

ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (СПбГУ)
Институт философии

Заведующий Кафедрой
конфликтологии
_____ А.И. Стребков

Председатель ГАК

Выпускная квалификационная работа на тему:
ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТА КАК ДЕТЕРМИНАНТЫ СТИЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ
Направление 37.04.02 – Конфликтология

Рецензент:
д.полит.н., доцент
Большаков А.Г.

_____ (_____)

Выполнил:
студент магистратуры
Черноштан Антон Владимирович

_____ (подпись)

Научный руководитель:

к.п.н. Аллахвердов М.В.

_____ (подпись)

Санкт-Петербург
2017

Содержание

Введение	3
Глава 1. Переговоры как способ взаимодействия в конфликте	7
1. Понятие, виды и функции переговоров.....	7
2. Ущемление интересов как основная причина конфликта.....	18
Глава 2. Механизмы переговорного процесса	30
2.1 Стилистика переговоров.....	30
2.2 Стыль общения как причина выбора стратегии переговоров.....	48
Глава 3. Исследование причин различия стилей поведения в конфликте	61
3.1. Конфликтологическая компетентность как фактор, влияющий на поведение в конфликте.....	61
3.2. Исследование причин различия стилей ведения переговоров.....	66
Заключение	71
Список литературы	74

Введение

В данном исследовании рассматривается влияние различных причин и исходных факторов конфликта на стратегии и стили ведения переговоров, используемые его участниками. Под переговорами в данном случае понимается социально-психологический процесс, представляющий собой взаимодействие субъектов, заинтересованных в совместном принятии решения по значимой для них проблеме. В связи с этим термины «переговорный процесс», «переговорная деятельность», «переговорное взаимодействие» используются как смысловые эквиваленты понятию «переговоры».

Актуальность данного исследования состоит в необходимости изучения взаимосвязей между различными причинами конфликтов, и теми стратегиями, которые используют их участники. Рассмотрение этих взаимосвязей необходимо для более детального изучения структуры конфликта и возможности более точного подбора механизмов для его урегулирования.

Причины конфликта – один из важнейших компонентов в вопросе его урегулирования. Причины возникновения конфликта являются его основной движущей силой развития и эскалации. Природа причин может иметь объективный или субъективный характер. Можно выделить 5 основных причин:

- структурные;
- ценностные;
- социально-психологические факторы;
- поведенческие;
- информационные

Первая группа причин включает структурные, функциональные и ситуативные причины конфликтов. В этом случае конфликты возникают в связи с плохо организованной деятельностью индивидов. Структура организации или системы не соответствует предъявляемым требованиям, влияет на слабую функциональность, поэтому провоцирует конфликты внутри системы и между группами. Управленческие ошибки вызывают ситуации возникновения конфликтов. Наслоение таких ошибок усугубляет напряженность в организации и приводит к конфликтам.

Вторая группа включает в себя столкновения по поводу тех или иных ценностей, отстаиваемых сторонами. Конфликты ценностей зачастую отличаются высокой степенью соперничества, так как в большинстве случаев ценности и идеалы-это устойчивые психологические понятия, крайне тяжело подвергающиеся изменениям и пересмотрам. Неприятие оппонентом ценностей индивида воспринимается очень болезненно и побуждает последнего к созданию образа врага и переходу на жесткую конфронтацию.

К поведенческим причинам можно отнести различные конфликты в сфере межличностного взаимодействия. В данном случае к конфликту может привести множество причин, связанных со стилем общения, поведения, а также когнитивными особенностями индивидов.

И, наконец, к информационным причинам конфликта относят противоречия, связанные с неточной или заведомо ложной передачей информации от индивида к индивиду. Также в эту категорию входят и различного рода когнитивные искажения, неизбежно возникающие в процессе коммуникации.

В современном мире любой индивид оказывается неизбежным участником различных переговоров. Но в данном исследовании рассматривается переговорное взаимодействие в рамках конфликта. Можно с уверенностью сказать, что переговоры являются наилучшим способом урегулирования и разрешения конфликта. Именно в переговорном процессе

возможна наиболее глубокая трансформация негативных и конфронтационных установок сторон. Переговоры обеспечивают обмен информацией, позициями, требованиями и предложениями, происходит вентиляция эмоций, работа с интересами и, наконец, выработка взаимоприемлемого соглашения. И что не менее важно, обеспечивается контроль за соблюдением соглашения. С помощью переговоров достигается не только согласие сторон, но и сохраняются человеческие ценности, взаимоуважение субъектов, улучшается понимание различий, происходит развитие способности воспринимать, понимать и принимать различия оппонента, осознавать реальность взаимоотношений и возможностей преодоления ограничений, возникающих на пути их развития. С помощью переговоров происходит развитие социальных взаимоотношений, вырабатываются новые решения для совместного достижения целей.

Переговоры как между отдельными людьми, так и представителями групп – это особый процесс социальной коммуникации, имеющий собственные социально-психологические закономерности. Стороны могут включаться в процесс переговоров по разным причинам и с разными исходными факторами. Социально – психологическая структура переговоров зачастую неоднородна. Конфликт как явление зачастую реализуется в переговорах. Учитывая, что причины конфликтов различны, можно предположить, что и специфика переговоров будет отличаться в зависимости от тех исходных данных, с которыми стороны пришли в конфликт. Также считается, что причиной конфликта между субъектами является ущемление интересов одной из сторон.

Из этого следует предположение, что ущемление интересов разного рода может оказывать различное влияние на ход конфликта и те стили и стратегии поведения, к которым прибегают стороны.

В ходе работы дается комплексное определение самому понятию переговоры, описываются их виды и функции, рассматриваются различные

причины конфликтов, а также стратегии и тактики поведения их субъектов. Также в рамках исследования был проведен экспертный опрос среди профессиональных медиаторов с целью приобщения их опыта к анализу зависимостей между причинами конфликта и стилями ведения переговоров.

Объектом исследования является переговорный процесс как явление, в структуре которого реализуются различные стили и стратегии поведения участников.

Предметом исследования являются причины конфликта и их влияние на стиль ведения переговоров.

Цель исследования – на основе теоретической и практической работы проанализировать степень влияния причин конфликта на переговорные стили его участников. Для достижения цели были сформированы следующие задачи:

- выделить основные причины конфликтов, сформировать их типологию.
- дать определение понятию «переговоры» в конфликтологическом контексте, описать их виды и функции, предложить классификацию.
- рассмотреть феномен интересов сторон как ключевой механизм в возникновении конфликта.
- рассмотреть основные стили поведения сторон в конфликте.
- на основе экспертного опроса проанализировать возможные зависимости между причинами конфликта и стратегиями поведения сторон и сделать вывод о факторах, влияющих на стили поведения конфликтантов и степени их влияния на процесс переговоров.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, 6 параграфов и списка литературы.

