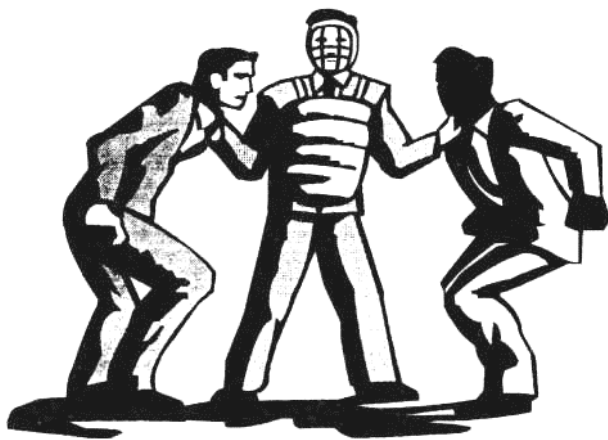


Новосибирский институт повышения квалификации
и переподготовки работников образования
Кафедра психологии

О.А. Добрина

ПРАКТИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА:
СОВРЕМЕННЫЕ ПСИХОТЕХНОЛОГИИ

Учебно-методическое пособие и хрестоматия



Новосибирск
НИПКиПРО
2004

ББК 88.53
Д 5509

Добринина О.А.
Д 55 Практическая психология конфликта: современные
психотехнологии: Учебно-методическое пособие
и хрестоматия / О.А. Добринина. - Новосибирск:
Изд-во НИПКиПРО, 2004. - 208 с.
ISBN 5-87847-246-5

Данное учебно-методическое пособие может быть использовано педагогами-психологами и учителями образовательных учреждений различного типа в целях профилактики, анализа и разрешения конфликтных ситуаций.

Оно может также иметь интерес для всех, кто хочет овладеть технологиями предупреждения и разрешения конфликтов.

ББК 88.53

ISBN 5-87847-246-5

© Добринина О.Л., 2004
© Издательство НИПКиПРО, 2004

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ПРИЧИНЫ, СТРУКТУРА И ДИНАМИКА КОНФЛИКТА	6
1.1 Объект и предмет конфликта	7
1.2 Реалистический и нереалистический конфликты.....	9
1.3 Типологии конфликтов.....	10
1.4 Участники конфликта	14
1.5 Психологические составляющие конфликтов	17
1.6 Функции конфликта	24
1.7 Динамика конфликта	29
ГЛАВА 2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ.....	40
2.1. Суть внутриличностного конфликта по Фрейду.....	40
2.2. Три типа конфликтной ситуации К.Левина.....	41
2.3. «Я-копцепция К.Роджерса».....	42
2.4. Теория потребностей А.Маслоу.....	42
2.5. Теория смысла жизни В.Франкла	43
2.6. Теория деятельности А.Н.Леонтьева.....	44
ГЛАВА 3. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ	46
3.1. Объективная и субъективная стороны межличностного кон- фликта	48
3.2. Типы межличностных конфликтов.....	49
3.3. Сценарии развития конфликта.....	50
3.4. Правила поведения в межличностном конфликте	53
3.5. Выбор стратегии завершения межличностного конфликта	54
ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	64
4.1. Предупреждение и разрешение внутриличностных кон- фликтов	64
4.2. Аутотренинг как средство решения внутриличностных кон- фликтов	74
4.3. Психологический рост как средство предупреждения и ре- шения внутриличностных конфликтов.....	75
4.4. Способы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов.....	78
ГЛАВА 5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ	86
ГЛАВА 6. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ.....	90
6.1. Тактика ухода	90
6.2. Силовое подавление.....	92
6.3. Тактики «выигрыш - проигрыш».....	93

6.4. Тактики «выигрыш-выигрыш»	94
6.5. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта»	97
6.6. Механизмы осуществления тактики компромисса	99
6.7. Трансформация конфликтных отношений в отношения согласия	100
6.8. Стратегические средства разрешения конфликтов и их результаты	102
6.9. Результаты управления конфликтом	105
ГЛАВА 7. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ	107
7.1. Общая характеристика переговоров	107
7.2. Особенности переговоров	108
7.3. Типология переговоров	109
7.4. Функции переговоров	109
7.5. Стратегии ведения переговоров	111
7.6. Динамика переговоров	116
7.7. Тактические приемы ведения переговоров	137
ГЛАВА 8. ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПСИХОЛОГА В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ	143
8.1. Формы участия конфликтолога в переговорном процессе	143
8.2. Критерии эффективности посреднической деятельности	144
8.3. Влияние посредника на переговорный процесс	145
8.4. Модели посреднической деятельности	147
8.5. Оценка эффективности посреднической деятельности	148
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	150
ХРЕСТОМАТИЯ	151
Список литературы	202

ВВЕДЕНИЕ

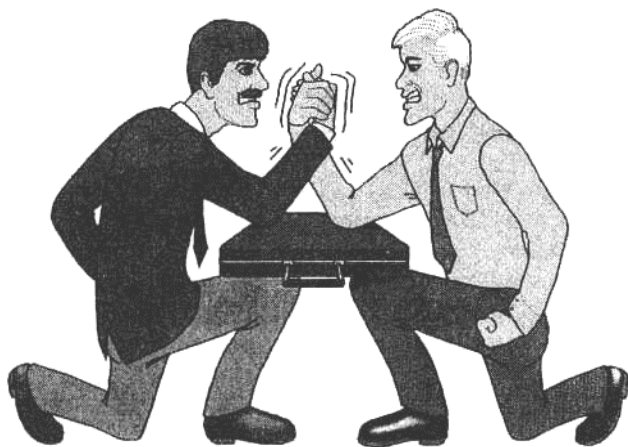
С конфликтами мы сталкиваемся в разных сферах нашей жизни. Однако обычно люди недостаточно внимательно относятся к большим и малым столкновениям с другими, потому редко озабочены поиском истинных причин конфликтов. Тем не менее, для каждого желающего гармонизировать свои отношения с окружающими необходимо последовательное и грамотное овладение искусством умело и конструктивно общаться, для того, чтобы тебя понимали; чтобы знать, чего ты на самом деле хочешь. Это достижимо при согласии на время занять позицию собеседника и рассмотреть ситуацию с его точки зрения. При этом это необходимо произвести не только на эмоциональном уровне, но и интеллектуально, что уже само по себе является важнейшим признаком высокой психологической культуры.

Приемы анализа и разрешения конфликта, предложенные в этой книге, помогут выявить его причины; определить участников; отделить объективную сторону от субъективной; взвесить и оценить преимущества и недостатки различных способов их разрешения; прогнозировать ближайшие и отдаленные последствия конфликта. Изучение и применение изложенных в настоящем издании конфликтологических техник поможет Вам доказать самим себе и окружающим, что стремление и умение управлять конфликтами могут сделать нашу жизнь более яркой, спокойной и гармоничной.

Жизнь без конфликтов невозможна и даже не желательна, так как помимо очевидного вреда, приносимого нашим отношениям с окружающими, конфликт выполняет как минимум две не столь очевидные, но несомненно полезные функции. *Во-первых*, он демонстрирует нам болевые точки наших отношений с окружающими, выявляет слабые места, ставит диагноз нашему заболевшему социальному организму. *Во-вторых*, выявленные проблемы стимулируют нашу творческую энергию и направляют ее на поиск инновационных способов решения привычных задач. Стремление к полной бесконфликтности и жажда лубой ценой оградить себя от любых столкновений представляет собой опаснейшую иллюзию. Однако для того, чтобы извлечь из конфликта максимальную пользу и минимизировать его разрушительные последствия, необходимы специальные знания.

Изучение этой книги позволит Вам узнать, как следует своевременно распутывать клубки взаимных претензий и обид. Мы уверены в том, что этим искусством обязан владеть не только психолог, но каждый психологически культурный человек.

ГЛАВА 1. ПРИЧИНЫ, СТРУКТУРА И ДИНАМИКА КОНФЛИКТА



Основой всех конфликтов являются *противоречия*, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и приводят к противоборству между участниками конфликта. Выделяют *объективные*, не зависящие от сознания людей противоречия, связанные с условиями нашей жизни, разных ее сторон. Однако противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и *субъективными*, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже *иллюзорными*, *мнимыми*. Тем не менее, если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию. Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как *предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия*, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом. Кроме того, противоречия могут вообще существовать в бесконфликтной форме. Наконец, существует множество противоречий, которые к конфликту вообще не имеют никакого отношения.

1.1. Объект и предмет конфликта

Для анализа конфликта важно грамотно определить его объект и предмет. Всякий конфликт возникает только при наличии его объекта. Столкновение между индивидами или социальными группами происходит только в том случае, если его участники не могут «поделить» что-то между собой. Тем, из-за чего субъекты конфликта вступают в противоборство, могут быть самые различные материальные и духовные ценности: собственность, власть, ресурсы, статус, идея, авторитет, влияние и пр. Ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов противоборствующих сторон, называется *объектом конфликта*.

В отличие от этого *предметом конфликта* являются те противоречия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

Конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с *устранением* не его объекта, а его *предмета*. Хотя это не исключает того, что оба этих действия могут происходить одновременно. Более того, случается и так, что объекта конфликта уже нет, а противоречие между субъектами конфликта остается. Так, например, если должность, на которую претендовали несколько служащих организации и из-за которой возникло противоборство, уже занята, то вместе с этим в большинстве случаев исчезает и конфликт. Но может случиться так, что он будет продолжен, если конфликтные отношения между участниками спора зашли слишком далеко.

Объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Люди вступают в борьбу не только за реальные ценности, но и декларируя и отстаивая призрачные идеалы и идеи. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Борьба, являющаяся выражением противоречия между оппонентами, всегда реальна и порой ведется «без правил», не на жизнь, а на смерть, даже когда отстаиваются утопические идеи.

Объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта - противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. Например, родители могут не понимать, из-за чего вдруг на них обиделся ребенок, но они не могут не заметить самого факта этой обиды. Да и сам человек порой не представляет отчетливо, почему он испытывает дискомфорт в душе, хотя факт дискомфорта налицо.

Характеристики объекта конфликта

1. Объект конфликта не существует сам по себе, безотносительно к его участникам. Для того чтобы какая-либо вещь, свойство или отношение сделались объектом конфликта, они должны быть вовлечены в процесс взаимодействия интересов и потребностей индивидов, социальных групп или общностей. Так, природа, ресурсы, техника и т. д. сами по себе еще не являются объектами конфликта. Таковыми они становятся лишь тогда, когда к ним начинают проявлять *интерес*, когда появляется желание их контролировать, использовать или присвоить.
2. Но и в этом случае конфликт может не возникнуть. Интерес является необходимым, но недостаточным условием конфликта. Конфликт возникает тогда, когда объект, вовлеченный в сферу интересов и потребностей социальных субъектов, имеется в ограниченном количестве или качестве и не способен удовлетворить в полной мере всех взаимодействующих сторон. Другими словами, объект конфликта становится таковым только тогда, когда он является *дефицитным*, недоступным для всех, кто на него претендует.
3. Многие авторы выделяют такую характеристику объекта конфликта, как *сi'o неделимость*. Она может быть как физическим свойством объекта, так и следствием желаний одного из оппонентов. Например, приз за первое место в соревновании может быть только один и победитель вправе претендовать на его единоличное обладание. В противном случае и спора не должно возникать, т.е. не должно возникать конфликтной ситуации.
4. Следует также отметить *ситуационную значимость* объекта конфликта. В разных ситуациях у различных субъектов конфликта по отношению к одному и тому же объекту могут возникать различные оценки. То, что вчера являлось важным для всех участников взаимодействия и служило поводом для столкновений, сегодня может восприниматься как неактуальное или даже нежелательное явление. Зачастую при анализе конфликта бывает сложно выявить его истинный объект. В силу различных обстоятельств и мотивов люди порой склонны *маскировать объект конфликта*. Как говорят психологи, у каждого из наших действий есть две причины: та, которая существует па самом деле, и та, которая «хорошо звучит». Часто мы предлагаем окружающим (а иногда и самим себе) не подлинный *мотив* нашего поступка, а его «хорошо звучащую» *мотивировку*. По для грамотного анализа и последующей работы с конфликтом с него должны быть со-

рваны вес маски. Следовательно, определение истинного мотива конфликта имеет чрезвычайную важность для успешности его решения. Таким образом, объекты конфликта могут быть самыми разными, в том числе более и менее явными или латентными. Однако вообще «безобъектных» конфликтов не бывает. Даже в том случае, когда один из участников конфликта вообще не имеет никакого отношения к его возникновению, объект конфликта существует, хотя он может быть и неочевиден.

1.2. Реалистический и нереалистический конфликты

В связи с рассмотренным характером объекта конфликта в конфликтологии выделяют *два вида конфликтов*: реалистический и нереалистический. Конфликт, служащий средством для достижения какого-либо результата, находящегося вне конфликта, является *реалистическим*.

И если желаемый результат может быть достигнут другими средствами, они должны (или могут) быть применены. В этом случае конфликт является лишь одной из нескольких возможностей для достижения цели.

Другой вид *нереалистический* конфликт. Его объект неотделим от самого конфликта и совпадает с ним. Так, существуют случаи, когда конфликт возникает исключительно из-за агрессивных импульсов, которые ищут для себя выражения. При этом сам предмет, на который он направлен, не представляет никакого значения, он выбирается совершенно спонтанно. Например, конфликт между пассажирами в транспорте, когда участникам все равно, на кого нападать. Здесь конфликт возникает не для достижения какого-либо реального позитивного результата, а скорее как вспышка агрессивной энергии. Но объект конфликта есть и в этом случае. Он состоит в потребности снять напряжение, «разрядиться», «выпустить пар». Поскольку нереалистический конфликт содержит цель в самом себе, поскольку он допускает только снятие напряжения, постольку выбранный противник может быть заменен другим «подходящим» объектом.

Как правило, нереалистический конфликт менее стабилен, чем реалистический, так как в нем важен не оппонент конфликта, а агрессивное поведение само по себе. Как только разрядка агрессии произошла, этот конфликт обычно быстро заканчивается. В нашей жизни реалистичные и нереалистичные конфликты могут взаимодействовать и дополнять друг друга.

Таким образом, *каждый конфликт имеет свой объект и свой предмет*. В каждом конфликте присутствуют определенные цели, мотивы

и интересы сторон, которые вступают в противоречие. Если же при взаимодействии индивидов отсутствует объект, по поводу которого они вступают в него, то можно говорить и об отсутствии целей, мотивов и интересов такого взаимодействия. Но в этом случае вообще не имеет смысла говорить о конфликте.

1.3. Типологии конфликтов

Конфликт является сложным, междисциплинарным объектом научного анализа. Его изучают историки, политологи, философы, экономисты, юристы и т.п. Однако мы ограничимся лишь психологическими аспектами конфликта и предложим обзор существующих в психологической науке типологий.

Но даже в этом случае, имея в виду только человеческое взаимодействие, дать какую-либо законченную типологию конфликтов достаточно сложно. Это объясняется тем, что имеется огромное разнообразие субъектов, целей, мотивов, областей, видов, систем и уровней, временных рамок и человеческого взаимодействия, каждое из которых может служить основанием для типологии конфликтов. Однако в целях упорядочения изложения материала в рамках учебного пособия определенную классификацию конфликтов сделать необходимо.

Одним из наиболее широких и очевидных оснований классификации конфликтов является разделение их по *субъектам*, или *сторонам* конфликта. С этой точки зрения все конфликты делятся на:

- 1) внутриличностные,
- 2) межличностные,
- 3) между личностью и группой,
- 4) межгрупповые,
- 5) межгосударственные.

Далее мы кратко рассмотрим каждый из них, с тем, чтобы более подробно проанализировать некоторые в последующих главах.

Внутриличностный конфликт

Содержание внутриличностного конфликта выражается в острых психических переживаниях личности, порожденных ее противоречивыми стремлениями. Эти конфликты по своей природе и содержанию являются во многом психологическими и вызываются противоречиями мотивов, интересов, ценностей и самооценок личности и сопровождаются эмоциональным напряжением и негативными переживаниями

сложившейся ситуации. Как и всякий другой конфликт, он может носить и деструктивный и конструктивный характер, т.е. иметь как положительное, так и отрицательное последствия для личности.

В общей форме внутриличностный конфликт можно сформулировать как проблему между наличным состоянием субъекта и его желаемым состоянием, между действительностью и возможностью, актуальным и потенциальным. Например, самооценка студента такова, что ему давно кажется, что он умнее и грамотнее любого профессора. В результате может возникнуть *конфликт нереализованного желания*.

По своему содержанию и форме сам внутриличностный конфликт не является однотипным. В его основании могут лежать самые разнообразные внутриличностные причины, например:

- *противоречие потребностей;*
- *противоречие между внутренней потребностью и социальной нормой;*
- *противоречие между различными ролями индивида;*
- *трудность выбора между различными вариантами поведения.*

В дальнейшем мы еще вернемся к внутриличностным конфликтам и рассмотрим их подробнее.

Межличностный конфликт

Межличностный конфликт представляет собой столкновение между отдельными индивидами в процессе их взаимодействия. Конфликты этого типа возникают на каждом шагу и по самым разным поводам. Примерами таких конфликтов являются: противоборство между студентами из-за влияния в группе; противоречие между руководителем и подчиненным из-за режима, условий или оплаты труда; между пассажирами общественного транспорта. Такие конфликты могут происходить в различных сферах жизни: бытовой, экономической, политической и т.д. Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.п. Конфликт между индивидами может возникнуть из-за собственности, а может и из-за того, что люди не могут уступить друг другу в мелочах.

Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психологические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о

межличностной совместимости или несовместимости людей, которая играет важнейшую роль в межличностном общении.

Конфликт между личностью и группой

Этот тип конфликта обусловлен включением человека во множество разнообразных и разнородных групп. Он имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый. Группа представляет собой сложную паутину отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. К внутриличностным и межличностным причинам конфликта добавляются еще и причины, обусловленные групповой организацией.

Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как *конструктивным*, так и *деструктивным*. В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции. Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Межгрупповой конфликт

Этот конфликт выражается в столкновении интересов различных групп. К такому типу относятся конфликты между социальными группами разного размера: малыми, средними и большими.

Причины межгрупповых конфликтов могут быть самые разные: экономические, политические, национально-этнические и т.д. Разный уровень социальных групп имеет свои особенности возникновения конфликта и способов их разрешения. Так, на уровне малых групп большую роль в возникновении межгруппового конфликта играет такой фактор, как социальная идентификация групп. Она выражается в формировании чувства причастности к группе, отождествлении себя с другими ее членами, создании качества «мы», в отличие от «они» или «не мы». «Мы» — это свои, наши, «они» это другие, отличающиеся от «нас». Таким образом, социальная идентификация своей оборотной стороной имеет социальную дифференциацию, которая содержит в себе возможность возникновения межгруппового конфликта. При этом основания социальной идентификации могут быть самые разные: экономические, социокультурные, расовые и т. д.

На уровне больших социальных групп причины конфликтов отличаются большей масштабностью и глубиной. Так, при возникновении этнических конфликтов важную роль часто играют территориальные притязания одного из этносов. В основе политических конфликтов лежит борьба за власть, за политическое господство в обществе.

Межгосударственный конфликт

Сторонами этого типа конфликтов выступают отдельные государства или группы государств (коалиции). Причины этих конфликтов могут быть также самые разнообразные (экономические, политические, идеологические, территориальные и др.). В основе межгосударственных конфликтов лежат прежде всего противоречия интересов стран. Одна из отличительных черт такого конфликта в современных условиях опасность массового уничтожения людей в случае развязывания военных действий между государствами.

Таковы основные типы конфликтов, выделенных на основе их субъектов. При этом следует иметь в виду, что все названные типы конфликтов находятся между собой во взаимодействии и влияют друг на друга. Внутриличностный конфликт так или иначе проявится в межличностных и других отношениях и может вызвать не только межличностный конфликт, но и международный, если, например, государственная власть находится в руках руководителя-невротика. С другой стороны, межличностный конфликт может вызвать внутриличностный конфликт, повлиять на внутригрупповые отношения и т.д.

Другие типологии конфликтов

Однако приведенная классификация конфликтов, конечно, не является единственной. Она может быть расширена посредством выделения других типов конфликтов по самым разным основаниям.

1. По сферам жизнедеятельности людей:

- бытовые;
- семейные;
- трудовые;
- воинские;
- учебно-педагогические и др.

2. По характеру объектов, по поводу которых возникают конфликты:

- ресурсные;
- статусно-ролевые;

- социокультурные;
 - идеологические и др.
3. По *направленности воздействия и распределения полномочий*:
- конфликты «по вертикали» (начальник подчиненный, вышестоящая организация нижестоящая организация);
 - конфликты «по горизонтали» (между руководителями одного ранга, между коллегами).
4. По *психологическому основанию*:
- конфликт эмоций;
 - конфликт нормативно-ролевых ожиданий;
 - конфликт ценностей и др.

Однако ни одна классификация конфликтов не может считаться законченной и поэтому является относительной и условной. Главная цель любой классификации помочь объяснить конфликт и найти адекватные способы его разрешения или (еще лучше) предупреждения. В соответствии с основными задачами данного пособия мы в дальнейшем будем более подробно анализировать два типа конфликта: внутриличностный и межличностный.

1.4. Участники конфликта

В качестве участников конфликта всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности, народы, политические образования, юридические лица и т.д., которые также могут выступать участниками противоборства. Таким образом, участников конфликта, как и самих конфликтов, может быть достаточно много.

Современная конфликтология подразделяют всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

1. Основные участники конфликта - это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Им принадлежит решающая и наиболее активная роль в его возникновении и развитии. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют *субъектами*, или *оппонентами* (от лат. *opponents* - возражающий) конфликта.

В связи с тем потенциалом или мощью, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как *ранг оппо-*

нента. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. При этом ранжирование можно производить по разным основаниям: физической силе, политической и экономической мощи, ресурсному, административному или информационному потенциалу и т.д. Ранг участников конфликта непосредственно связан с их социальным статусом положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника конфликта. В различных конфликтных ситуациях бывает востребован и различный потенциал участников конфликта. Так, если имеет место физическая борьба, ранг оппонентов будет определяться их мускульной силой, в экономических схватках он будет зависеть от экономического потенциала.

2. К *неосновным участникам конфликта* относятся все остальные лица, связанные с конфликтным взаимодействием. Их часто называют также *косвенными* участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта. Часто неосновных участников конфликта называют еще *третьей стороной*.

В реальной динамике конфликта грань между основными и неосновными участниками часто оказывается подвижной и относительной. В процессе развития конфликта основные и неосновные действующие лица могут меняться местами.

Роль неосновных участников конфликта может быть как *конструктивной* (положительной), так и *деструктивной* (отрицательной) - они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению и дальнейшему развитию. При этом результат вмешательства неосновного участника в конфликт может и не совпадать с его целями.

Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они называются *группами поддержки*. Наглядным примером таких групп и их роли могут служить различные объединения, организации, движения, СМИ и т.д., поддерживающие того или иного кандидата в депутаты (президенты) в его предвыборной борьбе.

Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и *другие его участники*:

- *инициаторы (зачинщики)*;
- *организаторы*;
- *пособники*;

- *посредники (медиаторы)*

1) *Инициаторы (зачинщики)* - те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами. Ими могут быть как отдельные лица, так и различные объединения и даже государства. Это могут быть как основные, так и неосновные участники. После того как конфликт возник, инициатор конфликта может и не участвовать в нем. Человек, затеявший ссору в коллективе, может затем уйти в тень или вообще уволиться с работы, а конфликт будет продолжаться без него.

2) *Организаторы* - группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу. Организовать конфликт - значит продумать всю его динамику таким образом, чтобы предполагаемые выгоды в результате его окончания были больше, нежели потери. Организаторами могут выступать как основные, так и неосновные участники конфликта.

3) *Пособники* - лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии. Пособниками могут выступать как спонтанные группы лиц, так и специально созданные, а также отдельные личности. Помощь, оказываемая пособниками, может носить самый разный характер: материальная, идеологическая, нравственная, ресурсная, информационная, административная и т.д.

4) *Посредники (медиаторы)* - третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника - это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблемы. В этой роли могут выступать как отдельные лица, так и организации и государства. Важная характеристика посредника - это его авторитет, признанный обеими сторонами конфликта. Поэтому в качестве медиатора могут выступать только люди или организации, которые выбираются обоими субъектами конфликта. При этом в качестве посредника могут выступать как официальные лица и организации, так и неофициальные. Такими посредниками на самых разных уровнях и в самом разном качестве могут быть: маги, колдуны, старейшины, «воры в законе», священнослужители, видные деятели культуры, государственные деятели, международные организации и т.д.

Цель посредничества - добиться прекращения конфликта путем нахождения компромисса между его оппонентами. Поэтому посредник должен обладать для этого соответствующим и качествами: умением вести переговоры, специальными знаниями, культурой общения, высокими нравственными принципами. Он должен занимать также нейтральную позицию по отношению к его участникам даже в том случае,

когда его личные симпатии или убеждения идут вразрез с позицией какой-либо из сторон. В противном случае одна из сторон откажется от такого посредника.

Задача посредника - организация и обеспечение переговоров, помощь сторонам конфликта в достижении согласия. В этом посредник также отличается от *арбитра*, который выносит вердикт и обладает большой властью, хотя его решение и не является окончательным, как у третейского судьи, и может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

1.5. Психологические составляющие конфликта

К психологическим элементам конфликта относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, которые оказывают влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации. Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы — все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации.

Среди *личностных элементов конфликта* прежде всего следует назвать:

- 1) основные психологические доминанты поведения;
- 2) особенности характера, в первую очередь, его акцентуации;
- 3) неадекватные оценки и восприятия;
- 4) манеры поведения;
- 5) этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта.

Основные психологические доминанты поведения

Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: 1) ценностные ориентации; 2) цели; 3) мотивы; 4) интересы; 5) потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого. Рассмотрим их более подробно.

1. Ценностные ориентации людей как субъектов конфликта формируются в процессе социализации личности и выражаются в тех моральных, идеологических, политических и других принципах, на основе которых субъект противоборства оценивает характер конфликта и строит свое поведение в этой ситуации. На базе ценностных ориента-

ций происходят вычленение и дифференциации объемом конфликта по их значимости, решается вопрос о том, следует ли вообще участвовать в конфликте. Например, по поводу одного и того же предмета линия поведения религиозного человека и атеиста может быть совершенно различной. Там, где один будет стремиться избежать конфликта, руководствуясь принципами «не убий» и «возлюби ближнего», другой, напротив, может демонстрировать, агрессивное поведение, руководствуясь принципом «око за око», «кто не с нами, тот против нас» и т.д. Ценностные ориентации обнаруживаются прежде всего в целях участников конфликта.

2. Цель - это осознанный образ предполагаемого результата на достижение которого направлено действие человека. Применительно к конфликту цель его субъектов - это представление о той конечной ситуации, которая возникнет в результате разрешения противоборства и к достижению которой стремятся его участники. Именно этот полезный для участников конфликта результат и определяет направленность их поведения. Образ превосходящего позитивного результата конфликта приобретет побудительную силу и таким образом становится целью, начинает направлять действия субъектов противоборства. Но это происходит тогда, когда осуществляется связь цели с мотивом поведения.

3. Мотив - побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением тех или иных потребностей личности. Применительно к конфликту мотив - это осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий субъектов конфликта. Такой основой вступления в конфликт в конечном счете выступает необходимость реализации его субъектами своих интересов.

4. Интересы участников конфликта - это осознание ими объекта конфликта как своей потребности. Отсюда повышенное внимание именно к данному объекту конфликта, а не к другому. Именно противоречие интересов рождает конфликт. Если объект не представляет никакого интереса, конфликт из-за него не возникает. Это объясняется тем, что основой интереса является потребность.

5. Потребность. С точки зрения психологии потребность субъектов конфликта - это такое их состояние, которое выражается в том, что объект конфликта выступает как нужда, острая необходимость для их существования. Поэтому она является самым глубинным источником активности субъектов и толкает их на конфликтные действия. Потребность, таким образом, является тем состоянием личности, которое регулирует ее поведение, в том числе и конфликтное. Но при этом по-

добная регуляция осуществляется во взаимосвязи с интересами, мотивами, целями и ценностными ориентациями личности.

Акцентуации характера

Особо важный личностный элемент конфликта - чрезмерная выраженность отдельных характера черт характера индивида. Для их обозначения К. Леонгард ввел понятие *акцентуация характера*, то есть определенное его направление. Акцентуированные личности испытывают дополнительные трудности во взаимодействиях с другими. А отдельные чрезмерно выраженные черты характера прямо носят конфликтную направленность.

Выделенные Леонгардом типы акцентуированных личностей разделены на *две* группы: 1) акцентуации характера (демонстративный, недактичный, застревающий, возбудимый) и 2) акцентуации темперамента (гипертимический, дистимический, тревожно - боязливый, циклотимический, эмотивный, аффективно экзальтированный). Приведем *типы* акцентуированных личностей:

1) *Демонстративность* (демонстративный тип) — высокие оценки по этой шкале говорят о повышенной способности к демонстративности поведения, живости, подвижности, легкости.

2) *Педантичность* (педантичный тип) — высокие оценки свидетельствуют о ригидности, инертности психических процессов, длительном переживании травмирующих событий. В конфликты вступает редко, но сильно реагирует на любые нарушения порядка. На работе ведет себя как бюрократ, предъявляя окружающим много формальных требований.

3) *Застревание* (застревающий тип) — основная черта этого типа — склонность к аффектам (правдолюбие, обидчивость, подозрительность, ревность), часто выступает инициатором конфликтов, в которых жестко отстаивает свои интересы, характеризуется большим упорством в достижении своих целей.

4) *Гипертимность* (гипертимический тип) — высокие оценки говорят о постоянном повышенном фоне настроения в сочетании с жадой деятельности, высокой активностью, предприимчивостью, но вместе с тем с трудом переносят условия жесткой дисциплины, монотонную деятельность, одиночество.

5) *Дистимность* (дистимический тип) - характеризуется серьезностью, медлительностью, слабостью волевых усилий, подавленностью настроения, низкой контактностью, молчаливостью, склонностью

фиксироваться на теневых сторонах жизни, обостренным чувством справедливости.

6) *Тревозность* (тревожно-боязливый тип) – основная черта – склонность к страхам, повышенная робость и пугливость, низкая контактность, неуверенность в себе. Редко вступают в конфликты, обладают самокритичностью, дружелюбием, исполнительностью.

7) *Экзальтированность* (аффективно-экзальтированный тип) лицам этого типа свойствен большой диапазон эмоциональных состояний, они легко приходят в восторг от радостных событий в полное отчаяние от печальных, им свойственна высокая контактность, словоохотливость, они часто спорят, но не доводят дело до открытой» конфликта.

8) *Эмотивность* (эмотивный тип) это чувствительные и впечатлительные люди, отличаются глубиной переживаний в области тонких эмоций в духовной жизни, гуманностью, отзывчивостью, обостренным чувством долга, исполнительностью.

9) *Циклотимность* (циклотимический тип) характеризуется периодической сменой настроения, зависимостью от внешних событий. Радостные события вызывают жажду деятельности, говорливость; печальные подавленность, замедленность реакций и мышления; также часто меняется их манера общения с окружающими людьми

Неадекватные оценки и восприятия

Неадекватные оценки и восприятия человеком как других людей, так и самого себя являются важным элементом конфликта.

Занижение или завышение качеств других людей или своих собственных может порождать самые разнообразные недоразумения, противоречия и конфликты. Так, если человек полагает, что он является неформальным лидером в группе и пользуется повышенным авторитетом, а на самом деле, в глазах коллег он заурядный член организации, то это расхождение в оценках может привести к конфликту. И этой связи выделим *типичные ошибки*, которые часто приводят к необъективным оценкам.

1. *Эффект ореола* - ошибка, которая возникает при необходимости делать выводы о внутренних характеристиках другого человека по внешним признакам. Суть ее состоит в распространении, в условиях дефицита информации, общего оценочного впечатления о человеке на восприятие его поступков и личностных качеств. Эффект ореола может выступать в форме позитивной оценочной пристрастности (*положительный ореол*) и негативной пристрастности (*отрицательный*

ореол). Так, если первое общее впечатление о человеке благоприятное, то и в дальнейшем его поступки и черты будут переоцениваться в положительную сторону, а отрицательные моменты будут недооцениваться или не замечаться. И наоборот, если первоначальное общее впечатление отрицательное, то даже положительные поступки человека в последующем или недооцениваются или вовсе не замечаются. Эффект ореола может способствовать возникновению различных педагогических конфликтов. Школьнику, которому с самого начала приклеили ярлык «бестолковый» или «ленивый», будет в последующем непросто доказать, что он хороший ученик. Но и с положительным ореолом - «умница», «вундеркинд» и т. д. ребенку нелегко будет справиться. И тот и другой ореол вполне могут стать причиной и внутриличностного и межличностного конфликтов.

2. *Эффект бумеранга* - при определенных воздействиях источника информации на аудиторию или на отдельную личность может получиться результат, противоположный ожидаемому. Этот эффект, как правило, возникает, если подорвано доверие к источнику информации, если передаваемая информация длительное время носит не соответствующий действительности характер, если, наконец, субъект, передающий информацию, вызывает неприязнь к себе у тех, кто ее воспринимает. В этих условиях, если источник информации будет даже говорить правду, можно ожидать, что ему не поверят.

3. *Эффект новизны* - при восприятии и оценке людьми друг друга по отношению к незнакомому человеку более значимой является первая информация, а по отношению к знакомому - последняя, то есть более новая информация.

4. *Эффект снисходительности* - тенденция оценивать себя и других более высоко по шкале положительных характеристик и более низко по шкале отрицательных качеств,

5. *Логическая ошибка* - близка к эффекту ореола. Суть ее заключается в часто повторяющейся взаимосвязи качеств личности, о которых известно лицам, выступающим в качестве экспертов. Например, если человек высоко оценивается по шкале агрессивности, то этому сопутствует и высокая оценка по шкале энергичности. В данном случае качества личности оценивают, исходя из определенных логических построений. Высокая или низкая оценка какой-либо характеристики дается только исходя из того, что она вроде бы логически связана с другими.

6. *Ошибка социального стереотипа* Социальный стереотип - это относительно устойчивый и упрощенный образ социального объекта: группы, индивида, явления. Его наличие играет существенную роль в

оценке человеком других людей и событий. Имеете с тем, но шикая в условиях ограниченной информации об объекте, он может быть и ложным, выполнять негативную роль, формируя ошибочное представление о людях, затрудняя взаимодействие между ними и способствуя развитию конфликта. Если для человека, вступающего во взаимодействие с другими, учитель всегда «зануда», старики всегда «брюзжат», а лица «кавказской национальности» - все бандиты, то можно изначально предположить, что это общение будет носить конфликтный характер.

7. *Ошибка центральной тенденции* возникает тогда, когда оценивающий избегает давать низкие или высокие оценки, а пользуется усредненными оценками. В итоге, например, все работники в глазах руководителя оказываются лишенными индивидуальности, а конкретный вклад в общее дело обезличивается.

8. *Ошибка привлекательности и взаимной симпатии* заключается в том, что из-за симпатии к близкому человеку оценка завышается. Вообще, люди, которые для нас привлекательны получают завышенные оценки, и наоборот. С этой ошибкой связана и другая люди, которые нас хвалят и любят, часто пользуются взаимной любовью и награждаются завышенными оценками.

9. *Ошибка близости* - проявляется, когда оцениваемый сравнивается с другими людьми этого же статуса и социальной роли, а не автономно, безотносительно к кому-либо.

Манеры поведения

Эта составляющая конфликта также играет важную роль в его развитии. Люди вступают в общение с *разными уровнями культуры, привычками, правилами поведения*. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

В своей работе «Общение с трудными людьми» Роберт М. Брэмсон выделил целый ряд таких *типов трудных в общении людей*. Назовем некоторые из них.

1) «Агрессивисты» — они постоянно задирают других, говорят колкости и раздражаются, если их не слушают.

2) «*Жалобщики*» у них всегда найдется что-нибудь, на что они будут сетовать. Обычно они мало делают для решения проблемы и не хотят брать на себя ответственность.

3) «*Молчуны*» — спокойны и немногословны; никто не знает, что в действительности они думают об окружающих или чего хотят.

4) «*Сверхпокладистые*» — они согласятся с вами по любому поводу и пообещают поддержку, однако слова у них часто расходятся с делом. Они не выполняют своих обещаний и не оправдывают возложенных на них надежд.

5) «*Вечные пессимисты*» — всегда предсказывают неудачу в деле и стараются сказать «нет», поскольку обычно полагают, что из-за затеваемого ничего не получится.

6) «*Всезнайки*» - считают себя выше других, ибо полагают, что являются носителями истины в последней инстанции. При этом они к тому же хотят, чтобы об этом «превосходстве» знали и другие. Они могут действовать как «бульдозер», расталкивающий всех на своем пути со своими «знаниями». По довольно часто оказывается, что они ошибаются, ибо в основном только играют свои роли. Американский конфликтолог Джини Г. Скотт добавляет к этому перечню трудных в общении людей еще целый ряд типов:

1) «*максималисты*» - хотят чего-то прямо сейчас, даже если в этом нет необходимости;

2) «*скрытные*» - держат все в себе, не говорят о своих обидах, а потом внезапно набрасываются на вас, когда вы считаете, что все идет прекрасно;

3) «*невинные лгуны*» - замечают следы ложью или серией обманов, так что вы перестаете понимать, во что верить, а во что - нет;

4) «*ложные альтруисты*» - якобы делают вам добро, но в глубине души сожалеют об этом. Вы можете почувствовать это в иных обстоятельствах или это может неожиданно проявиться в виде саботажа, востребования подаренного или ожидания компенсации.

