадров, смену статусных позиций;

 *закон сохранения пропорциональности,* или рациональной организации деятельности, при которой обеспечиваются ресурсы, достаточные для эффективного функционирования организации и ее элементов при любых возможных изменениях (в частности, речь идет о кадровой численности - кадровый голод и кадровый избыток одинаково вредны);

 *закон композиции,* требующий, чтобы все подразделения организации обеспечивали максимальное продвижение к общей цели и чтобы индивидуальные цели (поставленные перед подразделениями организации и ее отдельными сотрудниками) представляли собой конкретизацию общей цели: известно, что совпадение целей, - одно из главных условий избегания конфликтов, и наоборот, несовпадение целей, а тем более их противопоставление - прямой путь к конфликту;

 *закон самосохранения,* предполагающий соблюдение условий, при которых организация сохраняется как единое целое и стабильно функционирует в этом качестве, для чего следует не допускать организационной неустойчивости и нестабильности, которые порождаются конфликтностью, непродуманной реструктуризацией, постоянными кадровыми и структурными изменениями, нерациональным использованием материальных и людских ресурсов и т.п.;

 *закон онтогенеза*, указывающий на то, что жизнь любой организации состоит из трех периодов - становления, развития и угасания: наиболее плодотворной является вторая, поэтому следует, во-первых, сокращать период ее формирования; во-вторых, обеспечивать ее всемерное развитие; в-третьих, как можно дальше отодвигать момент прекращения ее деятельности - очевидно, что наибольшую уверенность придает именно стабильное и длительное развитие и процветание организации;

 *закон информированности*, распространяющийся на сферу принятия решений: они тем более адекватны возникающей ситуации, чем большим объемом реальной информации обладают индивид или группа, принимающие решение - отсутствие информации не позволяет трезво оценить положение дел в организации, плодит слухи, домыслы, конфликты.

 Как важная часть морально-психологического климата и неразрывная область структуры управления организацией важна осведомлённость о коллективе.

Для этого ответственные руководители проводят различные мероприятия для выяснения состояния как своих сотрудников, их мнения о рабочем процессе и контактах внутри организации, так и о своём предприятии в целом.

Журнал «Секрет фирмы» приводит такие способы получения информации: наличие негласных информаторов среди сотрудников, работа

«горячих информационных линий», проведение периодических опросов и анкетирования, коллективных обсуждений.

Так, на вопрос о том, как вы узнаете, что происходит на нижних уровнях вашей компании, респонденты отвечали следующим образом (см. приложение, таблица№3):

 используем различные методики оценки психологического климата в коллективе -*16 , 12 %;*

у нас есть информаторы среди сотрудников - 25,81 %;

сотрудники напрямую обращаются к топ-менеджеру - 41,94 %;

у нас есть «горячая линия», на которую сотрудник может позвонить и сообщить любую информацию - 3,23 %;

у нас есть специальный ящик для жалоб и предложений - 3,23 %;

используем другие методы - 9,67 %.

Имеется довольно много факторов, которые наглядно показывают как возникают конфликтные ситуации. Например, стремление как можно скорее подняться по карьерной лестнице, заработать авторитет в своём коллективе, получить больше власти и ресурсов для установления своего статусного положения и многое другое.

Разобрав некоторые из них, я пришла к выводу, что максимальное воздействие имеют следующие причины объективного характера:

1. Недостаток каких-либо ресурсов может приводить к конфликтам между людьми, отделами и целыми структурами внутри организации. Это происходит из-за того, что не все могут обладать одинаковым количеством ресурсов, а значит и распределение этих ресурсов (например, таких как премии, доходы, надбавки, поощрения и т.п.) будет неравномерным внутри самой организации;

2. Неравномерное разделение полномочий и дел, сильная загруженность отдельных людей в коллективе, не учитывая их настоящих возможностей, уровня компетентности в определённых вопросах и соответствие занимаемой должности; правильное распределение и выполнение заданий, особенно важны при появлении разного типа отклонений, нарушающих работу организации, её секторов, и способствует активному её развитию; состояние загруженности работой и чрезмерной ответственностью всегда создаёт чувство крайнего внутриличностного и внутриорганизационного дискомфорта и появлением недовольства;

3. Чрезмерное разделение и структурирование органов предприятия опасны несогласием целей, свои задачи и способы их достижения, имеющиеся у предприятий, могут привести к разладу главных целей организации в целом. Такая самостоятельность в одном случае позволит развить творческий потенциал того или иного отдела и улучшит качество их работы, а в другом случае раздробит коллектив, создавая мнение в самодостаточности и значимости каждого отдельно взятого человека в продвижении задач всей организации;