Глава 1: Переговоры как способ взаимодействия в конфликте

1.1 Понятие, виды и функции переговоров

Существует множество определений понятия переговоры. Большой частью, переговоры представляют собой деловое общение с целью достижения совместного решения. В широком смысле слова переговоры можно определить как коммуникативное взаимодействие людей или социальных групп, в процессе которого между участниками происходит обмен различной информацией. Современный человек неизбежно является участником переговоров того или иного рода. Если рассматривать понятие более предметно, то можно сказать, что переговоры — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения решения, которое стороны готовы выполнить. В данном случае под переговорами понимается более конкретное общение, где стороны имеют конкретную цель и пытаются соотнести свои интересы для ее достижения. И, наконец, в узком смысле переговорный процесс рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров, также именуемый медиацией. В данном случае переговоры носят не абстрактный, а предметный характер, стороны взаимодействуют для решения конкретной задачи или проблемы. Сама же процедура чаще всего строго формализована и находится под контролем медиатора, работающего со сторонами.

Часть исследователей определяет переговоры как способ ненасильственного разрешения конфликтов, другие — как средство завершения конфликта в случае, когда оппоненты исчерпали возможности силового разрешения. Некоторые исследователи наделяют переговоры более

широкими функциями, определяя их как способ мирного разрешения разногласий и урегулирования конфликтов. Переговоры также наделяются функциями управления конфликтом в ходе его разрешения.

Переговоры могут не только использоваться как способ урегулирования конфликта, но и как способ его предупреждения. Например, в случае спора или конфликтной ситуации стороны могут вступить в диалог и не допустить открытого столкновения. Также стороны могут находиться в состоянии конфликта, но опасаться его эскалации. В данном случае путем различных договоренностей можно предотвратить тенденции в развитии конфликта в будущем.

Одной из основных особенностей переговоров является то, что чаще всего их участники находятся в непосредственном взаимодействии друг с другом и во взаимной зависимости. Анализ переговорного процесса невозможен без изучения его коммуникативной составляющей. На протяжении всей жизни человек вынужден использовать речь для обеспечения сосуществования в обществе и поддержания социальных контактов. Основой взаимопонимания между людьми является коммуникация. Коммуникацию можно определить как вид общения. При этом одни ученые отождествляют понятие коммуникации и общения, а другие – наоборот, разобщают.

На протяжении своей деятельности люди создали множество коммуникативных систем, которые поддерживают общественную структуру в современном социуме. Человеческая речь сделала возможным взаимопонимание между людьми в различных сферах жизни. Речь является одной из основных коммуникативных форм. Все это приводит к выводу, что речевая коммуникация является одним из определяющих условий жизнедеятельности человека и общества.

Сторонники второго подхода к определению коммуникации предлагают разделять понятия коммуникации и общения и выделяют два момента, составляющих суть различия:

- во-первых, общение имеет как практический, так и духовный характер, в то время как коммуникация является исключительно информационным процессом.
- во-вторых общение представляет собой взаимодействие между субъектами. Его структура представляет собой диалог, в то время как коммуникация - это односторонняя информационная связь субъекта с тем или иным объектом, то есть монолог.

Общение можно по праву назвать искусством. Наладить эффективное взаимодействие зачастую оказывается довольно сложно. Коммуникация же в конфликте – это общение более многоаспектное. Конфликтная ситуация не только создает трудности, мешающие разрешению проблемы, но и существенно осложняет взаимоотношения. Конфликт формирует негативные установки оппонентов по отношению друг к другу и провоцирует искажения восприятия ситуации, ложные интерпретации, нарушение поведения участников. Чем острее конфликт, чем значимее для сторон предмет спора, тем сильнее выражены эти нарушения и тем драматичнее их последствия¹. Конфликт непосредственно проявляется в коммуникации и в физическом воздействии. Чем выше уровень развития индивида в интеллектуальном и эмоциональном плане, чем обширней его словарный запас, тем скорее он прибегнет в конфликте к убеждению, аргументации и договоренностям. Чем ограниченнее словарный запас и менее развит когнитивный компонент, тем индивид прибегнет давлению, соперничеству, манипуляции или даже к физической силе. Коммуникация может выявить склонность человека к насилию или к диалогу. Коммуникацию между людьми можно разделить на три типа:

- репрессивная, насильственная;
- манипулятивная;

¹ См. Иванова Е. Коммуникативные инструменты конфликтолога. СПб., 2008.

- партнерская, диалогическая. В ходе данного типа коммуникации взаимодействие между людьми позволяет им вступить в диалог, открыто предъявляя свои намерения, интересы и аргументы для обсуждения.

Продолжая разбор специфики коммуникации в конфликте, необходимо упомянуть о коммуникативных стратегиях. Под коммуникативной стратегией в конфликте понимается способ коммуникации, направленный на решение конкретных стратегических целей. Участник коммуникации в этом случае придерживается определенной последовательности действий и механизмов поведения. Коммуникативные стратегии различаются по своим целям. Условно можно выделить следующие типовые коммуникативные стратегии:

- конвенциональная (предполагает стремление к согласию, акцент на приемлемом варианте для обеих сторон, заключению договорных отношений в ситуации конфликта);
- конфликтная (нерациональное поведение, усиление разногласий и провокация эскалации конфликта);
- манипулятивная (специфическое поведение в коммуникации, направленное на продвижение собственной позиции и интересов). Манипуляция зачастую может не иметь отношения к моральному выбору или злему умыслу и иметь место тогда, когда стратегия имеется только у одной из сторон. Манипуляция происходит также в том случае, если одна стратегия поглощает другую или навязывается собеседнику, у которого была своя стратегия, оказавшаяся в итоге неконкурентоспособной.

Если стороны имеют разные коммуникативные стратегии, то можно говорить о конфликте стратегий в процессе коммуникации. Для того, чтобы понять суть коммуникативной стратегии, нужно узнать первоначальный замысел и технологию его осуществления. Если с самого начала

коммуникации одна из сторон ставит целью создание конфликта, то в данном случае имеет место конфликтная коммуникативная стратегия. Если конфликт возникает в результате сопротивления попыткам одного из участников коммуникации манипулировать другим, возникновение конфликта происходит в рамках в рамках манипулятивной стратегии.