Встречаются «*игроки*» различных типов, например, такие люди, которые говорят и поступают в стиле «да, но...», описанные Эриком Берном в его книге «Игры, в которые играют люди». Внешне они поступают так, а думают совсем иначе. Вы не будете знать, что происходит, пока не попадете в их ловушку.

Этические ценности

Важный элемент конфликта — *расхождение этических ценностей* людей. Вечным и одним из основных регуляторов человеческих отно-

шений выступают этические нормы, и которых выражены наши представления о добре и зле, справедливости и несправедливости, правильности или неправильности поступков людей. И вступая в общение с другими, каждый из нас так или иначе, сознательно или стихийно опирается на эти представления. По в зависимости от того, как человек понимает моральные нормы, какое содержание в них вкладывает, в какой степени он их вообще учитывает в общении, он может как облегчить себе взаимодействие, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задачи достижении целей, так и затруднить его или даже сделать конфликтным. Понятно, что этические нормы и правила поведения имеют свою специфику в разных сферах человеческой деятельности и общения. Если, например, говорить о конфликте в сфере бизнеса, то тут этика затрагиваем целый комплекс проблем:

- 1) социальную ответственность поведения управляющих и сотрудников в организации;
- 2) этические нормы поведения руководителей и подчиненных;
- 3) цели, преследуемые той или иной организацией, и средства для их достижения и т.д.

Существуют люди, полагающие, что задача организации состоит прежде всего в том, чтобы добиться максимальной прибыли, невзирая на этические нормы. В этом случае они, видимо, будут придавать не особо важное значение таким этическим ценностям, как альтруизм или любовь к ближнему, выпуская недоброкачественную продукцию и отравляя людей, если речь идет о выпуске продуктов низаия. Однако для других людей указанные ценности могут иметь существенное значение. Понятно, что при взаимодействии первых со вторыми неизбежен конфликт, обусловленный расхождениями в этических ценностях людей.

1.6. Функции конфликта

Последствия конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными. *Под функцией конфликта мы будем понимать ту роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам.*

Оценка функции конфликта

С точки зрения функций, конфликт - достаточно *противоречивое* явление. Вступая в противоборство, люди могут добиться реализации

поставленных целей. Но часто трудно предугадать даже не очень отдаленные последствия, которые за этим последуют. При этом последствия могут носить как положительный, так и отрицательный характер для участников конфликта. Таким образом, функции конфликта могут быть как отрицательными, так и положительными, то есть они могут иметь *двойственный* характер.

Если функция конфликта положительная для его участников, говорят о *функциональном* конфликте, в противном случае это *дисфункциональный* конфликт, результаты которого являются негативными для его участников и такими, на которые они не рассчитывали.

Следует особо подчеркнуть, что оценка функций конфликта в качестве положительной или отрицательной всегда носит *субъективный* характер. С точки зрения одного субъекта конфликта, он может рассматриваться как положительный, с точки зрения другого — как отрицательный. Другими словами, существует *субъектная относительность* в оценке характера функции конфликта. Кроме того, один и тот же конфликт в разных отношениях и в разное время может оцениваться с различных или даже противоположных позиций. Это свидетельствует о *релятивистском* характере функций конфликта. Все это свидетельствует о том, что *конфликт - это функционально противоречивое явление*, а соотношение его положительных и отрицательных функций всегда должно рассматриваться конкретно.

Если же иметь в виду *объективный критерий* оценки функций конфликта, то в общем плане можно, видимо, сказать, что социальный конфликт носит функциональный характер в том случае, если он способствует развитию более широкой социальной системы. Для внутрличностного конфликта - это будет личность, для межличностного - группа и т.д. Однако и в этом плане не все обстоит гладко и беспроблемно. Ибо всегда следует иметь в виду те издержки (цену конфликта), которые связаны с ним. Так, организация, которая реализует свои цели за счет непомерной интенсификации труда и здоровья людей; армия, которая побеждает за счет больших потерь и т.п. - это примеры, свидетельствующие, что победа в конфликте может быть и Пирровой победой. Таким образом, и в этом случае мы сталкиваемся с функциональной противоречивостью конфликта - не все, что идет на пользу развития более широкой социальной системы, является функциональным для составляющих ее элементов.

Однако, несмотря на всю релятивность оценок функций конфликта, по своему смыслу, значению и роли их можно разделить на две группы:

- 1) *конструктивные (положительные)* функции конфликта;
- 2) *деструктивные (отрицательные)* функции конфликта.

Все конструктивные и деструктивные функции конфликты можно разделить на:

- 1) *объективные* функции конфликта имеют место на различных уровнях социальной системы;
- 2) *субъективные* функции конфликта, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Они выражаются в перечисленных ниже последствиях.

Объективные конструктивные функции конфликта

1. Конфликт является *способом диагностики противоречий* и проблем в обществе, организации, труппе. Кроме того, конфликт свидетельствует о том, что эти противоречия достигли уже большой зрелости и необходимо принимать неотложные меры по их устранению. Таким образом, всякий конфликт выполняет *информационную* функцию, дает дополнительные импульсы к осознанию своих и чужих интересов в противоборстве.
2. Конфликт является *формой разрешения противоречий*. Его развитие способствует устранению тех недостатков и просчетов в социальной организации, которые привели к конфликту.
3. Конфликт способствует *снятию социальной напряженности* и ликвидации стрессовой ситуации, помогает «выпустить пар», разрядить обстановку и снять накопившуюся напряженность.
4. Конфликт может выполнять *интегративную, объединительную функцию*. Перед лицом внешней угрозы группа использует все свои ресурсы для сплочения и противоборства с внешним врагом. Кроме того, сама задача решения возникших проблем объединяет людей. В поисках выхода из конфликта вырабатываются взаимопонимание и чувство причастности к решению общей задачи.
5. Разрешение конфликта приводит к *стабилизации социальной системы*, ибо при этом ликвидируются источники неудовлетворённости. Стороны конфликта, наученные «горьким опытом», в будущем будут больше расположены к сотрудничеству, нежели к конфликту. Помимо этого, разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, которые могли бы иметь место, если бы данный конфликт не случился.
6. Конфликт *интенсифицирует и стимулирует групповое творчество*, способствует *мобилизации энергии* для решения стоящих перед субъектами задач. В процессе поиска путей разрешения конфликта происходит активизация приемов анализа трудных ситуаций, разрабатываются новые подходы, идеи, инновационные технологии и т.д.

7. Конфликт может служить *средством выяснения соотношения сил* социальных групп или общностей и тем самым может предостеречь от последующих более разрушительных конфликтов.

8. Конфликт может служить средством для *возникновения новых норм общения* между людьми или помочь наполнить новым содержанием старые нормы.

Субъективные конструктивные функции конфликта

На личностном уровне происходит влияние конфликта и на *индивидуальные* характеристики личности.

1. Конфликт может выполнять *познавательную* функцию по отношению к людям, которые принимают в нем участие. Именно в трудных критических (экзистенциальных) ситуациях и проявляются подлинный характер, ценности и мотивы поведения людей. С познавательной функцией связана и возможность диагностики силы противника.

2. Конфликт может способствовать *самопознанию* и *адекватной самооценке* личности. Он может помочь правильно оценить свои силы и способности и выявить новые, ранее не известные стороны характера личности. Он может также закалить характер, способствовать появлению его новых качеств, таких, как чувство гордости, достоинства и т.п.

3. Конфликт может помочь *избавиться от нежелательных свойств характера*, например, комплекса неполноценности, покорности, раболепия и т.п.

4. Конфликт является *важнейшим фактором социализации человека*, развития его как личности. В конфликте индивид за сравнительно небольшой отрезок времени может получить столько жизненного опыта, сколько он, возможно, не получит никогда вне конфликта.

5. Конфликт является *существенным фактором адаптации* человека к группе, поскольку именно в конфликте люди в наибольшей степени раскрываются и можно с уверенностью сказать «кто есть кто». И тогда личность либо принимается членами группы, либо, напротив, отвергается ими. В последнем случае, конечно, никакой адаптации не происходит.

6. Конфликт может помочь снять *психическую напряженность* в группе, снять стресс его участникам, если конфликт разрешается положительно для человека. В противном случае эта внутренняя напряженность может даже усилиться.

7. Конфликт может служить средством удовлетворения не только первичных, но и вторичных потребностей личности, *способом ее самореализации и самоутверждения*.

Объективные деструктивные функции конфликта

Они проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может быть связан с *насиловственными методами* его разрешения, в результате могут быть большие человеческие жертвы и материальные потери. Помимо сторон, участвующих в военном конфликте, от него могут пострадать и мирные жители.
2. Конфликт может привести стороны противоборства (общество, социальную группу, индивида) в состояние *дестабилизации и дезорганизации*.
3. Конфликт может привести к *замедлению темпов* социального, экономического, политического и духовного развития общества. Более того, он может вызвать стагнацию и кризис общественного развития, возникновение диктаторских и тоталитарных режимов.
4. Конфликт может способствовать *дезинтеграции общества*, разрушению социальных коммуникаций и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы.
5. Конфликт может сопровождаться нарастанием в обществе настроений *пессимизма* и упадком нравов.
6. Конфликт может повлечь за собой *новые, более деструктивные конфликты*.
7. Конфликт в организациях часто приводит к *снижению уровни организации системы*, снижению дисциплины и эффективности деятельности.

Субъективные деструктивные функции конфликта

Они выражаются в следующих последствиях.

1. Конфликт может оказывать *негативное воздействие на социально-психологический климат* в группе; могут, в частности, появиться такие негативные психические состояния, как чувства подавленности, пессимизма и тревоги, приводящие личность в состояние стресса.
2. Конфликт может привести к *разочарованию в своих возможностях и способностях*, к деидентификации личности.
3. Конфликт может вызвать чувство неуверенности в себе, потерю *прежней мотивации и разрушение имеющихся ценностных ориентации и образцов поведения*. В худшем случае в результате конфликта может наступить разочарование и потеря веры в прежние идеалы. А это может иметь уже совсем серьезные последствия - девиантное (от-

клоняющееся) поведение и как крайний случай - суицид. Не подлежит сомнению тесная взаимосвязь в нашем обществе в 90-х годах таких явлений, как рост числа социальных конфликтов, девиантного поведения и суицида.

4. Конфликт может привести к отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности, разочарованию в своих коллегах и недавних друзьях.

5. В качестве реакции на конфликт человек может «включать» защитные механизмы, демонстрируя при этом негативные для общения виды поведения, такие, как:

- *отступление* - молчание, отсутствие увлеченности, обособление индивида в группе;
- *пугающая информация* - склонность к неконструктивной критике, демонстрация превосходства перед другими членами группы;
- *жесткий формат* - формальная вежливость, педантизм, установление жестких норм и принципов поведения в группе, надзор за другими;
- *превращение дела в шутку*. Этот принцип во многом противоположен предыдущему, но имеет столь же деструктивные последствия;
- *разговоры на посторонние темы* вместо делового обсуждения проблем;
- *постоянный поиск виноватых*, самобичевание или обвинение во всех бедах членов коллектива.

Таковы основные дисфункциональные последствия конфликта, которые (также, как и функциональные последствия) между собой взаимосвязаны и носят конкретный и относительный характер.

1.7. Динамика конфликта

Общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

- 1) предконфликтная ситуация (латентный период);
- 2) открытый конфликт (собственно конфликт):
 - *инцидент (начало конфликта)*,
 - *эскалация (развитие) конфликта*,
 - *завершение конфликта*;
- 3) послеконфликтный период.

Предконфликтная ситуация

Ситуации, в которых оказываются люди, отличаются многообразием. Обстоятельства жизни отдельного человека или целой социальной группы могут быть преходящими или, напротив, чрезвычайно длительными. Они могут характеризоваться определенной морально-психологической атмосферой и тем или иным уровнем материального обеспечения. Предконфликтной ситуацией является такое стечение обстоятельств, которое объективно создает почву для реального противоборства между индивидами и группами.

Предконфликтная ситуация — это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству, вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне обоснованно его называют *латентным периодом* конфликта, *предконфликтным периодом* или *инкубационным состоянием* конфликта. Мы его будем называть предконфликтной ситуацией.

В предконфликтной ситуации будущие оппоненты конфликта еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов. Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем, что она создает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем, ели условия, породившие ее, исчезнут сами по себе или будут «сняты» в результате осознания ситуации в качестве предконфликтной.

Конфликт относится к тому типу ситуаций, к которому полностью применима теорема Томаса: если человек определяет ситуацию как действительную, то независимо от его реального содержания, она становится таковой по своим последствиям. Приложение этой теоремы к конфликтам означает, что если человек определяет ситуация как конфликтную, она становится конфликтом, ибо в своих дальнейших действиях в данной ситуации он основывается на том определении, на том значении, которое он придал ситуации, соответственно развивая конфликтное взаимодействие, оценивая действия партнера, выбирая стратегии поведения.

Осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен оконча-

тельно, ибо истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту. Действительно, если, например, девиантное поведение нового работника в организации вызывает на первых порах недоумение, то оно может быть объяснено другими членами организации незнанием традиций и норм коллектива. И они могут определенное время надеяться, что поведение новичка в скором времени будет отвечать общепринятым нормам. Но если на самом деле это девиантное поведение вызвано эгоистическими интересами человека, не совместимыми с интересами других членов организации, то рано или поздно предконфликтная ситуация перерастает в конфликт.

Неадекватное осознание проблемной ситуации может иметь *два* рода последствия. 1) Оно может способствовать *сдерживанию*, затягиванию возникновения открытого конфликта. Это происходит, когда опасность проблемной ситуации недооценивается или преуменьшается. 2) Оно может способствовать *форсированию* наступления явного конфликта, его искусственному подталкиванию. Это случается тогда, когда опасность противоречий на стадии предконфликтной ситуации преувеличивается.

Важно также отметить, что различные оппоненты потенциального конфликта могут быть *заинтересованы* в неадекватной оценке и неадекватном восприятии опасности противоречий и факторов, возникших в предконфликтной ситуации, и сознательно вводить в заблуждение других участников будущего конфликта. Цели этой дезинформации и дезориентации противника потенциального конфликта в оценке опасности предконфликтной ситуации могут быть также двойственными. Они могут быть направлены либо на *сдерживание* будущего противоборства, либо на провоцирование одного из оппонентов конфликта к *форсированию* противоборства. В первом случае опасность противоречий предконфликтной ситуации сознательно преуменьшается, во втором преувеличивается. Но в любом случае сознательная ложная оценка предконфликтной ситуации используется одной из сторон в своих интересах.

Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта.

Правильное осмысление противоречий на этой стадии позволяет предпринять меры по их урегулированию еще до начала открытого конфликта.

Динамику развития конфликта можно представить в виде схемы, отражающей следующие фазы развития, для которых характерны определенные взаимодействия сторон (рис.1).

Общая логика *профилактики конфликта* на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

- 1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;
- 2) сбор возможно более полной информации о суш и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;
- 3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;
- 4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, то есть решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

Возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид.



Стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми» методами; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере.



Разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угроза.»; рост агрессивности; формирование «образа врага» и установка на борьбу.

Рис. 1. Этапы развития предконфликтной стадии.

Открытый конфликт

Если намечающиеся на предконфликтной стадии противоречия интересов разрешить не удастся, рано или поздно предконфликтная ситуация переходит в *открытый конфликт*. Наличие противоборства становится очевидным всем. Противоречие интересов достигает закон степени зрелости, что их уже невозможно не замечать или скрывать. Они становятся фактором, мешающим нормальному взаимодействию, стороны которого превращаются с этих пор в открытых оппонента, противостоящих друг другу. Каждая сторона начинает открыто защищать свои собственные интересы.

На этой стадии развития конфликта его оппоненты могут апеллировать к третьей стороне, обращаться в юридические органы для защиты или утверждения своих интересов. Каждый из субъектов противоборства старается привлечь на свою сторону как можно больше союзников и средств давления на другого, включая материальные, финансовые, политические, информационные, административные и другие ресурсы. В ход пускаются не только «дозволенные», общепринятые, но и «грязные» средства, способы и технологии давления на оппонента, который с этого времени считается не иначе как «противником», «врагом».

На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия в группах часто накладываются межличностные противоречия и различия, усугубляющие ситуацию.

Далее приведена схема, иллюстрирующая переход конфликта в открытую стадию (рис.2).



Рис. 2. Механизм перехода конфликта в стадию активных действий

Такова общая характеристика второго этапа развития конфликта. Однако и в три этапа этого открытого периода можно выделить!, свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как: 1) инцидент, 2) эскалация и 3) завершение конфликта.

Инцидент

Инцидент — это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Возникновение инцидента это уже конфликт, его начало. Инцидент обнажает позиции сторон и делаем *явным* деление на «своих» и «чужих», друзей и врагов, союзников и противников. После инцидента становится ясным «кто есть кто», ибо маски уже сброшены. Однако реальные силы оппонентов еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов противника является весьма важным фактором сдерживания развития конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта. Поскольку ясно, что если бы обе стороны имели четкое представление о потенциале противника, его ресурсах, то многие конфликты были бы прекращены с самого начала. Более слабая сторона не стала бы во многих случаях усугублять бесполезное противоборство, а сильная сторона, не долгу думая, подавила бы противника своей мощью. В обоих случаях инцидент был бы достаточно быстро исчерпан.

Поэтому важными элементами развития конфликта на этой стадии являются: «разведка», сбор информации об истинных возможностях и намерениях оппонентов, поиск союзников и привлечение на свою сторону дополнительных сил. Поскольку в инциденте противоборство носит локальный характер, весь потенциал участников конфликта еще не демонстрируется. Хотя все силы уже начинают приводиться в боевое состояние.

Однако даже после инцидента сохраняется возможность решить конфликт мирным путем, посредством переговоров прийти к *компромиссу* между субъектами конфликта. И эту возможность следует использовать в полной мере.

Вели после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т. д. Конфликт вступает в следующий этап происходит его *эскалация (нарастание)*.

Эскалация конфликта — это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

Это уже не локальный бой, а полномасштабная битва. Происходит мобилизация всех ресурсов: материальных, политических, финансовых, информационных, физических, психических и других.

Конфликт, как отмечает А.Г.Здравомыслов, развивается «по методу раскручивания спирали»: действие одной стороны сопровождается контрдействием другой, и это последнее контрдействие отнюдь не адекватно по масштабу своих последствий исходной точке конфликта. На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций, в частности, ценности-средства и ценности-цели могут меняться местами. Развитие конфликта приобретает спонтанный и неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, в литературе выделяются в первую очередь следующие:

- 1) создание образа врага;*
- 2) демонстрацию силы и угрозу ее применения;*
- 3) применение насилия;*
- 4) тенденцию к расширению и углублению конфликта.*

Остановимся на этих характеристиках более подробно.

1. Создание образа врага. Это один из важнейших моментов этапа развития конфликта. Он начинается формироваться еще на его ранней стадии и окончательно складывается в период эскалации.

Внутреннее единство группы будет укрепляться, если на идеологическом уровне создан и постоянно поддерживается образ врага, с которым нужно вести борьбу и против которого следует объединяться. Образ врага создает дополнительные социально-психологические и идеологические факторы для сплоченности группы, организации или общества. В этом случае их члены осознают, что они борются не только (и даже не столько) за свои собственные интересы, а за «правое дело», за страну, народ, за великую и высшую цель, являющуюся стержнем объединения группы. При наличии образа врага предмет противостояния приобретает, таким образом, внеличный, объективный харак-

тер. А это, по замечанию Зиммеля, способствует тому, что борьба «приобретает более острый характер».

Таким образом, в межгрупповом конфликте его участники для поддержания и укрепления сплоченности группы стремятся к идеологическому и социально-психологическому оформлению образа врага. Этот враг в действительности может быть как реальным, так и мнимым, то есть он может быть придуман или искусственно сформирован для укрепления единства группы. Образ врага может создаваться также для решения *внутригрупповых* противоречий и проблем. В этом случае его создание связано с поиском «козла отпущения» для оправдания провалов и ошибок в общегрупповой деятельности.

2. *Демонстрация силы и угроза ее применения.* Это следующий важный элемент и характеристика эскалации конфликта. Одна из сторон или оба оппонента конфликта в целях устрашения противника постоянно пытаются показать, что мощь и ресурсы одной стороны превосходят другую сторону. При этом каждый надеется, что такая его позиция приведет к капитуляции противника. Однако, как правило, это приводит к тому, что противник мобилизует собственные ресурсы, что ведет к дальнейшей эскалации конфликта. В психологическом плане демонстрация силы или угроза ее применения связана с нагнетанием эмоциональной напряженности, вражды и ненависти к противнику. Часто этот прием реализуется через объявления различного рода *ультиматумов* другой стороне, причем как во внутригрупповом, так и в межгрупповом конфликте.

3. *Применение насилия* еще одна существенная характеристика этапа эскалации конфликта. Насилие выступает наиболее жестким способом подчинения одних другими. Это самый последний аргумент в споре и его применение свидетельствует о том, что наступила предельная стадия в эскалации конфликта, высшая фаза его развития.

Речь идет не только о физическом насилии. Имеются в виду самые различные его виды: экономическое, политическое, моральное, психологическое и др. Оно может быть не только явным и прямым, проявляющимся в открытой форме — убийство, нанесение физического или материального ущерба, хищение собственности и т.д. Насилие может выступать в замаскированной форме, когда создаются определенные условия, ограничивающие права людей или создающие препятствия для утверждения их законных интересов. Эта форма получила название *структурного насилия*.

4. *Тенденция к расширению и углублению конфликта* еще один этап эскалации конфликта. Конфликт не существует в постоянных рамках и в одном состоянии. Начавшись в одном месте, он начинает «распол-

заться», охватывать новые сферы, территории, социальные уровни и даже страны.

Завершение конфликта

На определенной стадии конфликта у участников могут измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации - невозможности достичь цели или слишком высокой цены успеха. В таком случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы начинает спадать. Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в коренной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать.

На этой стадии развития противоборства возможны самые различные *ситуации*, которые побуждают обе стороны или одну из них к прекращению конфликта. К таким ситуациям относятся:

- явное *ослабление* одной или обеих сторон или исчерпание их ресурсов, не позволяющее вести дальнейшее противоборство;
- очевидная *бесперспективность* продолжения конфликта и ее осознание его участниками. Эта ситуация связана с убеждением, что дальнейшая борьба не дает преимуществ ни одной из сторон и конца края этой борьбе не видно;
- обнаружившееся преобладающее *превосходство* одной из сторон и ее способность подавить оппонента или навязать ему свою волю;
- появление в конфликте *третьей стороны* и ее способность и желание прекратить противоборство.

С названными ситуациями связаны и *способы завершения* конфликта, которые могут быть также весьма разнообразны. Наиболее типичные из них следующие:

- 1) устранение (уничтожение) оппонента или обоих оппонентов противоборства;
- 2) устранение (уничтожение) объекта конфликта;
- 3) изменение позиций обеих или одной из сторон конфликта;
- 4) участие в конфликте новой силы, способной завершить его путем принуждения;
- 5) обращение субъектов конфликта к арбитру и завершение его при посредстве третьей стороны;
- 6) переговоры как один из наиболее эффективных и часто встречающихся способов разрешения конфликта.

По своему характеру завершение конфликта может быть:

- 1) *с точки зрения реализации целей противоборства:*
 - победоносным,
 - компромиссным,
 - пораженческим;
 - 2) *с точки зрения формы разрешения конфликта:*
 - мирным,
 - насильственным;
 - 3) *с точки зрения функций конфликта:*
 - конструктивным,
 - деструктивным;
 - 4) *с точки зрения эффективности и полноты разрешения:*
 - полностью и коренным образом завершенным,
 - отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.
- Следует отметить, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. *Разрешение конфликта* есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в *позитивном, конструктивном* решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:
- затухание (угасание) конфликта,
 - устранение конфликта,
 - перерастание конфликта в другой конфликт.

Послеконфликтный период

Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, *производным* конфликтам, причем совершенно в друг их сферах жизнедеятельности людей.

Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями во многом будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговорах достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;

- насколько велики потери сторон (людские, материальные, территориальные, морально-психологические и др.);
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
- удалось ли в результате заключения мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой, или явился результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта,

Послеконфликтная стадия знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде, новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

ГЛАВА 2. ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ



2.1. Суть внутриличностного конфликта по Фрейду

Научное изучение внутриличностного конфликта связано в первую очередь с именем основателя психоанализа *Зигмунда Фрейда*, раскрывшего биопсихологический и биосоциальный характер внутриличностного конфликта. Он показал, что человеческое существование связано с постоянным *напряжением* и *преодолением противоречия* между биологическими влечениями и желаниями человека (прежде всего сексуальными и агрессивными) и социально-культурными нормами, между бессознательным и сознанием. В этом противоречии и постоянном противоборстве названных сторон и состоит, по Фрейду, сущность внутриличностного конфликта. В рамках психоанализа теорию внут-

риличностного конфликта разрабатывали также К. Юнг, К. Хорни и др.

2.2. Три типа конфликтной ситуации К. Левина

Большой вклад в изучение проблемы внутриличностного конфликта внес немецкий психолог *Курт Левин*, который определил его как ситуацию, в которой на индивида *одновременно действуют противоположно-направленные силы равной величины*. В этой связи он выделил *три* типа конфликтной ситуации.

1. Человек находится между двумя *положительными* силами примерно равной величины. Это случай буриданова осла, находящегося между двумя равными стогами сена и умирающего от голода. Схематично эту конфликтную ситуацию можно представить на следующем рисунке:



где Л - личность, C_1^+ — сила 1, C_2^+ — сила 2.

Рис.3. Конфликт положительных сил.

2. Человек находится между двумя приблизительно равными *отрицательными* силами. Характерный пример — ситуация наказания. Так, с одной стороны, ребенок должен выполнять непривлекательное школьное задание, а с другой — ему грозит наказание, если он его не сделает. Эту ситуацию можно представить таким образом:



Рис 4. Конфликт отрицательных сил.

3. На человека одновременно действуют две *разнонаправленные* силы примерно равной величины и в одном и том же месте. Например, ре-

бснок хочет погладить собаку, но он ее боится, или хочет съесть торт, а ему запретили. Эту конфликтную ситуацию можно представить так:



Рис. 5. Конфликт разнонаправленных сил

2.3. «Я-концепция» К. Роджерса

Дальнейшее развитие теория внутриличностного конфликта получила в трудах представителей гуманистической психологии. Один из лидеров этого направления американский психолог *Карл Роджерс*. Фундаментальным компонентом структуры личности, считает он, является «Я-концепция» — представление личности о самой себе, образ собственного «Я», формирующийся в процессе взаимодействия личности с окружающей средой. На основе «Я-концепции» происходит саморегуляция поведения человека.

По «Я-концепция» часто не совпадает с представлением об *идеальном «Я»*. Между ними может происходить рассогласование. Этот диссонанс между «Я-концепцией», с одной стороны, и идеальным «Я» с другой, и выступает как *внутриличностный конфликт*, который может привести к тяжелому психическому заболеванию.

2.4. Теория потребностей А. Маслоу

Широкую известность получила концепция внутриличностного конфликта одного из ведущих представителей гуманистической психологии американского психолога *Абрахама Маслоу*. Согласно Маслоу, мотивационную структуру личности образует ряд иерархически организованных потребностей:

- 1) физиологические потребности;
- 2) потребность в безопасности;
- 3) потребность в любви;
- 4) потребность в уважении;
- 5) потребность в самоактуализации.

Самая высшая - потребность в самоактуализации, то есть в реализации потенций, способностей и талантов человека. Она выражается в том, что человек стремится быть тем, кем он может стать. Но это ему не всегда удается. Самоактуализация как способность может присутствовать у большинства людей, но лишь у меньшинства она является свершившейся, реализованной. *Этот разрыв между стремлением к самоактуализации и реальным результатом и лежит в основе внутриличностного конфликта.*

2.5. Теория смысла жизни В. Франкла

Еще одна весьма популярная сегодня теория внутриличностного конфликта разработана австрийским психологом и психиатром *Виктором Франклом*, создавшим новое направление в психотерапии — *логотерапию* (от гр. *logos* — мысль, разум и гр. *therapeia* — лечение). По его определению, логотерапия «занимается смыслом человеческого существования и поиском этого смысла».

Согласно концепции Франкла, главной движущей силой жизни каждого человека является поиск им смысла жизни и борьба за него. Но осуществить смысл жизни удастся лишь немногим. Отсутствие же его порождает у человека состояние, которое он называет экзистенциальным вакуумом, или чувством бесцельности и пустоты. Именно экзистенциальный вакуум и порождает в широких масштабах внутриличностные конфликты, выражающиеся с наибольшей силой в «ноогенных неврозах» (от гр. *noos* — смысл).

По мнению автора теории, внутриличностный конфликт в виде ноогенного невроза возникает из-за духовных проблем и связан с расстройством «духовного ядра личности», в котором локализованы смыслы и ценности человеческого существования, играющие определяющую роль в поведении личности. Таким образом, ноогенный невроз — это расстройство внутренней структуры личности, вызванное экзистенциальным вакуумом, отсутствием у человека смысла жизни. Именно экзистенциальный вакуум, чувство бесцельности и пустоты существования порождает на каждом шагу экзистенциальную фрустрацию личности, чаще всего проявляющуюся в скуке и апатии. При этом важно отметить, что скука ставит перед психиатром гораздо больше проблем, чем нужда. Здесь дело заключается в том, что от нужды избавиться гораздо легче, чем от скуки и апатии. Скука - - свидетельство отсутствия смысла жизни, смыслообразующих ценностей, а это уже серьезно. Потому что смысл жизни обрести гораздо труднее и важнее, чем богатство. Кроме того, нужда толкает человека к дейст-

вию и способствует избавлению от неврозов, а скука, связанная с экзистенциальным вакуумом, напротив, обрекает его на бездеятельность и тем самым способствует развитию психологического расстройств.

2.6. Теория деятельности Л.Н. Леонтьева

Среди отечественных ученых, внесших значительный вклад в разработку рассматриваемой проблемы, прежде всего мы хотели бы обратить внимание на деятельностный подход *А. Н. Леонтьева*, который своей теорией *о роли предметной деятельности* в становлении личности многое сделал и для понимания внутриличностного конфликта. Согласно его теории, содержание и сущность внутриличностного конфликта обусловлены характером структуры самой личности. Эта структура в свою очередь детерминирована объективно противоречивыми отношениями, в которые вступает человек, осуществляя разнообразные виды своей деятельности. Одна из важнейших характеристик внутренней структуры личности состоит в том, что любой человек, даже имеющий ведущий мотив поведения и основную цель в жизни, не может жить только одной какой-либо целью или мотивом. Мотивационная сфера человека, по мнению Л. Н. Леонтьева, даже в наивысшем ее развитии никогда не напоминает застывшую пирамиду.

В различные периоды жизни, в различных сферах человеческого бытия и в разных ситуациях у личности возникает множество других, кроме ведущего, мотивов, образующих мотивационную сферу или, как принято говорить, мотивационное поле.

Структура личности, по Леонтьеву, представляет собой относительно устойчивую конфигурацию главных, внутри себя иерархизированных, мотивационных линий. Речь идет о том, что неполно описывается как «направленность личности», неполно потому, что даже при наличии у человека отчетливой ведущей линии жизни она не может оставаться единственной. Служение избранной цели, идеалу вовсе не исключает и не поглощает других жизненных отношений человека, которые, в свою очередь, формируют смыслообразующие мотивы. Образно говоря, мотивационная сфера личности всегда является многовершинной. Противоречивое взаимодействие этих «вершин» мотивационной сферы, различных мотивов личности и образует внутриличностный конфликт.

Таким образом, внутриличностный конфликт, имманентно присущий внутренней структуре личности, - нормальное явление. Структура любой личности характеризуется внутренними противоречиями и борьбой между различными мотивами. Обычно эта борьба проходит в заурядных формах и не нарушает гармоничности личности. «Ведь

гармоническая личность вовсе не есть личность, не знающая никакой внутренней борьбы». Но иногда эта борьба становится главным, что определяет поведение человека и весь его облик. Именно такова структура трагической личности.

ГЛАВА 3. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ



Межличностный конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемого и переживаемого ими (или но крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон. Понятие «межличностный» используется для обозначения явлений, происходящих между отдельными личностями. В соответствии с этим к межличностному поведению принято относить любое наблюдаемое проявление коммуникативной активности человека, обусловленное фактом реального, предполагаемого или воображаемого присутствия других людей. В этом широком значении понятие «межличностный» тождественно западному термину «интерперсональный». Межличностные (интерперсональные) проблемы, возникающие в отношениях человека с другими людьми, интерпретируются через его внутренние конфликты. Межличностное поведение человека определяется через его личностный тип, зависящий от характера разрешения им внутренних конфликтов. Межличностный конфликт может отражать внутриличностные проблемы и конфликты, с которыми ко-

гда-то сталкивался человек или которые так и остались неразрешенными в прошлом.

Как и следует из названия, межличностный конфликт возникает между людьми (личностями) вследствие несходства характеров, вкусов, жизненных установок, но чаще всего - как результат притязаний нескольких (двух и более) человек на один-единственный объект (это может быть вещь, или предприятие, или выгодный договор, или бесплатная путевка и т.д.). Когда же столкновение взглядов, идей, интересов нарушает нормальный ход жизни, это значит, что разногласия переросли в конфликт.

Работая с межличностным конфликтом, чрезвычайно важно придерживаться следующей схемы:

1. Отделите объективную сторону конфликта от субъективной.
2. Определите тип конфликта.
3. Выявите сценарий развития конфликта.
4. Придерживайтесь правил, обеспечивающих развитие конфликта по модели «Деловой спор».
5. Выберите оптимальную стратегию завершения конфликта.

Рассмотрим эти этапы более подробно.

3.1. Объективная и субъективная стороны межличностного конфликта

Каждый межличностный конфликт включает в себя две стороны: *объективную*, которая связана с пересечением интересов сторон, и *субъективную*, в основе которой лежат индивидуально-психологические особенности личности и ее психические состояния.

Объективная сторона конфликта включает в себя внешние по отношению к человеку условия, вызывающие и обостряющие противоречия. Это условия, будучи поставленными в которые, любые люди вступят в конфликт, независимо от их личностных особенностей и настроения. В работе к ним относятся: характер труда; режим и условия труда; оплата труда; разбалансированность прав и обязанностей, ответственности и власти; стиль руководства; традиции корпоративной культуры и пр. Работая с конфликтами, имеющими преимущественно объективный характер, необходимо *воздействовать непосредственно на условия*, заниматься поиском инновационных, более соответствующих ожиданиям людей типов и форм взаимодействий.

Но каждый конфликт включает в себя и мощную *субъективную составляющую*. В конфликт, как правило, вовлекается не только рациональная, но и эмоциональная сфера нашей личности, связанная с оцен-

кон партнера, взаимодействия, самого себя. Эта сторона конфликта является субъективной, поскольку непосредственным образом зависит от индивидуальных особенностей людей и их субъективных психических состояний. Работая с субъективной составляющей, мы работаем с внутренним миром человека: его фрустрациями, стрессами, Я-концепцией, ожиданиями, ценностями.

3.2. Типы межличностных конфликтов

Межличностные конфликты можно разделить на следующие типы:

- Конфликт эмоций;
- Конфликт ролевых ожиданий;
- Конфликт ценностей;
- Конфликт межличностный как проекция *внутриличностного*.

Конфликты эмоций возникают практически на пустом месте и представляют собой «бурю в стакане воды». В основе этих конфликтов лежит фрустрация обоих участников конфликта, которая превращается в агрессию и может быть направлена на любой случайный объект, который «попал под горячую руку». Эти конфликты не имеют серьезных отдаленных последствий, вызывают ощутимое облегчение внутреннего напряжения участников. Поэтому конфликтам эмоций можно было бы позволить иметь место в нашей жизни, *если бы при этом не присутствовали окружающие*, в глазах которых мы непоправимо теряем свой авторитет. Для предупреждения этих конфликтов используйте иные, неагрессивные способы отреагирования фрустрации: переоценку, сублимацию, рационализацию. Конкретные приемы подобных техник можно найти в *приложенной хрестоматии*.

Конфликты ролевых ожиданий связаны с неадекватным исполнением или восприятием социальных ролей. В жизни все мы играем какие-то роли: ситуационные и более длительные, возникающие стихийно или институционализированные, добровольно принятые на себя или навязанные окружающими. Каждая из них предполагает определенный набор ролевых норм (что обязан выполнять носитель данной роли) и ролевых запретов (чего он не может себе позволить). Конфликт возникает тогда, когда наши представления о диапазоне нормативно приемлемого ролевого исполнения не совпадают с оценками окружающих. Когда на каждое «Как можно?» у партнеров по взаимодействию возникает ответная реакция «Как можно иначе?». Подобные конфликты могут быть решены *путем институционального регулирования*. Основной принцип демократического общества гласит: разрешено все.

что не запрещено законом и не ущемляет интересы окружающих. Пели же подобный конфликт и способы его решения неинституционализированы, полезным бывает привлечение эксперта.