4. Малая степень коммуникативного взаимодействия внутри организации: мы говорим не только о рабочих, деловых взаимоотношениях, но и о неформальных, важность которых нельзя недооценивать, о трепетном отношении к работникам организации со стороны аппарата управления, о Создании возможностей для обширного взаимодействия внутри групп, отделов и отдельных, что помогает сплочению коллектива в единое целое;

5. Без наличия нормального морально-психологического настроя в организации, особенно это относится к этике делового общения и поведения, а не к области только личных взаимодействий (что, конечно, не менее важно), поэтому задачей каждой организации становится поддержание соответствующего климата, разработка и следование в течении трудовой деятельности определённым правилам отношений к друг другу, особенно в конфликтных ситуациях;

6. Упущения в управлении организацией: в сегодняшних условиях, когда зачастую в организациях отсутствует отдел по контролю за действиями руководства и власть концентрируется в руках небольшого количества людей, этот пункт является одним из главных факторов возникновения конфликта;

7. Неблагоприятные условия труда следует отнести также к наиболее конфликтогенным факторам - нарушение норм законодательства о заработной плате, нормированном рабочем дне и рабочей неделе, оплачиваемом трудовом и вынужденном отпуске и т.п.;

8. Недостаточная осведомленность сотрудников о собственных правах и возможностях их защитить;

9. Недоработка мероприятий по разбору конфликтных ситуаций внутри предприятия.

Е.В. Александрова выделяет две группы факторов, которые могут вести к конфликтности в коллективе, и рассматривает их в совокупности. К внутренним факторам она относит:

1. невыполнение руководством организации данных коллективу обещаний;

2. отсутствие видимых результатов заботы руководства об улучшении условий труда, быта и отдыха членов коллектива;

3. конфронтация между руководством и подчиненными по поводу несправедливого распределения материальных благ;

4. осуществление радикальных преобразований без учета интересов коллектива;

5. подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

К внешним факторам она относит ухудшение социально- экономической ситуации, несовпадение интересов различных слоев, ущемление законных прав и интересов, низкий уровень социальной и правовой защищенности, резкая социальная поляризация в имущественном отношении.

Исходя из вышеизложенного, мы предложили нашим респондентам определить основные причины конфликтов в их организациях. Результаты оказались следующими (см. приложение, таблица №4):

 Большинство из них - 42% опрошенных - главным конфликтогенным фактором в современных организациях назвали несоответствующие нормам условия труда и невозможности защиты своих прав внутри организации. Таким образом, опрашиваемые совместили три фактора - неблагоприятные условия труда, недостаточная осведомленность сотрудников о собственных правах и возможностях их защитить и недоработка мероприятий по разбору конфликтных ситуаций внутри предприятия.

 Около 29 % указали на недостатки в руководстве организацией и их связь с возможными конфликтными ситуациями, подтвердив наше утверждение о чрезмерной концентрации власти в современных условиях у небольшого количества людей, обладающих полномочиями, и об отсутствии отдела по контролю за действиями руководства, что, по мнению опрашиваемых, связано в первую очередь со страхом потери работы.

 Для 15% опрошенных причина кроется в неравномерном распределении полномочий, загруженность отдельных людей в коллективе и недозагруженности других, в некомпетентности, и несоответствии занимаемой должности, что в большей степени касается руководства организации и системы подбора кадров.

 До 11% респондентов отметили важность нормального морально-психологического настроя в организации как для нее самой, так и для отдельно взятых работников, указав одновременно на многочисленные факты нездоровой конкуренции, карьеризма. В значительно меньшей мере респонденты озабочены уровнем коммуникативного взаимодействия, что вполне объяснимо в условиях утвердившегося индивидуалистского мировоззрения.

 Что касается оптимальной структуры организации, то на этот факт практически никто (3% опрошенных) не обратил внимание.

Как видим, в центре конфликта - власть, ресурсы и их справедливое распределение, а также работа и достойное за нее вознаграждение.