Можно выделить две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные. В первом случае предметом взаимодействия являются позиции сторон, их субъективные взгляды на решение проблемы, которые могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе только эмоциональную составляющую. Необходимо различать позицию и интересы. Позиция — это внешнее выражение интересов, не обязательно совпадающее с ними, поэтому, даже если в процессе переговоров сторонам не удастся отстоять позиции, их интересы все равно могут быть удовлетворены.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах: жёсткой и мягкой (интегративной). Суть жёстких переговоров заключается в настаивании на собственной позиции, как правило игнорирующей интересы другой стороны. В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, так как чем сильнее оппоненты защищают свою позицию и настаивают на ее неизменности, тем труднее это осуществляется на практике, так как стороны сами оказываются связанными и ограниченными своими же позициями. Но главным негативным результатом позиционных переговоров по праву можно считать принятие неоптимального решения, содержащего в себе множество упущенных выгод. Существует и обратный вариант, когда стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на множественные уступки, что в итоге приводит к принятию неэффективного решения. Возможен вариант, когда одна из сторон сознательно избегает участия в переговорах или принятия решения. Стратегия избегания может использоваться, когда одна из сторон не обладает

достаточной переговорной силой для достижения наиболее выгодного соглашения.

Более распространенная стратегия в переговорах предусматривает компромисс между мягким и жестким подходами. Она соединяет в себе стремление достичь желаемого и при этом не нацелена на конфронтацию. В процессе интегративных переговоров предметом и основой взаимодействия становятся интересы сторон. Проблемы и интересы отделяются от личных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные варианты решения и принимать наиболее выгодные. Такие переговоры предполагают совместный поиск, который не требует предварительного доверия сторон друг к другу, так как оно формируется в результате общей работы. Так как целью интегративных переговоров является взаимное решение, соотношение и количество уступок, которые приходится делать сторонам, не имеет принципиального значения, так как в любом случае каждая из сторон выигрывает больше и теряет меньше, чем при позиционных переговорах.

Одними из первых исследователей, выступивших в защиту жесткой стратегии, были американцы С.Сиджел и Л.Фурекер. Согласно их взглядам, уступка одной стороны на переговорах влечет за собой ужесточение позиции другой. Исходя из этого был сделан вывод, что для успешного ведения переговоров, целью которых является получение максимальной выгоды, необходимо придерживаться жесткой стратегии, то есть начинать переговоры с завышенных требований и не проявлять уступчивости². Почти одновременно с идеей жесткой стратегии появилась противоположная ей концепция мягкой линии поведения на переговорах. Ее автор Ч.Осгуд полагал, что наибольший выигрыш на переговорах можно получить благодаря обмену взаимными уступками. Также вскоре некоторыми

² Лебедева М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1999. С.187.

исследователями был предложен компромиссный вариант, который предполагал сочетание вышеуказанных стратегий.

Существуют различные подходы к классификации переговоров. Один из них основывается на выделении различных целей их участников. В соответствии с ним можно выделить:

- переговоры о продлении действующих соглашений.
- переговоры о нормализации (проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов). Часто проводятся с участием третьей стороны.
- переговоры о перераспределении (одна из сторон требует изменений в свою пользу). Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами иницилирующей стороны.
- переговоры о создании новых условий. Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.
- переговоры по достижению побочных эффектов. Решаются второстепенные вопросы.

Американский специалист и переговорщик Дж. Дин выделяет три вида переговоров в зависимости от заинтересованности сторон:

- первый вид представляют такие переговоры, в которых участники или один из участников мало заинтересованы в их положительном исходе, либо безразличны к нему.
- второй вид переговоров – это переговоры, в которых стороны если и проявляют интерес к достижению результата, но достаточно умеренный и имеющий отношение скорее к общей перспективе.
- к третьему виду относятся переговоры, в которых участники реально заинтересованы в совместном решении проблемы. Согласно Дину, если

все участники ориентированы на третий тип, то переговоры с высокой вероятностью закончатся успешно и решение проблемы будет найдено. Возможно достижение договоренности и в том случае, если одна из сторон проявляет умеренный интерес, а другая – сильный. При малой заинтересованности сторон соглашение скорее всего не будет достигнуто.

Существует множество других классификаций переговоров, дифференцирующих их по числу и уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, механизму принятия решений, продолжительности, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Говоря о функциях переговоров, можно сказать, что направленность на совместное решение проблемы – главная функция переговорного процесса. Реализация данной функции зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения. Реализация функции совместного решения проблемы путем переговоров не всегда означает ее окончательное разрешение. Процесс переговоров может способствовать договоренности путем создания взаимозависимости участников конфликта. Почти на всех переговорах по урегулированию конфликта наряду с главной функцией присутствуют и другие. В зависимости от того, какие цели преследуют участники, выделяются различные функции переговоров.

В первую очередь стоит упомянуть об информационной функции, которая присутствует практически на всех переговорах. Смысл информационной функции состоит в том, чтобы выяснить точку зрения противоположной стороны, озвучить информацию о своих интересах, опасениях и подходах к решению проблемы прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей. Можно сказать, что переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного узнавания партнерами позиций друг друга. Наиболее

интенсивно этот процесс идет в начале переговоров. Уяснение сторонами подходов к решению проблемы позволяет более точно определить итоговое решение и полнее реализовать основную функцию переговоров, указанную в начале - совместного поиска решения проблемы. Однако следует учитывать, что с помощью информационной функции возможна и подача ложной информации и введение противоположной стороны в заблуждение. В этом случае решение проблемы путем переговоров будет осложнено. Возможен вариант, когда участники конфликта, вступая в переговоры, заинтересованы лишь в обмене взглядами и точками зрения. Такие переговоры часто рассматриваются сторонами как предварительные, а их функция - как исключительно информационная. Результаты предварительных переговоров служат основой для выработки позиций и предложений к следующим этапам.

Следующая, коммуникативная функция связана с налаживанием и поддержанием связей и отношений участников конфликта. Ее основные задачи - установление постоянных каналов коммуникации, обмен точками зрения и обсуждение подходов к решению проблемы. Обе функции - информационная и коммуникативная, как правило, реализуются одновременно как в переговорах, так и при повседневном общении, что позволяет выделять единую информационно-коммуникативную функцию.

В рамках третьей, регулятивной функции осуществляется контроль и координация действий участников. Эта функция близка к информационно-коммуникативной, хотя и имеет свои особенности. Во-первых, она зачастую реализуется в тех случаях, когда уже имеются первичные договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее соглашений. Во-вторых, регуляционная функция используется для контроля ситуации. Если переговоры только начались, то смысл контроля сводится к тому, чтобы обсудить спорные случаи. Если же участники конфликта уже достигли договоренностей о перемирии, то последующие переговоры могут использоваться для разъяснения вопросов о соблюдении этих договоренностей. Регуляционная функция также

предусматривает детализацию более общих решений. Наконец, регуляционная функция используется для того, чтобы не допустить выхода ситуации из-под контроля участников конфликта, особенно в наиболее острые моменты развития отношений.