Конфликты ценностей относятся к разряду достаточно сложных для урегулирования. Ценности — это наши представления о том, к чему нужно стремиться в жизни. Что важно, а что не имеет значения; чем можно легко поступиться, а чем невозможно пожертвовать — все это определяет паша иерархия ценностей. Поскольку ценности — это то, для чего мы живем и за что готовы умереть, то вряд ли мы изменим сложившуюся и выстраданную нами в ходе нашей жизни систему внутренних убеждений в угоду случайному оппоненту. Представьте себе спор между человеком глубоко верующим и убежденным атеистом. Очевидно, что им не удастся переубедить друг друга в дискуссии об этом предмете. Поэтому таких тем разговора лучше избегать. В жизни мы не обязаны быть проповедниками тех правил и законов, в соответствии с которыми выстраиваем собственную жизнь. Другие имеют право жить в согласии со своими убеждениями. Пока они не задевают наших интересов. Если же конфликт ценностей неизбежен (например, в близких, значимых отношениях), то **лучший способ его решения - компромисс**, взаимные поведенческие уступки без попытки «перевоспитать» партнера.

Конфликт межличностный как проекция внутриличностного. Зачастую причина межличностного конфликта кроется в непреодоленном внутриличностном конфликте одного из партнеров. Здесь всякого рода переговорные техники по урегулированию межличностных отношений будут бесполезными. Пока не решен внутриличностный конфликт, человек является потенциальным конфликтогеном, источником конфликтного взаимодействия с окружающими. Способам преодоления внутриличностных конфликтов посвящена глава 2 настоящего пособия.

3.3. Сценарии развития конфликта

Как бы неповторимо и уникально ни протекал наш конфликт, он всегда в динамике своего развития приближается к одному из трех сценариев (моделей). Принципиальными для развития конфликта являются запис психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношение к ней, стратегии их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают конфликты совершенно разных психологических типов, с разными моделями развития, разными последствиями для их участников.

Деловой спор

В ситуациях этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, как правило, конкретному, связанному с их совместной деятельностью. Это может быть столкновение точек зрения по поводу того, какое техническое или организационное решение является лучшим, как реализовать принятое решение, какова оптимальная последовательность организационных действий и т. д. Так или иначе, область разногласий предметна и определена. «Противники» верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение их становится интенсивным, они обсуждают ситуацию, достоинства и недостатки обеих точек зрения, используют аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. В целом их взаимодействие можно охарактеризовать как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности. «Мы вдвоем против проблемы, а не друг против друга».

Если ситуация разногласий между участниками конфликта будет развиваться в соответствии с этой схемой, то это означает, что они предметом своей «борьбы» сделают конкретное обстоятельство, вызвавшее разногласия, не перенося их на другие аспекты своего взаимодействия. Можно надеяться, что в этой ситуации будет принято действительно лучшее из предлагаемых решений или же будет найден третий вариант, удовлетворяющий обе стороны. Это единственная управляемая модель развития конфликта, при которой он может быть решен самими участниками без вмешательства посторонних. Участие третьей стороны даже нежелательно, как правило, оно вызывает ответную агрессивную реакцию обоих партнеров. Это их проблема, зачем нужен кто-то еще? Данный конфликт характеризуется преобладанием объективной стороны, и в его ходе, как правило, возникают инновационные решения проблемы.

Формализация отношений

Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно увеличение зоны разногласий, они не относятся уже к какому-то одному вопросу, а распространяются на более широкий контекст взаимодействий. Так, могут предъявляться претензии в отношении общего стиля поведения, взаимоотношений с членами коллектива и т. д. Придя к признанию такого широкого круга имеющихся между ними разногласий (даже если это признание не имеет явного, открытого характера, возникло не в результате предварительных обсуждений, а просто как результат внутреннего убеждения), оппоненты, как правило, со-

мневаются в возможности соглашения, а иногда просто не желают обсуждать спорные вопросы. В случае же необходимости принятия какого-то решения (например, выбора из двух предлагаемых ими альтернатив) они стремятся обратиться к каким-то внешним, официальным способам решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива»). Если один из оппонентов выше по должностному положению, он использует данные ему права окончательного решения. Взаимодействие участников ситуации уже не имеет характера товарищества, его скорее можно охарактеризовать просто как партнерство, когда люди связаны чисто служебным взаимодействием, формальными отношениями.

Обсуждение может перейти на посторонние вопросы, вспоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые быстро приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию друг друга им не удастся. Придя к этому, партнеры могут отказаться от обсуждения возникшей проблемы, избрав официальные способы принятия решения («Вы начальство - вам виднее», «Я вижу, что нам не договориться, поэтому считайте, что это приказ»). Отказавшись от совместного принятия решения, констатируя взаимные разногласия и претензии, невозможность договориться, партнеры наносят, как правило, серьезный урон своим будущим отношениям. Их общение становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, напротив, предпочитают по возможности ограничивать свое общение. Конфликты такого типа не могут быть решены без участия третьей стороны, и лучше всего если этой третьей стороной станет профессиональный психолог.

Психологический антагонизм

Когда конфликтная ситуация между людьми развивается по такому типу, как «психологический антагонизм», то реальная зона рассогласований между ними не определена, характеризуется субъективной тенденцией к увеличению. Это означает, что участники ситуации подчас затрудняются четко определить, в чем именно состоят их разногласия, однако они явно склонны их преувеличивать («У нас не может быть ничего общего...»). Это связано с тем, что отношения между «противниками» принимают форму взаимного отталкивания, любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником разногласий. Оппоненты не стараются прийти к соглашению, их общение вынужденное и соответственно ограничено неизбежным минимумом. Психологически участники ситуации откровенно не приемлют друг друга, попытки воздействия друг на друга если и осуществляются, то в

духе откровенно враждебных действий.

Таким образом, не сам предмет, не сам факт разногласий в конфликтной ситуации оказывается решающим, а скорее развитие этой ситуации, характер общения и отношений ее участников. В конфликт такого типа, как правило, вовлекаются посторонние, но не в роли арбитров или экспертов, а в качестве «болельщиков» или союзников, усиливая «лагерь» одной стороны или оппозиции. Конфликт имеет тенденцию к разрастанию как в плане расширения предмета, так и в плане вовлечения новых участников. Такой конфликт может завершиться формированием двух враждебных группировок в рамках одного коллектива. Он может всерьез повредить отношениям участников и результатам их совместной деятельности. В самых запущенных случаях даже вмешательство третьей стороны не сможет ликвидировать всех негативных последствий подобного затяжного конфликта. Поэтому развитие конфликта по этому сценарию не просто нежелательно, по недопустимо.

3.4. Правила поведения в межличностном конфликте

Таким образом, из всех трех проанализированных нами моделей единственной конструктивной является первая - деловой спор, и всякий межличностный конфликт необходимо вести по этому сценарию. Чтобы привести конфликт к управляемой модели, необходимо придерживаться *следующих правил.*

- *Отделите объективную сторону конфликта от субъективной. Думайте о том, что вы не поделили, а не о том, какой плохой Ваш противник.*
- *В конфликте не тратьте время на решение вопроса «кто виноват?» (а зачастую в конфликтном взаимодействии решается вопрос в формулировке «кто перед кем больше виноват?»). Скорее переходите к вопросу «что делать?»*
- *Используйте технику «конфликт наоборот». Поставьте себя на место противника. Подумайте и почувствуйте, каковы его мотивы и интересы, что заставило его так поступить или что-то сказать. Может быть, Вы придете к выводу, что Ваш противник страдает сильнее, чем Вы. Это поможет Вам его понять и простить.*
- *Не критикуйте личность партнера, а только его поступок. «Ты хороший, но поступил плохо,» - вот единственный вариант критики, который может быть услышан Вашим партнером.*

- *Сокращайте число претензий. Конфликт не должен быть способом выяснения всех ваших отношений, нереализованных ожиданий и разочарований. Это решение конкретной проблемы. Запутавшийся в Ваших многочисленных и, зачастую, противоречивых требованиях противник не знает, с чего начать, даже если настроен на примирение. Сводите претензии к одной — той, которая связана с предметом конфликта.*
- *Актуализируйте Ваши положительные эмоции. Ведь когда-то ваши отношения были ровными и доброжелательными. Может быть, даже вы ценили, уважали и любили друг друга. Вспомните факты, подтверждающие положительный опыт вашего общения.*
- *Избегайте ультиматумов и повелительного наклонения. Никто не любит, когда им командуют и принимают решения за него. Вместо повелительной конструкции «сделай это» используйте сослагательное наклонение «а не лучше ли было бы ...»*
- *Отслеживайте невербальные сигналы об эмоциональном состоянии противника. Это поможет Вам лучше его понять.*
- *Старайтесь не использовать манипулятивных приемов. Придерживайтесь правил «честной игры». Не утаивайте и не искажайте информацию, не используйте шантаж и угрозы, не пытайтесь найти слабое место противника и ударить в него как можно сильнее. Все эти манипуляции не ускоряют, а замедляют решение проблемы.*
- *Не вовлекайте в конфликт посторонних. Ведь, «завербовав свой лагерь союзников» Вы потеряете инициативу в решении конфликта.*

Соблюдение этих «десяти заповедей» поведения в конфликтной ситуации поможет Вам сделать ее управляемой и извлечь максимальную пользу из решения проблемы.

3.4. Выбор стратегии завершения межличностного конфликта

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор оппонентом стратегии выхода из него. Решающим для исхода конфликта зачастую становятся стратегии взаимодействия,

развиваемые его участниками. Стратегия выхода из конфликта представляет собой основную линию поведения оппонента на его заключительном этапе. В основе выбора оптимальной стратегии лежат два параметра: значимость своих интересов и значимость отношений с партнером, предполагающая учет его интересов в выборе окончательного решения.

Выделяют пять основных стратегий:

- Соперничество (конкуренция);
- Компромисс;
- Сотрудничество (кооперация);
- Уход (избегание, уклонение);
- Приспособление (адаптация).

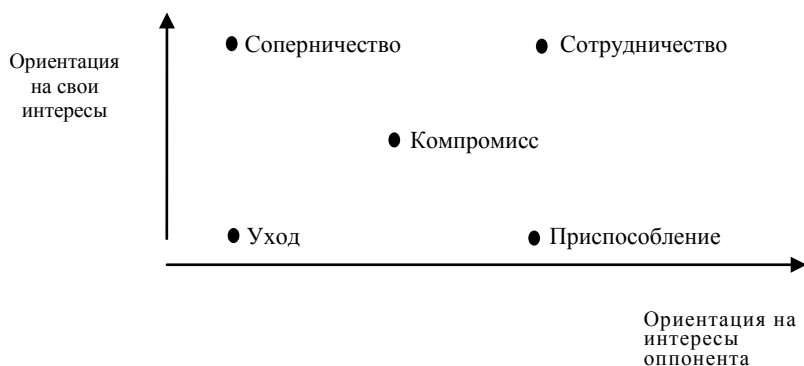


Рис. 6. Стратегии завершения конфликта.

Соперничество

Соперничество заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации. По статистике, более 70% всех случаев в конфликте это стремление к одностороннему выигрышу, к победе, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы,

игнорируя интересы другой стороны. Этот стиль может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью. Его можно использовать, если исход конфликта очень важен для участника и он:

- Обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое решение – наилучшее;
- Чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- Должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для этого;
- Взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует учитывать, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку кроме чувства отчуждения он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда участник конфликта не обладает достаточной властью, а его точка зрения расходится с точкой зрения начальника и он не имеет достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

Поведение человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно описать словами: «Или все по-моему, или совсем ничего». Его тактика: конкурирует, контролирует, хочет перехитрить, завладевает положением, заставляет, борется. Предпочитает, чтобы другие улаживали споры или избегали их. Нетерпелив, когда ведется диалог или собирается информация. Качества как руководителя: властность, боязнь разногласий, сохранение статуса кво, использование своего положения с целью достижения власти, неумение предотвратить кризис.

Компромисс

Суть компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Эта стратегия наиболее эффективна, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы: например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих

сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены. Одним из недостатков стиля является то, что одна сторона может, например, преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. В такой ситуации, возможно, ни одна сторона не будет придерживаться решения, которое не удовлетворяет ее нужд. Следует также учесть и то, что если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

Стратегию компромисса при разрешении конфликтов можно использовать в следующих ситуациях:

- Обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- Удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;
- Возможно промежуточное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

Компромисс позволит хоть что-то получить, что гораздо привлекательнее, чем все потерять.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, коротко можно охарактеризовать словами: «Я уступаю немного, если Вы тоже готовы уступить». Тактика: торгуется, льстит, не подает надежды, действует по принципу «всем всего понемножку». Предпочитает, чтобы другие шли на компромисс или улаживали споры. Терпит обмен мнениями, но чувствует себя неловко. Качества как руководителя: осторожность в сочетании с открытостью, желание убедить людей не выражать свои мнения слишком открыто.

Приспособление (адаптация)

Стратегия приспособления означает, что стороны действуют совместно, но при этом пытаются отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки.

новки. Специалисты считают, что иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как к моменту его возникновения нужды другого человека могут оказаться более жизненно важными, или его переживания — более сильными. В таком случае одна из сторон жертвует собственными интересами в пользу другой стороны. Но это также не означает, что необходимо полностью отказаться от своих интересов. Уступившая сторона просто как бы «забывает» о своих интересах на некоторое время, а потом, в более благоприятной обстановке, возвращается к их удовлетворению за счет уступок со стороны своего оппонента или каким-либо иным образом.

Стратегия приспособления может быть применима в следующих наиболее характерных ситуациях:

- Важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- Предмет разногласия не очень важен или одной из участников конфликта не особенно волнует случившееся;
- Одна из сторон считает, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- Одна из сторон осознает, что правда на ее стороне;
- Одна из сторон чувствует, что у нее недостаточно власти или шансов победить.

Позицию человека, следующего этому стилю, можно выразить словами: «Все, что Вы хотите...». Тактика: соглашается, сдается, потакает, льстит. Предпочитает, чтобы другие настаивали на своем. Заинтересован в одобрении. Качества как руководителя: неумение функционировать внутри группы, отсутствие твердой позиции, желание всем угодить, тенденция отвлекаться при участии в беседе.

Уход (избегание, уклонение)

Стратегия уклонения (избегания) обычно реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон, или возникшая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права, или же сторона при с кем не сотрудничает для выработки решения и невовлеченность в него не отражается на развитии конфликта, либо сторона просто не желает тратить время и силы на решение проблемы. Это стиль наиболее эффективен в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов. Стиль также применим, когда стороне приходится иметь дело с конфликтной лич-

ностью. Конфликтующая сторона может использовать стратегию уклонения, если она:

- Считает, что источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами;
- Знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;
- Обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;
- Хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- Считает, что решать проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;
- Считает, что подчиненные могут сами урегулировать конфликт;
- Думает, что решение проблемы может ухудшить здоровье;
- Считает, что в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди грубияны, жалобщики, нытики и т.д.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности, иногда уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой, или можно будет вернуться к проблеме, когда уклоняющаяся сторона будет обладать достаточной информацией и желанием разрешить конфликт, или конфликт возник по поводу тех взаимоотношений, которые не стоит поддерживать.

Поведение человека, придерживающегося этой стратегии, можно выразить словами: «Конфликт? Что за конфликт?» Тактика: отступает, избегает, отрицает, игнорирует, уходит, медлит. Предпочитает, чтобы другие избегали конфликта. Отказывается вступать в беседу или узнавать факты. Качества как руководителя: пассивность и застенчивость, тенденция пережидать, неумение предотвратить хаос и беспредел в беседе.

Сотрудничество (кооперация)

Сотрудничество — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Его преимущество в том, что стороны находят наиболее приемлемое решение, превращающее их из оппонентов в партнеров. Он означает по-

иск путей для вовлечения всех участников в процесс разрешения конфликтов и стремление к удовлетворению нужд всех. Как правило, такой подход способствует успеху в делах и личной жизни. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фраз типа: «Я хочу справедливого исхода для нас обоих», «Давайте посмотрим, как мы оба можем достичь того, чего хотим», «Я пришел к Вам, чтобы решить нашу проблему».

Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем имеющиеся разногласия компенсируют друг друга.

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

Однако такая стратегия требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта эту стратегию можно использовать в следующих случаях:

- Если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;
- Основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- Существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;
- Необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Позицию человека, придерживающегося этого стиля, можно выразить словами: «Я предпочитаю это, а Вы?». Тактика: собирает факты, ищет дополнительные возможности, обсуждает открыто, принимает разногласия. Предпочитает, чтобы другие сотрудничали или шли на компромисс. Сосредотачивается на сборе информации. Качества как руководи теля: способность сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; принятие перемен и изменений; умение предотвратить кризис путем регулярных обсуждений и планирования; использование своих способностей ради достижения власти; умение делегировать ответственность.

Условия, допускающие уместность применения этих стилей, обобщены в таблице 1.

Таблица 1. Условия выбора оптимальной стратегии завершения конфликта.

Стратегия	Уместность применения	Неуместность применения
1.Соперничество	<ul style="list-style-type: none"> - критическая ситуация - Вы уверены в своей правоте и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений - Вы имеете заведомо - более сильные позиции, чем Ваши оппоненты - дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно кончится 	<ul style="list-style-type: none"> - попытки сотрудничества ещё не были предприняты - важно участие других и развитие отношений - слишком часто применяется - в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе
2.Сотрудничество	<ul style="list-style-type: none"> - сама проблема также важна, как и отношения - важно участие и сотрудничество - необходим творческий выход из положения - есть время и энергия на обсуждения - есть надежда удовлетворить все требования 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточно времени - проблема маловажная - ситуация перегружена «разбирательствам и» - стремления другой стороны неоправданы
3.Компромисс	<ul style="list-style-type: none"> - участие других важно, но времени недостаточно - хоть какое-то решение предпочтительней полного зстоя 	<ul style="list-style-type: none"> - творческий выход из положения совершен-но необходим - последствия компромисса для Вас неприемлемы

	- попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор	
4. Уход от конфликта (избегание. уклонение) I	<ul style="list-style-type: none"> - проблема маловажная - дальнейшее развитие отношений маловажно - времени недостаточно и решения необязательны - Вы не располагаете реальной властью, но все равно хотите предотвратить действия Вашего оппонента 	<ul style="list-style-type: none"> - и само дело, и развитие отношений для вас важны - оно применяется по привычке по отношению к большинству проблем (ибо ведет к взрывам или замораживанию отношений) результатом может стать неприятный осадок как следствие отрицательных эмоций люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу
5. Уступка (приспособление, адаптация)	<ul style="list-style-type: none"> дело Вас практически не трогает Вы бессильны и не хотите предотвратить действия Вашего оппонента 	<ul style="list-style-type: none"> в результате Вы затаите ненависть этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (Результат - депрессия и потеря уважения к себе)

Оценка стратегий поведения в конфликте по методике Дж. Г. Скотт

Очевидно, что положительные результаты может принести любая из пяти известных вам стратегий поведения в конфликте, если она отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, не столько

сообразуясь с объективными обстоятельствами, сколько исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

В будущем вы обязательно сможете расширить репертуар стратегий, но сейчас постарайтесь определить свой «любимый» стиль поведения в конфликтных ситуациях при помощи таблицы Дж. Г. Скотт. Заполняя таблицу, представьте себе свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет.

Проранализируйте стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 — последнее место (ранг).

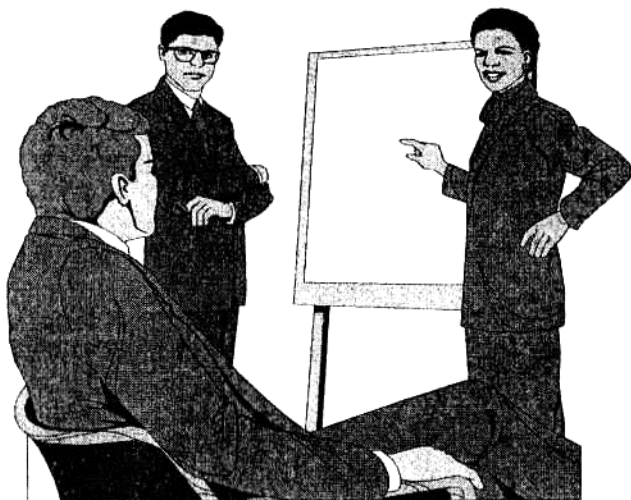
Таблица 2. Оценка стратегий поведения в конфликте.

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость (я активно отстаиваю собственную позицию)	4			
Уход (Я стараюсь уклониться от участия в конфликте)				
Приспособление (Я стараюсь во всем уступать, идти на встречу партнеру)				
Компромисс (Я ищу решение, основанное на взаимных уступках)	2			
Сотрудничество (Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон)	1			

Например, для категории «Использую чаще всего» система рангов может иметь следующий вид: Компромисс — 2; Уход — 3; Настойчивость — 4; Сотрудничество — 1; Приспособление — 5.

Заполненная таблица даст вам наглядное представление о том, какой из стилей вы используете чаще всего, какой лучше всего, какой чаще всего приносит наилучшие результаты и какой наиболее комфортен для вас. Это может быть один и тот же стиль (ваш «любимый») или разные стили. Любой результат даст вам информацию для размышлений, если вы хотите сделать свое поведение в конфликтной ситуации более эффективным, развив способности использовать различные стили.

ГЛАВА 4. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ



В данной главе будут подробно рассмотрены основные средства и условия управления конфликтами двух типов: внутриличностными и межличностными.

4.1. Предупреждение и разрешение внутриличностных конфликтов

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует *научиться создавать условия*, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли. На сегодняшний день конфликтология разработала целую систему способов и мер по предупреждению и разрешению внутриличностных конфликтов. При этом следует иметь в виду, что предупредить конфликт всегда легче, чем его разрешить. Существуют *общесоциальные*, условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на мак-

роуровне социальной системы. Отдельная личность в известной степени, конечно, может влиять на создание такого рода благоприятных макроусловий, но если иметь в виду «рядовую» личность, то ее влияние при этом все-таки не может быть значительным. Такие условия изменяются посредством действий больших социальных групп, классов, социальных общностей, объединений и движений.

Поэтому при дальнейшем рассмотрении внутриличностного конфликта речь пойдет об условиях и способах предупреждения конфликтов, *зависящих от самой личности*. Выделим основные из них.

Осознание своих внутренних ресурсов

Первое и исходное условие профилактики внутриличностных конфликтов выражено в принципе «Познай самого себя». Действительно, чтобы не очутиться в ситуации внутриличностного конфликта, нужно прежде всего осознать «Кто Я?», «Зачем пришел в этот мир?», «В чем смысл моей жизни?» и т.п.

Бербель и Швальбе рекомендуют несколько способов и приемов для лучшего познания самого себя. Приведем некоторые из них:

1. Прежде всего, попробуйте ответить на следующие вопросы:
 - *Обладаю ли я чувством юмора?*
 - *Склонен ли я к необдуманной критике?*
 - *Избегаю ли я говорить о негативных вещах?*
 - *Не слишком ли много я говорю о материальных вещах?*
 - *Присуще ли мне инстинктивное поведение?*
 - *Есть ли такие слова или раздражающие моменты, при которых я тут же выхожу из себя?*
 - *Испытываю ли я страх, опасения или постоянное напряжение?*
 - *Часто ли я позволяю себе неодобрительно или пессимистически высказываться?*
 - *Пользуюсь ли я в разговоре двусмысленными оборотами?*
 - *Ношу ли я в себе неопределенное чувство вины?*
 - *Есть ли у меня определенная материальная жизненная цель, которой подчинен весь мой теперешний образ жизни?*
 - *Часто ли я болею, впадаю в депрессию или тоску?*

После ответов на эти вопросы можно утверждать, что вы уже лучше знаете самого себя.

2. Следующий шаг — выявление талантов и сильных сторон своей личности. Проанализируйте, когда, при каких обстоятельствах и каким образом вам удалось преодолеть себя, свою инертность и достигнуть

успеха? Ответив на этот вопрос, вы получите новые сведения о своих способностях. Добавьте к этому вопросы:

- *В какой сфере проявляются ваши способности: духовной или физической?*
- *Есть ли у вас наличие художественных, творческих способностей?*
- *Склонны ли вы к точным наукам?*
- *В каком виде деятельности у вас были наибольшие результаты?*
- *Часто ли вы формулируете оригинальные идеи?*
- *Какие качества помогают вам неизменно справляться с вашими проблемами?*

Составив классификацию своих способностей, всех сильных сторон, ответьте на вопрос, какие качества вашей личности вам следовало бы «подтянуть» или развивать более интенсивно? Но при этом следует иметь в виду, что каждый человек помимо уже проявившихся и известных ему способностей обладает еще и скрытыми возможностями, которые могут проявиться в дальнейшем.

3. Выявление своих ошибок и недостатков, тех *препятствий в нас самих*, которые мешают раскрытию наших способностей. Для этого можно воспользоваться анализом следующих сдерживающих факторов:

- *Мы перекладываем ответственность на других вместо того, чтобы нести ее самим.*
- *Другим мы верим больше, чем самим себе, потому что сами не знаем, что для нас главное.*
- *Лицемерие из любезности и по любому поводу приводит к деградации наших чувств.*
- *Нам недостает готовности защищать наше право на счастье и самореализацию.*
- *Мы позволяем заглушить в себе силу, дающую нам независимость, фантазию.*
- *Неспособность обратиться к важному и с легким сердцем отказаться от всего несущественного, второстепенного.*

По каждому из выявленных недостатков или по каждое всякий раз встречающейся ошибке задайте себе *три* вопроса:

1. *Вызывают ли у меня выявленные ошибки и недостатки сильное беспокойство?*
2. *Так ли уж волнуют меня эти ошибки и недостатки?*
3. *Может быть, мне вообще не стоит беспокоиться по поводу этих ошибок и недостатков?*

Нели выяснится, что те или иные ошибки и недостатки дают основание для беспокойства, то следует сразу же заняться их исправлением. При этом следует иметь в виду, что к наиболее значимым недостаткам относятся те, на которые нам указали *другие*, и что невозможно сразу взять и переделать себя.

Формирование адекватной самооценки

Без адекватной самооценки нельзя познать самого себя и избежать внутриличностных конфликтов. Как заниженная, так и завышенная оценка своих способностей и возможностей препятствуют установлению гармоничных отношений с окружающими и тем самым способствуют возникновению внутриличностных конфликтов.

Но самое главное состоит в том, что неадекватная самооценка, неправильный образ своего «Я» препятствуют реализации и самоактуализации личности. Человек, который неправильно оценивает себя, будет постоянно «наткаться» на непонимание со стороны других. Ему будет казаться, что его не понимают, тогда как в действительности он не понимает сам себя. Поэтому тот, кто лучше знает себя, скорее найдет и свое место в жизни.

От самооценки зависит и отношение личности к своим успехам и недостаткам, ее самокритичность. Поэтому она прямо влияет на эффективность деятельности и на развитие личности. Можно представить человека, полагающего, что он обладает большими способностями по математике, но занявшего одно из последних мест на олимпиаде по этому предмету. В этой ситуации, во-первых, не избежать внутриличностного конфликта или стресса, а, во-вторых, это может породить полное разочарование в своих способностях и навсегда отбить охоту заниматься этим видом деятельности.

Самооценка личности непосредственно связана с *уровнем ее притязаний*, степенью трудности достижения тех целей, которые она перед собой ставит. Резкое расхождение между притязаниями и реальными возможностями личности, когда первые являются намного завышенными, может привести к возникновению эмоциональных срывов, повышенной тревожности, страху и другим проявлениям внутриличностного конфликта.

Свое объективное выражение самооценка получает в том, как человек оценивает возможности и результаты деятельности других. Например, при завышенной самооценке он стремится принизить последние, при заниженной - повысить.

Определение смыслообразующих жизненных ценностей

Попытайтесь сформулировать и взять на вооружение основополагающие жизненные ценности. Это те ценности, ради которых стоит жить (а может, даже и умереть), ценности, утверждению которых человек посвящает свою жизнь и которые он рассматривает как призвание.

А. Маслоу назвал их *«бытийными ценностями»*, или предельными ценностями, выше которых у человека уже нет ничего. Другими словами, речь идет не о ценностях — *средствах*, а о ценностях — *целях*, образующих высший смысл жизни человека.

Отсутствие таких основополагающих ценностей делает человека несвободным и нестабильным, подверженным ситуативным и временным влияниям. Без таких ценностей, как показал В. Франкл, личность не может развиваться нормально. У человека возникает состояние «экзистенциального вакуума» и скуки, а его поведение часто становится девиантным (алкоголизм, преступность, наркомания). Все это приводит к возникновению различного рода внутриличностных конфликтов, неврозов, а порой и суицидальному поведению.

Анализ жизненного опыта

Важный способ профилактики внутриличностных конфликтов - формирование стабильного внутреннего мира и характера человека. Для этого следует постоянно обращаться к своему жизненному опыту и соотносить его с опытом других и социальной реальностью. Необходимо как можно чаще отмечать: что, когда, при каких обстоятельствах и каким образом нам удалось, а в чем мы потерпели фиаско. Рекомендуется также записывать наблюдения и выводы и детально их анализировать.

Цель этой сложной и кропотливой работы — делать выводы на будущее, чтобы выражение «хотелось, как лучше, а получилось, как всегда» не имело к вам никакого отношения. Помните, что повторенная ошибка переживается вдвойне тяжелее и требует двойной платы. Между тем, за уроки лучше платить только один раз и учиться следует на ошибках других, а не своих. В противном случае трудно избежать внутриличностных конфликтов.

Установка на успех

Анализируя свой жизненный опыт и делая выводы на будущее, ориентируйтесь на *успех*.

Если вас постоянно будет сопровождать чувство страха потерпеть неудачу, то вообще не следует начинать никакое дело. В этом случае вы обречены на неудачу и на внутриличностный конфликт с самого начала, а точнее, даже не начав еще деятельности. Механизм возникновения внутриличностного конфликта у людей, ориентирующихся на неудачу, заключается в том, что они выбирают либо непомерно завышенный, либо сильно заниженный уровень требований. Для них типичны спады активности, отступления. Тот, кто ставит перед собой завышенные цели, обрекает себя на постоянную борьбу с неудачами. Между тем, люди, которые ориентируются на успех, как правило, руководствуются реальной оценкой своих шансов на достижение цели и поэ тому ставят перед собой выполнимые, хотя, может быть, и умеренные задачи. Поэтому, анализируя свой опыт, следует задуматься над тем, почему вам сопутствовал успех и в чем причина ваших неудач. Это поможет вам избежать многих внутренних конфликтов и разочарований.

Уверенность

Человек, не уверенный в своих силах, в то же время всегда чувствует себя беспокойно. Рано или поздно он столкнется с внутриличностным конфликтом, ибо неуверенность порождает сомнение, которое соседствует со страхом.

Если вам свойственны хотя бы некоторые из состояний, необходимо принять меры к тому, чтобы от них избавиться. При этом можно воспользоваться следующими рекомендациями:

- *Уверенный в себе человек не стремится самоутвердиться за счет других, унижая других. Он старается стать лучше, чем он есть сам, а не стать лучше других всегда и во всем, как это делает невротик.*
- *Не поддавайтесь давлению поведенческих стереотипов, не сдерживайте свою активность.*
- *Самостоятельно принимайте решения по главным вопросам вашей жизни, хотя, конечно, не стоит пренебрегать ценными советами окружающих.*

- *Знайте, что у вас имеется много способностей и сил, достаточных для выполнения тех задач, которые вы перед собой поставили. Есть способности, о которых человек даже не подозревает, и которые обнаруживаются лишь в конкретном опыте жизни.*
- *Доверяйте больше самому себе, не разрушайте свое собственное «Я», постоянно и во всем прислушиваясь к мнению других.*
- *Не забывайте, нет ничего для вас худшего, чем отказываться от самого себя, жить чужой жизнью, чужими идеями и смыслами.*
- *Отбросьте установку «Я такой, какой вам нужен» и руководствуйтесь принципом «Я такой, какой Я есть». Уже одно это осознание своей самооценности укрепит вашу уверенность в себе.*

Призыв к необходимости быть уверенным в себе не означает, конечно, что человек не должен сомневаться ни в чем или не подходить критически к своему прошлому опыту. Это означает то, что если, проанализировав свои силы, вы пришли к выводу, что способны выполнить какую-либо задачу, то смело беритесь за дело.

Этические нормы и правила общения

Их соблюдение поможет вам избежать множества конфликтов как в отношениях с другими людьми, так и внутриличностных. Стремитесь к нравственному самовоспитанию и самоутверждению. Нравственно зрелый человек, утверждающий своим поведением высокие этические нормы, никогда не окажется в ситуации, за которую ему придется переживать, испытывать чувство вины и угрызения совести. Приведем ряд правил поведения, которые помогут вам чувствовать себя уверенно в любых ситуациях и избежать множества внутриличностных конфликтов:

- *Относитесь к людям так, как вы хотели бы, чтобы они относились к вам. Если вы затрудняетесь, как себя вести в той или иной ситуации, поставьте себя на место того, с кем вы общаетесь.*
- *Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.*
- *Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.*

- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. В том случае, когда управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.
- Не проявляйте предвзятости к людям. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это как можно чаще.
- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать ваше доброе отношение к собеседнику. Помните - что посеешь, то и пожнешь.
- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.
- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.
- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все всплывет наружу и встанет на свои места.
- Посылайте импульсы ваших симпатий. Словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь. Смотрите прямо в глаза.
- Рассматривайте другого всегда как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Другие способы предупреждения внутриличностных конфликтов

Помимо названных способов предупреждения внутриличностных конфликтов современная конфликтология выделяет и другие. Вот некоторые из наиболее значимых.

- 1) *Не стремитесь «объять необъятное»*, не беритесь за все дела сразу. Умейте выделить из всех ваших мотивов и потребностей приоритетные и сосредоточьтесь на их выполнении в первую очередь.
- 2) *Не копите проблем*. В конце концов ситуация достигнет того уровня, когда вы уже не сможете справиться с их решением, что приведет к внутриличностному конфликту.

3) *«Учитесь властвовать собою», контролировать и корректировать свое поведение и чувства. Умейте вовремя «взять себя в руки» и подчинить себе ситуацию.*

4) *Замечайте реакцию окружающих на ваше поведение в целом и отдельные поступки. Приглядывайтесь к поведению других. Помните, что чем больше мы знаем о других, тем больше мы знаем себя.*

5) *Старайтесь быть искренним не только по отношению к себе, но и к другим. Ложь может, конечно, временно помочь вам выйти из затруднительного положения, но она не облегчит вашу душу. Рано или поздно все тайное становится явным.*

Таковы необходимые способы и условия предупреждения внутриличностных конфликтов. Их соблюдение и использование могут помочь избежать многих внутренних потрясений, срывов и стрессов. Но что делать, если внутриличностный конфликт все же произошел? В этом случае необходимо принять меры к его своевременному разрешению.

Способы разрешения внутриличностных конфликтов

Разрешение внутриличностного конфликта - это снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии.

Разрешение конфликта носит позитивный характер и приводит к развитию личности, к ее самосовершенствованию.

Прежде всего, следует отметить, что всякий внутриличностный конфликт всегда индивидуален. Поэтому его разрешение зависит от таких факторов личности, как возраст, пол, характер, темперамент, социальное положение, ценности и пр. Это обуславливает то, что универсальных способов разрешения внутриличностных конфликтов, одинаково подходящих для всех людей и ситуаций, не существует. Способы разрешения внутреннего конфликта, подходящие для мужчин, могут быть не всегда пригодны для женщин; те меры, которые успешно применяются в восстановлении душевного равновесия детей, не подходят взрослым и т.п.

Однако, несмотря на необходимость индивидуального подхода к преодолению внутриличностных конфликтов, можно сформулировать наиболее общие и типичные принципы и способы их разрешения, которые с учетом индивидуальной специфики могут использовать все. Перечислим наиболее важные из них. Итак, если вы попали в ситуа-

цию внутриличностного конфликта, то рекомендуется предпринять следующее:

1. *Адекватно оцените ситуацию.* Возьмите ее под контроль, попытайтесь выявить те противоречия, которые послужили причиной конфликта и вызвали чувство тревоги, страха или гнева.
2. *Осознайте экзистенциальный смысл конфликта.* Проанализируйте степень важности его для вас, оцените с точки зрения места и роли в вашей жизни его последствия. Может быть, причину, вызвавшую конфликт, сразу же следует отодвинуть на задний план в системе ваших ценностей или забыть вовсе.
3. *Локализируйте причину конфликта.* Выявите самую сущность его, отбросив все второстепенные моменты и сопутствующие обстоятельства.
4. *Проявите смелость в анализе причин внутриличностного конфликта.* Умейте посмотреть правде в глаза, даже если она вам и не очень приятна. Отбросьте все смягчающие обстоятельства и безжалостно рассмотрите причину вашего беспокойства.
5. *«Выпустите пар».* Дайте выход накопившемуся гневу, эмоциям или тревоге. Для этого можно использовать как физические упражнения, так и творческие занятия. Сходите в кино, театр, возьмите любимую книжку. Они лечат в внутриличностные конфликты. Лучше испытать потрясение на сцене, экране, в своем воображении, чем в жизни. Не случайно, кстати, что криминальная хроника, по данным социологических опросов, входит в число наиболее популярных телепередач - большое распространение стрессов и фрустраций требует постоянной антидепрессивной терапии.
6. *Прибегните к расслабляющему тренингу.* Сегодня имеется много публикаций по конкретным приемам и механизмам психологического тренинга, выберите наиболее приемлемые для вас лично.
7. *Измените условия и/или стиль своей работы.* Это следует сделать в том случае, если внутриличностный конфликт возникает постоянно из-за неблагоприятных условий деятельности.
8. *Подумайте над возможностью снижения уровня ваших притязаний.* Может быть, ваши способности и/или возможности не соответствуют вашим устремлениям и запросам.
9. *Умейте прощать.* Причем не только других, но и себя. В конце концов, все люди «не без греха» и мы тут не исключение.
10. *Снимите запрет на слезы.* Американский биохимик У.Фрей, специально занимавшийся исследованием слез, обнаружил, что в том случае, когда они вызваны негативными эмоциями, в их состав входит вещество, действующее подобно морфию и обладающее успокаиваю-

щими свойствами. По его мнению, слезы являются защитной реакцией на стресс. Плач со слезами служит сигналом для головного мозга ослабить эмоциональное напряжение. Но помимо научных исследований почти каждый на собственном опыте знает, что слезы приносят эмоциональную разрядку и облегчение.