Как показывает опрос, проведенный исследовательским центром рекрутингового портала SuperJob.ru, неблагоприятный психологический климат в коллективе является веским основанием для того, чтобы уйти с работы (см.приложение, таблица №5):

% россиян не намерен мириться с интригами коллег и начальником- тираном, что неизбежно связано с возникновением конфликтов. Как правило, офисные сотрудники и руководители среднего звена в 70-75% случаев увольняются именно по причине отсутствия в коллективе нормального психологического климата. В таких коллективах высокая текучесть кадров, возможен даже и массовый уход сотрудников. Однако 4% опрошенных (главным образом мужчины и те, чей оклад составляет 15-25 тыс. рублей) считают, что никакие конфликты не страшны тем, кто много и профессионально работает. Только 5% опрошенных затруднились с ответом на вопрос, способен ли неблагоприятный климат и вызываемые им конфликты вынудить их уйти с работы. По мнению этих респондентов, от такого шага их удерживает необходимость содержать семью и сложности в дальнейшем трудоустройстве. Было высказано и другое объяснение: многое зависит от конкретной ситуации, стрессоустойчивости и способности находить выход из положения. В целом же на практике меняли работу из-за плохой психологической атмосферы и связанной с этим конфликтностью 43% россиян.

Если систематизировать обозначенные выше и иные, вызывающие конфликты в организации, то их можно разделить на четыре группы:

 объективные,

 управленческие,

 социально-психологические,

 личностные.

Личностные можно отнести к субъективным: они основаны на персональных чертах участников организации, они являются фундаментом выбора той или иной модели конфликтного поведения, что влияет и на выработку стратегии управления конфликтами.

Конфликтную ситуацию предопределяет совокупность объективных и субъективных факторов, хотя наши респонденты отдают предпочтение объективным факторам, т.е. тем обстоятельствам социального взаимодействии, которые ведут за собой столкновение интересов, целей, мотиваций. Но, понятно, что в конкретном конфликте преобладающую роль может играть один из факторов - объективный или субъективный, который может возникать в силу действия иных причин.

Это помогает понять, почему столь сложно разрешить даже самый незначительный конфликт - сложно выявить, понять, определить то, по поводу именно чего он реально возник. Но возможна и иная ситуация, когда причина конфликта доподлинно известна, но конфликт сознательно направляется в иное, нужное русло.

# **3.2 Направления развития процедур переговорных процессов**

В прошлой главе мы изучили причины возникновения конфликтов на предприятиях. Теперь рассмотрим один из путей решений таких ситуаций, а именно переговорный процесс и его развитие в социологии управления и в социологии конфликта

Ученые конфликтологи выделили и описали следующие модели ведения переговоров:

Модель ведения переговоров: «уступки - сближение» или иначе

«выигрыш - проигрыш».

Эта модель ведения переговоров заключается в том, что когда стороны наталкиваются на противоречия во взаимных претензиях, они идут на взаимные уступки, пока не найдут точки соприкосновения. Классическим примером такого ведения переговоров является торг покупателя и продавца. Противоречие здесь состоит в том, что покупатель стремиться купить подешевле, а продавец подороже. Такие конфликты ученые условились называть ресурсными, а торг - дележом, борьбой за обладанием.

Конфликтологи, нередко называют такие ситуации «игра с нулевой суммой», потому что выигрыш для одного участника конфликта является проигрышем для другого. Если покупатель сбил цену, значит столько же недополучит продавец.

При подготовке к переговорам, каждая из сторон участников конфликта готовит несколько предложений:

 Основное предложение, которое состоит в том, что сторона просит для себя максимум желаемого;

 Последнее предложение - минимально предельная черта, до которой сторона может откатиться в уступках;

 Компромиссное предложение - это среднее между основным и последним, приемлемое для стороны предложение.

Иными словами делится такой ресурс, которого не хватит на всех.

Обычно на начальных этапах ведения переговоров стороны выдвигают максимальные требования, поэтому снижение силы своих требований в ходе переговоров, будет восприниматься как уступки. Ваши требования могут по- разному восприниматься вашим оппонентом в зависимости от их силы. Сильное требование вынуждает оппонента идти на большие уступки, чем слабое требование. Поэтому для переговоров обычно готовят несколько предложений отличающихся друг от друга по силе.

Вот прилагательные, которыми описывают требования разной силы (см. рис.2):

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные | Слабые |
| Безусловное | Условное |
| Постоянное | Временное |
| Точный | Приблизительный |
| Первостепенный | Второстепенный |

Рис.2

Суть ведения позиционных переговоров в последовательно занимаемых и уступаемых позициях.

Модель ведения переговоров: ”Взаимная выгода”.

Эта модель ведения переговоров была предложена Р. Фишером У. Юри. Заключается она в том, что конфликт разрешается без проигрыша одной из сторон и выигрыша за ее счет другой стороны конфликта. Основной сутью этого метода является поиск совместного решения, устраивающего все стороны конфликта. Таким образом, дорогие друзья, ниже мы рассмотрим способы достижения совместного решения.