И, наконец, пропагандистская функция переговоров заключается в активном воздействии на общественное мнение с целью усиления своей позиции, оправдания собственных действий, предъявления претензий противоположной стороне, либо обвинения противника в противоправных действиях, а также привлечения на свою сторону новых союзников. Любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения остается приоритетной.

Таким образом, переговоры в контексте данной работы понимаются как процесс выработки сторонами совместного решения, в процессе которого возможен поиск взаимоприемлемого выхода и удовлетворение интересов сторон. Переговоры могут проходить в жесткой (позиционной), или рациональной (интегративной) формах. Жесткая стратегия предполагает настаивание на своей позиции и отказ от восприятия интересов партнера. В рамках интегративной, напротив, предметом взаимодействия являются интересы сторон. Проблема отделяется от личного отношения и происходит совместный поиск решения. Нужно отметить, что на практике эти стратегии зачастую смешиваются и не присутствуют в процессе в чистом виде. Существует также множество других классификаций, дифференцирующих переговоры по числу участников, их уровню и статусу, спектру обсуждаемых вопросов, продолжительности и степени официальности. Говоря о функциях переговоров, можно выделить информационную, коммуникативную, регулятивную и пропагандистскую функции. Несмотря на многообразие известных функций переговоров, необходимо отметить, что первоочередной остается именно функция совместного поиска решения.

1.2 Ущемление интересов как основная причина конфликта

Важными психологическими составляющими конфликтной ситуации являются устремления сторон, их стратегии и тактики поведения, а также восприятие конфликтной ситуации, то есть те информационные модели конфликта, которые имеются у каждой из сторон и в соответствии с которыми оппоненты реализуют свое поведение в конфликте. Конфликтное поведение состоит из противоположно направленных действий участников конфликта. В рамках этих действий реализуются зачастую скрытые процессы в различных сферах психики оппонентов. Чередование взаимных реакций, направленных на реализацию собственных интересов и ограничение интересов оппонента, составляет основу конфликта. Действия участников конфликта в значительной степени вытекают из предыдущих действий оппонента.

Анализ поведения сторон в конфликтах показывает, что оно сводится к стремлению удовлетворить свои интересы. Интересы оппонента представляют собой осознанные потребности, которые обеспечивают его направленность на объект конфликта и способствуют проявлению его конфликтного поведения. Одними из первых исследователей,

рассматривавших конфликт с точки зрения столкновения интересов и потребностей были К.Маркс и Г.Зиммель. Основные тезисы, изложенные в работах Маркса и повлиявшие в дальнейшем на возникновение конфликтной модели общества, связаны с утверждением неизбежности классовой борьбы, возникающей в обществе в силу его разделенности на враждующие классы. Конфликты по Марксу связаны с противоположными интересами социальных групп и берут свое начало в отношениях собственности и ее распределения³. Подобно Марксу, Зиммель полагал, что конфликт в обществе неизбежен и считал его одной из основных форм взаимодействия между индивидом и обществом. Конфликт понимается им уже не просто как столкновение интересов, но как более психологическое явление, выражение присущей людям враждебности. Влечение к враждебности Зиммель рассматривает как противоположность потребности в симпатии. Он говорит о естественной враждебности между людьми, которая является ос новой человеческих отношений. Зиммель приписывает инстинкту борьбы врожденный характер, указывая на то, как легко, по его мнению, между людьми возникает враждебность друг к другу, перерастающая в борьбу⁴.

Принято считать, что идеи Зиммеля оказали значительное влияние на концепцию и философию Л.Козера. Его определение конфликта является одним из наиболее распространенных в западной науке. Козер определяет социальный конфликт как борьбу из-за ценностей или претензий на статус, власть или ограниченные ресурсы, в которой целями конфликтующих сторон являются не только достижение желаемого, но также и нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника». Козер представил наиболее многоаспектный и всеобъемлющий взгляд на конфликты, указывая на условия и факторы возникновения конфликтов, их остроту, длительности и функции. Автор также отмечает позитивную функцию конфликтов, а именно поддержание динамического равновесия социальной системы. Если конфликт

³ Гришина.Н Психология конфликта. М., 2008. С.33.

⁴ Гришина.Н Психология конфликта. М., 2008. С.34.

связан с целями, ценностями или интересами, не затрагивающими основ существования групп, то он является позитивным. Если же конфликт связан с важнейшими ценностями группы, то он нежелателен, так как подрывает основы группы и несет в себе тенденцию к ее разрушению.

Согласно еще одному определению, конфликт – это столкновение по поводу реального или воображаемого ущемления интересов двух или более сторон. В рамках этой концепции разрешение конфликта – это наиболее эффективное прекращение противостояния сторон в отличие от других способов управления конфликтом. Разрешение конфликта обеспечивается за счёт устранения основы его существования, что становится возможным при максимально полном удовлетворении интересов сторон. Именно на различии степени настойчивости сторон в стремлении реализовать собственные интересы, а также готовности пойти на уступки интересам друг друга, строится наиболее часто используемая в практике классификация стратегий поведения в конфликте Томаса-Килмена⁵.

Проблема осложняется тем, что понятие интереса трактуется различными авторами неоднозначно. Как отмечает Каменская В.⁶, единая классификация побудительных факторов в конфликте отсутствует. К ним относят желания, влечение, потребности, мотивацию, цели, нужду и другие. Зачастую даже сами авторы применяют их как синонимы. Что же касается понимания непосредственно интересов, то зачастую это понятие используется многими авторами интуитивно. В целом можно выделить два основных направления в понимании интереса:

- познавательное – форма проявления потребности к познанию, мотивационное состояние, эмоциональная установка, побуждающая к познавательной деятельности личности;

⁵ *Thomas K., Kilmann R.* Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. - XICOM Inc., 1990

⁶ *Каменская В.* Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. СПб., 1999

- общемотивационное – осознанное стремление, осознанные потребности, являющиеся движущими силами поведения.

Е.Н. Иванова в своей работе «Типология интересов»⁷ указывает на то, что в психологии понятие интереса в контексте причины конфликта в явном виде практически не используется. Обсуждение строится в основном вокруг потребностей, мотивов, целей. Исходя из этого, предлагается иное понимание интересов и выделение их уровней по ряду критериев. Интересы рассматриваются как побудительная сила для вступления сторон в конфликт, определяющая их дальнейшее поведение. Именно такое понимание представляется наиболее приемлемым в конфликтологическом контексте. Интересы различаются по степени открытости для другой стороны, осознанности преследующей их стороной, области возможностей удовлетворения, глубине и соответственно, гибкости, лёгкости отказа или изменения. В соответствии с этими критериями можно выделить следующие уровни интересов в конфликте:

- заявленные интересы, представленные в рамках позиции (осознанные, наиболее поверхностные, наибольшая по сравнению с другими уровнями гибкость, возможность изменения).
- интересы-цели (часто первоначально скрытые, частично отраженные в позиции. Более глубокие и осознанные и менее гибкие, чем заявленные).
- интересы-мотивы (более скрытые, чем цели, не полностью осознанные, более широкие и глубокие, но менее гибкие и подверженные изменению, чем на предыдущих уровнях)
- интересы-ценности (более скрытые и менее осознанные, чем на двух первых уровнях).
- интересы-потребности (наиболее скрытые, наименее осознанные, наиболее широкие и глубокие, особенно жёсткие).