4.2. Аутотренинг как средство решения внутриличностных конфликтов

Одним из самых мощных средств восстановления эмоционального равновесия является аутотренинг - особая методика самовнушения на фоне максимального мышечного расслабления. Предложил термин и детально разработал методику аутотренинга (АТ) немецкий профессор-психиатр Шульц. АТ помогает быстро снять излишнюю нервно-мышечную напряженность, волнение, проявление неврозов и вегетативно-сосудистой дистонии, головные боли, вялость, раздражительность, неприятные ощущения, позволяет управлять настроением, мобилизовать все душевные и физические силы на достижение поставленной цели, помогает уснуть в любое время суток для кратковременного эффективного отдыха, уменьшить потребность в ночном сне. Освоить АТ может практически любой человек, но более легко он дается людям, способным вызвать в сознании яркие живые образы. Овладение основами АТ требует систематических занятий в течение 2-4 месяцев. Поэтому те, кто ожидает чуда в ближайшие 1-2 недели, будут разочарованы. В период освоения рекомендуется заниматься три раза в день: 10 мин утром (лежа, как только проснулись), 5 мин днем (например, во время обеденного перерыва) и 10 мин перед сном, в постели. Шульц предполагает последовательно овладеть формулами самовнушения: "правая рука тяжелая", "сердце бьется спокойно и ровно", "правая рука теплая", "дыхание спокойное и ровное", "лоб приятно прохладен". Чтобы внушаемое ощущение реализовалось, необходимо все внимание сосредоточить на соответствующей части тела. Очень важно, чтобы формулы не произносились бессмысленно, автоматически или как грубый приказ телу. Надо стараться ярко, образно представлять себе то, что должно ощущаться: вот рука наливается тяжестью, которая сосредотачивается в кисти и распирает ее, вот она ощущает дуновение теплой струи воздуха, тепло все усиливается... легкие с наслаждением вдыхают чистый ароматный воздух... Формулы следует произносить на выдохе. Каждое занятие следует заканчивать произнесением формулы, снимающей внутреннюю тяжесть: "Руки напрячь.

Согнуть. Дышать глубоко. Открыть глаза. Расслабить руки". Когда АТ проводится перед сном, эти фразы не произносятся.

После того как основные формулы будут усвоены, т.е. без особых усилий ощущается то, что внушается, приступают к формулам намерения. Эти формулы разнообразны, они должны быть актуальны, кратки, утвердительны, например, "голова свежая, ясная, боль покидает ее", "я справлюсь с этим делом", "я выдержанный, уверенный в себе человек", "я хорошо отдохнул", "я заряжаюсь энергией", "я засыпаю" и т.п. С самого начала тренировок используется одна форма намерения: "Я совершенно спокоен". Она произносится перед каждой из пяти основных формул.

Овладев АТ, следует поддерживать приобретенные умения, помня, что каждое занятие, даже без формулы намерения, - это кратковременный, но очень эффективный отдых, снимающий усталость и нервное напряжение. Днем в подходящий момент можно легко привести себя в состояние аутогенного 10-15-минутного полусна-полубоддрствования, обычно это делается в позе "кучера": сидя, голову опустить на грудь, ноги слегка расставить и согнуть под тупым углом, руки положить на бедра, глаза закрыть. Можно воспользоваться и такими позами: сидя за столом, подпереть голову руками и опустить ее на предплечья. Лучшая поза та, которая доступна и привычна. Люди, хорошо владеющие АТ, могут, не принимая специальной позы и не заставляя себя погружаться в полусонное состояние, реализовать формулы внушения, эффективно управлять своим психическим состоянием, настроением, поведением.

4.3. Психологический рост как средство предупреждения и решения внутриличностных конфликтов

А.Адлер ввел термин *«комплекс неполноценности»*. Он полагал, что все дети испытывают чувство неполноценности, являющееся неизбежным следствием их физических размеров и недостатка сил и возможностей.

Сильное чувство неполноценности, или "комплекс неполноценности", может затруднить позитивный рост и развитие. Однако умеренное чувство неполноценности побуждает ребенка расти, "стать таким же сильным или даже сильнее других", стремиться к совершенствованию, к превосходству, к развитию своих способностей.

По Адлеру, борьба за личное превосходство, за господство над другими (что проявляется в жажде власти и агрессии) - это невротическое извращение, результат сильного чувства неполноценности и отсутст-

вия социального интереса. Оно не может принести признания и удовлетворения личности, которая ищет его таким образом.

Каждый человек вырабатывает свою жизненную цель, служащую сосредоточением его стремлений и достижений. Формирование жизненных целей начинается в детстве как компенсация чувства неполноценности, неуверенности и беспомощности в мире взрослых. Жизненные цели служат защитой против чувства бессилия, мостом между неудовлетворяющим настоящим и ярким, совершенным будущим. Они всегда несколько нереалистичны и могут стать невротически преувеличенными, если чувство неполноценности слишком сильно. Жизненные цели обеспечивают направление и задачи для деятельности человека. Например, человек, который стремится к превосходству, личной власти, разовьет определенные черты характера, необходимые для достижения этой цели - амбицию, зависть, недоверие и пр. Адлер указывает, что эти черты характера не являются врожденными, первичными, это "вторичные факторы, навязываемые тайной целью человека". Жизненный стиль - это уникальный способ, выбранный каждым человеком для следования своей жизненной цели, это интегрированный стиль приспособления к жизни и взаимодействия с жизнью вообще. Кажущиеся изолированными привычки и черты поведения получают свое значение в полном контексте жизни и целей человека, так что психологические и эмоциональные проблемы не могут рассматриваться изолированно - они включены в общий стиль жизни. Как часть своего жизненного стиля каждый человек создает свое представление о себе и мире. Адлер называет это схемой апперцепции. Представление человека о мире определяет его поведение (если кто-то полагает, что кольцо веревки в углу — это змея, его сэрх может быть столь же сильным, как если бы змея действительно там была). Человек избирательно преобразует и интерпретирует свой опыт, активно выискивает одни переживания и избегает других, создавая индивидуальную схему апперцепции и формируя различные паттерны по отношению к миру. Адлер подчеркивает, что люди не беспомощные пешки в руках внешних сил. Человек формирует свою личность. "Каждый индивидуум представляет единство личности и индивидуального формирования этой личности. Индивидуум - и картина, и художник. Он - художник своей собственной личности". Адлер полагал, что только посредством сотрудничества с другими, стараясь внести свой вклад в общее дело, человек может преодолеть чувство неполноценности. Он писал, что люди, внесшие наиболее ценный вклад в развитие человечества, были всегда общественно ориентированы. С другой стороны, недостаток сотрудничества с людьми и возникающее в результате чувство неадек-

ватности являются корнем всех невротических стилей жизни. Адлер полагал: "Если человек сотрудничает с людьми, он никогда не станет невротиком. Все неудачники - продукты неправильной подготовки в области общественного чувства. Все они - неспособные к сотрудничеству одинокие существа, которые в большей или меньшей степени движутся противоположно остальному миру".

Психологический рост - это прежде всего движение от центрированности на себе и целей личного превосходства к задачам конструктивного овладения средой и социально полезного развития, сотрудничества с людьми. Конструктивное стремление к совершенству плюс сильное общественное чувство и кооперация, сотрудничество - основные черты здоровой личности.

Адлер описывает три ситуации детства, которые могут породить изоляцию, недостаток социального интереса и развитие некооперативного стиля жизни, основанного на нереалистической цели личного превосходства. Такими ситуациями являются: 1) органическая неполноценность, частые болезни и слабость ребенка могут привести к тому, что ребенок отказывается от взаимодействия с другими из чувства неполноценности и неспособности успешно соревноваться с другими. Адлер указывает, однако, что дети, которые преодолевают свои трудности, могут "сверхкомпенсировать" первоначальные слабости и развить свои способности в необычайной степени; 2) избалованные дети также имеют трудности в развитии чувства социального интереса и кооперации. Им не хватает уверенности в своих силах, поскольку другие всегда делали все за них. Вместо того, чтобы кооперироваться с другими, они начинают выдвигать односторонние требования к друзьям и семье. Социальный интерес у них чрезвычайно слаб. Адлер обнаружил, что избалованные дети, как правило, испытывают мало подлинных чувств по отношению к родителям, которыми они так хорошо манипулируют; 3) отверженность - третья ситуация, которая может сильно замедлить развитие ребенка. Нежелательный или отвергнутый ребенок никогда не знал любви и кооперации в доме, поэтому ему чрезвычайно трудно развить в себе эти качества. Такие дети не уверены в своей способности быть полезными и получить уважение и любовь окружающих, они могут стать холодными и жестокими. **Чтобы помочь человеку преодолеть явный или замаскированный "комплекс неполноценности"** (в стремлении к личному превосходству, власти замаскирован), важно:

1) понять специфический стиль жизни человека; 2) помочь человеку понять себя; 3) усилить социальный интерес. Для понимания жизненного стиля, который образует связанное целое, Адлер просил человека рассказать самые ранние воспоминания или наиболее выдающиеся

события его детства. Адлер считал, что основная проблема большинства людей состоит в их ошибочной схеме апперцепции, определяемой недостижимой и нереалистичной целью превосходства над всеми другими. Важно, чтобы человек смог понять свой жизненный стиль, понял себя — значит научился видеть ошибки, которые он делает в повседневных жизненных ситуациях, научился понимать последствия своего поведения. Поскольку забота о себе вместо заботы о других лежит в большинстве психологических проблем, Адлер считал, что важно постепенно увести человека от исключительного интереса к себе, перевести его на конструктивную работу с другими в качестве значимого члена общества. Адлер делал это так: "Я говорю пациентам: "Вы можете вылечиться за две недели, если будете следовать предписанию: попытайтесь каждый день думать, как вы можете сделать кому-нибудь приятное, не откажите ни в одной разумной просьбе, с которой к вам обратятся, даже если это потребует затраты некоторого количества вашего времени, энергии или даже денег".

В качестве обобщения хотелось бы подчеркнуть, что предупреждение и психологически грамотное разрешение внутриличностных конфликтов является необходимым условием для решения конфликтов межличностного типа.

4.4. Способы предупреждения и разрешения межличностных конфликтов

Современная конфликтология выработала многообразные способы регулирования и конструктивного завершения конфликтов. Но основным способом, который приводит не только к надежному устранению противоборства, но и установлению сотрудничества в после конфликтной стадии — это *совместная деятельность людей, направленная на достижение общей цели*. Там, где есть общие интересы, общие цели и задачи деятельности, гам различия и даже противоречия отступают на задний план, устанавливаются дружеские отношения и благоприятный психологический климат.

Экспериментальное подтверждение этого положения в нашей стране было получено в 30-х годах в беспримерном опыте А.С. Макаренко. Он показал, что совместная деятельность людей, имеющих общие задачи, преобразует группу подростков с внутренне конфликтными отношениями в единый коллектив лучше всякого кнута и пряника.

Среди западных исследователей следует отметить прежде всего эксперименты М. Шерифа с коллегами, проведенные в конце 40-х - начале

50-х годов. Их цель состояла в изучении формирования групповых норм и динамики конфликта - его возникновения, развития и разрешения. В качестве испытуемых выступали мальчики 9 - 12 лет, подбираемые таким образом, что все они были ранее не знакомы между собой, имели примерно равное социальное положение и психическое здоровье. Мальчикам было сказано, что в лагерях, где они будут жить, изучаются формы организации работы. При этом сами лагеря были расположены вдали от населенных пунктов, что позволяло экспериментаторам контролировать социальное взаимодействие. Общее исследование включало два эксперимента.

В первом эксперименте были созданы две группы - «Бульдоги» и «Красные дьяволы», между которыми искусственно создавалась обстановка напряженности. Так, судья в соревнованиях между двумя группами специально завышал результаты членам одной из групп - «Бульдогам». Очень скоро атмосфера спортивной борьбы сменилась атмосферой вражды и озлобленности. А когда на вечере (в честь якобы примирения) «Красным дьяволам» дали угощение лучше, чем «Бульдогам», конфликт достиг высшей точки развития.

После этого экспериментаторы не вмешивались в отношения между группами, но враждебность между ними сохранилась, хотя для эмоциональной разрядки мальчикам разрешили проявлять свою агрессивность - бросаться хлебом, обзывать друг друга и т.д. Этот факт позволил экспериментаторам сделать вывод, что даже после того как реальная причина конфликта устранена, межгрупповой конфликт *продолжает сохраняться*. Враждебные отношения не исчезают сами по себе, несмотря на то, что эмоциям был дан выход.

Через пять лет был проведен следующий эксперимент, но с другими группами. Так же, как и в первом эксперименте, между группами искусственно насаждалась враждебность. Попытка снять ее путем межгрупповых контактов даже в благоприятной обстановке оказалась безуспешной. Более того, враждебность усилилась. Затем были организованы мероприятия, требующие *объединенных усилий* обеих групп: поиск причин «поломки» водопровода, сбор денег на просмотр интересного кинофильма, ночной подъем и поход для буксировки якобы сломавшегося грузовика. В результате *совместной деятельности*, сотрудничества различия между «мы» и «они» начали стираться и была ликвидирована враждебность между группами.

Этот и другие эксперименты впервые на Западе позволили сделать вывод, что организация совместной деятельности - наиболее эффективный способ конструктивного разрешения межгруппового конфликта и снятия напряжения в групповых взаимоотношениях.

В отечественной науке большое внимание деятельностному подходу к психологии коллектива как особой социальной группы уделял А.В.Петровский. В его работах был, в частности, сделан вывод о детерминирующей роли предметной деятельности по утверждению коллективистских отношений в группе.

Общаясь, взаимодействуя, люди так или иначе влияют друг на друга. Руководители побуждают подчиненных к труду, преподаватели передают ученикам знания, родители воспитывают своих детей. И все эти виды взаимодействия чреваты конфликтами.

При исследовании проблем управления конфликтным взаимодействием конфликтология опирается, наряду с выводами социологии и психологии, также и на основные положения современной науки управления, которая рассматривает основные принципы управленческой деятельности всех видов в любых организациях от малых групп и до общества в целом. Особую значимость для конфликтологии имеет тот уровень теории менеджмента, который рассматривает прикладные аспекты управления, разрабатывает практические рекомендации по рационализации трудовой и иной человеческой деятельности, особенно методом социально-психологического воздействия.

Наиболее значимым для конфликтологии является тот теоретический фундамент, который был заложен в науку управления американским ученым Элтоном Мэйо в виде так называемой доктрины человеческих отношений. Обоснованная этой гуманистической доктриной идея решающей роли человеческого фактора в производственной деятельности вполне соответствует установкам современной конфликтологии об особой роли социально-психологических подходов при решении задач управления конфликтными взаимоотношениями. Как и современная наука управления, конфликтология исходит из того, что управленческая деятельность, в том числе и управление конфликтами, должна воздействовать не только на материально-технические факторы производства, но и на человеческий фактор, не только на объект, но и на субъект, не только на ресурсы, но и на людей, от которых в решающей степени зависит результат любой социальной деятельности.

Но из этого следует важный вывод, что возможности любой управленческой деятельности ограничены. Ведь она воздействует не только на вещи, но и на живых людей, поведение которых определяется не только рациональными, но и иррациональными импульсами и потому бывает трудно предсказуемым. Эти моменты стихийности особенно возрастают в условиях эмоциональной напряженности, а порою и стрессов, с которыми связаны конфликты, что и делает задачу их регулирования с помощью научных методов чрезвычайно сложной.

Тем не менее, опираясь на теоретические выводы современной социологии, психологии и теории управления, а также на имеющуюся практику разрешения конфликтов, современная конфликтология разработала целый арсенал способов обеспечения оптимального поведения людей в конфликтной ситуации, обеспечивающий конструктивное завершение конфликтов, а также их профилактику, предупреждение.

Предупреждение межличностных конфликтов

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

Вся деятельность по предупреждению конфликтов представляет собой одно из конкретных выражений человеческой способности обобщать имеющиеся теоретические и эмпирические данные и на этой основе предсказывать, прогнозировать будущее, распространяя, таким образом, область уже познанного на еще непознанное. Эта человеческая способность имеет особое значение в управленческой деятельности. Справедливо говорят, что руководить - значит предвидеть. Профилактика конфликта и представляет такой вид управленческой деятельности, который состоит в заблаговременном распознавании, устранении или ослаблении конфликтогенных факторов и ограничении таким путем возможности их возникновения или деструктивного развития в будущем. Успех этой деятельности определяется рядом предпосылок:

- 1) знанием общих принципов управления социальными организациями, формулируемых современной теорией менеджмента, и умением использовать их для анализа конфликтных ситуаций;*
- 2) уровнем общетеоретических знаний о сущности конфликта, его причинах, видах и этапах развития, которые формулируются конфликтологией;*
- 3) глубиной анализа на этой общей теоретической основе конкретной предконфликтной ситуации, которая в каждом отдельном случае оказывается уникальной и требующей особого комплекса методов и средств по ее улаживанию;*
- 4) степенью соответствия избранных методов корректировки сложившейся опасной ситуации ее конкретному содержа-*

нию; эта адекватность используемых средств реальной ситуации зависит не только от глубины теоретических знаний возможных участников конфликта, но и от их умения опираться на свой опыт и интуицию.

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

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

1. Люди воспринимают, как правило, негативно всякие попытки вмешательства в их взаимоотношения, оценивая подобные действия как выражение стремления ограничить их независимость и свободу.

2. Существуют некоторые общепринятые нравственные нормы, регулирующие человеческие взаимоотношения. Исходя из них, люди считают свое поведение сугубо личным делом, а вмешательство третьего лица рассматривают как нарушение общепринятых норм нравственности, одной из которых является неприкосновенность личной жизни.

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

Поэтому успешная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в границах, устанавливаемых: 1) психологическими, 2) нравственными и 3) правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Причем такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы, такие, например, как разрыв личных взаимоотношений, распад семьи, развал трудовой группы, междоусобицы, межэтнические или межгосударственные столкновения.

Профилактика конфликта представляет собой по своей сути воздействие на те социально-психологические явления, которые могут стать элементами структуры будущего конфликта, на его участников и на используемые ими ресурсы. Поскольку каждый конфликт связан с

ущемлением тех или иных потребностей и интересов людей как материальных, так и духовных, начинать его предупреждение следует с его дальних, глубинных предпосылок, с выявления тех причин, которые потенциально содержат в себе возможность конфликта.

Предупредить или ослабить конфликт психологического уровня можно, только нейтрализовав агрессивные чувства и устремления людей, что является достаточно сложной задачей. Добиться трансформации сложившихся агрессивных установок, мыслей и чувств можно только на основе глубокого анализа психологической ситуации по возможности на самых ранних этапах возникновения соответствующих мотивов у противоборствующих сторон. Только на этой основе возможно добиться блокирования развития конфликта в деструктивную фазу с применением насилия и других разрушительных средств.

Достижение этой цели возможно только в результате последовательного осуществления целого комплекса продуманных мероприятий по укреплению отношений сотрудничества и взаимопомощи между людьми.

Поэтому каждый руководитель, сознавая не только трудности, но и реальные возможности решения этой важнейшей управленческой задачи, призван, по мере своих сил, противодействовать любым проявлениям дезорганизации, особенно тем, которые приносят в жизнь опасность возникновения разрушительного конфликта. Универсальным способом предотвращения таких конфликтов и является проведение линии на *поддержание сотрудничества*, которая последовательно осуществляется как на социальном, так и на психологическом уровне.

Поддержание сотрудничества как универсальный способ предотвращения конфликтов

Поддержание и укрепление сотрудничества является центральной проблемой всей тактики предупреждения конфликта. Ее решение носит комплексный характер и включает в себя методы *социально-психологическом, организационно - управленческого и морально-этического характера*.

Важнейшие из социально-психологических методов, ориентированных на корректировку мыслей, чувств и настроений людей, следующие:

1. Метод согласия предполагает проведение мероприятий, нацеленных на вовлечение потенциальных конфликтеров в общее дело, в ходе осуществления которого у возможных противников появляется более или менее широкое поле общих интересов, они лучше узнают друг друга, привыкают сотрудничать, совместно разрешать возникающие

проблемы.

2. Метод включения эмпатии, развития способности к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний предполагает выражение необходимого сочувствия коллеге по работе, партнеру, готовности оказать ему практическое содействие. Этот метод требует исключения из взаимоотношений немотивированной враждебности, агрессивности, невежливости. Использование этого метода особенно важно в кризисных ситуациях, когда выражение сострадания и сочувствия, широкая и оперативная информация о происходящих событиях приобретают особо важное значение.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважения к его достоинству. При возникновении любых разногласий, чреватых конфликтом, важнейшим методом предупреждения негативного развития событий является признание достоинства партнера, выражение должного уважения к его личности. Признавая достоинство и авторитет оппонента, мы тем самым стимулируем соответствующее отношение партнера к нашему достоинству и авторитету. Этот метод используется не только в целях предупреждения конфликта, но и при любых формах межличностного общения.

4. Еще одним действенным инструментом профилактики конфликта является *метод взаимного дополнения*. Он предполагает опору на такие способности партнера, какими не располагаем мы сами. Так, люди творческие нередко не склонны к монотонной, рутинной, технической работе. Однако для успеха дела нужны и те, и другие. Метод взаимодополнения особенно важен при формировании команд, которые в этом случае часто оказываются весьма прочными. Нередко прочными оказываются и семьи, при создании которых так или иначе учитываются требования метода дополнения. Учет и умелое использование не только способностей, но и недостатков людей, которые тесно связаны друг с другом, помогают укрепить взаимное доверие и уважение людей, их сотрудничество, а следовательно, помогают избежать конфликтов.

5. Метод недопущения дискриминации людей требует исключения подчеркивания превосходства одного партнера над другим, а еще лучше - и каких бы то ни было различий между ними.

6. И, наконец, последний из психологических способов предупреждения конфликтов. Этот метод условно может быть назван *методом психологического поглаживания*. Он предполагает, что настроения людей, их чувства поддаются регулированию, нуждаются в определенной поддержке.

Обобщая сказанное, следует подчеркнуть, что предотвращению кон-

фликта способствует все, что обеспечивает сохранение нормальных деловых отношений, укрепляет взаимное уважение и доверие.

ГЛАВА 5. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОНФЛИКТЫ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ



В педагогической практике основными видами межличностных конфликтов являются следующие конфликты:

- ученик — ученик;
- ученик — учитель;
- учитель — учитель;
- учитель — администрация и т.п.

Остановимся на некоторых из них.

Конфликт «ученик — ученик»

Большая часть конфликтов среди учеников возникает из-за претензий на лидерство в микрогруппах. Межличностные конфликты могут возникать между устоявшимся лидером и набирающим авторитет лидером членом микрогруппы. Конфликтные ситуации могут возникать при взаимодействии лидеров микрогрупп, каждый из которых может претендовать на признание его авторитета всем классом. Лидеры мо-

гут втягивать в конфликты своих сторонников, расширяя масштабы межличностного конфликта. Конфликтные ситуации между учениками устраняются руководителем класса, который должен найти каждому лидеру свою специфическую сферу лидирования, иногда вместе с родителями.

Случайные межличностные конфликты встречаются между девочками и мальчиками из-за демонстрации личного превосходства, цинизма, отсутствия сочувствия к другим, а также между отдельными учениками младших классов.

Конфликт «ученик — учитель»

Межличностные конфликты между учениками и учителями возникают, как правило, в старших классах. В младших классах учитель для ученика - такой же непререкаемый авторитет, как и родители, поэтому межличностных конфликтов не возникает. В подростковом возрасте происходит изменение личности, отстаивается позиция «Я — взрослый», которая способствует созданию конфликтных ситуаций с преподавателем.

В старших классах школьники стремятся к автономии, открыто отстаивают право быть самим собой, самостоятельно решают вопросы, касающиеся лично его, имеют собственные привязанности, а также собственные взгляды на происходящее вокруг него. В этом возрасте реакция на нетактичные замечания становится гораздо острее и может приводить к конфликтам в любой форме.

Конфликты *между учителем и учениками* могут возникать из-за несправедливых оценок. В таких случаях в конфликт может втянуться весь класс, выступая на стороне ученика. Некоторые учителя придерживаются двух противоположных стратегий в оценке знаний учеников. Одна выражается в заниженных требованиях для установления благоприятных отношений с учениками, другая - в завышенных требованиях с целью подготовки учеников для поступления в институт. Обе стратегии потенциально конфликтны. Завышенные оценки отучают хороших учеников от активной учебы, заниженные оценки воспринимаются классом как произвол учителя. Необходима справедливая оценка знаний учеников.

Конфликт «педагог — педагог»

Конфликтные ситуации в *среде педагогов* возникают не только из-за своеобразия темперамента и характера, но и в случаях недостаточного уровня развития личности. Выделяют несколько вариантов поведения в среде преподавателей:

- 1) *Соперничество* учителя, только достигающего высокого уровня профессиональной деятельности, с ранее признанными авторитетами. Он может распространять негативную информацию о признанных авторитетах, которые давно и успешно работают с учениками. Начинается нездоровое соперничество, чреватое межличностными конфликтами.
- 2) Поведение, подчеркивающее степень *превосходства* опытных преподавателей над молодыми, когда они позволяют себе снисходительно поучать их, выражать недовольство их методами, навязывать в виде образца свою методику.
- 3) Создание некоторыми преподавателями благоприятного *впечатления* о себе не продуктивной деятельностью, а имитацией ее участием в различных общественных мероприятиях, саморекламой и т.п.

Конструктивное разрешение конфликтов в педагогическом процессе

Конфликты в педагогическом процессе неизбежны. Профессия педагога признана в числе самых тяжелых, по своей психофизиологической напряженности она стоит на уровне летчиков-испытателей и альпинистов. Поэтому одной из проблем в педагогике является вопрос конструктивного разрешения конфликтов.

Учитель, который не избегает конфликтов, а стремится их разрешить, приобретает неоценимый личный опыт управления ими. К нему приходит понимание мотивов поведения учеников, постепенно вырабатываются навыки прогнозирования и управления ими. Понимание этих проблем дает реальную возможность преподавателю направлять энергию межличностных конфликтов на совершенствование процесса образования и воспитания школьников.

Педагогика имеет на вооружении ряд алгоритмов поведения, необходимых для успешной работы учителя:

- *в школе должно быть только рабочее настроение, отрицательные эмоции, связанные с личными проблемами, остаются за порогом школы;*

- не избегать конфликтов, а направлять процесс их разрешения в конструктивное русло, не затягивать их разрешения;
- одинаково справедливо относиться ко всем ученикам;
- вся деятельность учителя сосредоточивается на процессе обучения и воспитания;
- не унижать учеников, а поднимать их до своего уровня;
- учить школьников умению учиться;
- в отношениях с коллегами демонстрировать только асертивную форму поведения.

Итак, можно перечислить следующие особенности педагогических конфликтов:

- ответственность учителя (преподавателя) за педагогически правильное разрешение проблемных ситуаций: ведь школа - модель общества, где ученики (студенты) усваивают нормы отношений между людьми;
- участники конфликтов имеют разный социальный статус (учитель - ученик - родитель, студент - преподаватель - администрация), чем и определяется их поведение в конфликте;
- разница в жизненном опыте участников порождает разную степень ответственности за ошибки при разрешении конфликтов;
- присутствие других учеников делает их из свидетелей участниками, а конфликт приобретает воспитательный смысл и для них; об этом всегда приходится помнить педагогу;
- профессиональная позиция учителя в конфликте обязывает его взять на себя инициативу в его разрешении и на первое место суметь поставить интересы ученика как формирующейся личности.

ГЛАВА 6. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ



Способы или тактики улаживания конфликтов столь же многообразны, как и сами конфликтные ситуации. Однако все они могут быть сведены к следующим четырем основным:

- 1) тактика ухода, или избегания конфликта;
- 2) силовое подавление, или метод насилия;
- 3) метод односторонних уступок или приспособления;
- 4) тактика компромисса или сотрудничества.

Нетрудно заметить, что за основание в этой классификации тактик управления конфликтом берется *степень готовности сторон пойти навстречу друг другу* в возникшем противоборстве.

Рассмотрим каждую из этих тактик более детально.

6.1. Тактика ухода

Наименьшей степенью такой готовности отличается *тактика ухода* от конфликта, которую иногда называют *методом избегания*. Тем не менее, это весьма популярный способ поведения в конфликтной ситуации; к этой тактике нередко прибегают как участники конфликта, так и те, кто по своему должностному статусу должен выступать в роли посредника при его урегулировании. Суть этой тактики состоит в игно-

рировании конфликтной ситуации, отказе от признания ее существования, оставлении «сцены», на которой разворачивается конфликт, самоустранении или физически или же в психологическом смысле. Эта тактика означает, что человек, оказавшийся в конфликтной ситуации, предпочитает не предпринимать никаких конструктивных шагов по ее разрешению или изменению.

На первый взгляд может показаться, что эта тактика должна оцениваться только негативно. Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что, как и всякий метод, эта линия поведения в конфликте имеет свои плюсы и минусы.

Достоинства тактики избегания состоят в следующем. 1) Она быстро осуществима, поскольку не требует изыскания ни интеллектуальных, ни материальных ресурсов. Так, например, руководитель, избегая конфликта, может не отвечать на очередную письменную просьбу подчиненного о предоставлении ему тех или иных льгот, поскольку эта просьба является необоснованной. 2) Эта тактика дает возможность отсрочить или даже предотвратить конфликт, содержание которого является несущественным с точки зрения стратегических целей данной организации или группы. Так, родители могут закрыть глаза, «не связываться» с взрослой дочерью из-за того, что юбки, которые она носит, имеют не ту длину, которая, по их мнению, соответствует требованиям приличия.

Но в этой тактике есть и минусы. Так, при определенных условиях она может повести к эскалации конфликта, поскольку причина, его вызвавшая, тактикой избегания не преодолевается, а только консервируется. И если эта проблема реальна, существенна, то это затягивание может привести только к обострению, а не улаживанию конфликта.

Тем не менее, несмотря на свои недостатки, эта тактика все же может быть применена при наличии следующих конкретных условий:

- 1) При небольшой значимости причин, породивших противоборство; если непосредственная причина, породившая конфликт, является лишь «верхушкой айсберга», лишь свидетельствует о наличии других глубинных предпосылок конфликта. Естественно в этих условиях следует воздержаться от растраты сил на несущественные проблемы, сохранив их для решения других глубинных задач, когда они обнаружатся в полной мере.

- 2) При некоторых временных параметрах конфликта: если конфликт возник в такое время, когда нет возможности потратить его на урегулирование противоборства, поскольку существуют другие, более значимые с точки зрения целей органи-

зации неотложные проблемы.

3) При ограниченности имеющихся сведений о конфликте, отсутствии достаточной информации и необходимости дополнительной работы для сбора данных, которые обеспечивали бы эффективное завершение конфликта.

4) При наличии у одной из конфликтующих сторон более мощных сил, которые в состоянии быстро и успешно разрешить конфликт.

Тактика ухода, или избегания характеризуется и определенными действиями участников конфликта, специфическими формами их поведения. Использование этой тактики достаточно отчетливо обнаруживается в следующих характерных признаках поведения конфликтеров:

- *утаивании, засекречивании информации, необходимой для урегулирования возникшего конфликта, с целью недопущения его возможного обострения при ознакомлении людей с «взрывоопасной» информацией;*
- *отказе от признания самого факта существования причин конфликта в расчете на то, что он, так или иначе, решится сам собой, без активного участия противоборствующих сторон;*
- *затягивании под теми или иными предлогами окончательного решения проблемы, вызвавшей противоборство.*

6.2. Силовое подавление

Во многом противоположно рассмотренному способу ухода силовое подавление, или метод насилия. Использование его свидетельствует о более высокой степени готовности к разрешению конфликта, по крайней мере, у одной из сторон. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Для использования этой тактики также существуют определенные предпосылки, благоприятствующие ее успеху. Такими предпосылками для использования силовых методов могут быть следующие:

- 1) решающий перевес одной из сторон в имеющихся материальных и психологических ресурсах;
- 2) возникновение чрезвычайной ситуации, требующей незамедлительных действий;
- 3) внезапно возникшая необходимость принятия непопулярного решения, которое будет заведомо негативно встречено другой стороной;
- 4) бесспорная правомерность действий стороны, имеющей

силовое преимущество, когда эти действия связаны с обеспечением жизненно важных для данной структуры проблем, например, немедленное увольнение работника, допустившего поступок, нанесящий серьезный материальный или моральный ущерб организации;

- 5) любые проявления деструктивных форм поведения со стороны членов организации, такие, например, как пьянство, наркомания, хищения имущества, прогулы, нарушения техники безопасности и т.п.

Силовая тактика также имеет свои специфические проявления и на поведенческом уровне. Здесь она выражается в следующих *поведенческих формах*:

- *использовании преимущественно принудительных, силовых методов воздействия при ограниченном привлечении воспитательных средств, которые в рассмотренных условиях могут оказаться такими же малоэффективными;*
- *применении жесткого, приказного стиля общения, рассчитанного на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой;*
- *использовании в целях обеспечения успеха силовой тактики механизма конкуренции, который был известен уже древним римлянам под названием метода «разделяй и властвуй»; эти механизмы чаще всего используются на практике в виде сочетания средств наказания для нерадивых и мер поощрения для добросовестных работников.*

6.3. Тактики «выигрыш — проигрыш»

Несмотря на отмеченные серьезные слабости, именно эти две рассмотренные тактики наиболее широко применяются в практике регулирования конфликтов. И это массовое использование методов ухода и борьбы не случайно. Существует ряд причин особой распространенности именно этих тактик, одинаково рассчитанных на *выигрыш*, победу одной стороны и *проигрыш*, поражение в конфликте другой стороны. Первая причина - исторического характера: именно тактики «выигрыш - проигрыш» как наиболее простые были первыми освоенными людьми способами разрешения конфликтов. За тысячелетия их использования людьми накоплен богатейший опыт их применения в самых разнообразных ситуациях. Вторая причина - психологического характера: использование этих тактик приобрело со временем почти автоматиче-

ский, рефлексивный характер, стало устойчивым психологическим стереотипом, глубоко укоренившимся в человеческом сознании.

В силу этих причин методы избегания и борьбы остаются преобладающими до сих пор при разрешении конфликтных ситуаций. Даже в современном цивилизованном обществе, где большинство людей отвечает на угрозу, избегая взаимодействия. Если же уход от конфликта невозможен, мобилизуются все ресурсы, чтобы заставить другого подчиниться. Такая реакция возникает часто неосознанно и до сих пор является универсальной. Хотя мы не спасаемся от противника бегством и не сражаемся с ним с помощью стрел и копий, большинство так называемых «новых форм разрешения конфликтов» сводятся в конце концов все к тем же двум тактикам: 1) уход от общения, бегство, попытка прервать взаимоотношения; 2) силовые приемы, борьба, попытка победить другого силой.

В обеих этих тактиках так или иначе реализуется один и тот же подход, выраженный формулой «выигрыш — проигрыш».

О широком распространении именно этого подхода свидетельствуют такие широко распространенные в современном обществе явления, как увольнения работников, расторжения браков, социально-политические конфликты в виде забастовок, террористических актов, холодных и горячих войн. Ущерб, наносимый подобного рода методами разрешения конфликтов, настолько велик, что трудно поддается учету. Так, по свидетельству американских конфликтологов, увольнение только одного руководящего работника низшего звена в промышленности наносит фирме финансовый ущерб в размере примерно 20 тыс. долл.

В связи с этим современная конфликтология оценивает тактики ухода и борьбы, основанные на принципе «выигрыш - проигрыш» преимущественно негативно, квалифицируя их как проявления иррациональных, «ложных рефлексов» при разрешении конфликтов.

6.4. Тактики «выигрыш — выигрыш»

Им противопоставляются основанные на принципе «выигрыш — выигрыш» цивилизованные, рационализированные методы: 1) тактика односторонних уступок и 2) тактика компромиссов, взаимовыгодных соглашений или сотрудничества.

Эти тактики более многообразны и богаты по своему содержанию, хотя и более сложны для реализации на практике, поскольку требуют от участников конфликта определенного уровня конфликтологической грамотности. Их общая черта - нацеленность на конструктивное разрешение конфликта, снижение уровня возникшей напряженности, по-

вышение уровня сплоченности организации. Овладение этими тактиками является необходимым условием эффективности современной управленческой деятельности.

1. Одна из разновидностей тактик подобного рода — метод односторонних уступок или приспособления.

Для успешного применения этого метода также существует ряд специфических предпосылок, связанных с конкретными особенностями конфликтной ситуации:

1) Обнаружившаяся в ходе конфликта явная ошибка, допущенная одной из сторон, например, администрацией завода, при установлении норм выработки производимой продукции; в этих условиях невозможен ни уход от конфликта, ни его силовое подавление, а единственно возможной тактикой, которая поможет администрации «сохранить лицо» станет уступка работникам в виде, например, снижения до разумного предела норм выработки. Подобный шаг администрации несомненно будет воспринят как проявление ее самокритичности, ее способности к объективной оценке требований работников, что в конечном итоге поведет к укреплению единства коллектива, повышению эффективности его работы.