Способы поиска совместного решения

*1. Ликвидация дефицита ресурса*

Этот метод ведения переговоров для нахождения совместного решения легко проиллюстрировать на примере. Допустим жена с мужем конфликтуют по поводу того кто и что будет смотреть по телевизору. Ресурса в этом случае явно не хватает на всех и возникает противоборство. Однако нахождение совместного решения в данном случае будет заключаться в том, что муж и жена в равной доле поучаствуют в покупке второго телевизора и тем самым ликвидируют дефицит изначально недостающего ресурса. Причем важно, что не кто-либо принуждает другого вложиться в новую покупку, а обе стороны конфликта принимают совместное решение о покупке.

. *Совмещение интересов*

Этот метод ведения переговоров, чтобы найти совместное решение, основан на анализе интересов каждой стороны. Участники конфликта ищут решение, которое устроило бы обоих. Например, если муж и жена конфликтуют из-за того, что один хочет смотреть телевизор, а другой - спать, то совместное найденное решение может состоять в том, что один из них воспользуется наушниками.

Согласие может достигаться за счет того, что интересы оппонентов могут различаться по форме. Например, когда конфликт возникает из-за того, что жена хочет пойти вместе с мужем на балет, а муж наотрез отказывается. В этом случае анализ интересов каждой из сторон может показать, что жена, на самом деле, устала от рутинной совместной жизни и просто хочет выйти в свет. Однако мужу категорически не нравится балет, однако он с удовольствием сходил бы на концерт живой музыки в блюз-кафе.

Таким образом, обнаружив истинные интересы друг друга, супруги могут договориться и пойти в итоге вместе в цирк :)

Так давайте посмотрим, каким образом могут отличаться оценки разными людьми одних и тех же интересов (см. Таблицу №2).

Отличие 1 - В ценностях.

То, что для вас является ценным, может иметь незначительную ценность для других людей. В одном и том же предложении оппонентов привлекают разные свойства:

|  |  |
| --- | --- |
| Одну сторону больше привлекает | Другую сторону больше привлекает |
| Форма | Содержание |
| Ближайшее будущее | Отдаленное будущее |
| Немедленный эффект | Долгосрочный эффект |
| Репутация | Результат |

Таблица №2

Отличие 2 - Во времени.

Для одного важно получить максимальную прибыль здесь и сейчас, а другому важна стабильность - пусть небольшой, но стабильный долговременный доход.

Отличие 3 - В прогнозах.

Мастер хочет получить за облицовку плиткой ванной комнаты 10.000 рублей. Однако Заказчик полагает, что ремонт может оказаться некачественным и готов заплатить за работу 7000 рублей. Однако Заказчик готов оплатить работу в полном объеме, если ремонт будет качественным. Они могут договориться о том, что ремонт будет оплачен в размере 7000 рублей и еще 3000, если плитка не отвалится спустя месяц.

Отличие 4 - Нежелание рисковать. Покупатель готов заплатить большую сумму за товар, если ему предложат послепродажное сервисное обслуживание.

Однако нечасто бывает так, что найденное решение полностью удовлетворяет все интересы участников конфликта, поэтому в первую очередь учитываются самые ценные интересы.

Модель ведения переговоров: «Взаимные услуги»

Эта модель ведения переговоров заключается в том, что каждая из сторон соглашается уступить в том, что не особенно важно для нее, но очень важно для другой стороны. Иначе говоря, отдают то, что не нужно и просят то, что нужно.

Для того чтобы в полной мере воспользоваться этой моделью ведения переговоров, необходимо выяснить, какие из аспектов предполагаемого конфликта значительны, а какие незначительны для стороны-оппонента

Однако это нелегко будет сделать из-за того, что люди опасаются, что их будут вынуждать уступить по незначительным для них вопросам, ничего не предлагая взамен.

Модель ведения переговоров: “Специфическая компенсация”

Эта модель ведения переговоров основана на том, что одна из сторон конфликта получает то, что хочет, а убытки, которые при этом несет другая сторона, снижаются или вообще устраняются.

Такое снижение убытков часто принимает форму специфической компенсации, при которой одна из сторон получает взамен то, что соответствует утраченному.

Примером такой модели разрешения конфликта могут служить отношения двух продавцов одинаковым продуктом, которые вместо того, чтобы конкурировать друг с другом в борьбе за покупателя, вместе объединяются и арендуют общее помещение, снижая, таким образом, издержки за аренду.