⁷ См. *Иванова.Е.* Типология интересов и стратегия поведения в конфликте. СПб., 2011.

Согласно данной типологии, у сторон в конфликте могут быть:

- общие интересы.
- интересы-омонимы (или паронимы).
- различные, но не противоречащие друг другу интересы:
- противоречащие интересы.

Общие интересы – наиболее перспективный фактор конструктивного разрешения проблемы. По мере эскалации конфликта усиливается иррационализация поведения, сужается видение ситуации, нарастает поляризация видения конфликта. Возникает деформация восприятия, мышления, чувств у сторон в конфликте. Конфликтующие, как правило, не прилагают усилий для выявления истинных интересов.

Интересы второго типа – одинаково или похоже называемые сторонами, но не идентичные, означающие разные вещи (омонимы или паронимы). Например, каждая из сторон может в той или иной форме сказать, что ее возмущает, что с ней обошлись без уважения. Таким образом, можно констатировать наличие такого интереса, как «уважение», у обеих сторон. В то же время, для каждого из участников конфликта это интерес воспринимается по-разному. Тем не менее, выявление этого типа интересов и указание на их наличие способствует лучшему пониманию причин поведения друг друга, свидетельствует, что между сторонами существует определенное сходство. В результате облегчается решение важной проблемы – преодоления эмоциональной изоляции. Переход на более человеческие отношения помогает уменьшить влияние коммуникативных искажений в конфликте⁸.

К третьей категории относятся такие интересы сторон, которые либо безразличны для оппонента, либо не затрагивают существенных для него аспектов. Незнание таких интересов приводит к взаимным обидам и ощущению несправедливости. Выявление интересов этого типа открывает

⁸ *Иванова Е.Н.* Материалы к минитренингам в курсе подготовки посредников. СПб., 1999.

более широкие возможности договоренности и создает благоприятную для нее атмосферу взаимодействия.

Интересы четвертого типа включают в себя явно противоречащие друг другу притязания, из-за которых, как правило, и возникает конфликт, зачастую мешают сторонам справиться с ситуацией. Интересы предыдущих трёх типов после их грамотного выявления в большинстве случаев не создают проблем в их удовлетворении при конструктивном подходе сторон. В отношении интересов четвертого типа такой подход может не сработать. Именно в этих случаях рекомендуется переход с уровня позиций на уровень принципиальных интересов. Здесь появляется необходимость переформулирования исходных положений и различения более глубинных интересов.

Таким образом, в данном случае возникает необходимость в использовании понятия «интерес» в узком смысле слова – как побудительной причины, часто не вполне осознаваемой сторонами, но определяющей их поведение, приводящее к возникновению и эскалации конфликта. Позиции рассматриваются как средство достижения истинной цели. Сотрудничество в понимании классификации Томаса-Килмена принципиально отличается от компромисса, так как для него необходим выход на более высокий уровень, когда стороны договариваются о положениях, которые изначально не входили в их стратегию и позицию.

При анализе конфликта необходимо учитывать такой элемент, как условия, в которых находятся и действуют участники конфликта, микро - и макросреда, в которых возник конфликт. Такой подход позволяет рассматривать конфликт не как изолированную систему, а как социальную ситуацию. Учет таких факторов как ранг оппонентов, их мотивы, потребности, интересы и цели на уровне микро - и макросреды позволяет понять содержательную сторону конфликта и более детально рассмотреть причины различий в переговорных стилях сторон. Ранг оппонента - это уровень возможностей оппонента по реализации своих целей в конфликте,

его физические, социальные, материальные и интеллектуальные возможности, знания, навыки и умения, социальный опыт конфликтного взаимодействия. Это ширина его социальных связей, масштабы общественной и групповой поддержки. Ранги оппонентов отличаются также наличием и величиной их деструктивного потенциала.

Мотивы в конфликте – это побуждения к вступлению в конфликт, связанные с удовлетворением потребностей, а также совокупность внешних и внутренних условий, определяющих конфликтную активность индивида. В конфликте часто сложно выявить истинные мотивы оппонентов, так как они в большинстве случаев скрыты в позициях и декларируемых целях, которые отличаются от первичных мотивов. Мотивы индивида или группы не возникают сами по себе и часто определяются ситуацией и условиями, в которых они находятся. Мотивы противодействия сторон конкретизируются в их целях. Цель – это осознанный образ результата, на достижение которого направлены действия сторон. Целью субъекта в конфликте является его представление о конечном результате конфликта. Можно выделить стратегические и тактические цели оппонентов. Основная цель оппонента - овладение объектом конфликта, ей подчинены тактические цели. Однако в зависимости от развития конфликта основная цель может быть заменена на другую. Основным фактором активности индивида в конфликте являются его потребности. Они представляют собой отсутствие необходимых для его существования и развития ресурсов, что становится источником активности. Потребности в безопасности, признании, социальной принадлежности присущи как отдельному индивиду, так и социальным группам, целым обществам и государствам.

Близким понятием к понятию интереса оппонентов являются ценности, которые они могут отстаивать в конфликте. Это могут быть общечеловеческие ценности, ценности, выраженные в каком-то конкретном произведении культуры, а также личностные ценности. Последним элементом видимой части стремлений человека, реализующихся в

конфликте, является позиция. Это система отношений субъекта к элементам конфликтной ситуации, которая проявляется в соответствующем поведении и поступках. Позиция характеризуется, с одной стороны, динамичностью и гибкостью, с другой - относительной устойчивостью.