2) В условиях, когда значимость необходимой уступки для одной из сторон оказывается несопоставимой с ее значением для другой стороны. В этих обстоятельствах, идя на некоторые небольшие уступки, одна сторона предотвращает возможность значительного выброса конфликтной энергии другой стороной и тем самым опять-таки добивается восстановления согласия. Так, удовлетворив просьбу сотрудника о предоставлении кратковременного внеочередного отпуска по семейным обстоятельствам, руководитель не только предотвращает возможный конфликт, но и приобретает в лице этого сотрудника нового союзника.

3) В преддверии возможных в ближайшем будущем кризисных событий для группы, когда необходимо беречь силы, энергию, ресурсы для этого будущего и ценой уступок сохранить в данный период мир и спокойствие. Так поступают, например, правительства в условиях возникновения военной угрозы, спешно разрешая путем отдельных уступок споры с соседними государствами в расчете привлечь их на свою сторону в качестве союзников в грядущей войне.

4) К тактике уступок поневоле приходится прибегать тогда, когда отказ от них грозит одной из сторон значительно более

серьезным непосредственным уроном, когда складывается ситуация выбора, как говорят, «между жизнью и кошельком». Подобная ситуация нередко возникает при ведении переговоров с преступниками, захватившими заложников.

Все же и метод односторонних уступок имеет свои слабости, поскольку он не полностью, а лишь частично реализует принцип «выигрыш — выигрыш». Ведь при его применении выгоду получает лишь одна сторона, а вторая так или иначе оказывается в убытке, что рано или поздно может оказаться источником новой напряженности.

2. Поэтому более надежным, эффективным методом регулирования конфликта признается тактика компромисса, взаимных уступок, которая в перспективе может стать наиболее надежной основой долговременного сотрудничества. Эта тактика находит все более широкое применение в демократических странах и рассматривается в конфликтологии в качестве классического, т.е. образцового способа разрешения конфликтных ситуаций.

Под компромиссом понимается путь взаимных уступок, взаимовыгодной сделки, создание условий для хотя бы частичного удовлетворения интересов противоборствующих сторон. Компромисс, таким образом, есть вид соглашений, основанных на взаимной корректировке позиций обеих сторон по обсуждаемым проблемам, поиск взаимоприемлемой позиции по спорным вопросам.

Конечно, и для успешной реализации этого метода необходим некоторый комплекс благоприятных условий. К числу таких условий можно отнести: 1) готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок по принципу «выигрыш — выигрыш» или «отдай — получи»; 2) полную невозможность разрешения конфликта силовым методом или способом ухода, т.е. по принципу «выигрыш — проигрыш».

В реализации этого метода большую роль играет такой универсальный механизм регулирования конфликта, как переговоры. Переговорный процесс, проведение дискуссий в наибольшей степени позволяют выявить точки соприкосновения интересов противников, так называемые «зоны согласия». Чрезвычайно полезно начинать переговоры с вопросов, входящих в эту зону и позволяющих другой стороне сказать «Да». Но для успеха переговоров необходимо соблюдение целого ряда условий, например, определить место и сроки их проведения, состав участников, наличие посредников, формы принятия решений и ряд других условий.

Конечно и тактика компромисса, важнейшим элементом которой вы-

ступают переговоры, не является универсальной, безотказной во всех вариантах конфликтных ситуаций. Ее применение так же, как и использование других рассмотренных методов, является проблемным, сопряжено с рядом трудностей, возникающих при практическом использовании тактики компромиссов. Наиболее часто возникают такие трудности:

- 1) Отказ одной из сторон от первоначально занятой позиции из-за обнаружения в ходе переговоров ее нереалистичности.*
- 2) Выработанное решение из-за содержащихся в нем взаимных уступок может оказаться противоречивым, нечетким и потому трудно осуществимым. Так, обещания, данные обеими сторонами ускорить выполнение взаимных обязательств, могут оказаться необеспеченными ресурсами, которые у них реально имеются.*
- 3) Содержащийся в любом компромиссном соглашении в той или иной степени элемент отказа от первоначально занятой позиции, ее некоторая корректировка могут впоследствии повлечь за собой опспаривание принятого решения.*

Но, несмотря на эти и некоторые другие трудности, компромиссные решения являются оптимальными для разрешения конфликтной ситуации, поскольку они имеют много явных достоинств, важнейшие из которых состоят в том, что они:

- способствуют выявлению и учету взаимных интересов, будучи нацелены на взаимовыгодный результат по принципу «выигрыш - выигрыш»;*
- демонстрируют уважение сторон к профессионализму и достоинству друг друга.*

Таково основное содержание тактики взаимовыгодного сотрудничества, которая признается наукой в качестве наиболее эффективного способа регулирования конфликта.

6.5. Тактика скрытых действий и проблема «цены конфликта»

При анализе проблем управления конфликтом большинство исследователей подчеркивают «высокую цену» его успешного разрешения. Эта высокая цена конструктивного разрешения конфликта обнаруживается с особой ясностью при ее сравнении с негативными итогами неразрешенного конфликта. Эти результаты оказываются диаметрально противоположными.

Так, результаты межличностного или межгруппового конфликта характеризуются следующим образом.

Неудача в разрешении конфликта имеет результат, который выражается такими психологическими категориями как тревога, беспомощность, смятение, одиночество, развал, поляризация, стресс.

И напротив, успешное урегулирование конфликта приводит к ситуации, которая оценивается совсем в других терминах: покой, веселье, кипучая энергия, счастье, открытость, эффективность, ощущение силы, радость общения, чувство успеха, ощущение расширения возможностей, чувство локтя, перемены, рост положительных личных качеств, мир, расслабление, крепкое здоровье, спокойный сон.

Но негативные последствия конфликтов могут быть, конечно, не только психологическими, но и социальными, они нередко несут с собой потери огромных материальных и человеческих ресурсов. Особенно разрушительными могут быть последствия крупномасштабных конфликтов, таких, как массовые митинги и демонстрации протеста, забастовки, восстания, революции и войны. Причем тот или иной результат конфликта во многом зависит от способа его разрешения. Как отмечалось, наиболее надежным путем к позитивному результату является тактика взаимовыгодного сотрудничества, компромисса, переговоров.

Конечно, при этом не следует забывать, что в конфликте большую роль играют не только рациональные, но и иррациональные факторы. Конфликт часто сопровождается разгулом эмоций, высоким накалом страстей. Под их влиянием противоборствующие стороны нередко используют такие средства достижения желаемого результата, которые не только далеки от рекомендованных наукой, но и вообще противоречат общепринятым нормам человеческой нравственности. Концентрированным выражением негативных приемов разрешения социальных противоречий является так называемый *метод скрытых действий*, или *действий исподтишка*. Использование этой рискованной тактики особенно часто ведет к разрушительным последствиям.

Рискованность применения этого метода состоит в том, что он таит в себе опасность негативных последствий в условиях, когда тайное становится явным. В этом случае бывает трудно избежать резкого падения престижа той или иной стороны конфликта, актов протеста или возмездия.

6.6. Механизмы осуществления тактики компромисса

Именно поэтому наиболее эффективной по сравнению с этой тактикой, а также в сравнении с тактиками ухода, применения силы и использования односторонних уступок признается тактика взаимного выигрыша.

Преимущества подхода «выигрыш - выигрыш» заключается в том, что выгоду получают обе стороны, в связи с чем принятое решение приобретает более прочный, устойчивый характер. В связи с этим в конфликтологической литературе эта тактика разработана наиболее глубоко и детально, включая не только ее предпосылки, достоинства и недостатки, но и механизмы ее практического осуществления.

Эти механизмы призваны решить две основные задачи:

- 1) сбор всесторонней информации, полной базы данных о конфликте;
- 2) выработку основных форм поведения участников конфликта, обеспечивающих его успешное урегулирование.

Решение первой из этих задач обеспечивается углубленным изучением конфликтной ситуации, учетом всех факторов, вызвавших конфликт. В качестве наиболее удобного способа ее практического осуществления предлагается составлять карту конфликта, основные элементы которой: описание сути проблем, вызвавших конфликт, определение природы конфликта (психологической или социальной); перечень участников конфликта (отдельных лиц, групп, отделов, организаций). И самое важное - характеристика потребностей участников конфликта, а возможно, и возникших у них опасений в связи с появлением препятствий, мешающих удовлетворению тех или иных потребностей.

Однако овладение информацией о конфликте - необходимое, но недостаточное условие его успешного регулирования. Для достижения этой сложной цели необходимо также решение и второй задачи - обеспечение на основе этой информации определенным образом организованных действий, поведения участников конфликта. Информация, взятая сама по себе, - явление невидимое, эфемерное, плохо контролируемое. Она обретает зримые формы только в общении людей, вербальном и невербальном. Родившись в процессе общения, конфликт только в процессе общения может быть и преодолен.

6.7. Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия

Трансформация конфликтных взаимоотношений в отношения согласия достигается, как показывает опыт, в результате осуществления следующих действий или шагов.

1. Необходимо выделить специальное время для общения, разговора, дискуссии. При этом часто приходится преодолеть желание другой стороны уйти от контакта, прибегнуть к тактике ухода. Чтобы преодолеть такое желание, важно убедить другого в том, что преодоление разногласий выгодно и ему. Важно не связывать другую сторону никакими предварительными обязательствами, кроме участия в предстоящем диалоге и исключения при его проведении запугивания и угроз, т.е. попыток силового давления. Однако весьма важно заблаговременно договориться о принятии решения об окончании встречи только по взаимному согласию, чтобы не допустить, насколько это будет возможно, ее преждевременного окончания, т.е. ее прекращения до создания условий для перехода к следующему этапу. Но для этого нужно выполнить и некоторые другие шаги.

2. Следует обеспечить благоприятную обстановку на весь период проведения встречи. Что это значит? Это означает создание необходимых удобств для спокойного проведения встречи. В помещении, где ведется беседа, не должно быть посторонних следует избегать и телефонных звонков. Полезно обратить внимание и на такие мелочи, как температура в помещении, освещение и т.п. Нужно заранее подготовиться к длительному обсуждению конфликта и серьезному нервному напряжению. Полезно сохранять в тайне содержание бесед впредь до полного урегулирования конфликта. Только соблюдение этих основных условий проведения встречи обеспечит успех главного, третьего шага регулирования конфликта.

3. Соблюдение основных правил обсуждения проблемы. Эти приемы ведения переговоров будут подробно рассмотрены в одной из последующих глав, здесь же укажем лишь самые главные из них:

- *Прежде всего, с самого начала диалога следует выразить оптимистическую надежду на достижение в результате взаимовыгодного решения. После этого полезно напомнить о необходимости соблюдения предварительно согласованных условий проведения беседы: не прерывать обсуждения преждевременно, воздерживаться от силовых игр и т.п.*
- *После этих вступительных замечаний целесообразно перейти к следующему моменту беседы: сформулировать суть*

возникшей проблемы и пригласить собеседника изложить свое видение возникшей ситуации, что и будет означать начало основного процесса переговоров. В процессе его развития не следует отвлекаться от поставленной проблемы, обсуждать погоду, рассказывать анекдоты и т.п. Не следует и выражать сомнения в успехе встречи. Нужно приложить максимум усилий, чтобы направить беседу к конструктивному результату. С этой целью можно, например, выразить сожаление по поводу своего поведения в прошлом, заявить о своей готовности пойти на уступки по спорному вопросу, выразить понимание проблем собеседника, добрые чувства, уважение к нему, стремление к поиску взаимоприемлемых решений.

- При налаживании такого процесса обмена жестами примирения и наступает в конце концов решающий момент диалога, в итоге которого ослабевает напряженность, усиливается доверие и достигается желанный прорыв во взаимоотношениях, позволяющий заключить договор о разрешении конфликта на взаимовыгодных условиях.

4. Заключение договора и является завершающей частью процесса урегулирования конфликта на основе тактики компромисса. Но для того чтобы договор стал прочным, выполнимым, он должен быть взаимовыгодным, сбалансированным, компромиссным. Причем решение должно быть конкретным, точно определять кто, когда и что должен делать, и не состоять из общих фраз о взаимном уважении, искренности друг с другом и т.п. Достигнутое соглашение лучше всего, не полагаясь на свою память, оформить в письменном виде, а его копию вручить каждой стороне конфликта. Конечно, при обсуждении семейных проблем письменный договор может и не понадобиться, но в производственном конфликте он необходим.

Рассмотренный процесс проведения диалога с целью урегулирования конфликта на основе тактики компромисса получил наименование *четырёхшагового метода* (см. Приложение). Он рекомендуется конфликтологами как наиболее эффективный способ преобразования конфликтного поведения в отношения сотрудничества.

Таковы некоторые методы разрешения конфликта путем ухода, силы, односторонних и взаимовыгодных уступок. Каждая из этих тактик реализуется с помощью специфических, только ей присущих средств, механизмов.

6.8. Стратегические средства разрешения конфликтов и их результаты

Но существуют и некоторые универсальные, общеприменимые требования к успешному разрешению конфликта. Их иногда называют стратегическими. Эти требования исходят из необходимости учета в каждой конфликтной ситуации некоторых родовых, общих свойств психики, которые так или иначе присущи каждому человеку, такие, как стремление к свободе и творчеству, чувство собственного достоинства, вера в добро и справедливость и др. Следует отметить, что эти требования относятся к сфере поведения, а не к сфере сознания; к способу поведения, а не к образу мыслей. Последний трудно обнаружить, а тем более изменить. Сфера поведения, напротив, достаточно легко обнаруживается как на вербальном, так и на невербальном уровне, даже в таких явлениях, как выражение глаз, мимика, позы, жесты и другие невербальные средства общения. Поэтому их легче распознавать и корректировать, изменять в нужном направлении.

Универсальные приемы регулирования конфликта часто рассматривают методом контраста, подразделяя их на негативные и позитивные.

Негативные методы

Под негативными методами понимаются такие, которые не следует использовать в конфликтной ситуации, если участники хотят ее конструктивного разрешения, особенно в рамках рассмотренных выше тактик, основанных на принципе «выигрыш — выигрыш». К их числу относятся следующие методы:

- *постоянное перебивание партнера в ходе беседы, создание препятствий к свободному выражению им своей позиции;*
- *проявление к другому своей личной неприязни, антипатии;*
- *мелочные придирки, не связанные с существом дела;*
- *принижение партнера, негативная оценка его личности;*
- *попытки запугать собеседника, угрозы;*
- *подчеркивание разницы между собой и партнером;*
- *преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своих заслуг;*
- *систематические отказы в ответ на конструктивные предложения партнера, постоянное отрицание справедливости его слов;*
- *проявления неискренности, лицемерия.*

К числу негативных приемов невербального уровня относятся: нарушение персонального пространства партнера, пренебрежительные жесты в его адрес и др.

Итак, всего этого надо избегать в условиях конфликта. Использование подобных приемов может повести к росту эмоциональной напряженности, к усилению конфликта, даже в условиях, когда его конструктивное разрешение кажется совсем близким.

Позитивные методы

Совсем иной характер носят позитивные методы регулирования конфликта. Они служат не только целям разрешения конфликтных ситуаций, но могут играть и профилактическую роль, предупреждать конфликты, особенно деструктивные. Их можно условно разделить на четыре группы:

1. Рекомендации самого общего характера, относящиеся не только к конфликтному взаимодействию, но и к любому виду общения людей. К их числу относятся такие правила, как постоянное внимание к собеседнику, способность терпеливо выслушивать его; доброжелательное, дружелюбное, уважительное отношение к нему; постоянное поддержание обратной связи с собеседником, соответствующее реагирование на его поведение; некоторое замедление темпа, ритма беседы в том случае, если обнаруживается, что собеседник излишне взволнован; стремление сопереживать партнеру, испытывать те же самые чувства, которые характерны для человека, находящегося рядом с вами, т.е. проявлять способность к сочувствию, эмпатию.

2. Блок методов, которые используются в начальной, преимущественно еще дословесной фазе бесед, переговоров, проводимых в целях разрешения конфликтной ситуации. На этой фазе важно дать возможность более полно выговориться собеседнику, не пытаясь ею перебивать, дать ему возможность, как говорят, «выпустить пар»; показать мимикой, жестами, что вы понимаете состояние партнера; уменьшить обычно разделяющую вас социальную дистанцию, даже коснуться его плеча, улыбнуться.

Основные рекомендации на второй, основной фазе беседы или переговоров можно свести к следующему: нужно хотя бы на короткое время отвлечь или переключить внимание собеседника с предмета конфликта, дать ему небольшую передышку от эмоционального напряжения, предложив хотя бы выпить чашку кофе, закурить, или просто сказать ему что-либо приятное: предложить присесть, но желательно не напротив друг друга, поскольку такая позиция, как считают

психологи, не уменьшает, а усиливает конфронтацию, а рядом, на расстоянии до полуметра, под углом друг к другу; только после этих предварительных поведенческих акций следует приступить к обсуждению проблемы, вызвавшей конфликт; при этом полезно, в случае необходимости, признать и свою вину за возникновение противоборства; нужно признать и правоту собеседника в тех пунктах, где он оказался прав. Важно в процессе обсуждения подчеркивать общность, а не только различия в интересах сторон; не менее важно обратить внимание на лучшие качества собеседника, которые есть в партнере и которые помогут ему справиться со своим волнением и найти оптимальный выход из сложившейся ситуации. Конечно, лучше всего решить приведший к разногласиям вопрос сразу же или попытаться решить его в кратчайшие сроки, ибо промедление, как правило, только усугубляет ситуацию.

Рекомендации универсального характера, образующие блок специальных, оперативных приемов, могут быть использованы в сложных конфликтных ситуациях. Они предполагают учет слабых, уязвимых мест в позиции собеседника, а также некоторых болевых точек его как личности. Так, в некоторых случаях следует показать собеседнику, что он излишне резок, приняв, с этой целью, подчеркнуто вежливый тон; иногда бывает необходимо проявить к партнеру более сильную агрессию, чем та, которую продемонстрировал он; можно сказать собеседнику о тех негативных последствиях конфликтной ситуации, которые могут последовать для него лично; и, наконец, иногда следует показать, что удовлетворение его требований может привести к негативным последствиям для людей, мнением которых он дорожит.

Конечно, все указанные тактики и приемы могут уточняться, совершенствоваться при их применении для регулирования конкретных конфликтных ситуаций, каждая из которых неповторима.

Опытный руководитель, накапливая опыт управления конфликтами, постепенно превращает его в своего рода свод правил, кодекс принципов. Один из таких сводов правил поведения в конфликтной ситуации предлагает отечественный конфликтолог В. И. Андреев. Он включает в себя следующие правила:

1. *Не стремитесь доминировать во что бы то ни стало.*
2. *Будьте принципиальны, но не боритесь ради принципов.*
3. *Помните, что прямолинейность хороша, но не всегда.*
4. *Критикуйте, но не критиканствуйте!*
5. *Чаще улыбайтесь! Улыбка мало стоит, недорого ценится.*
6. *Традиции хороши, но до определенного предела.*
7. *Сказать правду тоже надо уметь.*

8. *Будьте независимы, но не самоуверенны!*
9. *Не превращайте настойчивость в назойливость!*
10. *Не ждите справедливости к себе, если вы сами несправедливы.*
11. *Не переоценивайте свои способности и возможности.*
12. *Не проявляйте инициативу там, где в ней не нуждаются.*
13. *Проявляйте доброжелательность!*
14. *Проявляйте выдержку и спокойствие в любой ситуации.*
15. *Реализуйте себя в творчестве, а не в конфликтах!*

Подобные кодексы не только являются обобщением содержания современной теории управления конфликтом, но и служат практическим руководством для регулирования поведения людей в конфликтной ситуации. Именно эта многообразная практика разрешения конфликтов препятствует догматизации сложившихся правил и норм, способствуя их дальнейшему совершенствованию и развитию.

6.8. Результаты управления конфликтом

Наиболее убедительным свидетельством эффективности применения как общих стратегических принципов, так и конкретных тактик регулирования конфликтов служат реальные результаты. Результаты управления конфликтом могут быть двух родов: 1) позитивные, или конструктивные, 2) негативные, или деструктивные.

Позитивный, или конструктивный результат успешно разрешенного конфликта может быть выражен в таких последствиях:

- *разрядке эмоциональной напряженности;*
- *глубоком взаимопонимании сторон, их сближении, обеспечении информационно-связующего результата;*
- *росте производительности труда, стимуляции социальных изменений, прогресса;*
- *вскрытии имеющихся противоречий и определении путей их преодоления;*
- *увеличении возможностей переоценки прежних ценностей и норм;*
- *усилении взаимного доверия, терпимости членов данной группы, их сплоченности.*

По мнению классика американкой конфликтологии Льюиса Козера, именно эти позитивные функции конфликтов являются источником социального изменения и развития. Однако он считает, что эта социальная функция конфликта свободно реализуется только в условиях

демократического, плюралистического общества. В обществах же недемократических, в условиях господства методов насилия конфликты приобретают характер конфронтации, вражды между группами и классами, служат источником разрушения социальных связей и даже самого общества, т.е. имеют преимущественно негативные последствия.

Эти *негативные последствия* конфликтов состоят в следующем:

- *чувстве неудовлетворенности, подавленности, депрессии, снижении активности, падении производительности труда, текучести кадров;*
- *низкой степени сотрудничества, дистанцировании и отчуждении между конфликтующими сторонами;*
- *утверждении «комплекса врага», т.е. представлений о другой стороне как о враге,*
- *тенденции к увеличению враждебности между сторонами по мере уменьшения сотрудничества;*
- *сохранении возможности дальнейшей эскалации конфликта.*

Эти негативные последствия конфликтов возможны и в демократических обществах, если в конфликтных ситуациях в силу тех или иных причин не используются соответствующие методы конфликтного управления.

Сопоставление двух полярных по своему характеру типов завершения конфликтной ситуации еще раз показывает высокую цену эффективно-го управления конфликтом, а также особое социальное и психологическое значение его своевременного предупреждения.

ГЛАВА 7. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ



Понятие «переговоры» используется не только в привычном смысле - применительно к ситуациям официальных переговоров - но и к различным ситуациям частной жизни. А такого рода ситуации могут иметь место как в рамках сотрудничества (когда участники переговоров строят новые отношения), так и в условиях конфликта. В данном пособии приоритетное внимание при рассмотрении переговоров уделяется тем их аспектам, которые связаны с процессами урегулирования и разрешения конфликтов.

7.1. Общая характеристика переговоров

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионер же таких исследований — французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер - автор

первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»),

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо — на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

7.2. Особенности переговоров

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

- *в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;*
- *участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;*
- *переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;*
- *принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;*
- *специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.*

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

7.2. Типология переговоров

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- 1) *двусторонние переговоры;*
- 2) *многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.*

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- 1) *прямые переговоры — предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;*
- 2) *непрямые переговоры — предполагают вмешательство третьей стороны.*

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы

- 1) *переговоры о продлении действующих соглашений - например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;*
- 2) *переговоры о перераспределении - свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;*
- 3) *переговоры о создании новых условий - речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;*
- 4) *переговоры по достижению побочных эффектов - ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т. п.).*

7.3. Функции переговоров

Переговоры различаются по степени своей эффективности в зависимости от варианта развития конфликта. Их соотношение представлено в таблице 3.

Таблица 3. Возможности переговоров в соответствии с вариантами развития конфликта

Варианты развития	Проведение переговоров конфликта
I. Напряженность, несогласие	Проводить рано, составляющие конфликта не определены
III. Соперничество	Уместны
III. Агрессивность	С участием третьей стороны
IV. Насилие, военные действия	Невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров, подробно проанализированные М.М.Лебедевой.

1. Главной функцией переговоров является *поиск совместного решения проблемы*. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудач в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние длится достаточно продолжительное время.

2. *Информационная* функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не выяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

3. Близка к информационной *коммуникативная* функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

4. Важной функцией переговоров является *регулятивная*. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

5. *Пропагандистская* функция переговоров состоит в том, что их уча-

стники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.

Однако открытость таких переговоров может и снизить их эффективность. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне, когда группы, чьи интересы они представляют, «продолжает устало нести знамена прежней борьбы». Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6. Переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся, по выражению М. М. Лебедевой, «квазипереговорами».

7.4. Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: 1) *позиционный торг*, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и 2) *переговоры на основе интересов*, предполагающие *партнерский* тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш — проигрыш»

Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориен-

тированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «*выигрыш — проигрыш*». Такие переговоры проводятся на основе *позиционного торга* и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон - соперничества и приспособления. *Соперничество* подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш - проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш — проигрыш» и «выигрыш - выигрыш»

Нели же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», го они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т.е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое решение конфликта предполагает проведение переговоров - в зависимости от ожидаемых результатов - либо в рамках модели «проигрыш - проигрыш», либо - «выигрыш - выигрыш».

Переговоры с ориентацией на вариант «*проигрыш - проигрыш*» также связаны с использованием стратегии *позиционного торга* и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. *Компромисс* предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установок на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. Поэтому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интере-

сы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «*выигрыш — выигрыш*». Достижение такого результата возможно лишь при ведении *переговоров на основе интересов*. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.

Позиционный торг

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- *позиции — это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;*
- *интересы — это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.*

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- 1) *участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;*
- 2) *переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;*
- 3) *подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;*
- 4) *действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;*
- 5) *стороны стремятся скрыть или исказить информацию в существе проблемы, своих истинных намерениях и целях;*
- 6) *перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;*
- 7) *если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;*
- 8) *в результате зачастую достигается соглашение, удовле-*

творяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что *жесткий стиль* предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, *мягкий стиль* ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- *приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;*
- *торг не эффективен, так как в ходе переговоров растут цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;*
- *угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;*
- *может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.*

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе интересов

Альтернативой позиционному торгу является *стратегия ведения пере-*

говоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш - выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов следующие:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственно правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому они должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь

прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные *трудности*'.

1) Выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным.

2) Использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений.

3) Эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш-выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

7.5. Динамика переговоров

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий, каждая из которых отличается по своим задачам. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоят переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить три основные стадии переговоров:

- 1) *подготовка к переговорам;*
- 2) *процесс ведения переговоров;*
- 3) *анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.*

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам — это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились. Даже эта простая ситуация демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же конфликта она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

1. Организационный аспект. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить *выбор места и времени* встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество.

Определение сценария переговорного процесса - не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого клубка проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с ре-

шением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит переговоры, каков будет количественный и персональный состав участников.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу. В противном случае необоснованно большая численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров. Однако, например, при разрешении конфликта с детьми целесообразнее вести обсуждение в присутствии всей семьи. Это позволит исключить возможное перефразирование, а также искажение ребенком в свою пользу информации при передаче ее от мамы к папе, а от них к бабушке и т.п.

2. Содержательный аспект. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

- *анализ проблемы и интересов сторон;*
- *оценку возможных альтернатив переговорному соглашению;*
- *определение переговорной позиции;*
- *разработку различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;*
- *подготовку необходимых документов и материалов.*

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является *анализ проблемы и интересов* конфликтующих сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров.

Важно разобраться также с паутиной интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других - общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны - это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей. Сложное соотношение интересов, скажем, при многосторонних переговорах открывает широкие перспективы для их участников.

До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин *BATNA* (аббревиатура от английского *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) - *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*. Они так определяют это понятие: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. *BATNA* усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- 1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- 2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- 3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления

в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса. Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров. К тому же, «прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь».

Следующим шагом в подготовке к переговорам является *определение переговорной позиции*. Согласно трактовке Р. Фишера и У. Юри, позиция - это то, о чем принято решение. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях конфликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждой из конфликтующих сторон необходимо также разработать *различные варианты решения проблемы* и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения - по одному на каждого оппонента. Такой подход конфликтующих сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов - самое полезное качество в переговорах».

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

3. Характеризуя содержательный аспект подготовки к переговорам, нельзя не затронуть следующую проблему. Если речь идет об участии в переговорном процессе групп людей, представляющих интересы конфликтующих сторон, то самые первые переговоры имеют место внутри каждой из сторон. *Согласование позиций*, альтернатив, вариантов решений, предложений может оказаться непростым делом и потребовать значительных усилий и времени. Кроме того, следует иметь в виду, что выработанное каждой из сторон в ходе согласований решение имеет групповой, а не индивидуальный характер. Известная поговорка: «Одна голова - хорошо, а две - лучше» позволяет предположить, что групповое решение более эффективно, чем индивидуальное. Это предположение верно лишь отчасти.

Преимущества группового принятия решений состоят в следующем:

- *групповое обсуждение порождает больше идей, чем отсутствие такового;*
- *в неоднозначных ситуациях, требующих разнообразных знаний и навыков, участие нескольких людей в процессе принятия решения более плодотворно, чем единичные усилия;*
- *привлечение членов группы к обсуждению решения облегчает его дальнейшее воплощение;*
- *групповое обсуждение стимулирует появление критических замечаний по тому или иному вопросу.*

С другой стороны, групповое принятие решений имеет свои *недостатки*.

Существует распространенное мнение, будто бы группы более осторожны, чем индивиды. Однако американский ученый Дж. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название «*сдвиг риска*». Это проявляется в том, что *группа чаще всего принимает более рискованные решения, чем ее отдельные члены*, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск.

Природа этого феномена все еще остается спорным вопросом. По мнению ряда исследователей, склонность группы к риску представляет собой следствие деперсонификации, поскольку при групповых решениях ответственность ложится на многих людей, а доля личной ответственности невелика. Определенную роль может сыграть и взаимное «заражение смелостью», возникающее при групповом обсуждении.

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию. А в результате принятое решение может быть неэффективным. Американский социальный психолог И. Джанис назвал этот феномен «огрублением мышления» и описал его симптомы:

- *иллюзия неуязвимости* — члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм;
- *безграничная вера в непогрешимость групповых действий* - члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не нуждаются в критических оценках со стороны;
- *игнорирование неприятной или неудобной информации* - не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются;
- *негативная стереотипизация посторонних* цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т.п.;
- *групповое давление на несогласных* - требование конформистского поведения приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям ее членов;
- *самоцензура* — отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения, предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения;
- *иллюзия единодушия* — самоцензура и конформизм приводят к быстрому достижению внешнего консенсуса без необходимого всестороннего обсуждения. Более того, кажущийся консенсус служит подтверждением правильности группового решения;
- *ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений* отдельные члены группы стремятся не дать возможности участвовать в делах группы людям, не входящим в ее состав, поскольку опасаются, что это нарушит групповое

Означает выше сказанное, что групповое принятие решений неизбежно ущербно, а поэтому результаты подготовки к переговорам далеки от совершенства? Нет, группа способна к выработке оптимальных решений. Чтобы нейтрализовать негативные проявления группового

принятия решений. Чтобы использовать ее эффект и тем самым повысить эффективность подготовительной работы, следует:

- *собирать разностороннюю информацию;*
- *использовать принцип: сначала свое мнение высказывает младший по званию офицер, далее по возрастающей, а капитан — последним, что позволяло снизить давление авторитета и статуса;*
- *поощрять возражения и сомнения;*
- *развивать свободу мнений и беспристрастность;*
- *выбрать одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», задача которого состоит в поиске слабых мест любого предложения;*
- *привлекать экспертов для оценки различных вариантов решений;*
- *отказаться от принципа групповой ответственности за принятое решение, позволяющего «спрятаться за чужие спины» (при этом в случае неудачи — все виновны, но никто в отдельности), в пользу персональной ответственности;*
- *использовать при обсуждении метод «мозгового штурма».*

Целенаправленная подготовка конфликтующих сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Ведение переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- 1) повестка дня;
- 2) временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
- 3) очередность выступлений оппонентов;
- 4) методика принятия решений;
- 5) условия участия в переговорах посредника, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и neodороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) *уточнение интересов и позиций сторон;*
- 2) *обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;*
- 3) *достижение соглашения.*

1. Уточнение интересов и позиций сторон. Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию *позиционного торга*, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути, а именно - тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. По мнению Д. Майерса, «во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта». Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Исследователи выделяют шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

- 1) *Рациональность.* Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон.
- 2) *Понимание.* Постарайтесь понять оппонента. Пренебреже-

ние к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения.

3) *Общение*. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта.

4) *Достоверность*. Избегайте использования ложной информации.

5) *Отсутствие поучительного гона*. Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение.

6) *Открытость для восприятия другой точки зрения*. Постарайтесь проникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого — еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента — верный путь к разрыву отношений.

2. Этап обсуждения. Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*, а в условиях конфликта осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы.

А. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто участники конфликта уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство. Выделяют два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание — это умение внимательно молчать, дающее возможность оппоненту высказаться. В ситуации конфликта это особенно важно. Однако неререфлексивное слушание неуместно в том случае, если:

- возникает опасность того, что молчание может быть истолковано как согласие с точкой зрения оппонента;
- возникает сомнение, что Вы верно поняли говорящего.

В этих случаях следует прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, т.е. расшифровывать смысл сообщений. Эти приемы таковы:

- *выяснение* — обращение к говорящему за уточнениями при возникновении неясности фразы или двусмысленности слова;

- *перефразирование* — повторение мысли говорящего своими словами для проверки его точности;
- *резюмирование* - подведение итогов основным идеям говорящего;
- *отражение чувств, стремление показать оппоненту, что вы понимаете его чувства.*

Б. Для того чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения, участникам переговоров необходимо *умение убеждать*. Характерная его особенность обращение, прежде всего, к разуму человека и использование *аргументации*, т.е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Действенность убеждения в значительной мере зависит от соблюдения ряда принципов и владения методами аргументации. Аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих принципов:

- *Простота.* Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента.
- *Диалогичность общения.* Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы.
- *Наглядность.* Обосновывая свою точку зрения, необходимо использовать также наглядные доводы.
- *Приспособление аргументов к логике оппонента.* Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать методы аргументации, описанные П. Мицичем:

- *фундаментальный метод* — представляет собой изложение фактов и конкретных сведений;
- *метод противоречия* - основан на выявлении претворении в рассуждениях оппонента;
- *метод извлечения выводов* — основывается на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- *метод сравнения* - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- *метод еда... но»* - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения

проблемы. Этот метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить;

- *метод подхвата реплики* - предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

В. Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является *умение задавать вопросы*. Объясняется это тем, что верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Можно выделить следующие виды вопросов:

- *Закрытые* - требуют ответов типа «да - нет». Их рекомендуется задавать в тех случаях, когда необходимо ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутые договоренности.
- *Открытые* — требуют обстоятельного ответа. Задаются в тех случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию или уточнить позицию оппонента.
- *Риторические* — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего.
- *Наводящие* — содержат в себе элементы требуемого ответа. Их можно использовать тогда, когда необходимо получить подтверждение точки зрения говорящего или направить переговоры в определенное русло.

Г. Все усилия конфликтующих сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди склонны к шаблонному мышлению. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди. Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает следующее:

- *умение отказаться от стереотипа;*
- *умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;*

- *умение находить неожиданные, уникальные решения.*

Обращая внимание на этот аспект ведения переговоров, Р. Фишер и У. Юри выделяют несколько типичных ошибок, сковывающих творческое мышление оппонентов.

1. *Преждевременное суждение.* Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество конфликтов могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали тотчас же чужие идеи.
2. *Поиск единственного варианта.* Поскольку основу соглашения составит какое-то одно решение, конфликтующие стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант.
3. *Убеденность в невозможности «увеличить пирог».* Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность участников конфликта в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша для другого. А значит, главное - выиграть как можно больше, а не искать другие подходы.
4. *«Решение их проблемы - их проблема».* Вегу пая на пути переговоров, конфликтующие стороны ориентируются на заключение того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

Подобные просчеты участников переговоров создают труднопреодолимые барьеры на пути к соглашению. Избежать их помогут следующие рекомендации по созданию вариантов решения проблемы.

1. *Отделяйте поиск вариантов от их оценки.* Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и только затем выбирать наиболее приемлемые среди них.
2. *Расширяйте круг вариантов.* Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если конфликтующим сторонам есть из чего выбирать.
3. *Ищите взаимную выгоду.* Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высокой. Эффективнее другой путь. *Вопервых*, оппонентам необходимо выявить общие интересы, которые

снижают конфронтацию и облегчают достижение соглашения. *В-вторых*, участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов. *В-третьих*, успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой. Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки. Однако строительная компания стремится довести цену квартиры до максимума, покупатель же, наоборот, заинтересован в ее снижении. Достижение соглашения возможно на основе различия интересов; покупатель готов ждать окончания строительства, если он заплатит меньшую сумму; продавец согласен на снижение цены, если он получит деньги сейчас.

4. *Старайтесь облегчить оппоненту принятие решения.* Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. Поэтому успех каждой из сторон неотделим от обоюдного согласия с предлагаемым решением проблемы. В соответствии с этим, недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров. Наоборот, следует ориентироваться на предпочтительные не только для Вас, но и для другой стороны варианты. В процессе обсуждения важно учитывать соответствие возможного решения принципам, прежним словам и действиям оппонента. Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники рассматривают ситуацию как *конфликт с нулевой суммой* и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль *позиционного торга*. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «*глухой поры*», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два *варианта дальнейших действий оппонентов*.

1) *Уход из-за стола переговоров.* В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий

участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер.

- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;*
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.*

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной BATNA значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей.

2) *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства - объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода из тупиковой ситуации. В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

3. Достижение соглашения. Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример

в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас - только сотенная купюра, не стоит ожидать, что искусные переговоры помогут вам покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен. Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить рис. 7.