Модель ведения переговоров: «Неспецифическая компенсация»

Суть этой модели заключается в том, что одна из сторон конфликта получает то, что она хочет, а другая сторона получает то, что никак не связано с предметом дележа. Это компенсация, не имеющая отношения к издержкам, понесенным участником конфликта. При этом сторона, которая удовлетворяет свои притязания, предоставляет компенсацию другой стороне. Примером могут быть ”отступные”, которые потерпевший получает от виновника за отказ от возбуждения дела в органах.

Существуют несколько видов неспецифической компенсации:

1. Секретное соглашение. Работник соглашается на низкооплачиваемую работу в обмен на специфичный график работы;

2. Отсроченная последовательная передача благ. Работник соглашается некоторое время работать за низкую зарплату в обмен на длительную загранкомандировку за счет организации, которая его ждет спустя некоторое время.

Однако необходимо учитывать, неспецифическая компенсация, как метод разрешения конфликтов иногда может оказаться, по сути, полумерой и привести в будущем к еще более серьезным конфликтам.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Главные выводы** которые мы можем сделать в ходе данной работы:

Конфликт это особенная форма социальных отношений. Он может быть как общим так и сугубо универсальным, может носить как деструктивный так и конструктивный характер. Возникновение конфликтов связано с неравенством возможностей, отличием целей, ценностей, интересов. Так же конфликтные ситуации могут возникать в следствии ущемления прав, в неадекватном удовлетворении потребностей и неравномерном распределении ресурсов.

Конфликты - неотъемлемое свойство любой социальной системы. Он выступает как необходимый элемент разрешения разногласий и противоречий среди индивидов или их групп.

Как все социальное общество, так и отдельные его структуры наравне подвержены конфликтам. В организациях конфликт может быть направлен на изменение устаревших форм внутриорганизационных отношений и их замену на новые, более подходящие под ново сложившиеся условия. В этом проявляется эволюционные функции конфликта. Это может приводить как к сплочению индивидов в организации, так и их дезинтеграция. Это позволяет выявить позитивные и негативные стороны конфликта.

От всего этого зависит выбор пути, по которому будут решаться конкретные противоречия в конкретной организации.

Изучение внутренних структур организации, ее задач, функциональных механизмов взаимоотношений внутри коллектива с помощью конфликта весьма плодотворно.

Для достижения поставленных в организации целей необходимо осуществлять координацию действие индивидов и групп в нее входящих. Так же необходимо учитывать, что чем больше индивидуальные и внутригрупповые цели совпадают с общими целями организации, тем ниже конфликтогенность на предприятии.

При обратном же сценарии возможность возникновения противоречий возрастает. Чтобы такого не происходило нужно разрабатывать стратегию для преодоления внутриорганизационных конфликтов.

При изучении конфликта в организации важно учитывать его двусторонность: с одной стороны конфликт это некий специфический объект, а с другой - коллективный социальный субъект. Для этого требуется изучение структуры предприятия, при каких условиях оно существует, динамику функционирования, внутренних и внешних факторов, влияющих на поведение в коллективе. Без анализа этих сторон организации нельзя давать анализ и конфликтам происходящим в ней.

Конфликт это полидетерминированное явление. Потому что определяется множеством факторов различной силы и направленности. На его становление, развитие и разрешение оказывают влияние множество совокупных субъективных и объективных факторов. Климат в организации обусловлен рядом внутренних (личностные, социо-психологические, объективные, управленческие, организационные) и внешних (экономических, политических, социальных, культурных) факторов. Все они находятся в непрерывной двусторонней взаимосвязи.

Для того чтобы выделить типологию конфликтов на предприятии, нужно признать что базируется он на частных и общественных интересах, что наталкивает на рассмотрение эти двух частей по отдельности.

Поэтому делим конфликты на внутриорганизационные и конфликты с внешней средой. В свою очередь внутриорганизационные конфликты делятся на: межличностные, межгрупповые и внутригрупповые. Межличностные происходят из за различия интересов и целей отдельных индивидов; внутригрупповые - из за расхождений в целях между работниками одного уровня; межгрупповые - по ряду противоречий между формальными и неформальными группами на предприятии.

Чем лучше изучен макро- и микроуровень организации, чум лучше известно о характере и динамике развития процессов поддерживающих функциональность организации, тем больше можно прогнозировать и тем лучше можно составить ряд действий для избегания конфликтов.

Знание слабых и сильных сторон предприятия дает шанс выявления различных рисков, угроз и отклонений на самых ранних стадиях их проявлений.