Серьезным фактором, оказывающим влияние по поведение сторон в конфликте являются особенности восприятия конфликтной ситуации ее участниками. Под образом конфликтной ситуации понимается субъективная картина ситуации, которая существует в психике каждого участника. Она содержит представление оппонентов о самих себе, своих целях, мотивах, ценностях, оппоненте. Именно идеальные картины конфликта, а не его реальность определяют поведение сторон. Человек не просто реагирует на ситуацию, но анализирует ее, постепенно определяя себя в этой ситуации, и тем самым создавая конфликтную ситуацию. Степень соответствия образа конфликтной ситуации реальности может быть разной. Можно выделить четыре различных степени:

- конфликтная ситуация объективно существует, но не осознается, не воспринимается участниками. Конфликта как социально-психологического явления не существует.
- объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ситуацию как конфликтную, однако с теми или иными существенными отклонениями от действительности (случай неадекватно воспринятого конфликта).
- объективная конфликтная ситуация отсутствует, но тем не менее отношения сторон ошибочно воспринимаются как конфликтные (случай ложного конфликта).
- конфликтная ситуация объективно существует и по ключевым характеристикам адекватно воспринимается участниками. Такой случай может быть назван конфликтом, который адекватно воспринимается.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется значительной степенью искажения, неопределенности. В случае нейтрального взаимодействия ситуация общения воспринимается, как правило, адекватно. Несомненно, определенное искажение и потеря информации в процессе коммуникации происходит всегда, однако в конфликтной ситуации восприятие претерпевает особые изменения, в ходе которого растет степень его субъективности. Степень искажения конфликтной ситуации – переменная величина. Это могут быть незначительные отклонения, к примеру, в кратковременных конфликтах. Однако в трудных ситуациях взаимодействия искажения в восприятии ситуации способны достигать значительных масштабов. Ниже приведены факторы, наличие которых ведет к искажению:

- в конфликте искажено восприятие не только отдельных элементов, но и конфликтной ситуации в целом.
- конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты отбрасываются, выпускаются, не анализируются.
- происходит схематизация конфликтной ситуации.
- восприятие ситуации отражается в полярных оценках по типу «черное-белое».
- присутствует категоричность оценок, которая не допускает пересмотра позиции.
- происходит фильтрация информации и интерпретация в том контексте, который удобен стороне.

Выделяют ряд факторов, которые порождают и усиливают степень искажения восприятия конфликтной ситуации. К ним относятся:

- состояние стресса. В значительной степени изменяет течение психических процессов. Обычно сужает и затрудняет мышление, упрощает восприятие.

- высокий уровень негативных эмоций. Как правило ведет к затруднению диалога и мешает адекватно воспринимать ситуацию.
- уровень информированности участников друг о друге. Чем меньшим объемом информации владеет оппонент, тем больше он додумывает и достраивает недостающих фрагментов информации, формируя образ конфликтной ситуации.
- особенности перцептивных процессов также влияют на полноту информационной модели конфликта. Выявлено, что лица с низким когнитивным развитием оценивают ситуацию поверхностно, их оценки носят чрезвычайный характер.
- неумение предвидеть последствия. Неспособность правильно оценить и спрогнозировать развитие конфликта ведет к увеличению ошибок в восприятии конфликтной ситуации. Как правило, оппоненты редко грамотно и точно прогнозируют развитие событий.
- негативная установка на оппонента, сформировавшаяся в предконфликтный период, также служит препятствием для адекватного восприятия другой стороны.

Анализ поведения сторон в конфликте позволяет сделать вывод, что в большинстве случаев основной целью, которую преследуют участники переговоров, является удовлетворение различного рода интересов. Интересы в контексте данной работы понимаются как осознанные потребности, определяющие линию поведения человека в конфликте. Интересы – многоуровневое понятие. Они могут дифференцироваться по различным категориям, степени открытости, проявленности и осознанности. Интересы могут являться как фактором, способствующим возникновению конструктивного диалога, так и побудительной причиной для вступления в конфликт и его эскалации. Также к числу прочих факторов, способных оказывать влияние на ход конфликта и поведение сторон, можно отнести

цели сторон, их позиции, ранг и индивидуальные особенности восприятия конфликтной ситуации.

Таким образом, несмотря на многообразие в подходах к определению, понятие «переговоры» можно обозначить как психосоциальный и коммуникативный процесс взаимодействия сторон с целью выработки совместного решения по проблеме. Переговоры являются наилучшим способом разрешения конфликтов, так как именно в рамках переговорного процесса возможно выявление и согласование интересов сторон. На этом принципе строится процедура медиации. Переговоры могут использоваться как для урегулирования, так и для предупреждения конфликтов, так как достигнутые договоренности влияют на постконфликтный период. Переговоры – это сложный и многоаспектный психосоциальный процесс коммуникации, так как ситуация конфликта существенно осложняет взаимоотношения сторон и затрудняет взаимопонимание. От того, насколько стороны смогут нейтрализовать негативные влияния конфликта, зависит, на каком уровне пройдут переговоры. Это могут быть как жесткие переговоры на основе позиций и требований, отличающиеся непримиримостью сторон, так и интегративное взаимодействие, направленное на выработку оптимального решения и предполагающее взаимные уступки и отделение эмоций от проблемы. Имеющиеся классификации переговоров позволяют дифференцировать их по степени ориентированности на конструктивное взаимодействие, числу и уровню участников, их рангу, степени формальности процедуры и обязательности исполнения соглашений. Говоря о функциях переговоров, можно выделить четыре основных. Во-первых, это передача информации между партнерами, в ходе которой происходит разъяснение позиций, выработка подходов к решению проблемы и снятие первичной неопределенности. Данную функцию принято называть информационной. Далее происходит установление каналов коммуникации, обмен точками зрения и обсуждение подходов к решению проблемы. В этом заключается коммуникативная функция. Необходимо отметить, что на

практике эти функции реализуются одновременно, что позволяет объединить их в одну. Также переговоры могут регулировать исполнение достигнутых соглашений, характер взаимодействия сторон, а также обеспечивать контроль ситуации в наиболее острые периоды конфликта. И, наконец, четвертую функцию можно охарактеризовать как пропагандистскую. Ее суть заключается в том, что стороны за счет переговоров могут пытаться оказать разной степени воздействие на околпереговорный процесс и общественное мнение с целью улучшения своей позиции и оправдания собственных действий. Основу конфликтной ситуации в большинстве случаев составляют противоположно направленные действия его участников. Их действия, как правило, ведут к реализации поставленной цели, которая представляет собой удовлетворение интересов. Одними из первых, кто видел истоки конфликта в несовпадении или ущемлении интересов, были К.Маркс и Г.Зиммель. Их идеи впоследствии оказали существенное влияние на концепцию Л.Козера. Интерес в широком смысле – это осознанная потребность. Но в конфликтологическом аспекте необходимо более глубокое толкование этого понятия. Интерес в конфликте – это побудительный фактор, который может осознаваться сторонами или же нет, но всегда влияет на их поведение и стратегии. Только выявление подлинных, зачастую скрытых интересов является залогом успеха переговоров.