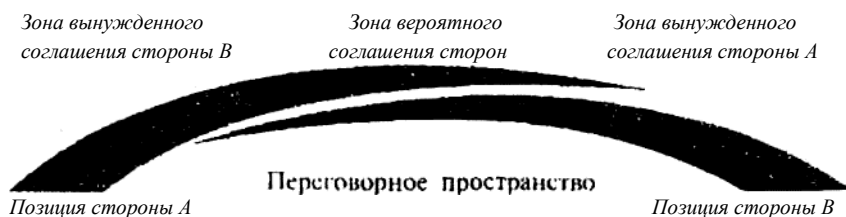


Рис. 7. Структура переговорного пространства

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, относительно равно удаленной от границ допустимого. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Графическое изображение переговорного пространства больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии возможное взаимодействие сторон по размену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если же говорить о переговорах на основе интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, *многомерным*.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*.

- *серединного;*

- *асимметричного;*
- *принципиально нового решения.*

Типичным решением на переговорах является *серединное*, или *компромиссное*, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов навстречу друг другу может быть выражено в числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купли - продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «*переговорный менюэт*», продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся в такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе - менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе - более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон (рис 8).

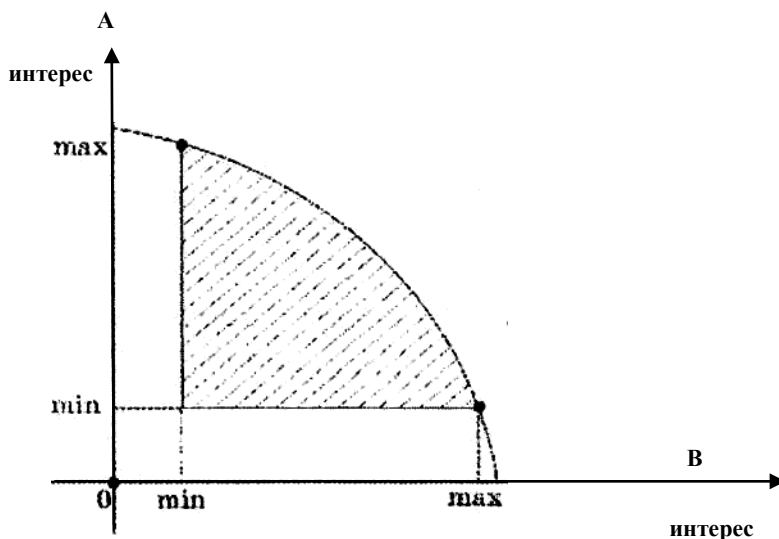


Рис. 8. Область вариантов компромиссных решений на переговорах

В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название *принципа Парето*, по имени известного итальянского социолога и экономиста В. Парето, разработавшего этот принцип в 1904 г. На схеме, поясняющей принцип Парето, точка С обозначает минимальную величину, отражающую степень удовлетворения интересов стороны А; точка D — стороны В. Заштрихованный сектор представляет собой переговорное пространство, в зоне которого оппоненты могут пойти на взаимные уступки (см рис 8).

Второй тип решений - *асимметричное решение*, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- *имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;*
- *один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;*
- *проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.*

Все эти факторы могут иметь место, например, в конфликте между родителями и их сыном-подростком, который в итоге соглашается на принятие асимметричного решения, получая явно меньше условной половины. Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из конфликтующих сторон.

Третий тип решения - *принципиально новое решение*, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое про-

исходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем - согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего, участники переговоров должны *разработать объективные критерии*, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- *общие ценности, моральные принципы;*
- *обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;*
- *законы, инструкции, профессиональные нормы;*
- *экспертные оценки;*
- *прецеденты и т. п.*

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Пренебрежение этими характеристиками может привести к неразумному соглашению и иметь печальные последствия.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в *выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения*. Идет ли речь о *позиционном торге* или о *переговорах на основе интересов*, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе - устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее - *утверждение решения на основе выбранного метода*. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на ос-

нове интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения:

- 1) консенсус,
- 2) большинство голосов.

Метод консенсуса предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных. Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки:

- *если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;*
- *необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного прогресса;*
- *опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.*

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

В случае успеха переговоров они завершаются *закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями* - в зависимости от официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в ситуациях межличностных конфликтов такая практика фактически отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров конфликтующие стороны могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

В первую очередь эффективность достигнутых результатов зависит от цели переговоров. Их соотношение представлено в таблице 4.

Таблица 4. Цели и результаты переговоров

Цели	Результаты
Максимально отражают интересы	Наиболее благоприятны
Учитывают интересы	Допустимы
Не учитывают интересы	Неприемлемы
Ущемляют интересы	Совершенно неприемлемы

Далее каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Ощутимым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать

ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха - *степень решения проблемы*. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противостояния сторон различен:

- *завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;*
- *завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш — проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.*

2) Другим важным критерием успешности являются *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как *выполнение условий соглашения*. Даже самый блестящий результат переговоров окажется неэффективным, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров - *включение в соглашение плана по его реализации*. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения. Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

7.7. Тактические приемы ведения переговоров

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется *воздействию на оппонента* и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

Тактические приемы при позиционном торге

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1. **«Завышение требования».** Суть его состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.
2. **«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».** Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.
3. **«Выжидание»** используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.
4. **«Салями»** выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.
5. **«Папочные доводы»** используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что покусаетесь?!».
6. **«Преднамеренный обман»** используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения.
7. **«Выдвижение требований по возрастающей».** Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.
8. **«Выдвижение требований в последнюю минуту».** Используется в

конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9. *«Двойное толкование»* заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10. *«Оказание давления на оппонента»* используется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через указание на возможность прекращения переговоров; демонстрацию силы; предъявление ультиматума; предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

1. *«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».* Суть этого приема заключается в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. А затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2. *«Разделение проблемы на отдельные составляющие»* состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

3. *«Вынесение спорных вопросов «за скобки»* используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Прием заключается в следующем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4. *«Один режет, другой выбирает».* Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (ресурсы, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому - выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому,

чтобы разделить максимально точно.

5. «Подчеркивание общности». Прием состоит в том, чтобы указать на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

Тактические приемы, носящие двойственный характер

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

1. «*Опережение возражений*». Прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

2. «*Экономия аргументов*» заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет место другой вариант данного приема. «Экономия аргументов» облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3. «*Возвращение к дискуссии*». Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4. «*Пакетирование*». Заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и мало приемлемые для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку»

называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5. «Блоковая тактика». Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6. «Уход» (тактика избегания) может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;
- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо:

- 1) *обдумать предложение;*
- 2) *согласовать вопрос с другими лицами.*

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий - *цель, ради достижения которой используется тот или иной прием.* И эти цели заключаются либо:

- 1) *в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата;*
- 2) *в стремлении к одностороннему выигрышу.*

В первом случае действия участников переговоров отличаются скорее искренностью и открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин «манипулятивные». Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, ис-

пользуемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего, необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.

ГЛАВА 8. ПОСРЕДНИЧЕСТВО ПСИХОЛОГА В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ



В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Однако не всегда ситуация складывается таким образом, что участники конфликта способны вести прямые переговоры. В этом случае выход может быть найден через привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны. Ее участие целесообразно и тогда, когда прямые переговоры между конфликтующими сторонами зашли в тупик. Чаще всего в этом случае к работе подключается психолог-переговорщик, или *конфликтолог*.

8.1. Формы участия конфликтолога в переговорном процессе

Можно выделить три основных позиции участия конфликтолога в урегулировании и разрешении конфликта.

1) *Арбитр*. Это самая жесткая позиция. Арбитра отличает четко разработанная процедура разбирательства, а также обязательность для

исполнения участниками конфликта принятых конфликтологом решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.

2) *Консультант (эксперт)*. Эта позиция характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; необязательностью решений, вынесенных третьей стороной. Психолог выполняет здесь лишь функцию источника профессиональной информации, ответственность за принятие решений лежит на участниках конфликта.

3) *Посредник* — это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник не может вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Поэтому посредник должен сразу же подчеркнуть тот факт, что ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- *конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;*
- *непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;*
- *для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;*
- *участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;*
- *конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;*
- *для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.*

8.2. Критерии эффективности посреднической функции

Выбор конфликтующими сторонами посредника осуществляется в соответствии с рядом требований, предъявляемых к третьей стороне.

1. Необходимым условием согласия оппонентов на вмеша-

тельство посредника является его *компетентность*, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет также и эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.

2. Другим важным требованием к посреднику является его *беспристрастность*, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта.

3. Немаловажное значение имеет и такое требование, как *обладание авторитетом*. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта. Важно только, чтобы он, в свою очередь, не оказался под влиянием кого-либо из них и тем самым не поставил под сомнение свой нейтралитет.

8.3. Влияние посредника на переговорный процесс

От того, насколько посредник соответствует этим требованиям, напрямую зависят его возможности оказывать влияние на переговорный процесс, а значит, в конечном счете, - результаты его посреднической деятельности. К числу основных аспектов этого влияния относятся следующие.

1. Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты места встречи сторон. При этом нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника.

2. Посредник принимает активное участие и в *определении повестки дня*. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Посредник обязан регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

3. Отношения участников конфликта характеризуются враждебностью,

недоверием, подозрительностью. Поэтому заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в *формировании рабочей атмосферы на переговорах*. Во многом сам факт присутствия третьей стороны способен удерживать оппонентов от проявления враждебности по отношению друг к другу. Однако посреднику не стоит ограничиваться этим и необходимо приложить максимум усилий по снижению уровня негативных эмоций конфликтующих сторон. Заметное влияние на атмосферу во время переговоров оказывает проявление подчеркнутого уважения со стороны посредника к оппонентам и понимания их проблем, поощрение тех или иных шагов оппонентов к нормализации отношений и положительного настроя на совместную работу. Посредник также помогает конфликтующим сторонам преодолеть негативные стереотипы в отношении друг к другу и отрицательное влияние различных феноменов восприятия.

4. Оказание помощи в поиске решения является ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс. Оптимизируя этот поиск, посредник осуществляет следующие действия:

- *оказывает участникам содействие в изучении ситуации, анализе разногласий, оценке предложений;*
- *обращает внимание сторон на наличие общности в их интересах или создает такую общность через включение проблемы в более широкий контекст, скажем, перспективу широко-масштабного экономического сотрудничества;*
- *помогает обнаружить пересекающиеся интересы и тем самым увеличивает переговорное пространство, в зоне которого и может быть найдено решение;*
- *выступает дополнительным источником идей и вариантов для решения проблемы;*
- *оказывает оппонентам помощь в поиске и выборе объективных критериев для оценки разработанных вариантов решения проблемы;*
- *предлагает общую формулу возможного соглашения.*

Эффективность этих усилий посредника во многом зависит от того, насколько полной информацией об участниках конфликта, спорных вопросах, соотношении сил сторон, их интересах и позициях, возможных подходах к решению проблемы, степени их вовлеченности в конфликт располагает посредник.

5. Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть определение крайних сроков завершения переговоров. Если конфликтующие стороны, осознавая свою ответственность за неудачу переговоров, стремятся к достиже-

нию соглашения, то фиксированные временные рамки позволят обеспечить устойчивую динамику переговорного процесса.

6. В том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя контроль над выполнением соглашения. Как отмечалось выше, успешность переговорного процесса определяется не только достижением соглашения, но и выполнением его условий. Поэтому посреднику необходимо проследить за тем, чтобы в окончательное соглашение были включены сроки выполнения сторонами взятых на себя обязательств.

8.4. Модели посреднической деятельности

Различают следующие модели посреднической деятельности:

- *фасилитаторство*;
- *психологическая экспертиза*;
- *посредничество с элементами арбитража*.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества.

1. Фасилитаторство. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. facilitate — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2. Психологическая экспертиза. Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3. Посредничество с элементами арбитража. В рамках этой

модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения.

В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

8.5. Оценка эффективности посреднической деятельности

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

1) *Объективные критерии*, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

- *завершение конфликта;*
- *снижение остроты конфликтного взаимодействия;*
- *переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;*
- *нормализация взаимоотношений оппонентов.*

2) Важно ориентироваться также и на *субъективные показатели*, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что:

- *оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;*
- *без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;*

- достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей (если таковые присутствуют на переговорном процессе). Рассмотренные выше различные аспекты посредничества позволяют сделать следующий вывод.

Деятельность посредника сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолевать. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

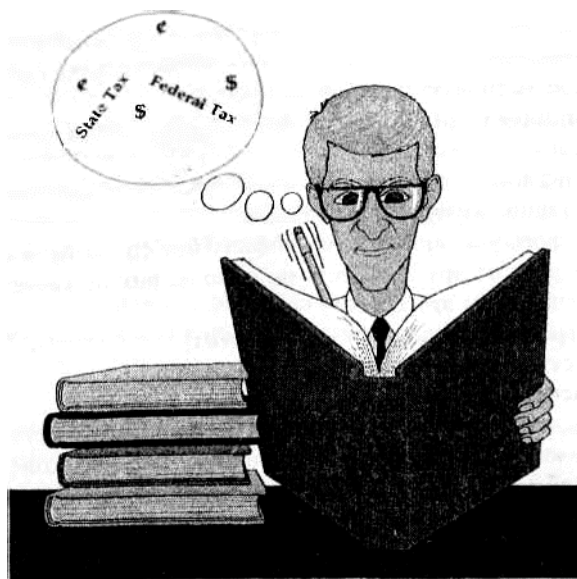
Завершая рассмотрение конфликтов, их причин, динамики, структуры и переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную вам точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неизбежным спутником человеческих взаимоотношений. А значит, каждый из нас становится участником того или иного конфликта, сохраняя такую перспективу и в будущем.

Переговоры (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но и актуальным для любого психолога. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике.

Не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае, конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Конфликты не только неизбежны, они выполняют и полезные функции. Все новое пробивает себе дорогу через конфликт. Поэтому чрезвычайно важно научиться грамотно управлять конфликтом, с тем, чтобы извлечь из него максимальную пользу и минимизировать вред, приносимый конфликтом нашим отношениям.

ХРЕСТОМАТИЯ



В данной хрестоматии приведены отрывки из отечественной и зарубежной литературы по прикладной конфликтологии.

Виктор ШЕЙНОВ

ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

С чего оно начинается?

С установления причин конфликта. Сложность здесь в том, что истинные причины нередко маскируются, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Кроме того, затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и список противоречивых интересов, что объективно затрудняет нахождение основных причин.

Опыт разрешения конфликтов показал, что большую помощь в этом оказывает владение формулами конфликта.

Первая формула конфликта **Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт**

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация - это накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент - это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Конфликт - это открытое противостояние как следствие взаимно-исключающих интересов и позиций.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент независимы друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Разрешить конфликт - это значит:

- * **устранить конфликтную ситуацию,**
- * **исчерпать инцидент.**

В жизни много случаев, когда конфликтную ситуацию устранить невозможно по объективным причинам. Формула конфликта показывает: чтобы избежать конфликта, следует проявить максимальную осторожность, не создавать инцидента.

Конечно, первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Случай из практики.

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре между собой один употребил какие-то неудачные слова. Второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Вышестоящий руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. "Инцидент исчерпан", - заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

Обратимся к формуле конфликта. Конфликт здесь - жалоба; конфликтная ситуация - несложившиеся отношения между сотрудниками; инцидент - случайно сказанные неудачные слова. Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Действительно, обидчик не считал себя виноватым, но должен был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увели-

чилась. И тот, в свою очередь, понимая фальшивость приносимого извинения, не улучшил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своими формальными действиями руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (несложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Наглядная аналогия. Конфликт между людьми можно уподобить сорняку в огороде: конфликтная ситуация - это корень сорняка, а инцидент - та часть, что на поверхности.

Ясно, что, оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только усилили его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти корень после этого труднее. Так же и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

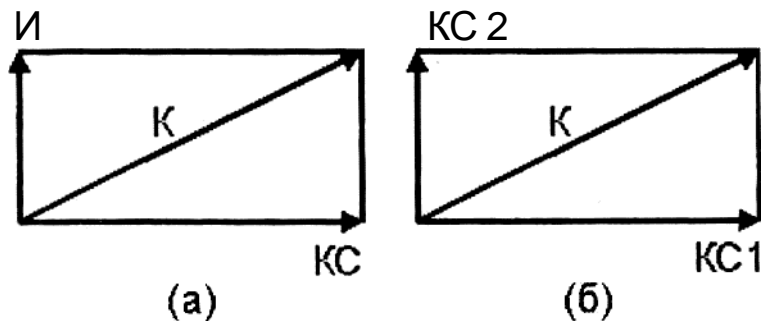
Вторая формула конфликта

Сумма двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой.

Данная формула дополняет первую формулу, в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций своим проявлением играет роль инцидента для другой. Разрешить конфликт по этой формуле - значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

В векторном виде первую и вторую формулы конфликта можно представить следующим образом:



Первая (а) и вторая (б) формулы конфликта.

Обозначения:

*К - конфликт,
И - инцидент,
КС, КС1, КС2 - конфликтные ситуации.*

Для иллюстрации второй формулы приведу текст записки, переданной одним из обучающихся на занятиях по разрешению конфликтов.

Некоторые курильщики выходят покурить на балкон. Один из них, живущий на 7-м этаже, курил сигарету, периодически поплеывая вниз. Докурив, он сплюнул последний раз и удалится.

Волею случая плевок попал в соседа, который жил на 6-м этаже. Он поднял голову, но никого не увидел. Решив, что это может быть только Леха с 8-го этажа, он поднялся и позвонил в дверь Лехиной квартиры.

Дверь открыл Леха, только что вышедший из ванны. Сосед накинулся на него с руганью, тот ничего не мог понять. Однако, разозлившись, ответил ему тем же. Завязалась ссора, закончившаяся дракой.

Анализ ситуации

Описанный случай поучителен во многих отношениях. Во-первых, здесь проявляется (что естественно) закономерность эскалации конфликтогенов. Во-вторых, конфликт попадает в число тех 80% конфликтов, которые возникают помимо воли участников (до злостного плевка ни один из них не собирался драться).

Первой конфликтной ситуацией является здесь бескультурное поведение курильщика. Привычка плевать, рано или поздно, может привести к конфликту с кем-либо из окружающих.

Второй конфликтной ситуацией служит низкий имидж Лехи: плохая репутация приводит к тому, что при всяком происшествии неопределенность будет толковаться не в его пользу ("презумпция виновности").

6 правил формулирования конфликтной ситуации

Во многих конфликтах можно обнаружить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки.

Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Приведем правила, делающие эту процедуру наиболее эффективной для разрешения конфликта.

Правило 1. Помните, что конфликтная ситуация - это то, что надо устранить.

Следовательно, не годятся формулировки типа: "конфликтная ситуация - в этом человеке", "в социально-экономической ситуации", "в нехватке автобусов на линии" и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранить человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

Правило 2. Конфликтная ситуация всегда возникает раньше конфликта.

Конфликт же возникает одновременно с инцидентом. Таким образом, конфликтная ситуация предшествует и конфликту и инциденту.

Не случайно в первой формуле конфликта на первом месте стоит КС, затем И и уже потом К.

Правило 3. Формулировка должна подсказывать, что делать.

Например, в последнем случае конфликтные ситуации показали, что нужно впредь вести себя более воспитанно (не плевать, в частности); не допускать падения своего имиджа, авторитета.

Правило 4. Задавайте себе вопросы "почему?" до тех пор, пока не докопаетесь до первопричины, из которой проистекают другие.

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

Правило 5. Сформулируйте конфликтную ситуацию своими словами, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так и появляются в ее формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

Правило 6. В формулировке обойдитесь минимумом слов.

Когда слов слишком много, мысль не конкретна, появляются побочные нюансы и т.п. Вот уж как нигде уместен афоризм "краткость - сестра таланта".

Конфликтная ситуация - это диагноз болезни под названием "конфликт". Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.

*Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение.
М. 1997.*

Корнелиус Х., Фэйр Ш.

ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД:

ПРОБЛЕМЫ ИЛИ НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Творческий подход к конфликту позволяет превратить проблемы в новые возможности. Он означает извлечение максимальной выгоды из данной ситуации. Знакомы ли вы с подобными ситуациями?

* Дело выглядит безнадежным и приводит вас в состояние уныния.

* У вас только что сорвалась выгодная сделка.

* У вас только что ускользнул из рук объект ваших страстных желаний.

* Ваши действия расстроили кого-то.

* Вы только что совершили ужасную оплошность.

* Вам казалось, что вы наконец-то повстречали свою избранницу, но она оказалась женой вашего будущего начальника.

Шаг 1. Реакция или сознательный отклик.

Когда дело швах, вам, как никогда, нужен творческий подход. Под реакцией мы подразумеваем импульсивное поведение, особенно когда вам кажется, что вы не можете его контролировать или найти иной выход. Вы видите причину вашей реакции в ком-то или в чем-то. Под сознательным откликом мы подразумеваем продуманное поведение, при котором вы чувствуете себя хозяином положения и сохраняете самообладание.

Когда в нашем окружении находится раздраженный человек или человек, сопротивляющийся нашим желаниям, мы можем реагировать тем или иным путем:

* Мы можем воспользоваться тактикой отхода.

* Мы можем начать поучать "их", как правильно вести себя.

* Мы можем тоже впасть в раздражение,

* Мы можем начать думать, как бы отплатить "им".

С другой стороны, мы можем творчески откликнуться на ситуацию, используя все содержащиеся в ней возможности. Как мы можем повернуть ее в другую сторону?

Шаг 2. Взгляните на ситуацию так, как она есть.

Это не означает, что она должна вам нравиться: нужно просто принять ее такой, какая она есть в настоящий момент. Обсуждение ситуации может пагубно отразиться на вашей попытке посмотреть на нее объективно. Нели вы боретесь с чем-то или полны критики, вы не

принимаете ситуацию так, как она есть. Когда вы действительно осознали ситуацию, вы это почувствуете. Это осознание может сопровождаться вздохом или мыслями вроде: "Ну что ж, таково положение. Быть может, стоит признать факты и попытаться найти какой-то выход".

Прежде всего посмотрите на положение в настоящий момент. Начиная с этого, легче опознать новые возможности. Как только проблема признается, она сразу станет более разрешимой. Если у кого-то плохое настроение, наискорейший путь его изменения - признать факт плохого настроения.

Мерка совершенства

Сколько времени вы тратите на размышления о том, каким положение могло бы быть в идеале, не признавая его таким, как оно есть? Есть ли у вас какие-то предвзятые представления о том, как все должно быть? Как должны вести себя люди? Что должно произойти? Мучимы ли вы постоянными сомнениями о том, что соответствует правилам приличия и вежливости? Что было бы наиболее разумным и правильным? Как люди должны обращаться с вами? И как вы должны обращаться с ними?

Как часто вы думаете: "Она не должна со мной так разговаривать"; "Он должен лучше исполнять свою работу"; "Она не должна улыбаться незнакомым"; "Он не должен говорить мне, что он что-то сделал, когда он этого не сделал"; "Она не должна так пахнуть"? Мы постоянно измеряем поведение людей нашими мерками и находим его далеким от совершенства.

А как насчет нас самих? Как часто мы прилагаем мерку совершенства к себе? "Если я не могу сделать это как следует, лучше мне и не пробовать"; "Я боюсь, что мое публичное выступление никому не понравится"; "В порядке ли моя прическа?"; "Правильно ли я оделась?"; "Сделал ли я все, что мне полагалось сегодня?"; "Я опять перелел"; "У меня никогда не выходит..." Добавьте в этот реестр самобичевания ваши собственные перлы.

Шаг 3. Чему мы можем научиться в данной ситуации?

До тех пор, пока мы будем прилагать к миру (и к себе самим) мерку совершенства, нам будут приходить на ум мысли вроде: "Вышло ли это у меня (у них) как надо?"; "Провалил ли я (они) дело?"; "У меня не вышло (вышло) как следует"; "Мне лучше не пробовать, не дай Бог провалюсь"; "В прошлый раз у меня не вышло, так что лучше не пытаться опять"; "Они недостаточно приятные (или хорошие) люди, я их не буду больше ни о чем просить".

Как трудно идти по жизни, опираясь на посошок, сделанный по мерке совершенства! Измените ваш подход в основе. Смотрите на ситуацию как она есть и только потом какой она может быть. Ищите!

Смените ваш подход и ваши мысли на нечто подобное: "То, как они сделали это, достаточно интересно. Чему я могу научиться на этом примере?"; "Если я пойду на это, я могу чему-то научиться"; "Как я могу улучшить результат в следующий раз?"; "Чем я могу остановить его постоянные жалобы?"; "К чему я еще могу прибегнуть, для того чтобы дети помогали мне мыть посуду?"; "На что новое высвободились наши ресурсы в результате потери последнего многомиллионного заказа?".

И жизнь станет прекрасной и удивительной! Важно отметить, что творческий подход не означает замазывания существующих трудностей. Притворяться, что все прекрасно, когда на деле это вовсе не так, все равно что наводить глянец на гнилое яблоко. Это не имеет ничего общего с творческим подходом. Бесполезно делать вид, что совершенная ошибка не требует исправления или что вы выполнили работу хорошо, когда на деле испоганили ее. Вы вовсе не обязаны притворяться, что вам нравится выслушивать чьи-то жалобы, или вести себя так, как будто вам все равно, получите ли вы нужную помощь или нет. Вы знаете, что вы **должны** переосмыслить положение и произвести перегруппировку сил, если вы потеряли важный контракт. При творческом подходе вы признаете ваши чувства по поводу любой из этих ситуаций, а затем смотрите, какой урок из них можно извлечь. Вы превращаете досаду в **рассаду**. В следующий раз, когда вы почувствуете раздражение, попробуйте сказать: "Ну и сюрприз!"

Когда снова перестал работать водопровод или отопление, когда вас опять обругал продавец в магазине, когда ваши дети в который раз проšliсь в грязных калошах по свежeweымытому полу, что можно еще сделать, кроме как извлечь какой-то урок? Можно, конечно, кричать на кого-то или расплакаться. Более того, вполне возможно, что вам надо как-то разрядиться. Ну, а потом? Подумать, что надо сделать, чтобы этого больше не было, или посмотреть, какую пользу можно еще извлечь из данной ситуации. В этом заключается творческий подход, который снова выведет вас на правильный путь.

Падение столь же интересно, как и следующий шаг

Дети, когда учатся ходить, нередко сразу встают на ноги после падения. Они не тратят времени на размышления о том, правильно они что-то делают или неправильно. Для ребенка падение может быть столь же интересно, как и следующий шаг, ибо для него и то и другое есть часть увлекательного эксперимента. Все, что нужно делать, - это

передвигать ноги шаг за шагом. Став взрослыми, мы теряем это чувство новизны. Вместо того чтобы двигать вперед то левую, то правую ногу, мы начинаем судить себя за "правые" или "левые" дела на каждом шагу.

Как же все-таки насчет ошибок? Дети, которых постоянно оберегаю г от ошибок, могут вырасти иждивенцами и трусишками. Начальники, чрезмерно критикующие своих подчиненных, нередко оказываются окруженными подхалимами и соглашателями. Президент, верящий в необходимость жесткого контроля, создает условия для революции.

Это не означает, что вам не следует указывать на ошибки или пути их исправления. Это означает, что любая ошибка может послужить прекрасной возможностью научиться чему-то новому. Вы можете тратить свою энергию на варианты позиции "выиграть/проиграть" или извлечь урок из случившегося. Если вы избираете последнее, кажущийся проигрыш становится новой возможностью для расширения знаний и жизненных навыков. Вовсе не обязательно, чтобы жизнь была чередой выигрышей и проигрышей - она может быть направлена на выигрыши и полезные уроки. Когда вы падаете, вы должны подняться и запомнить, где была выбоина, с тем чтобы обойти ее в следующий раз.

Обучение новому подразумевает, что вы хотите смотреть на происходящее как на интересный эксперимент: тогда вам намного легче признать, что вы ошиблись. Нужна храбрость для того, чтобы остановить проект, который не срабатывает, особенно если это означает признание своей ошибки. Если ваша самооценка зиждется на ощущении нашей правоты, любой промах будет казаться катастрофическим. Сознательно или подсознательно, мы защищаем нашу самооценку перед лицом наших ошибок. Если слишком многое зависит от ощущения собственной правоты, нам иногда бывает трудно даже распознать наши ошибки.

Шаг 4. Превратить конфликт в новую возможность

Восстановите ситуацию в своем воображении. Вы уже приняли решение творчески откликнуться на нее, а не прибегать к привычным реакциям, приняли ее так, как она есть, и извлекли из нее урок: теперь настало время установить, какие новые возможности она открывает перед вами. Можем ли мы сделать кефир из прокисшего молока? Лимонад из лимонов? Задача состоит в том, чтобы творчески подойти к проблеме, несмотря на любые обстоятельства.

Творческий подход требует изменения угла зрения. Как можно улучшить нынешнюю ситуацию? Как использовать эту проблему для

того, чтобы создать нечто более совершенное, чем то, что имело место раньше? Можно ли превратить эту проблему в зачаток нового прозрения?

Вам нужно будет установить маяки, необходимые для ориентировки на положительный подход. Ими могут служить ключевые фразы, которые вы будете постоянно повторять или держать под рукой.

Вам нужно будет искоренить негативные установки, лежащие в основе многих как будто случайных замечаний. Следите за тем, какие **выражения** вы используете при описании проблемы.

Перенаправьте свою энергию на то, чтобы поддержать связь с вашим партнером, а не отходить от нею, приветствуйте проблему, вместо того чтобы отвергать ее.

Положительные утверждения (или динамичное самовнушение)

Говорили ли вы себе когда-нибудь, как вам хотелось бы, чтобы повернулось дело? "Все будет хорошо"; "Все устроится к лучшему". Это так называемые положительные утверждения. Они базируются на теории, по которой наше мышление предопределяет исход задуманного.

Если вам надо идти на вечеринку (где будут в основном знакомые вашего супруга/супруги), и если вы решили заранее, что вечеринка пройдет ужасно, так, вероятно, и получится. Решите как можно лучше провести время, и все будет по-иному. Ваша установка направляет ваши действия и обеспечивает успешный результат: еще одна возможность для превращения старой досады в "рассаду" нового.

Пример (а). Вы обеспокоены судьбой новой идеи, которую пытаетесь протолкнуть на работе. Действительно ли она хороша? Попытаются ли другие заблокировать ее? Попробуйте следующее: "Этот проект имеет все предпосылки, для того чтобы стать успешным". Всякий раз, когда вы вспоминаете о нем и особенно когда вы начинаете волноваться по этому поводу, повторите эту фразу или запишите ее на бумажке и прикрепите ее где-нибудь на виду.

Пример (б). Вы должны были прийти на важную встречу точно в 11 утра. Сейчас без 10 минут одиннадцать, а вы все еще находитесь в 20 минутах езды от места встречи. Ваша обычная реакция - нажать посильнее на газ. Вместо этого попробуйте следующее: "Я буду на месте точно тогда, когда мне надо". Вы не знаете еще, что обеспечит ваше прибытие в срок. Быть может, у человека, с которым вы намеревались встретиться, как раз в этот момент будет важный телефонный разговор и он будет даже рад, что вы опоздали. Или, возможно, он тоже опаздывает. Быть может, вы всю дорогу проедете на зеленый свет и доедете практически без остановок. Вы открыты любой возможности.

Иногда кажется, что мысли достаточно сильны для того, чтобы изменить ход событий, над которыми у вас, казалось бы, нет никакого контроля. По меньшей мере вы придете на встречу более спокойными благодаря вашему настрою.

Пример (в). Вы должны порвать связь с кем-то. До сих пор вы не смогли преодолеть ваши разногласия. Вы встречаетесь сегодня вечером в последний раз, чтобы либо разобраться во всем, либо разорвать отношения. Чем бы ни кончилась эта встреча, вы хотите, чтобы она привела к наилучшему результату для вас обоих. Несмотря на свое волнение, вы повторяете про себя: "То, что произойдет, будет наилучшим для нас обоих".

Негативные установки

Подобно тому как положительные утверждения способны повлиять на исход ситуации, то же делают и любые подсознательные негативные установки. Они проскальзывают в случайных замечаниях и в высказываниях, отражающих беспомощность и безнадежность, вроде: "Я никогда не смогу рассказать ему"; "Она не будет меня слушать"; "Положение безнадежно"; "Бесполезно пытаться что-либо сделать"; "Я никогда не смогу закончить всю эту работу"; "Я не смогу играть на фортепиано".

Подобные установки могут закрыть перед вами многие двери. Наши случайные и непродуманные замечания - это тоже своего рода "динамичные самовнушения", незаметно, но упорно формирующие мир вокруг нас. Проблематические ситуации быстро изменяются, как только мы готовы сознательно перестроить наше мышление и речь. Попробуйте следующее: "В данный момент я не знаю, как ему об этом сказать"; "Похоже, что она не слышит меня"; "В настоящий момент положение представляется безнадежным"; "Я не придумал еще, как исправить положение"; "Мне надо составить план, который поможет справиться с этим заданием"; "Я не научился еще играть на фортепиано".

Открывайте двери, а не закрывайте их. Кто знает, что может принести жизнь, если ей только это позволить! Не нужно закрывать глаза на нынешние трудности, но можно одновременно приветствовать заложенный в них потенциал для перемен. Цинизм, негативное отношение к жизни и безнадежность могут казаться неизбежными, если вы уже попали под их мрачное влияние, когда весь мир как будто настроен против вас. Однако это может быть следствием вашей собственной негативности. Смените ваши установки, и мир может тоже измениться.

Приветствуйте проблему

Приходилось ли вам когда-нибудь провести совершенно безоблачный день и потом встретить кого-то, кто находится в самом ужасном, мрачном настроении? Как вы поступаете в таком случае? Молча негодуете за испорченный день? Держите себя холодно и сдержанно (прекратив, кстати, насвистывать)? Чувствуете, как падает ваше настроение, особенно если они делают какие-то выпады против вас? Ваша холодность и сдержанность действует, вероятно, и на них. Они начинают чувствовать себя еще хуже! Вы замечаете это и становитесь еще холоднее. Они чувствуют себя совсем плохо, будучи уверены, что вы их совершенно не понимаете и что вам на них наплевать. Вы теперь стали частью их проблемы. Они полностью закрываются от вас, да и вы сами чувствуете себя далеко не на седьмом небе. Так, сами не замечая того, вы поставили крест на ваших отношениях.

Что тут происходит? Оба участника вбирают в себя свою энергию, сокращают свою "ауру". Когда мы здоровы, счастливы и в контакте с окружающими нас людьми, мы как бы излучаем живую яркую энергию. Наше жизнеощущение ни для кого не секрет. Наша энергия распространяется за пределы нашего тела, будучи готовой положительно воспринять любую ситуацию. Есть достаточно убедительные научные данные, подтверждающие теорию, по которой все живые тела излучают высокочастотную энергию. Одно из возможных доказательств этого феномена - фотография по методу Кирлиана. Но даже если вы и считаете эту теорию научно недоказанной, несомненен факт, что иоле нашей энергии, измеряемое тем или иным способом, распространяется за пределы нашего тела. Теории английского биолога Руперта Шелдрейка указывают на то, что даже наши мысли и действия имеют эффект, выходящий далеко за пределы нашей индивидуально-го сознания.

Когда мы реагируем на негативную ситуацию, мы чувствуем спад энергии. Она становится "плоской" или вялой. Это происходит потому, что мы вобрали в себя нашу физическую и эмоциональную энергию, для того чтобы чувствовать себя не только отдельно, но даже в отрыве от другого человека. Вне всякого сомнения, мы знаем результат такого сужения энергии. Мы знаем, к примеру, когда мы чувствуем себя подавленными, раздраженными, "отключенными". Однако мы считаем, что данное состояние объясняется воздействием на нас других людей.

Поскольку мы обычно не отдаем себе отчета в подобных переменах нашей энергии, мы не опознаем эти изменения в момент их проявления. Мы напоминаем светильник с подключенным реостатом, находящимся за пределами нашего сознания, но легко включаемым други-

ми. Паю свет вдруг тускнеет. Большинство из нас неспособно контролировать уровень своей энергии, хотя в действительности это возможно.

Каковы сигналы сужения сферы нашей энергии? Какие мало заметные физические или внутренние перемены имеют место при них? Представьте в вашем воображении пищу, которая вызывает у вас отвращение. Представьте себе, что кто-то заставляет вас съесть ее. Какие физические ощущения испытываете вы во рту и в теле, когда отвергаете ее?

Вообразите себе, что разговариваете с человеком, который вам нравится. А теперь представьте, что в комнату вошел человек, которого вы недолюбливаете, и прервал ваш разговор. Какие ощущения вы испытываете, когда подавляете ваше раздражение? Вы можете перенаправлять вашу энергию в положительное русло более эффективно, если научитесь опознавать эти физические сигналы и сможете ставить их под контроль сознания.

В вашей власти расширить, а не сузить поле вашей энергии. Встаньте на цыпочки, дотянитесь до рубильника внутреннего реостата и отключите его. Оживитесь, присоединитесь, расширьте вашу энергию для охвата данной ситуации. Делайте это всякий раз, когда вы чувствуете утечку энергии - предпочтите остаться в контакте. Попробуйте расширить ваше энергетическое поле, когда присутствуете на встрече, полной враждебности, если вы решили перевести ее в другое русло. Делайте это, когда чувствуете себя оторванным от других. Делайте это перед началом вашего публичного выступления. Делайте это, когда все идет и так хорошо, но вы хотите прочувствовать это еще сильнее.

Экстрасенс может увидеть то, как вы овладели своей энергией. Любой человек рядом с вами почувствует разницу. Как вы откликнитесь на ситуацию - будет зависеть от обстоятельств. Вы можете решить плыть своим путем, оставив присутствующих или их плохое настроение без излишней реакции. Вы можете ободрить их, предложить им помощь или внести юмор в ситуацию. Направьте вашу энергию так, чтобы вы оставались в контакте, будьте откровенны и расширяйте сферу вашей энергии, вместо того чтобы сужать ее.