Противостояние двух (или более) взаимодействующих объектов, которые воспринимают друг с друга как оппонентов - и есть межличностный конфликт. Происходит это из за столкновения интересов в процессе достижения каких либо целей; из за разновидностей мотивационных установок при решении каких либо задач; все это ведет к формированию негативного образа противника, и может перерасти в серьезную личностную вражду. Такие конфликты на предприятии - это частный случай, который происходит в процессе протекания общения и совместной деятельности внутри групп лиц.

Конфликты между индивидами - это отсутствие взаимопонимания, соглашения в устоявшейся системе связей на предприятии. Причины межличностных противоречий могут быть самыми разными: различия в жизненном опыте, в целях, зависть по поводу неравномерного распределения ресурсов, несоответствие исполняемой роли и возложенной ответственности, неудовлетворительные межличностные коммуникации и конечно личные особенности каждого индивида.

Конфликты между группами выступают как противоборство двух и более групп индивидов в организации. Эти столкновения могут быть на почве профессиональных или производственных взаимоотношений, могут носить социальный или эмоциональный характер. В основу межгрупповых конфликтов положено понятие «мы-они», где члены внутри группы воспринимаются как «свои». К «своим» демонстрируются такие эмоции как привязанность, взаимопомощь, понимание, разделение общих идей и целей. К членам же противоположной группы относятся как к «чужим», им приписываются всевозможные негативные стереотипы и на их фоне формируются враждебные установки к членам «чужих» групп.

Личные и групповые противоборства тесно связанны друг с другом. Из более мелкого, межличностного конфликта может выйти крупный и более серьезный межгрупповой. И точно так же противоборство между группами может привести к конфликту уже между отдельно взятыми индивидами. Стоит отметить, что чем больше конфликт, тем больше и значительнее его последствия. Так межгрупповой конфликт затрагивает обширную группу интересов, что приводит к тому, что последствия сказываются на всей группе в целом точно так же как и на отдельно взятых личностях, входящих в нее, даже если они не принимали открытого и активного участия в противоборстве.

Управление конфликтом - есть целенаправленная деятельность по регулированию и конструированию поведения участников конфронтации. Этим занимаются отдельно взятые сотрудники предприятия. Последовательность принимаемых решений гарантирует законность и своевременность разрешения конфликта так, чтобы все стороны остались максимально удовлетворены после разрешения противоборства.

Ряд исследователей отмечает, что существование организации базируется на определенных установленных внутренних законах, нарушение которых может привести к возникновению конфликтов. Хотя и при соблюдении законам противоборства внутри организации неотвратимы. В этом случае нужно смотреть на масштаб конфликта, его напряженность,степени влияния на работу предприятия в целом и его внутренних органов и сотрудников в отдельности.

Осведомленность очень важна как неотъемлемая часть системы управления организацией и как составляющая морально-психологического климата в коллективе. Поэтому ответственные начальники используют самые разнообразные методы получения всесторонней информации о своей организации, ее деятельности, сотрудниках, их отношении к происходящему, взаимоотношениям внутри организации и т.д.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Андреев В.И. Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. - М.: Народное образование, 2015. - 127 с.

2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 551 с.

3. Аршба О.И. Этнополитический конфликт. Сущность и технология управления. М.: Наука, 2015. - 254 с.

4. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология: Учебное пособие для вузов. - Харьков: Оригинал: Фортуна-пресс, 2013. - 352 с.

5. Барышев А.П. Мировая политика и Организация Объединенных Наций. 1945-2009 гг. М.: Международные отношения, 2009. - 378 с.

6. Батыгин Г.С., Подвойский Д.Г. История социологии. Учебник. М.: Высшее Образование и Наука, 2007. - 448 с.

7. Бедин Д.А., Гридчин А.А. Социальный конфликт: определение, типы, причины и участники социальных конфликтов // В сборнике: Конфликты: многообразие, пути и способы преодоления. - 1993. - С. 173-174.

8. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! - 2-е изд., перераб. и доп. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ие, 2013. - 186 с.

9. В контексте конфликтологии: проблемы коммуникации и управленческого консультирования: [сборник] / Отв. ред. Т.М. Дридзе, П.Н. Цой. - М.: Изд-во ин-та социологии, 2015. - 172 с.

10. Вольфсон Э.Н. Конфликтология: Уч. пособие. - Кемерово: КизГТУ,2014. - 74 с.