Глава 2: Механизмы переговорного процесса

2.1. Стилистика переговоров

Переговоры в конфликтной ситуации – это особый случай переговоров. В условиях конфликта вести переговоры гораздо сложнее, чем в обстановке нормальных отношений, так как приходится иметь дело с партнером, который занимает противоположные позиции по предмету переговоров и, следовательно, настроен на соперничество. Одной из главных задач переговоров является преодоление этого сопротивления. Стиль переговоров выбирается исходя из баланса сил, степени напряженности отношений между конфликтующими, содержания их претензий друг к другу, замыслов и целей, которые они преследуют. Каждый из участников переговоров чаще всего заранее выбирает стиль поведения и входит в переговорный процесс с уже готовыми установками. Однако нередко на практике оппоненты меняют свою тактику и прибегают к приемам, соответствующим разным переговорным стилям. Избранные оппонентами стили могут сочетаться различным образом. С определенной степенью эффективности переговорный процесс может идти тогда, когда оба его участника одновременно используют один и тот же стиль – мягкий, позиционный торг или сотруднический. Использование жесткого стиля в подавляющем большинстве случаев ведет к ухудшению переговорного климата. Перемена стиля в большой степени обуславливается реакцией на стиль оппонента и часто происходит по причине того, что одна сторона не дает возможности другой продолжать переговорный процесс в избранном заранее стиле. Таким образом, стороне приходится либо сменить

его, либо отказаться от дальнейшего ведения переговоров. В некоторых случаях обе стороны начинают переговоры в жестком стиле, но затем, убеждаясь в его неэффективности, переходят к торгу. В других случаях одна сторона приступает к переговорам в мягком стиле, но обнаруживает, что другая жестко требует уступок, что заставляет сторону, начавшую переговоры с мягкого подхода, тоже перейти к более жесткой тактике.

Нередко случается, что попытка одного участника вести переговоры в стиле позиционного торга наталкивается на жесткий стиль другого и торг становится невозможен. Вместе с тем, зачастую переговоры, сохраняя внешнюю форму позиционного торга, на деле превращаются в хаотичную смесь разнообразных стилей, тактических приемов и уловок. Наиболее же благоприятно складывается переговорный процесс тогда, когда все его участники настроены на мягкий или сотруднический стиль. В этом случае этот стиль переговоров может сохраняться неизменным на протяжении всех переговоров и привести в итоге к успешному завершению конфликта.

Анализируя поведение участников конфликта, необходимо более подробно остановиться на классификации Томаса-Килмана, о которой говорилось выше. Согласно этой концепции, выделяются следующие стили поведения в конфликте:

- **Уклонение** (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда индивид не хочет отстаивать свою позицию, оказывать сопротивление для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, либо уклоняется от спора. Данный стиль поведения возможен, если исход конфликта для индивида не важен, либо ситуация слишком сложна и разрешение конфликта требует много сил у его участников. Также сторона может выбрать стратегию ухода в том случае, если у нее не хватает власти и ресурсов для решения конфликта в свою пользу.

- **Конкуренция** (соперничество) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных в данной ситуации средств для достижения поставленных целей, использованием власти, принуждения и прочих приемов давления на оппонента. Ситуация в этом случае воспринимается индивидом как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения. Здесь предполагаются жесткая позиция по отношению к оппонентам и выраженный антагонизм к другим участникам конфликта.
- **Приспособление** (уступчивость). Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем снятия разногласий за счет ущемления собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик, либо если предмет конфликта менее важен для одной из сторон по сравнению с сохранением отношений. Данная стратегия, как и в случае с уклонением, также может избираться при недостатке власти и ресурсов в переговорном процессе.
- **Сотрудничество** предполагает проявление активности в поисках решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия. Предполагается открытый обмен мнениями и заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма взаимодействия требует участия и вовлечения всех сторон. В том случае, если оппоненты располагают достаточным количеством времени, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможны всестороннее обсуждение проблемы, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников.
- При **компромиссе** действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особенно никто не

выигрывает в одностороннем порядке, но также и не несет потерь. Такой стиль поведения применим при том условии, если оппоненты обладают одинаковым балансом сил, имеют взаимоисключающие интересы, не располагают достаточным временем для поиска лучшего решения, либо же их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

При конкуренции и сотрудничестве конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая то, что при разрешении конфликта предполагается устранение причин, спровоцировавших его, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества обеспечивает наиболее полную реализацию данной задачи. При уклонении и приспособлении разрешение конфликта откладывается, при этом сам конфликт переходит в скрытую форму. Компромисс может обеспечить только частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как при реализации данной стратегии создается достаточно большая зона взаимных уступок, что затрудняет устранение причин конфликта через удовлетворение интересов. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных и контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения разрешения конфликта, чем избегание и даже компромисс, хотя данного утверждения придерживаются не все специалисты. Вместе с тем встает вопрос о цене победы и о том, что представляет собой поражение для другой стороны. Это крайне сложные вопросы при управлении конфликтами, так как важно, чтобы поражение не явилось в будущем базой для формирования новых конфликтов и не привело к расширению зоны конфликтного взаимодействия.

Идеальной же является стратегия окончательного разрешения конфликта, суть которой состоит в поиске и устранении его причин в рамках добровольного сотрудничества сторон. Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров. Во-вторых, проблема не уходит вглубь, а перестает существовать вообще. В-третьих, приобретаемые

сторонами выгоды превышают те, которые могли быть получены при любой другой стратегии. В основе этой стратегии лежит отношение к конфликту как к нормальному явлению.

Помимо классификации Томаса-Килмана, стили поведения также можно разделить на *деструктивный*, *корректирующий* и *прогностический*. Деструктивный стиль поведения отрицает возможность уступок и компромиссов, которые расцениваются как проявление слабости. Сторона постоянно подчеркивает свою правоту и ошибочность позиций и действий оппонента. Конфликтная ситуация воспринимается резко эмоционально обеими сторонами. Корректирующий стиль характеризуется отставанием оценки ситуации, поэтому реакция на конфликт возникает уже после его начала. Хорошо выраженной является эмоциональная реакция на конфликт. Прогностический стиль характеризуется проведением анализа опасных зон, что зачастую позволяет избежать нежелательных конфликтов. Люди с таким стилем поведения не дают спровоцировать себя на нежелательный конфликт. Как правило, на конфликт они идут осознанно, тщательно взвесив все плюсы и минусы, и только в тех случаях, когда не остается иного выхода. Вступив в конфликт, они продумывают варианты своих действий, просчитывают все возможные поступки оппонента. Такие люди отдают предпочтение компромиссам. Эмоциональная реакция в них выражена незначительно или отсутствует вообще. Оценивая эти стили, можно сделать следующие выводы:

- деструктивный стиль опасен, в первую очередь, для того, кто им пользуется. Деловые люди стараются избегать таких партнеров.
- сторонник корректирующего стиля сам, как правило, конфликт не начинает. Будучи втянутым в него, он оказывается к этому не готовым и обычно выходит из него со значительными потерями.
- сторонник прогностического стиля редко попадает в конфликтные ситуации и старается не доводить дело до конфликта. Но если

конфликт все-таки произошел, то он стремится выйти из него с минимальными потерями.