Это расширение очень важно. Фактически, вы излучаете энергию вовне. Луч, отраженный зеркалом, может осветить даже самый темный закуток. Согрейте окружающих вашим внутренним светом!

Идите навстречу конфликту не как танк с задраенными люками, но как друг на встречу с другом. Расширьте свою энергию настолько, чтобы обнять и приветствовать ситуацию. В этом - суть подхода к

конфликту как к нераскрытой возможности. Теперь вы идете в нужном направлении, вы ревизовали свое негативное мышление, использовали свою энергию для поддержания, а не прерывания контакта. Вы создали проход там, где его не было. Переступите теперь через порог и используйте эту возможность на общее благо.

Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. – М., 1992.

Джини Г. СКОТТ

КОНТРОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ СФЕРЫ

Когда необходимо подавлять свое раздражение.

- Раздражение питает раздражение другого человека.
- Эмоциональный накал увеличивается, не давая результата.
- Ваш гнев частично уже нашел выход.
- Необходимо вместе подумать над решением для будущего, а не перемалывать прошлое.

Как подавить свое раздражение.

- Приказать себе остановиться.
- Использовать иной способ самоуспокоения.
- Предложить подавить раздражение обоим для того, чтобы можно было разрешить конфликт.

Когда необходимо выслушать человека, охваченного гневом или страхом.

- Связанные с чем-либо эмоции человека так велики, что им нужно дать выход.
- Человек не хочет вас слушать.
- Враждебность и подозрительность человека порождают раздражение и недоверие, которые препятствуют общению.

Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом.

- Спокойно выслушать все, что этот человек хочет сказать.
- Ответить на все его вопросы.
- Даже если отрицательные эмоции оппонента накаляются, сохранять спокойствие и отвечать нейтральным тоном.
- Проявлять самообладание, показать свою готовность выслушать и утешить.

Когда необходимо махнуть рукой и уйти.

- Накал раздражения и враждебности слишком высок.
- Вы чувствуете, что ситуация стала мучительной: вы думаете только об этом и ощущаете все большее раздражение и разочарование.
- Взаимоотношения не стоят эмоциональных затрат.
- Пет большой необходимости сохранять взаимоотношения.
- Нет реального способа решить проблему или избавиться от вашей раздражения и неверия.

- Вы хотите идти дальше.

Как махнуть на все рукой и уйти.

- Сопоставить выгоды и издержки взаимоотношений.
- Убедить себя в том, что необходимо списать потери и оставить их за спиной.
- Подумать о том, что в случае прекращения взаимоотношений потери будут меньшими.
- Разрешить самому себе махнуть на все рукой и уйти.
- Повторять себе, что все кончено и время двигаться дальше.

Скотт Д.Г. Способы разрешения конфликтов. - Киев, 1991, с. 20-56.

Даниэль ДЭНА

**ЧЕТЫРЕХШАГОВЫЙ МЕТОД
УЛУЧШЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

**КРАТКИЙ ОБЗОР 4-ШАГОВОГО МЕТОДА
УЛУЧШЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ**

В следующих главах детально описывается каждый шаг 4-шагового Метода. Прежде чем углубиться в чашу, может быть полезно оглядеть лес целиком.

Шаг 1: НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Шаг 2: ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ

Шаг 3: ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ

Вступительная часть

Выразите признательность

Выразите оптимизм

Напомните (Кардинальные правила)

Сформулируйте проблему

Приглашение к разговору

Диалог

Задача № 1. Придерживайтесь Основного процесса

Задача № 2. Поддерживайте Жесты примирения

Прорыв

Шаг 4: ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР (если это необходимо)

Сбалансированный

Поведенчески специфичный

В письменной форме

КАРДИНАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

В основе 4-шагового Метода лежат Кардинальные правила, об-
являющие Ложные рефлексы вне закона. Эффективность этого пути к
достижению согласия между людьми и к их плодотворному сотрудни-
честву вытекает именно из запрещения этих импульсов. Кардинальные
правила - это как бы межличностный эквивалент "правил морского
боя", в которых утверждаются права и одновременно предупреждается
эскалация враждебных действий.

1. НЕ ПРЕРЫВАЙТЕ ОБЩЕНИЯ ни из-за фрустрации или чувст-
ва безнадежности, ни в качестве ответного тактического шага против
Другого.

2. НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ СИЛОВЫХ ИГР, чтобы "выиграть" в борьбе за власть с помощью принуждения, угроз, ультиматумов или физической силы.

Если эти Кардинальные правила станут правилами вашего поведения при использовании 4-шагового Метода, а также в повседневном общении дома и на работе, они помогут вам преодолевать разногласия и поддерживать хорошие отношения во всех сферах жизни.

ШАГ 1. НАЙДИТЕ ВРЕМЯ ДЛЯ БЕСЕДЫ

Вспомните, что один из наших Ложных рефлексов это Уход от общения. Мы слишком легко разрываем отношения с Другим, спасаясь за неприступной стеной.

Избегание контакта подтверждает, что конфликт остался неразрешенным. Один мудрец как-то сказал: "Суть конфликта в отказе от общения". Разумеется, без общения нельзя прийти ни к какому соглашению. Поэтому первым и наиболее важным требованием является определение времени для разговора.

Вам повезло, если Другой прочел эту книгу и знаком с 4-шаговым Методом. Этот Метод действует гораздо эффективнее, если оба участника знакомы с ним. Но гораздо чаще вам одному придется быть инициатором разговора и активно управлять его процессом. Поэтому мы предположим, что вся ответственность лежит только на вас.

Продажа

Другой часто совсем неохотно соглашается обсуждать с вами имеющиеся разногласия. Его Ложный рефлекс избегать неприятных контактов может быть очень силен. Поэтому может возникнуть необходимость уговорить его (продать ему идею) принять участие в Диалоге, который, на первый взгляд, касается проблем, которые вас разделяют.

Как же вам его уговорить? Давайте опишем метод, известный в торговле как "исследование перспективы покупательского спроса". Вы можете задать следующие вопросы:

"Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта? "

"Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому отнесетесь?"

"Изменится ли что-нибудь для вас, если мы решим проблему?"

Эти вопросы помогут Другому осознать, что ему выгодно уладить конфликт.

В конце лучше всего прямо попросить о встрече (то есть предложить "купить товар").

"Я хотел бы встретиться с вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для вас время и там, где вы захотите. Согласны ли вы?"

Таким образом, вы поможете Другому осознать, какие из его интересов затронуты конфликтом и подадите надежду на то, что они могут быть удовлетворены. Но при этом очень важно так задавать вопросы, чтобы не создалось впечатление, что вы манипулируете Другим с целью добиться чего-то для себя и навредить ему. Это не самообман. Вы просто предполагаете, что взаимовыгодное решение возможно и приглашаете его согласиться с этим предположением. При этом тревожные сомнения могут быть и у вас, но вы выбираете оптимизм.

Некоторые обязательства

Убедите Другого, что не требуется никаких обязательств, кроме следующих:

- рассказать вам о том, как он видит ситуацию;
- во время этого Диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления, чтобы не прийти к результату выигрыш-проигрыш;
- физически присутствовать и быть внимательным в течение условленного периода времени.

Любопытно, что Другой вовсе не должен быть уверен, что встреча будет успешной и даже что возможно решение, отличное от его первоначальных требований. Он вообще может считать, что проблема как таковая отсутствует. Вы только просите его поговорить с вами, чтобы прийти к соглашению по определенному вопросу. В любом случае потеряет он немного, а приобрести может немало.

Позаботьтесь, чтобы Другой дал вам обещание НЕ УХОДИТЬ, пока не кончится условленное время, даже если продолжение беседы будет казаться ему бесполезным. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНОЕ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЕ УСЛОВИЕ. Если один из вас уйдет до наступления Прорыва, эта встреча просто очередной раз станет причиной раздражения. Обязательство не уходить является существенным. Окончание встречи должно происходить только по обоюдному согласию. До тех пор, пока вы не уверены, что это фундаментальное требование принято, рискованно начинать Диалог.

Вторым чрезвычайно важным правилом является отказ от применения физической силы. Если вы знаете, что Другой склонен к подобным действиям, вы можете и не захотеть рисковать.

И организациях, когда встречаются сотрудники или начальник и подчиненный, чаще возникает опасность запугивания, а не физического нападения. К примеру, встречаясь с начальником, вы можете попро-

сить его не увольнять вас и не применять административных наказаний в течение недели после вашего разговора.

Наконец, раздраженный тон, личные выпады и оскорбления, унижение расового и национального достоинства не способствуют прогрессу переговоров. Вы можете контролировать свою речь, речь Другого вы контролировать не в состоянии. Если вы чувствуете, что слова Другого могут вас оскорбить, вы можете попросить его сдерживаться. Или считайте, что он сказал что-то под горячую руку и не рассматривайте это как личное оскорбление. Короче говоря, выбирая время для разговора, вы просите Другого вместе с вами попытаться прийти к соглашению, руководствуясь в этом Диалоге двумя Кардинальными правилами:

1. НЕ ПРЕРЫВАТЬ ОБЩЕНИЯ.
2. НЕ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СИЛОВЫМИ ИГРАМИ.

Страничка "Информация для Другого" (см. Приложение 2) составлена как памятка или раздаточный материал. Можете сделать фотокопию для Другого, чтобы помочь ему лучше понять ваши предложения.

ШАГ 2. ПОДГОТОВЬТЕ УСЛОВИЯ

Под условиями мы подразумеваем время и место, в которых происходит Диалог (шаг 3). Для создания условий эффективного общения необходимо тщательно продумать обстановку.

Настоящая глава описывает, на какие именно аспекты обстановки следует обратить внимание. Не запоминайте весь список. Просто, планируя встречу, умейте быстро найти в книге нужное вам место.

Место встречи

Лучше всего подходит такое место, где вас никто не прерывает, где можно избежать телефонных звонков и вмешательства посторонних. Не должно быть даже музыки. Передвижение людей и предметов также отвлекает внимание участников. Беседовать лучше в отдельной комнате, куда никто не войдет неожиданно. Это должна быть "ничейная" территория или место, которое предпочитает Другой.

В учреждении лучше всего разговаривать в небольшой комнате для заседаний, которую следует зарезервировать заранее, или в свободном кабинете. Можно выбрать ваш кабинет или кабинет Другого, если там вас не прервут.

Дома годится любая удобная комната. Лучше всего, если при этом никого не будет дома, а телефон будет подключен к автоответчику или вовсе отключен.

Удобства

Неудобства отвлекают. Лучше выбрать мягкие стулья или кресла. Температура воздуха, освещение, жажда также могут мешать общению. Не советуем во время беседы готовить или принимать пищу, однако заранее приготовить прохладительные напитки было бы полезно.

Продолжительность

Замечание: Этот раздел предполагает, что вы ранее не пользовались 4-шаговым Методом в общении именно с этим Другим, что этот Другой не знаком с Методом, что разногласия являются Столкновением, а не просто Стычкой. Если вы и Другой при общении обычно придерживаетесь Кардинальных правил, Диалог не потребует много времени.

Длительность Диалога это решающий фактор. Важно, чтобы было достаточно времени для достижения Прорыва. Если по истечении оговоренного срока этого не произошло, встреча может оказаться бесполезной.

Хотя порой для обсуждения может потребоваться всего полчаса, а то и еще меньше, трудно начинать Диалог, если вы заранее знаете, что его необходимо закончить так быстро. Двух часов обычно более чем достаточно. На всякий случай лучше предусмотреть избыток времени.

Хорошо, если оба участника реально смотрят на процесс такой встречи. Каждый из них должен понимать, что большая часть времени уйдет на борьбу и будет малоприятна. Сам Прорыв и последующее заключение соглашения займут мало времени. Но предшествующие этому значительные, а иногда и тщетные усилия являются необходимой частью путешествия. Вы должны знать это и понимать их неизбежность, даже если Другой так не считает. Самой частой причиной неудачи 4-шагового Метода является прерывание Диалога до достижения положительного результата.

Конфиденциальность

Содержание разговора должно сохраняться в тайне. Сплетни только усилят конфликт и отдалят успех.

На работе соглашение, к которому вы пришли, может получить огласку среди коллег. Сам факт вашей встречи для обсуждения конфликта также не может быть скрыт от сотрудников. Однако детали дискуссии, ведущей к заключению соглашения, не следует раскрывать.

Как инициатор Метода вы непосредственно контролируете конфиденциальность только со своей стороны. Вы мало что можете сделать, чтобы повлиять на поведение Другого. Разве что предложите ему

поддержать вас в этом. Если вы не уверены, насколько он может и хочет это сделать, вам следует особенно обдуманно выбирать степень откровенности во время Диалога.

Прерывания

Абсолютно никаких! Договоритесь, чтобы на звонки отвечал секретарь или подключите автоответчик. Позаботьтесь о том, чтобы предотвратить вмешательство коллег на работе или детей и друзей дома.

Время

Время дня или день недели могут влиять на активность, внимательность и рассеянность во время беседы. Опыт показывает: найдите время, когда вы оба не слишком устали и не заняты другими делами.

Кто еще присутствует?

Никто.

ШАГ 3. ОБСУДИТЕ ПРОБЛЕМУ

Встреча для переговоров это основная составная часть 4-шагового Метода. Первый и второй шаги делают эту встречу реальной. Выполняя две задачи в пределах рекомендуемой структуры и условий дискуссии, вы высвобождаете энергию, которая заключена в конфликте. Это меняет отношение "я-против-тебя" на "мы-против-проблемы".

Структура

Встреча состоит из четырех частей: Вступительная часть, Приглашение к разговору, Диалог и Прорыв. Давайте наполним схему живыми примерами того, что делать на каждом этапе.

Вступительная часть

ВЫРАЗИТЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ:

"Я ценю вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос".

ВЫРАЗИТЕ ОПТИМИЗМ:

"Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих".

НАПОМНИТЕ (Кардинальные правила):

"Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до 4:00, если будет нужно?"

"Давайте также договоримся во время этой встречи воздерживаться от различных силовых игр, чтобы подавить другого. Вместо этого давайте искать взаимоприемлемые решения. Вы согласны?"

СФОРМУЛИРУЙТЕ ВОПРОС:

"Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу моего участия в Атлантическом проекте".

ПРИГЛАШЕНИЕ К РАЗГОВОРУ:

"Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию".

Диалог

Во время Диалога, который занимает большую часть встречи, вы выполняете две задачи:

- И вы, и Другой должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом (Основной процесс).

- Поддерживайте жесты примирения*, которые делает Другой, и предлагайте их сами, когда вы можете сделать это искренне. (* Определяются как "добровольные, обычно вербальные действия, которые делают нас уязвимыми по отношению к нашему оппоненту в конфликте".)

Давайте более внимательно посмотрим, как выполняются эти задачи.

Основной процесс

"Основной процесс" - это форма общения, которая необходима, чтобы эффективно преодолевать межличностные разногласия и разрешать конфликт.

Разговор с глазу на глаз о вопросах, вызвавших разногласия, не прерывая его и так долго, как это необходимо, для достижения "Прорыва".

Вы были инициатором использования 4-шагового Метода и понимаете его значение, а у Другого, возможно, нет такого понимания. Поэтому именно от вас зависит поддержание процесса. Типичные ошибки в Основном процессе:

- вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям (погода, события дня, техническая информация, другие безопасные темы);
- вы говорите о других людях (сослуживцах, членах семьи), как будто у них находятся ключи к решению вашей проблемы;
- рассказываете анекдоты;
- сдаетесь, выражая безысходность;
- погружаетесь в молчание.

Когда Другой отклоняется таким образом, восстановите Основной процесс следующим замечанием. Замечания по поводу направления разговора помогают больше, чем критика.

Например:

"Давайте вернемся к нашей проблеме. Что вы думаете о..."

"Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход".

"Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем вы думаете".

Эмоциональная готовность отказаться от первоначальных требований частично является результатом разрядки в такой беседе. Дайте возможность Другому выразить свои мнения, взгляды, чувства, суждения. Считайте своей задачей помочь Другому изложить свои взгляды на спорные вопросы. Слушайте его как можно более терпеливо и с интересом.

Конечно, многое из того, что скажет Другой, особенно в начале Диалога, вам будет, вероятно, трудно слушать. Он может критиковать и обвинять вас, делать заявления, которые кажутся вам несправедливыми и фактически неверными, или повторять старые аргументы, которые возмущали вас в прошлом. Чувствуя, что таким образом на вас нападают, вы можете испытывать желание ответить тем же самым. В конце концов, вы тоже человек и можете чувствовать столько же обиды по отношению к Другому, сколько он чувствует по отношению к вам. Как и он, вы хотите высказаться, чтобы выразить свою позицию. Вам тоже надо "выпустить пар". Если вы уверены, что Другой не выполняет свои обязательства по соблюдению Основных правил, то можете выразить свое возмущение открыто.

Жесты примирения

Со временем (хотя и не так быстро, как вам хотелось бы), вы можете ожидать дружеских замечаний или "жестов примирения". Вызывания Другого начнут обнаруживать, что позиция "я-против-тебя", которая заставляет его бороться, ослабевает. Это сигнал для вас, что он становится более восприимчив к ориентации "мы-против-проблемы". Подлинные, искренние жесты примирения не появляются до тех пор, пока агрессия не нашла выход через разрядку и "выпускание пара".

Так как вы управляете Диалогом, то это именно ваша задача быть наготове и заметить дружеские замечания Другого. Когда он делает жест примирения, постарайтесь оценить его, даже если вы все еще сердиты.

Например:

"Я очень ценю то, что вы сожалеете о сказанном вами на собрании на прошлой неделе. Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило ваше высказывание у вице-президента. "

То, что вы поддержите дружеские замечания Другого, поощрит его делать аналогичные замечания в дальнейшем. Эти жесты примирения помогут вашему движению в направлении Прорыва.

Не подсчитывайте очки

Жесты примирения всегда ставят человека, который их делает, в уязвимое положение. Другой получает возможность воспользоваться этим, чтобы "выиграть очко".

Когда Другой предлагает жест примирения, вам не следует поддаваться искушению, чтобы увеличить счет. НЕ ПОЛЬЗУЙТЕСЬ УЯЗВИМОСТЬЮ ДРУГОГО, даже если он пользуется вашей. Отвергая попытки Другого примириться, вы применяете обычную ответную тактику всех споров. Но поступая таким образом, вы подрываете доверие и расширяете ту брешь, через которую нужно проложить мост; диалог эго не обычный спор. Для многих людей выигрывать очки, возможно, уже стало застарелой дурной привычкой, старайтесь так не поступать.

Этот процесс не позволит вам и Другому потакать ложной безопасности и привычным Ложным рефлексам. Он поможет вам заменить деструктивные модели поведения Кардинальными правилами, чтобы сделать встречу конструктивной.

Прорыв

Выполняя эти две задачи поддерживать Основной процесс и жесты примирения, вы создаете условия, при которых можно добровольно прийти к соглашению. Прорыв происходит, когда вы и Другой изменили свои позиции от противостояния ("я-против-тебя") на поиск решения ("мы-против-проблемы").

В большинстве случаев определенное, хотя и ограниченное соглашение может быть достигнуто в одном Диалоге. Если по какой-либо причине встреча не увенчалась Прорывом, НЕ СДАВАЙТЕСЬ. Выберите для разговора другое время через несколько дней или лучше через несколько часов. Пусть эта неудача не повлияет на вашу веру в то, что камень преткновения можно обойти.

Часто небольшой промежуток времени после неудачного Диалога позволяет пойти на уступки и сохранить свое лицо. После перерыва жесты примирения можно оправдать тем, что "была возможность об этом подумать". В действительности изменение отношений может не

зависеть от обдумывания. Тем не менее, оно произойдет и соглашение будет достигнуто.

Стратегия поглотителя стрел

При использовании 4-шагового Метода полезно считать себя "поглотителем стрел". Поглотитель стрел понимает, что от "словесных стрел" реального вреда не будет и поэтому не особенно на них реагирует. Он мужественно позволяет словесным ударам и стрелам сыпаться градом и защищен сознанием того, что слова не могут причинить физического вреда. На самом деле поглотитель стрел приветствует их появление, когда чувствует, что Другой еще придерживает боеприпасы. Однако и в разгар битвы он чувствует себя в безопасности, так как знает, что выдерживая атаки другого и не отвечая ему тем же, он пользуется скрытой стратегией, чтобы добиться от Другого более гибкой позиции.

Поглотитель стрел подавляет в себе желание отомстить. Он хочет реагировать, но не делает этого, опираясь на свою силу воли. Он представляет себя в качестве мишени для атак Другого, зная, что агрессивность последнего в конце концов иссякнет. Потом, когда Другой сможет воспринимать то, что ему говорят, можно будет обсуждать выгодное для обоих соглашение.

Например:

"Как вы себя чувствовали после того, как я нарушил мое обещание?"

"Что вы обо мне подумали, когда узнали, что это я написал критическую заметку?"

Предостережение!

Я не советую вам пользоваться 4-шаговым Методом с членами семьи или ближайшими сослуживцами, если вы и Другой не вполне осознали прием "поглощения стрел".

Почему? Во взаимоотношениях с супругами, братьями, сестрами и детьми нам хочется усилить эмоциональную близость. Это относится и к партнерам по бизнесу, и к игроками одной команды. В отношениях же на работе со многими сослуживцами, начальниками и подчиненными мы часто просто хотим работать вместе, здесь мы не ищем эмоциональной близости.

По своей сути "поглощение стрел" - это манипулирование, которое вводит в заблуждение. Оно, с одной стороны, заставляет Другого быстрее сделать жест примирения, а с другой стороны, поверить, что ваша восприимчивость и открытость его доводам является подлинной. В действительности ваша молчаливая покорность не является до конца

искренней. В высшей степени сомнительно, что вас убедят доводы Другого о том, что он прав, а вы ошибаетесь. Пренебрегая самозащитой, вы позволяете ему сделать ложные предположения. Вы позволяете ему думать, что в чем-то уступили, чтобы немного успокоить его и сделать, в свою очередь, более уступчивым в вопросах, которые действительно важны для вас. Постоянно используя поглощение стрел как скрытую стратегию при общении с членами семьи, вы можете подорвать доверие и способствовать нечестным взаимоотношениям.

Лучший путь

Разговаривая только о волнующей нас проблеме, мы ведем себя так, как будто взаимовыгодное решение существует, и не позволяем иллюзии Выигрыша-Проигрыша завладеть нами. Если признать, что возможен только такой результат, когда один выиграет, а другой проиграет, то это приведет к Уходу от общения и Силовым играм. Настрой на возможность взаимовыгодного результата позволяет, где только возможно, находить решения, которые удовлетворяют обоих; настрой на выигрыш или проигрыш исключает эту возможность.

Итак, оказывается есть альтернатива Ложным рефлексам, которые слишком часто приводят к тому, что конфликты остаются нерешенными. Альтернатива: поддерживать процесс - продолжать разговор. Время, затраченное на непрерывный разговор, постепенно позволит силам, которые лежат в основе работы 4-шагового Метода, гармонизировать нарушенные отношения.

НАВЫКИ, ПОЛЕЗНЫЕ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ДИАЛОГА

4-шаговый Метод помогает преодолеть наиболее типичные трудности, возникающие на пути к согласию в межличностных отношениях, а именно: Ложные рефлексы. Простой разговор с глазу на глаз в соответствующих условиях, подчиняясь Кардинальным правилам, помогает людям преодолеть разногласия и построить более удовлетворительные взаимоотношения.

По у скептически настроенного читателя появится вопрос: "А навыки? Не нужны ли особые навыки для ведения Диалога?"

Сколько вам лег? У вас богатый жизненный опыт. Вы узнали гораздо больше, чем можете себе представить, о том, как общаться, как сосуществовать с другими. Конечно, наряду с положительными навыками вы получили и опыт неэффективного общения. Но в целом, большинство взрослых людей, которые умеют поддерживать дружбу, работать, общаться в группах и выдерживать суровое испытание семейной жизнью, имеют достаточные навыки общения, чтобы успешно применять 4-шаговый Метод.

И все же не будем пренебрегать данными прикладных наук о поведении, которые могут увеличить наши возможности более успешно использовать 4-шаговый Метод. Особенно полезны три умения: слушать, вести переговоры и быть настойчивым.

Слушание

Если говорить и слушать - это две составляющие единого процесса вербальной коммуникации, то умение слушать - более благородная его часть.

Слушание показывает нашу открытость тому, что говорит Другой. Как можно показать эту восприимчивость в Диалоге? Вот некоторые специфические приемы:

- поддерживать постоянный контакт глаз,
- не прерывать,
- не давать советов,
- подводить итог тому, что вы услышали,
- делать рефлексивные замечания, показывая, что вы понимаете, что он чувствует Другой.

Непримиримые враги не слушают. Если вы будете пользоваться этими правилами слушания, Другой поймет, что вы не являетесь его непримиримым врагом и готовы понять его нужды и заботы. Если Другой чувствует, что к его потребностям относятся с уважением, он будет менее агрессивен, пытаясь довести до вашего сознания свои мысли. Слушая, вы показываете, что не прячетесь за непроницаемым щитом, а открыты и восприимчивы. Вы хотите слушать.

Переговоры

В переговорах наши интересы сталкиваются с интересами других. Некоторые известные авторы приравнивали переговоры к "сделке с позиции силы", в которой потребности Другого не учитываются. Но нас интересует преодоление разногласий в длительных взаимозависимых отношениях. Наши интересы взаимны. Переговоры с позиции силы разрушают доверие и добрую волю. В лучшем случае такая стратегия недальновидна, в худшем - саморазрушительна.

Лучшей моделью Диалога являются переговоры, основанные на определенных принципах. Она состоит из четырех основных правил взаимодействия. Чем полнее мы сможем использовать эти принципы в Диалоге, тем эффективнее 4-шаговый Метод достижения соглашений.

1) Отделите ЧЕЛОВЕКА от ПРОБЛЕМЫ.

Некоторые черты характера Другого могут быть вам неприятны. Его оценки могут вас даже оскорблять. Его недостаточная тактичность

раздражать. Как бы сильно вы ни хотели изменить эти черты, вы не сможете это сделать. Он останется тем же, кем и был, с таким же психологическим складом, несмотря на все ваши усилия по его перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к защите. Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и Другого. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме - вопросам, по которым надо прийти к согласию.

2) Сконцентрируйтесь на ИНТЕРЕСАХ, а не на ПОЗИЦИЯХ.

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. Как сказано в своей песне Пол Саймон: "Ты хочешь спать с открытым окном, а я хочу спать с закрытым окном. Прощай, прощай, прощай..." Здесь предмет спора состоит в том, следует ли открывать окно во время сна. Диаметрально противоположные позиции, которых придерживались эти двое, очевидно и привели к трагедии в межличностных отношениях.

При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение - это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, что он хочет. Попытка договориться на уровне позиций это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает.

Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчет. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (свои и Другого), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения. "Как я себя чувствую, если сплю с закрытым окном?" "Почему ты любишь спать с открытым окном?" Исследуя ответы на эти вопросы, мы получим возможность удовлетворить интересы обоих, и никто не проигрывает.

3) Изучите ВАРИАНТЫ, которые могут удовлетворить обоих.

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает накал спора, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим. Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где господствуют ориентация "мы против проблемы", а не "я против тебя". В идеале оба спорщика могут использовать для поиска воз-

можных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам каждого.

4) Найдите объективные КРИТЕРИИ.

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, которые характеризуют их как плохие или хорошие.

Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем, еще не означает, что такие критерии отсутствуют. Скажем, вы решили пойти вечером поужинать в пиццерию, а не в китайский ресторан. Почему вы так решили? Если вы ответите: "Потому что там лучше кормят" или "Потому что мне там больше нравится обстановка", то мы будем знать, что критерием при выборе места для ужина было: "Пища должна быть хорошей" или "Обстановка должна быть приятной". То есть хорошее решение должно соответствовать этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать.

Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии для соглашения объективны, а не субъективны, тогда ваше соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо и поэтому не захочет его выполнять. Вернемся к конфликту по поводу того, открывать ли окно на ночь. Объективным критерием решения проблемы может быть: "Оба человека имеют право спать удобно". Таким образом, справедливым решением будет такое, которое позволит каждому спать удобно. Соглашение (совместное решение) будет хорошим, если оно будет удовлетворять этому критерию.

Настойчивость

Если бы я имел возможность подарить моим детям только один социальный навык, я бы выбрал настойчивость.

Давайте определим, что мы подразумеваем под этим часто неправильно понимаемым термином. Это легче понять, если сравнить три формы поведения:

Агрессивность:

Поведение, при котором я нарушаю права другого человека.

Подчиненность:

Поведение, когда я позволяю другому человеку нарушать мои права.

Настойчивость:

Поведение, когда я настаиваю на своих правах, не нарушая прав другого.

Читатели, знакомые с восточными культурами, знают, что по крайней мере в иерархических организациях подчинение старшим необходимо для выживания. Поступая настойчиво, вы рискуете потерять лицо перед старшим и будете подвергнуты социальному ostracismu. Я считаю, что для западной культуры, напротив, характерен следующий взгляд на вещи:

-Настойчивость хороша для преодоления разногласий.

- Агрессивность и подчиненность не способствуют преодолению разногласий.

Агрессивность заставляет других переходить к обороне. Они, в свою очередь, сами начинают вести себя агрессивно (это обычная форма поведения, когда мы чувствуем необходимость защищаться). Подчиненность может быть полезна, как временная стратегия для избежания конфронтации, но она сеет семена обиды, которые в будущем прорастут в конфликт.

Снова приводим пример конфликта с открытым/закрытым окном. Человек, который захлопывает окно и угрожающе кричит Другому, что оно должно быть закрыто, ведет себя агрессивно. Здесь нарушены права Другого на сон с комфортом. Если человек, на которого кричали, сдается и плохо спит из-за сперттого воздуха, он подчиняется. Конечно, он почувствует себя обиженным, потому что его права были нарушены. Такое решение проблемы не будет способствовать хорошим межличностным отношениям.

Альтернативой подчиненности является настойчивость: "Я хочу спать удобно - для этого мне нужен свежий воздух". Говоря о своих потребностях и настаивая на том, чтобы их учитывали, человек с большей вероятностью найдет взаимоприемлемое решение вопроса. Даже если взаимовыгодное решение не найдено, он может более охотно принять и не совсем идеальный вариант, не затаив при этом вражду и готовность взорваться в ответ на следующее провоцирующее событие.

Ухабистая, но все-таки дорога

Таким образом, если во время Диалога вы будете слушать, отстаивать свои интересы и вести переговоры на основе известных принципов, то это поможет вам достичь Прорыва. Но даже если вы хорошо умеете это делать, дорога покажется вам ухабистой. Не существует гладкой дорог и к межличностному миру. Те же из нас, кому надо многому научиться, должны быть готовы к ухабам и рытвинам. Постарайтесь как

можно лучше использовать те навыки, которые вы получили в школе жизни. Дорога может быть трудной, но она ведет туда, куда вы хотите.

ШАГ 4. ЗАКЛЮЧИТЕ ДОГОВОР

Для большинства людей самой удивительной частью 4-шагового Метода является Прорыв - сдвиг позиции с "я-против-тебя" на "мы-против-проблемы". Защиты, недоверие и желание мстить рассеиваются как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода Камня преткновения. И вы, и Другой уже эмоционально готовы объединить усилия для совместного поиска самого лучшего пути. Почему происходит Прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя нам кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных психологических сил, которые объединяются для осуществления этого важного, хотя и незаметного события.

Прорыв открывает "окошко", через которое оба участника имеют возможность о чем-то договориться. Вы можете воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждого из вас вопросам. Договор - это не просто добрая воля, он описывает ваши отношения друг с другом в будущем. Наиболее успешные Договоры сбалансированы, поведенчески специфичны и оформляются в письменном виде.

Сбалансированность

Часто Договор состоит из взаимных уступок типа: "Я сделаю то-то и то-то, если вы сделаете то-то и то-то". В других случаях может быть найдено взаимовыгодное решение, которое удовлетворит потребности каждого участника, но не требует взаимных уступок.

Договор должен быть сбалансирован в любом случае, нашли ли партнеры сходство интересов или пошли на честный компромисс, предполагающий уступки. Это значит, что для каждого участника Договор должен быть лично выгоден. Выгода не обязательно будет одинаковой, но Договор должен стимулировать каждого выполнять в будущем свою часть соглашения. Несбалансированное соглашение недолговечно.

Поведенческая специфичность

Договор закрепляет в специфических формах дух доброй воли, который свойственен Прорыву.

Слишком общие соглашения или соглашения, в которых описываются наши мысли, отношения или ценности, не будут работать, так как мы

не можем увидеть или услышать мысли, отношения и ценности. Эти "события внутренней, духовной жизни" невидимы, так как содержатся в наших головах. Проверке поддаются соглашения об определенном поведении, которое можно увидеть или услышать.

К примеру, соглашение "уважать мои желания" или "быть открытым и искренним" неудачно, так как мы не можем проверить, действительно ли вы "уважаете мои желания" или "открыты и искренни". При этом вы можете уверять, что это так, а я буду чувствовать, что нет. Намерения не так легко проверить, как поведение.

Таким образом, мы должны четко отразить в соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает. Если в Договоре описано поведение, легко будет определить, как оно выполняется каждой из сторон.

Во время составления Договора полезно проверить его части на "поведенческую специфичность". Хорошо задать следующие вопросы:

"Как я пойму, что вы (уважаете мои интересы)?"

"Что вы будете делать, чтобы показать, что вы (открыты и искренни)?"

"Что я увижу и услышу?"

В результате возникает взаимное понимание того, как будет выполняться Договор. Если вы решаете, кто из вас поедет по делам в Берлин, необходимо детально оговорить все компромиссы и уступки. Если вы определяете распределение обязанности в Атлантическом проекте, должны быть описаны все аспекты деятельности каждого. Это четко разделяет ваши и мои обязанности при решении нашей проблемы.

Письменная форма

Обычно условия соглашения содержат более сложные формулировки, чем просто "да-нет" и их не так легко запомнить. Если же вдвоем записать условия Договора, то в будущем ничто не будет забыто вследствие избирательности нашей памяти. Каждый должен иметь копию документа. Иногда позже возникают вопросы о том, что же мы решили? Письменный документ - это объективное свидетельство, которое может ответить на такие вопросы.

Личная ответственность

Никакой Договор не будет действенным, если каждый участник не возьмет на себя свою часть ответственности. Обычно людям, преодолевающим разногласия, бывает трудно отделить свои обязанности по решению проблемы от обязанностей другого. Использование 4-шагового Метода решает эту проблему - поведенчески специфичное соглашение разграничивает ответственность.

Если соглашение подробно описывает поведение, каждый участник должен выполнять свои четко определенные обязанности - а это гораздо проще. Если Договор удовлетворяет интересы каждого партнера, оба участника получают стимул к ответственному выполнению своих функций.

Ограничение срока действия Договора

Полезно заранее договориться о сроках действия соглашения. Вы можете пожелать выполнять его только в течение одной недели или одного месяца. По истечении этого срока вы можете пересмотреть некоторые детали. До этого момента вы должны заставить себя выполнять условия Договора, даже если через некоторое время они покажутся вам несправедливыми или трудными.

Всегда ли необходим Договор?

Ценность Диалога во многом определяется тем, что он просто открывает пути к общению. Хотя словом можно причинить боль, непосредственное общение друг с другом лечит и восстанавливает взаимоотношения. Таким образом, отдельные детали соглашения могут быть второстепенны.

Это особенно верно при устранении разногласий между супругами. Фактически, Шаг 4 вообще может быть пропущен, если решается не конкретный вопрос, а надо просто "обсудить проблему", чтобы восстановить доверие и любовь.

Однако подчас следует принять решение о совместных действиях и выполнить его. Например, о том, где провести следующий отпуск или кто должен поехать по делам в Берлин. Производственные конфликты обычно затрагивают деловые проблемы, которые также требуют решения. В подобных случаях, на работе и дома, Прорыв дает возможность составить Договор о проблеме, которая требует решения.

Основной принцип

Вопрос о необходимости составления Договора сводится к следующему:

- Если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то Договор заключить необходимо.

- Если это не так, заключение Договора необязательно. И все же он дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

Дэна Д. Преодоление разногласий. - СПб., 1994.

Роджер ФИШЕР и Уилльям ЮРИ
ПЕРЕГОВОРЫ БЕЗ ПОРАЖЕНИЯ
КАК БЫТЬ, ЕСЛИ ОНИ СИЛЬНЕЕ?
(обдумайте свою НАОС - наилучшую альтернативу
обсуждаемому соглашению)

Какая польза от обсуждения интересов, поиска подходов и критериев, если другая сторона занимает более выгодную позицию? Что делать, если другая сторона богаче, имеет лучшие связи, больший штат или более мощные вооружения?

Нет такого метода, который гарантировал бы успех, если другая сторона обладает всеми необходимыми рычагами. Ни одна книга не научит вас выращивать лилии в пустыне или кактусы на болоте. Если вы вошли в антикварный магазин, чтобы купить чайный сервиз эпохи Георга IV из стерлингового серебра, который стоит тысячи долларов, а у вас только сотенная купюра, вам не стоит ожидать, что с помощью искусных переговоров вы сможете покрыть эту разницу. В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Отвечая на вызов силы, самое лучшее, что можно сделать при использовании любого метода переговоров, - это достичь две цели. Первая заключается в том, чтобы защитить себя от принятия такого соглашения, которое вы должны были бы отвергнуть; вторая - в том, чтобы пойти на соглашение, которое по возможности учитывало бы как можно больше ваших интересов в его отдельных положениях. Давайте рассмотрим эти цели поочередно.