11. Ганеев А.М., Тронова Л.С. Конфликтология: Практикум. - Казань: Изд- во Казан. финансово-эконю ин-та, 2014. - 282 с.

12. Данакин И., Дятченко Л. Технология разрешения социальных конфликтов.-М.:Социс, 2013.-345с.

13. Данакин Н.С. и др. Конфликты и технология их предупреждения. - Белгород: Белг. центр соц. технологий, 2015. - 316 с.

14. Ден Д. Преодоление разногласий.-СПб.:Питер, 2012.-550с.

15. Дойч М. Разрешение конфликта (Конструктивные и деструктивные процессы) // Соц.-полит. журн. - 2014. - № 1. - С. 202-217.

16. Донченко Е.А., Титаренко Т.М. Личность: Конфликт, гармония. - 2-е изд., доп. - Киев:, 2011. - 173 с.

17. Доронин А.С. Управление социальными конфликтами в современных условиях // Социология власти. 2009. - № 7. - С. 126-135.

18. Журавлёв В.И. Основы конфликтологии: Учебник. - М.: Рос. пед. агентство, 2015. - 184 с.

19. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. - М.: Аспект-пресс, 2016. - 318 с.

20. Зеркин Д.П. Конфликтология.-Ростов - на-Дону: Феникс, 2011.-480с.

21. Зеркин Д.П. Основы конфликтологии.-Ростов - на-Дону: Феникс, 2012.- 480с.

22. Иванова Е.Н. Эффективное общение и конфликты. - СПб, Рига: Эксперимент, 2014. - 69 с.

23. Кичанова И.М. Конфликт: за и против. - М.: Молодая гвардия, 2012. - 224.

24. Клейберг Ю.А. Конфликты и отклонения в социальных системах. - Кемерово, 2015. - 141 с.

25. Козырев Г.И. Введение в конфликтологию: Учеб. пособие для пед. вузов. - М.: Владос, 2015. - 174 с.

26. Козырев Г.И. Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Социально-гуманитарные знания, 2014. - № 2. - С. 102-111.

27. Козырев Г.И. Конфликтология. Группа и конфликт // Социально- гуманитарные знания, 2014. - № 6. - С. 106-121.

28. Козырев Г.И. Конфликтология. Социальный конфликт в общественной жизни // Социально-гуманитарные знания, 2013. - № 1. - С. 103-121.

29. Конфликтология / Отв. ред. А.С. Кармин. - СПб.: Лань, 2016. - 443 с.

30. Конфликтология: Учеб.-метод. пособие для сред. общеобразоват. учреждений / Штепель В.М. и др. - М.: Моск. шк. прав человека, 2014. - 217 с.

31. Конфликты и конфликтные ситуации: Причины возникновения и способы решения: Метод. рекомендации / Чернявская А.П. - М.: РГОТУПС, 2014. - 44 с.

32. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты / Пер. П.Е. Натрушева. - М.: Стрингер, 2012. - 213 с.

33. Коузер Л.А. Основы конфликтологии: Учеб. пособие: [пер. с англ.]. - СПб.: Светлячок, 20139. - 191 с.

34. Лазукин, А.Д. Конфликтология: учебное пособие. - М., 2010. - 152 с.

35. Ларионов В.Г., Мельников О.Н. Типы и функции трудовых конфликтов. Управление трудовыми конфликтами // Российское предпринимательство. 2003. - № 5. - С. 50-54.

36. Лебедева М.М. Конфликтная ситуация: пути выхода // Обществознание в школе, 2013. - № 5. - С. 52-57.

. Левин, К. Разрешение социальных конфликтов - СПб., 2000. - 199 с.

38. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. - М., 2001. - 175 с.

39. Маситенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 254 с.

40. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Расширен. изд. - М.: Инфра, 2016. - 254 с.

41. Мацнев A.A. Этнополитические конфликты: природа, типология и пути урегулирования //Социально-политический журнал. 2014. - №4. - С. 122.

42. Меньщикова А.Л. Социально-психологические особенности конфликтной ситуации: (конфликт, его структура, причины и пути преодоления). СПб.: Петерб. мед. акад. последиплом. образования, 2015. - 54 с.

43. Милецкий В.П. Введение в историю и теорию институтов конфликторазрешения (опыт сравнительного анализа) - СПб., 2002. - 221 с.

. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры - М., 2000. - 204 с.

45. Моргунов Е. Бизнес-конфликтология. - СПб.:Питер, 2013. - 550с.

46. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров - М.: Новосибирск, 2002. - 236 с.