Защитите себя

Когда вы пытаетесь успеть на самолет, цель вам кажется чрезвычайно важной; оглядываясь на ситуацию, вы понимаете, что могли бы сесть на следующий рейс. В переговорах подобная ситуация возникает часто. Вы беспокоитесь, например, что вам не удастся заключить соглашение, касающееся какой-то деловой сделки, в которую вложили многу труда. В таких условиях главная опасность состоит в том, что вы будете слишком готовы приспособиться ко взглядам другой стороны и быстро завершить дело. Песнь сирены "Давайте все уладим и закончим с этим" становится соблазнительной. Все может кончиться сделкой, от которой вы должны были отказаться.

Исдержки пределов. Участники переговоров обыкновенно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти, - свой "предел". Когда

вы что-то покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Вы с женой можете, например, запросить за свой дом 100 тыс. долл. и договориться между собой ие согласаться на предложения ниже 80 тыс.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. В случае с домом, скажем, покупатель никак не может уплатить более 72 тыс. долл., а все, кто в курсе дела, знают, что вы купили этот дом в прошлом году всего за 50 тыс. долл. В такой ситуации, когда не покупатель, а вы занимаете сильную позицию и от вас зависит соглашение, маклеры и все остальные участники торга могут обратиться к вам. И только намеченный предел может предохранить вас от принятия решения, о котором вы после пожалеете.

Если с вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно найденный предел будет гарантировать, что никто не сможет намекнуть другой стороне, будто вы могли бы довольствоваться и меньшим. Он ограничивает полномочия адвоката, маклера или другого агента. "Получите самую большую цену, которую можете, по я не даю вам полномочий на продажу дома меньше, чем за 80 тысяч долларов", - скажете вы своему агенту. Если ваша сторона представляет собой свободную коалицию газетных профсоюзов, которая ведет переговоры с ассоциацией издателей, сообщая установленный предел снижает риск того, что один из союзов отколется от коалиции, соблазненный предложениями другой стороны.

По защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. По определению, предел - это позиция, которую вы не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят вас поднять или снизить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к изобретению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обеим сторонам. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения. Вместо того чтобы просто продавать свой дом за 80 тыс. долл., можно успешнее обеспечить свои интересы, если договориться о 67500 долл. при условии отказа от перепродажи, более позднего выезда из дома, предоставления права пользоваться сараем в течение двух лет и возможности выкупить два акра пастбища. Если же вы будете настаивать на заранее принятой сумме, то не сможете разработать такое гибкое

решение. Предел - жесткий уже по своей природе - почти всегда бывает слишком жестким.

Более того, предел обычно оказывается слишком высоким. Предположим, вы с семьей сидите за ужином и пытаетесь решить, какую самую низкую цену вы можете себе позволить за ваш дом. Один из членов семьи предлагает 50 тыс. долл. Другой отвечает: "Мы должны получить по крайней мере 70 тысяч". Вступает третий: "Семьдесят тысяч за наш дом? Это воровство. Он стоит по крайней мере 100 тысяч долларов". И кто же из сидящих за столом возразит, если все знают, что выгоднее более высокая цена? Раз и навсегда установленный предел в дальнейшем трудно изменить, и это станет препятствием для продажи дома вообще. В иных обстоятельствах предел может быть слишком низким: продав дом за такую цену, было бы выгоднее вообще просто сдавать дом.

Короче говоря, хотя установление предела может защитить вас от принятия невыгодного соглашения, этот шаг может одновременно помешать вашему воображению и принятию разумного соглашения. Произвольно выбранная цифра не может быть мерой вашего решения.

Есть ли какая-нибудь альтернатива установлению предела? Существует ли вообще какая-то мера в отношении соглашений, которая способна защитить от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было пойти? Такая мера есть.

Определите свою НАОС

Когда семья выносит решение относительно минимальной цены за свой дом, было бы правильно поставить вопрос не о том, что "нужно" получить, а о том, что произойдет, если к определенному времени дом не будет продан? Можно ли будет без конца выставлять его на рынок? Сдать ли его в аренду, разобрать его, превратить это место в стоянку для автомобилей, позволить кому-то жить в нем без арендной платы при условии, что тот покрасит его, или сделать что-то другое? Какой из этих вариантов самый подходящий, все ли обдумано? И как эти варианты выглядят по сравнению с наилучшим предложением о покупке дома? Может случиться так, что одна из этих альтернатив окажется более привлекательной, нежели продажа дома за 80 тыс. долл. С другой стороны, продать дом за 62 тыс., может быть, лучше, чем быть связанным с ним навечно. Наименее вероятно, что любой, произвольно выбранный предел отразит истинные интересы семьи.

Повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с теми результатами, которые можно получить без переговоров. Каковы эти результаты? И какова альтернати-

ва? Какова НАОС - наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению? Другими словами, какова та мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение? А именно единственная мера, способная защитить от принятия слишком невыгодных условий и предотвратить отказ от условий, которые отвечают вашим интересам.

НАОС не только является наилучшей мерой, но к тому же несет в себе такое преимущество, как гибкость, а это крайне необходимо для того, чтобы творчески подойти к обдумыванию решения. Вместо попыток выработать какое-то решение, которое не отвечает требованиям установленного вами предела, можно сравнить сделанное вам предложение со своей НАОС, чтобы понять, насколько оно отвечает вашим интересам.

Опасность необдуманной НАОС. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в случае провала переговоров, значит, вы их ведете с закрытыми глазами. Можно быть настроенным слишком оптимистично и предполагать, что в запасе много иных вариантов для выбора: другие дома на продажу, другие покупатели вашей подержанной машины, другие водопроводчики, другие места работы, другие оптовые торговцы и т.д. Даже если уже установлена альтернатива, события могут показать, что последствия отказа заключить соглашение вы представляли себе в розовом свете. Вполне вероятно, что вы не сможете в должной мере оценить все тяготы, связанные с судебной тяжбой, спорным разводом, забастовкой, гонкой вооружений или войной.

Одна из распространенных психологических ошибок заключается в том, что человек видит свои альтернативы в совокупности. Вы можете говорить себе, что, если не достигнете соглашения по поводу оплаты за эту работу, всегда можно будет поехать в Калифорнию или па Юг, вернуться в школу, начать писать, работать на ферме, жить в Париже или предпринять еще что-нибудь. Мысленно вы, вероятно, оцените совокупность этих возможностей как перспективу более приятную, нежели выполнение какой-то определенной работы за определенную зарплату. Трудность, однако, состоит в том, что вы не можете получить сразу всю совокупность этих вариантов: если не удастся заключить соглашение, придется выбирать какой-то один из них.

Однако в большинстве случаев самая большая опасность заключается в том, что вы слишком склонны к принятию договоренности. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров.

Несмотря на то что вы знаете ценность вашей НАОС, это не исключает возможных колебаний относительно применения альтернатив. Вы надеетесь, что этот или другой покупатель сделает вам привлекательное предложение. При этом совсем не обязательно давать на переговорах ответ на вопрос, что вы будете делать, если не будет никакого соглашения. Конечно, вы можете сказать себе и так: "Сначала начну переговоры, потом посмотрю, что будет. Если дело не пойдет, я придумаю, что делать". И тем не менее иметь хотя бы приблизительный ответ на этот вопрос абсолютно необходимо, если вы собираетесь умно вести переговоры. Нужно или не нужно соглашаться - это подносило зависит от привлекательности для вас вашей наилучшей альтернативы.

Образуйте проверочную цепочку. Хотя ваша НАОС является верным измерением для оценки любого предложенного соглашения, может возникнуть желание провести еще одну проверку. Для того чтобы иметь возможность раннего предупреждения, что содержание предполагаемого соглашения рискует стать для вас непривлекательным, полезно определить еще одно соглашение, которое было бы далеко от совершенного, но лучше, чем ваша НАОС. Прежде чем согласиться на менее выгодное по сравнению с вашими проверочными соглашениями, сделайте перерыв и пересмотрите ситуацию. Так же как и предел, проверочная цепочка может ограничить полномочия агента. "Не продавайте меньше чем за 79 тысяч долларов - цена, которую я уплатил, плюс проценты, до тех нор пока не переговорите со мной".

Проверочная цепочка должна дать возможность оставить что-то в резерве. В этом случае после того, как вы определили свой критерий в соответствии с проверочной цепочкой и решили обратиться к посреднику, у вас останется вариант для обсуждения с ним. Иными словами, у вас еще останется какое-то пространство для маневра.

Извлеките как можно больше пользы из ваших активов. Одно дело - защищать себя от плохого соглашения, и совсем другое - использовать большинство ваших активов, чтобы достичь хорошему соглашению. Как это сделать? Ответ опять-таки заключается в вашей НАОС.

Чем лучше ваша НАОС, тем больше ваши возможности. Принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья и военная мощь. В действительности сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Что справедливо для переговоров между отдельными людьми, то справедливо и для переговоров между организациями. Например, сильная позиция в переговорах крупной отрасли промышленности и маленького городка, пытающегося повысить налоги на фабрику, определяется не бюджетами или политическими платформами, а лучшей альтернативой каждой из сторон. Был случай, когда небольшой городок достиг на переговорах с компанией, имеющей фабрику как раз за пределами города, договоренности о том, что "добровольный" налог в триста тысяч в год возрастет до двух миллионов трехсот тысяч долларов в год. Каким образом?

Город точно знал, как он поступит, если соглашение не будет достигнуто: он расширит границы города так, чтобы фабрика вошла в них, и тогда налог фабрики достигнет обычного в таких случаях уровня - примерно два миллиона пятьсот тысяч в год. Корпорация была намерена содержать фабрику; она не разработала никакой альтернативы достижению соглашения. На первый взгляд фабрика занимала довольно сильную позицию. Она давала большинство рабочих мест городу, который испытывал экономические трудности: закрытие или перевод фабрики в другое место означал бы для города катастрофу. К тому же налоги, взимаемые с фабрики, обеспечивали жалование тем самым городским лидерам, которые требовали еще больше. Тем не менее все это не спасло корпорацию, ибо она не смогла разработать НАОС, учитывающую все особенности ситуации. В свою очередь, обладая привлекательной НАОС, маленький городок сумел лучше воздействовать на результат переговоров, чем одна из крупнейших корпораций мира.

Разрабатывайте свою НАОС

Усиленная разработка вариантов, предусматривающих, как вы поступите, если не достигнете соглашения, значительно увеличит ваши возможности. Хорошие альтернативы не ждут вас, вы должны сами их разрабатывать. Создание возможных НАОС требует трех четких операций: 1) обдумайте план действий, которые вы сможете предпринять, если соглашение не будет оформлено; 2) усовершенствуйте несколько из многообещающих идей и разработайте их практическое воплощение; 3) выберите пробный вариант, который кажется вам наилучшим.

Первая операция - изобретение. Если к концу месяца компания "Х" не предложит вам подходящую работу, что вы можете предпринять? Уйти на работу в компанию "У"? Подыскать место в другом городе? Начать свое дело? Что еще? Для профсоюза альтернативы переговорному соглашению будут предположительно состоять в призыве к забастовке, работе без договора, 60-дневному уведомлению о забас-

товке, обращению к посреднику и призыве к членам профсоюза "работать, чтобы управлять".

На второй стадии вы должны усовершенствовать лучшие из ваших идей и превратить самые многообещающие в реальные подходы. Если вы подумываете о работе в Чикаго, постарайтесь, чтобы ваша идея превратилась по крайней мере в одно практическое предложение. Имея одно предложение работать в Чикаго (или даже обнаружив, что вы его не можете получить), вы будете лучше подготовлены для оценки достоинств предложения в Нью-Йорке. В то время пока профсоюз все еще ведет переговоры, он должен перерасти намерение обратиться к посреднику и провести забастовку в некий проект определенных практических решений, которые можно было бы сразу же осуществить. Союз может, скажем, провести голосование, уполномочивающее забастовку, если урегулирование не будет обеспечено к концу договора.

И последний шаг на пути разработки НАОС - это выбор наилучшего из подходов. Если вы не достигнете договоренности во время переговоров, какой из ваших реальных вариантов вы планируете осуществить?

Преодолев и эту стадию, вы получаете свою НАОС. Сравните с ней каждое полученное предложение. Чем совершеннее ваша НАОС, тем больше у вас возможность улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры. Тем с большей силой вы будете отстаивать свои интересы и основы, на которых, по вашему мнению, должно быть построено соглашение.

Желательность открытия вашей НАОС другой стороне зависит от вашей оценки хода рассуждений другой стороны. Если ваша НАОС чрезвычайно привлекательна, допустим, в соседней комнате находится другой покупатель, в ваших интересах поставить в известность другую сторону. Если они считают, что у вас нет хорошей альтернативы, а на самом деле такая есть, тогда наверняка стоит сообщить о ней. Однако, если ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению для вас хуже, чем они думают, раскрыть ее - значит скорее ослабить, а не укрепить свою позицию.

Рассмотрите НАОС другой стороны

Вы должны также подумать о НАОС переговорному соглашению, которые могут быть у другой стороны. Она может быть необоснованно

оптимистична относительно того, что можно предпринять, если соглашение не будет достигнуто. Возможно, другая сторона имеет смутное понятие о своих возможных вариантах и находится под влиянием их всех в совокупности.

Чем больше вы узнаете об этих вариантах, тем лучше вы подготовлены к переговорам. Будучи в курсе дела, вы можете реалистически оценить, чего ожидать от переговоров. Если вам кажется, что другая сторона переоценивает свою НАОС, надо будет рассеять их иллюзии.

НАОС другой стороны может быть для нее лучше, чем любое справедливое решение, которое вы можете предложить. Предположим, вы представляете интересы группы жителей, обеспокоенных возможностью появления вредных газов от строящегося завода. НАОС компании состоит в том, чтобы проигнорировать ваши протесты или позволить вам безрезультатно протестовать, пока строится завод. Для того чтобы заставить компанию отнестись серьезно к вашим опасениям, можно подать в суд с требованием пересмотра разрешения на строительство. Другими словами, если НАОС компании настолько хороша, что она не испытывает никакой потребности вести переговоры, подумайте, что можно сделать, чтобы изменить ее позицию.

Если у обеих сторон выгодные НАОС, самым лучшим результатом переговоров - для обеих сторон - может быть отказ от заключения договоренности. В таких случаях успешные переговоры - это такие переговоры, во время которых вы и они на дружественной и эффективной основе обнаруживаете, что лучший способ обеспечить свои интересы состоит в том, чтобы обратиться куда-нибудь еще и не пытаться дальше стремиться к соглашению на данных переговорах.

Когда другая сторона занимает сильные позиции

Если у другой стороны есть пушки, вы, конечно, не хотите превратить переговоры в оружейное сражение. Чем сильнее они выглядят в плане физическом или экономическом, тем большие преимущества вы получите, если будете вести речь о сути проблемы. Особенность ситуации, когда у них есть мускулы, а у вас лишь принцип, такова: чем большее значение в переговорах вам удастся установить для принципа, тем в лучшем положении вы будете.

Обладание хорошей НАОС может помочь вам в переговорах об особенностях проблемы. Развивая и совершенствуя свою НАОС, вы тем самым превратите свои ресурсы на переговорах в эффективные возможности. Используйте знания, время, деньги, людей, связи и ум для получения наилучшего для вас решения независимо от согласия другой стороны. Чем легче вы относитесь к возможной перспективе

уйти с переговоров, тем больше ваша способность повлиять на их результат.

Таким образом, разработка вашей НАОС не только дает вам возможность определить минимально приемлемое для вас соглашение, она, возможно, повысит этот минимум. Разработка своей НАОС может быть самым эффективным курсом действий, которые вы можете предпринять, имея дело с более сильным соперником.

Обсуждение интересов, подходов и критериев может быть умной, эффективной и приятной игрой. Но что делать, если другая сторона не захочет в ней участвовать? Пока вы пытаетесь обсуждать интересы, они могут заявить о своей позиции в недвусмысленных терминах. Вы можете быть заняты разработкой соглашений, чтобы достичь максимальной выгоды для обеих сторон, - они будут нападать на ваши предложения, обеспокоенные только максимумом собственной выгоды. Вы сами можете нападать на проблему сообразно с ее особенностями - они будут атаковать вас. Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела. Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете обсуждать исключительно качества проблемы, вместо того чтобы концентрироваться на позициях. Этот метод, послуживший предметом обсуждения в данной книге, заразителен: он открывает перспективу на успех для тех, кто готов говорить об интересах, вариантах и критериях. Он позволяет вам поменять игру, начав новую.

Если это не удастся и они продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать они? Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют их внимание на качество проблемы. Эту стратегию мы называем "переговорной джиу-джитсу".

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать третья сторона? Если ни принципиальные переговоры, ни "переговорная джиу-джитсу" не могут вовлечь другую сторону в игру, обдумайте возможность включения в процесс третьей стороны, подготовленной к обсуждению интересов, подходов и критериев. Возможно, самым эффективным орудием, которым может воспользоваться третья сторона в такой попытке, станет посредническая процедура одного текста.

Первый подход - принципиальные переговоры - мы уже обсудили. "Переговорная джиу-джитсу" и процедура одного текста объясняются

в этой главе. Она заканчивается диалогом, основанным на реальных переговорах между хозяином и жильцом, который в деталях иллюстрирует, как вы можете убедить нерасположенную к этому сторону принять участие в игре, используя комбинацию из принципиальных переговоров и "переговорной джиу-джитсу".

"Переговорная джиу-джитсу"

Нели другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее и отвергнуть. Нели они критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Короче говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга. Отвергая позицию ваших оппонентов, вы "свяжете" их этой позицией. Упорная защита своего предложения свяжет вас. А собственная защита неизбежно приведет переговоры к персональному столкновению. Вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны, и потратите много времени и энергии на бесплодные попытки надавить друг на друга или выйти из этого круга.

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Как вы можете предотвратить возникновение цикла действие-противодействие? Не нажимайте в ответ. Когда они определяют свои позиции, не отвергайте их подходы. Когда атакуют ваши идеи, не защищайте их. Когда вас атакуют, не контратакуйте. Разорвать порочный круг можно только отказом реагировать. Вместо того чтобы оказывать обратное давление, уклонитесь от удара и направьте его на проблему. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джицу, избегайте применять свою силу прямо против противника; вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу. Вместо того чтобы отражать натиск, направьте свои усилия на изучение интересов, изобретение вариантов для взаимной выгоды и поиск независимых критериев.

Как "переговорная джиу-джитсу" работает на практике? Как увернуться от "атаки" и направить ее на проблему?

Как правило, такая "атака" будет состоять из трех маневров: усиленного утверждения своей позиции, дискредитации ваших идей и нападения на вас. Давайте посмотрим, как принципиальный переговорщик может справиться с каждым из этих маневров.

Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

Скажем, вы представляете ассоциацию учителей, проводящих забастовку в целях повышения зарплаты и учета трудового стажа в качестве единственного критерия для увольнения. Совет попечителей предложил тысяче долларовую надбавку, которая производится по его решению, плюс сохранение за собой права решать, кто будет уволен. Покопайтесь в этой позиции для выявления подспудных интересов. "Что именно в бюджете может возместить повышение зарплаты в штатном расписании больше, чем на тысячу долларов? Чем вызвано желание сохранить полный контроль над увольнениями?"

Предположите, что каждая из занимаемых вашими оппонентами позиций является искренней попыткой обратиться к основным нуждам каждой из сторон; спросите их, как можно решить данную проблему. Отнеситесь к их позиции как к определенному подходу и объективно рассмотрите, насколько он отвечает интересам сторон и как может быть улучшен в пользу этих интересов. "Как сможет надбавка в тысячу долларов по решению совета конкурировать с зарплатой в других школах нашей местности и таким образом обеспечить наших учеников высококвалифицированными учителями?" "Как вы можете убедить учителей, что ваши суждения относительно увольнений будут справедливы? Мы верим, что вы лично будете справедливы, но что будет, если вы уйдете из совета? Как мы можем поставить нашу дальнейшую жизнь и благосостояние семей в зависимость от потенциального произвольного решения?"

Выясните и обсудите принципы, лежащие в основании позиции другой стороны. "Чем вы обосновываете справедливость тысячедолларовой надбавки? Основана ли она на примере других школ или на сумме, которую получают учителя со сравнимой квалификацией?" "Считаете ли вы, что самые неопытные учителя города должны увольняться первыми или, наоборот, самые опытные, которые, конечно, имеют и большую зарплату?"

Для того чтобы направить внимание партнеров по переговорам на совершенствование предложенных вариантов, попробуйте обсудить с ними гипотетически, что произойдет, если одна из их позиций будет принята. В 1970 г. американский адвокат получил возможность проинтервьюировать президента Египта Насера на предмет арабо-

израильского конфликта. Он спросил Насера: "Что вы хотите, чтобы Голда Мейр сделала?"

Насер ответил: "Ушла!"

"Ушла?" - спросил адвокат.

"Ушла с каждого дюйма арабской территории".

"Без всякой сделки? И ничего от вас?" - спросил американец недоверчиво.

"Ничего. Это наша территория. Она должна пообещать уйти", - ответил Насер.

Тогда американец спросил: "А что случится с Голдой Мейр, если завтра утром она появится на израильском радио и телевидении и скажет: "От имени израильского народа я настоящим обещаю уйти с каждого дюйма территории, оккупированной в 67-м: с Синая, Газы, Западного берега, Иерусалима, Голанских высот. И я хочу, чтобы вы знали, я не получила никаких обязательств ни от кого из арабов"."

Насер рассмеялся: "О, у нее действительно будут дома неприятности!"

Понимание того, какой нереалистический вариант Египет предлагает Израилю, возможно, способствовало тому, что позже в тот день Насер заявил о стремлении прекратить огонь в войне на истощение.

Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы

Много времени на переговорах тратится на критику. Вместо того чтобы отбиваться от критики, поощряйте ее. Вместо того чтобы просить принять или отвергнуть идею, спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. "Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание наше предложение о зарплате?" Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, поставив себя на их место. Перерабатывайте свои идеи в свете того, что вы узнали, и таким образом превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса. "Как я вас понимаю, вы хотите сказать, что не можете позволить себе дать надбавку 750 учителям в сумме больше тысячи долларов по решению совета. Что, если мы согласимся на это с условием, что вы возьмете на работу меньше чем 750 учителей, а полученные деньги будут распределены в качестве месячной премии работающим учителям?"

Другой способ направить критику в конструктивное русло состоит в том, чтобы поменять ситуацию и обратиться за советом к своим оппонентам. Спросите, что они сделали бы на вашем месте. "Если бы на кон была поставлена ваша работа, что бы вы сделали? Члены нашей ассоциации так не уверены насчет своей работы и так расстроены

усушкой долларов, что поговаривают о приглашении боевого профсоюза представлять их интересы. Если бы вы возглавляли нашу ассоциацию, как бы вы поступили?" Таким образом они с вашей помощью окажутся перед вашей частью проблемы. И при этом, возможно, смогут принять какое-то решение, которое снимет ваши заботы. "Часть проблемы, похоже состоит в том, что учителя чувствуют, что их никто не слушает. Может быть, помогут регулярные сессии, на которых учителя могли бы встречаться со школьным советом?"

Превратите нападение на вас в атаку на проблему

Когда другая сторона нападает на вас лично, что часто случается, сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ. Вместо этого переждите и дайте им возможность "выпустить пар". Выслушайте их и покажите, что понимаете, о чем идет речь, и когда они закончат, обратите нападение на вас в атаку на проблему. "Когда вы говорите, что забастовка указывает на то, что мы не заботимся о детях, я понимаю вашу заботу об образовании детей. Я хочу, чтобы вы знали, что мы разделяем ваше беспокойство: они наши дети и наши ученики. Мы хотим, чтобы забастовка закончилась и мы могли бы вновь обучать их. Что мы оба можем сделать, чтобы достичь договоренности как можно быстрее?"

Задавайте вопросы и делайте паузу

Те, кто вовлечен в "переговорную джиу-джитсу", используют два основных "приема". Первый состоит в том, чтобы использовать вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять эти аргументы. Вопросы формулируют вызовы и могут стимулировать другую сторону обратиться непосредственно к проблеме. Они не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают. "Как вы думаете, что будет лучше: чтобы учителя сотрудничали с нами в процессе, в котором они ощущали бы свое участие, или чтобы они активно сопротивлялись ходу дел, сличая, что им что-то навязывают и не принимают их заботы во внимание?"

Молчание - ваше лучшее оружие. Примените его. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Например, если представитель учителей

спрашивает: "Почему учителям не дают слово по вопросу об увольнении?" - председатель школьного совета может почувствовать себя в растерянности: "Увольнение - это чисто административное дело... Ну, конечно, у учителей есть свой интерес в политике увольнений, по они действительно не лучшим образом подготовлены, чтобы определить, кто хороший учитель... гм, что я имею в виду..."

Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопросы, делайте паузу. Не снимайте их с "крючка", приступив сразу же к обсуждению следующей темы или комментированию. Самыми эффективными для вас переговорами, которые вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых вы молчали.

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ОНИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ГЯЗНЫМИ МЕТОДАМИ?

(укрощение жесткого противника)

Принципиальные переговоры - хорошее дело, но как быть, если другая сторона обманывает вас или пытается вывести из равновесия? И если требования увеличиваются как раз тогда, когда вы на грани достижения соглашения?

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка - от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

Когда люди осознают, что к ним была применена тактика уловок, большинство из них реагируют двумя способами. Первая обычная реакция заключается в том, чтобы смириться с таким положением. Неприятно раскачивать лодку. Вы можете поделиться с представителями другой стороны своими сомнениями или рассердиться и пообещать себе никогда больше не иметь с ними дела. А сейчас вы надеетесь на лучшее и молчите. Большинство реагирует именно так. Люди надеются, что, если они уступят на сей раз, другая сторона будет умиротворена и не потребует большего. Иногда это случается, но чаще нет. Именно таким образом Невилл Чемберлен, британский премьер-министр, ответил в 1938 г. на переговорную тактику Гитлера (имеется в виду "политика умиротворения", которую накануне второй мировой войны вели правящие круги западных держав и которая привела к Мюнхен-

скому соглашению 1938г. - Примеч. пер.). Чемберлен думал, что соглашение уже готово, но после этого Гитлер ужесточил свои требования. В Мюнхене Чемберлен, надеясь избежать войны, продолжал эту линию. Год спустя началась вторая мировая война.

Вторая стандартная реакция состоит в том, чтобы отвечать тем же. Если ведущие с вами переговоры начинают с возмутительно высоких запросов, вы выдвигаете противоположный вариант. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое, если выступают с угрозами, вы выдвигаете контругрозы. Если они "запирают" себя в какой-то позиции, вы становитесь в еще более "жесткую позицию. В конце концов одна из сторон сдается или, что происходит чаще, переговоры прерываются.

Такая тактика уловок предосудительна, ибо не отвечает требованию взаимности. Она предназначена для использования лишь одной стороной; другая сторона предположительно не должна о ней знать либо, как ожидается, должна относиться к этому терпимо. Ранее мы утверждали, что эффективным ответом на одностороннее предложение, касающееся существа вопроса, является выяснение законности принципа, который отражает данное предложение. Тактика уловок на самом деле является односторонним предложением, касающимся процедуры переговоров, игры, в которой должны участвовать обе стороны.

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактики; 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т.е. вести переговоры именно по этому поводу.

Вы должны знать, что происходит, чтобы иметь возможность предпринять какие-то меры. Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

После того как вы убедились в том, что другая сторона использует тактику уловок, обсудите этот вопрос с вашими оппонентами. "Послушай, Джо, я могу ошибаться, но у меня такое ощущение, что ты и Тед играете в обычную игру "плохой парень - хороший парень". Если

вы хотите уступок с моей стороны, чтобы исправить какое-нибудь несоответствие, просто скажите мне об этом". Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы можете прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике, после чего уловки могут прекратиться.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной, цели - дать вам возможность обсудить правила игры. Это будет третий шаг. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения (на этот раз о процедуре) эффективно и на дружеской основе. Неудивительно, что и метод остается тем же.

Отделите людей от проблемы

Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других вопросов. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Вместо того чтобы сказать: "Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза", сформулируйте проблему: "Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть. Вы готовы пересмотреть наш распорядок?" Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание задать им урок не отвлекает вас от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

"Почему, выступая в прессе, вы твердо заняли крайнюю позицию? Вы пытаетесь защититься от критики? Или хотите защититься от необходимости изменить позицию? Разве использование такой тактики в наших обоюдных интересах?"

Изобретайте взаимовыгодные варианты

Предложите альтернативную игру. "Что, если мы договоримся не делать никаких заявлений в прессе до тех пор, пока не достигнем соглашения или не прервем переговоры?"

Настаивайте на использовании объективных критериев

Прежде всего будьте тверды в принципах. "Есть ли какое-то основание тому, что я сижу в этом низком кресле спиной к открытой две-

ри?" Проверьте на ваших оппонентах принцип взаимности. "Полагаю, что завтра утром вы сядете в это кресло?" Сформулируйте принципы ваших тактических приемов как предложения "правил" игры. "Давайте будем по очереди проливать кофе друг на друга, день за днем?"

В качестве последнего средства обратитесь к своей НАОС (наилучшей альтернативе обсуждаемому соглашению) и уйдите. "У меня такое впечатление, что вы не заинтересованы в таких переговорах, которые, как мы оба полагаем, дадут результат. Вот мой телефон. Если я не прав, готов встретиться в любое удобное время. А пока мы прибегнем к помощи суда". Если вы покидаете переговоры на законных основаниях, например в случае, если они преднамеренно ввели вас в заблуждение относительно фактов или своих полномочий и если они действительно заинтересованы в соглашении, вероятнее всего, вас вновь позовут за стол переговоров.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. - М., 1990.

Список литературы

1. Алдер Х. АЛП. современные психотехнологии. - СПб.: Нигер. 2000.
2. Аллахвердова О. В. и др. Конфликтология. - СПб.: Лань. 1999.
3. Андреева Г. М. Социальная психология.— М.: МГУ 1996.
4. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. М.: ЮНИТИ. 1999.
5. Бандурка А. М., Друзь В. А. Конфликтология.— Харьков: Ун-тВД Украины. 1977.
6. Белкин А. С., Жаворонков В. Д, Зимина Ц. С. Конфликтология: наука о гармонии. — Екатеринбург: Глаголь. 1995.
7. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — СПб.: Социальная литература, 1996.
8. Бородкин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! - Новосибирск: Наука. 1989.
9. Буева Л. П. Человек: деятельность и общение. - М.: Мысль. 1978.
10. Василюк Ф. Е. Психология переживания. М.: МГУ 1984.
11. Гительмахер Р. Б. Конфликт: социально-психологический аспект — Иваново: ИГУ 1995.
12. Глухова А. В. Типология политических конфликтов. Воронеж:1997.
13. Грачева М. В. Инновационная деятельность в промышленности. М.: Экономика. 1994.
14. Гришина П. В. Я и другие: общение в трудовом коллективе. Л.: Лениздат. 1990.
15. Громова О. Н. Конфликтология.— М.: Экмос. 2000.
16. Давыдов С. И. Региональные конфликты. — М.: Знание. 1990.
17. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. Социологические исследования. 1994. №5.
18. Дмитриев А. В. Конфликтология. - М.: Гардарики. 2000.
19. Дмитриев А. В., Кудрявцев В. Н., Кудрявцев С. В. Введение в общую теорию конфликтов. - М.: 1993.
20. Донцов А. И. Психология коллектива. — М.: МГУ. 1984.
21. Данченко Г. А., Титаренко Т. М. Личность: конфликт и гармония. Киев: Политиздат. 1989.
22. Дружинин В. В., Конторов Д. С., Конторов М. Д. Введение и теорию конфликта. -- М.: Радио и связь. 1989.
23. Дэна Д. Преодоление разногласий. - СПб.: Институт личности. 1994.
24. Егидес А. Лабиринты общения. - М.: Филинь. 1999.

25. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. — Калуга: КИСМ. 1993.
26. Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. М.: Аспект Пресс. 1996.
27. Зигерт В., Ланге Л. Руководить без конфликтов. — М.; Экономика. 1993.
28. Зимняя И. А. Педагогическая психология. — М.: Логос. 1999.
29. Инновационная деятельность в системе социальных отношений. — Звенигород. 1990.
30. Ильин В. И. Структура конфликта в организации. // Социальный конфликт 1999. №3.
31. Инновация как средство экономического развития. - М.: Прогресс. 1990.
32. Канатаев Ю. А. Психология конфликта. - М.: ВАХЗ. 1992.
33. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию. — М.: Владос. 1999.
34. Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Лань. 1999.
35. Конфликты: борьба, взаимодействие, сотрудничество. - БГУ. 1997.
36. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. — Л.; ВИПК. 1991.
37. Конфликты в современной России (проблемы анализа и регулирования). М.: Эдиториал УРСС. 1999.
38. Конфликты и согласие в современной России. — М.: ИФ РАН. 1998.
39. Корнелиус Х., Фейр Ш. Выиграть может каждый: как разрешать конфликты. - М.: Стрингер. 1992.
40. Косалс Л. Я. Социальный механизм инновационных процессов. - Новосибирск: Наука. 1989.
41. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес. — М.: Персей, Вече, АСТ. 1995.
42. Котанджян Г. С. Грани согласия-конфликта. — М.: Луч. 1992.
43. Коузер Л. Основы конфликтологии.-СПб.: Светлячок. 1999.
44. Кричевский Р. Д., Дубовская Е. М. Психология малой группы. М.: МГУ. 1991.
45. Крогиус Н. В. Личность в конфликте. — Саратов: СТУ. 1976,
46. Кудрявцев С. В. Конфликт и насильственное преступление. — М.: Наука. 1991.
47. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика. 1993.

48. Лейтц Г. Психодрама: теория и практика. М: Прогресс. 1994.
49. Леонгард К. Акцентуированные личности. — Ростов-на-Дону: Феникс. 2000.
50. Леонтьев А. Н. Деятельность, Сознание. Личность. — М: Политиздат. 1975.
51. Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности. - М.: Смысл. 1993.
52. Диксон Ч. Конфликт. Семь шагов к миру.— СПб: Питер. 1997.
53. Линчевский Э. Э. Контакты и конфликты. — М: Экономика. 2000.
54. Лоренц К. Агрессия. — М.: Прогресс. 1994.
55. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1996.
56. Матвеева С. Я. Модернизация и глубинный конфликт ценностей в России // Социальный конфликт. 1994. №4.
57. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М.: Прогресс. 1998.
58. Романова Г., С., Гребенников Л. Р. Механизмы психологической защиты. Мытищи: 1996
59. Ротенберг В. С., Аршавский В. В. Поисковая активность и плантация. — М: Наука. 1984.
60. Рутман Э. М. Как преодолеть стресс. - М., ТП. 1998.
61. Рыбакова М. М. Конфликты и взаимодействие и педагогическом процессе. — М.: Просвещение. 1991.
62. Рыжков О. Политические конфликты. — М.: 1997.
63. Саати Т. Математическое модели конфликтных ситуаций. — М.: Кино. 1977.
64. Селье Г. Стресс без дистресса. М.: Прогресс. 1979.
65. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Киев: Верзилин и К⁰. ЛТД. 1991.
66. Социальные конфликты. -М.: ИС РАН. 1994.
67. Социальный конфликт: современные исследования. — М.: ИНИОН. 1991.
68. Стивене Дж. Приручи своих драконов. — М. СПб.: Питер. 1996.
69. Столяренко Л. Д., Самыгин С. И. Психология и педагогика в вопросах и ответах. — М.: АСТ. 1999.
70. Сулимова Т. С. Социальная работа и конструктивное разрешение конфликтов. — М.: Институт практ. Психологии. 1996.
71. Тернер Дж. Структура социологической теории. — М.: Прогресс. 1985.

72. Уткин Э. А. Конфликтология. Теория и практика. — М.: Окмос. 1698.
73. Фишер Р., Юры У. Пуль к согласию или переговоры без поражения. М.: Наука. 1992.
74. Франка В. Человек в поисках смысла. -М.: Прогресс. 1990.
75. Фромм Э. Психоанализ и логика. - М.: Республика. 1993.
76. Хорни К. Невротическая личность нашего времени: Самоанализ. М: Прогресс. 1993.
77. Цибульская М. В. и др. Конфликтология. — М.: МГИЭСИ. 1968.
78. Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах. - М.: МГУ. 1992.
79. Шапошников Е. А. 1000 + 1 совет семейного психолога. - М.: АСТ. 1999.
80. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: Прогресс. 1993.
81. Шейнов В. П. Конфликты в нашей жизни. - Минск: Амалфея. 1997.
82. Щербак В. Е. Конфликтные ситуации па предприятии // ЭКО. 1999, № 11.
83. Шибутани Т. Социальная психология. - М.: Феникс. 1999.
84. Штайнер К. Как снять стресс. - М.: Прогресс-Универе. 1993.

Добрина Ольга Александровна

**Практическая психология конфликта:
современные психотехнологии**

Учебно-методическое пособие и хрестоматии

Печатается в авторской редакции

Изд. лицензия № 040341 от 14.05.97. Подписано в печать 06.01.04.
Формат бумаги 60х84/16. Бумага офсет № 1. Гарнитура Times. Печать RISO.
Уел. печ. л. 13. Тираж 400 экз.

Издательство НИПКиПРО
630007, г. Новосибирск. Красный проспект, 2.
Тел.: 23-56-96, 23-13-81 D-mail.iio@nipkipro.ru

Отпечатано в издательстве НИПКиПРО