47. Нартов H.A. Геополитика: Учебник для вузов // Под ред. В.И.Староверова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Единство, 2014. - 544 с.

48. Панфилова, О.В. Конфликты в структуре социальных систем - М., 1996. - 189 с.

49. Парсонс Т. О структуре социального действия - М., 2000. - 380 с.

50. Растов Ю.Е., Трофимова Р.А. Конфликтология: Учеб.-метод. пособие. - Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2015. - 118 с.

51. Рыжов О.А., Ларченков В.В. Управление социальным конфликтом // Власть. - 2012. № 5. - С. 114-117.

52. Самарин А.Н. Социальные конфликты в меняющемся обществе // Социс, 2014. - № 2. - С. 145-149.

53. Сафьянов В.И. Этика общения: проблема разрешения конфликтов. - М.: Мир кн., 2014. - 191 с.

54. Скотт Т. Конфликты. Пути их преодоления.-Киев, 2011.-270с.

55. Смульский С.В. Теоретико-методологические подходы управления социальными конфликтами // Труды Академии управления МВД России. 2012. - № 4. - С. 12-16.

56. Соколов, С.В. Социальная конфликтология - М., 2001. -250 с.

57. Соколовский С. Знакомьтесь: конфликтология: Учёные национальной школы // Народное образование, 2014. - № 4. - С. 126-127.

. Социальная конфликтология: учебное пособие // Н. П. Дедов [и др.]; под ред. А. В. Морозова. - М., 2002. - 336 с.

60. Сперанский В.И. Конфликт: сущность и особенности его проявления // Соц.-полит. журн., 2015. - № 3. - С. 152-161.

61. Сперанский В.И. Конфликтная ситуация и инцидент: Основы менеджмента и рынка // Соц.-полит. журн., 2015. - № 5. - С. 129-143.

62. Сперанский В.И. Конфликтующие и конликтогенные люди // Соц.- полит. журн. - 2016. - № 4. - С. 165-174.

63. Степанов Е.И. Конфликтология переходного периода и методологические, теоретические, технологические проблемы (по результатам исслед. проектов). - М.: Ис, 2016. - 288 с.

64. Степанов Е.И. Отечественная конфликтология: к вопросу о становлении и развитии // Социс, 2013. - № 10. - С. 50-57.

65. Степанов Е.И. Региональная конфликтология: общие проблемы и задачи //Социальные конфликты, экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. Вып.16. - Ставрополь: СГУ, 2012. - 276 с.

66. Сулимова Т.С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. - М.: Ин-т практ. психологии, 2016. - 175 с.

67. Тощенко Ж.Т. Социология управления. Учебник. - М.: Центр социального прогнозирования и маркетинга, 2011. - 198 с.

68. Уткин Э.А. Конфликтология: Теория и практика. - М.: Тандем: ЭКМОС, 2014. - 263 с.

69. Ушакова Т.М., Латынов В.В. Оценочный аспект конфликтной речи // Вопросы психологии, 2015. - № 5. - С. 33-41.

70. Фельдман Д.М. Политология конфликта: Учеб. пособие. - М.: Стратегия, 2013. - 199 с.

71. Фролов, С.С. Социология организаций. - М., 2001. - 321 с.

72. Хаббард Л.Р. Как разрешить конфликты: Из работ Л. Рона Хаббарда: [Перевод]. - М.: Изд. группа «Нью Эра», 2014. - 23 с.

73. Харченко, К.В. Социология управления: от теории к технологии: учебное пособие - Белгород, 2008. - 160 с.

74. Хасан Б.И. Психотехника конфликта: Учеб. пособие. - Красноярск: КГУ, 2015. - 98 с.

75. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта - СПб., 2003. - 235 с.

76. Цогоев В.Г. Предупреждение и разрешение региональных конфликтов.

– Владикавказ: Ир, 2013. - 48 с.

77. Чумиков А. Управление конфликтом.-М.:Социс, 2014.-650с.

78. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия // Социс, 20155. № 3. - С. 52-57.

79. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. - Минск: Амалфея, 2013. - 288 с.

80. Шишмаренкова А.В. Прогнозирование развития конфликта: Учебное пособие. - Челябинск: Изд-во Урал. гос. ун-та, 2014. - 40 с.

81. Шаленко В.Н. Социология. Учебник для ВУЗов. - М., 2003. - 256 с.

82. Шатин, Ю.В. Искусство переговоров - М., 2002. -186 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

# **Данные опроса среди руководителей на тему "вы узнаете, что происходит на нижних уровнях вашей компании"?**