Знание особенностей стилей поведения участников конфликтного взаимодействия позволяет предвидеть их возможные реакции на ситуацию и заранее смягчать нежелательные последствия конфликта.

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы, только иными средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: позиционный торг, ориентированный на конфронтационный стиль поведения, и переговоры на основе интересов, предполагающие партнерский стиль. Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

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. В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало уделяя внимание тому, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров.
- переговоры ведутся на основе первоначально заявленных позиций, которые стороны стремятся отстаивать.
- подчеркиваются различия между конфликтующими сторонами, а сходства, даже если таковые имеются, отвергаются.
- действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы.

- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о сути проблемы, своих истинных намерениях и целях.
- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений в будущем.
- если конфликтующие стороны и допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее в первую очередь для усиления собственной позиции.
- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее 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 минимально возможными уступками, а 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 того, кто выбирает жесткий стиль, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров и как следствие неудовлетворенности интересов сторон, а также усилению враждебного характера действий

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга⁹:

- позиционный торг приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон.

⁹ Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М., 1993

- 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.
- позиционный торг угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как стороны считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет к нарастанию напряженности и возможному разрыву отношений.
- недостатки торга могут 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, в рамках которого стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны осознавать, к каким возможным результатам могут привести такие переговоры.

Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров 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 также описаны Р. Фишером и У. Юри:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя оппоненту, что являются его партнером, а не противником.

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных и признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы.
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует увеличения числа предлагаемых возможных альтернатив.
- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому необходимо открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не поддаваясь возможному давлению.
- в процессе переговоров происходит отделение человека от проблемы, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения. Также требуется согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к оппоненту.
- 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 односторонних преимуществ, а участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет положительно влиять на постконфликтные отношения, развитие которых осуществляется на 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:

- так, например, выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, так как основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным.
- использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным, так как конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений.
- 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 все 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 существовать одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров будут ориентироваться в большей степени.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш».

В рамках этой модели конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством

переговоров в рамках модели «выигрыш – проигрыш», оценивая ситуацию как игру с нулевой суммой, то есть ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой. Переговоры с ориентацией на данную модель 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 в данном случае подразумевает ориентацию на подавление интересов другой стороны и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов. Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» может привести к срыву переговоров и возрастанию риска дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш».

Если же стороны стараются избежать игры с нулевой суммой, то они должны отказаться от понимания интересов сторон как противоположных понятий. Большинство конфликтов представляет собой ситуации, когда обе стороны могут как выиграть, так и проиграть. Такое течение конфликта предполагает проведение переговоров в зависимости от ожидаемых результатов либо в рамках модели «проигрыш – проигрыш», либо «выигрыш–выигрыш».

Переговоры с ориентацией на первый вариант 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. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер и потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным. Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш — выигрыш». Достижение такого результата возможно только при ведении переговоров на основе интересов. В данном случае участники переговоров опираются на стратегию сотрудничества. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены интересы другой стороны.

Помимо стратегий, используемых сторонами в переговорах, можно выделить также и специфические тактические приемы, осознанно или неосознанно применяемые сторонами. Так, например, выделяют несколько приемов, используемых при позиционном торге. Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны:

Завышение требований. Суть этого приема состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых могут и не рассчитывать. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии видимых уступок. Однако при этом становится возможным получение уже реальных уступок от противоположной стороны. Однако если первоначальное требование чрезмерно завышено, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в демонстрировании крайней заинтересованности в решении какого-либо малозначительного вопроса. В дальнейшем сторона может отказаться от

требований по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что провоцирует ответную уступку оппонента.

Выжидание используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение. Далее, в зависимости от полученной информации, формулируется собственная точка зрения.

Преднамеренный обман используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой искажение информации, сообщение заведомо ложной информации, либо отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

Выдвижение требований по возрастающей. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований. Также распространено выдвижение требований в последний момент. Данный прием используется на этапе завершения переговоров, когда сторонам остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников может выдвинуть новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого прогресса.

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.

Оказание давления на оппонента. Используется с целью вынуждения оппонента пойти на уступки и согласиться на предлагаемое решение. Может реализовываться через указание на возможность прекращения переговоров, демонстрацию силы, предъявление ультиматума, предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Как и позиционные переговоры, переговоры на основе интересов также имеют свои характерные особенности и приемы, реализуемые сторонами в рамках этой стратегии. Однако если использование первой группы приемов

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

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Суть этого приема заключается в том, что обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия. Далее участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

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

Подчеркивание общности. Прием состоит в том, чтобы указать на аспекты, которые объединяют оппонентов, такие как заинтересованность в положительном результате переговоров, взаимозависимость оппонентов, стремление избежать дальнейших потерь, наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

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

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 дезорганизует соперника и вызывает необходимость корректировки доводов по ходу переговоров. При стремлении вести переговоры на основе интересов метод сигнализирует о желании избежать острой конфронтации и признании правомерности претензий оппонента.

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 придерживаться часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов в данном случае облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

Возвращение к дискуссии. Реализация данного приема предполагает, 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 какой-то из сторон вопрос остался не разъясненным.

Пакетирование заключается в том, что несколько вопросов объединяются и предлагаются к рассмотрению одновременно. Пакетирование в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Сторона, предлагающая такой вариант, 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 предложений ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

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 такой прием используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

Уход (избегание). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, либо в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционной торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации.
- не вступать в дискуссию, если, к примеру, позиция по данному вопросу плохо проработана.
- отклонить нежелательное предложение.
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе интересов используют указанную стратегию в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или 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. Эти цели могут заключаться либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо же в стремлении к одностороннему выигрышу. В первом случае действия участников переговоров отличаются искренностью, открытостью, а используемые при этом тактические приемы корректны и уважительны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют манипулятивными. Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, которое используется для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения оппонента к совершению определенных действий.

Важным параметром при анализе переговорного процесса является его успешность. Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, однако его заключение не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно

использовать ряд критериев. Важнейший показатель успеха – степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение является свидетельством того или иного способа решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противоборства 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.

Другим важным критерием успешности являются субъективные оценки переговоров и их результатов участниками. Переговоры можно назвать успешными, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое. Не исключено, однако, что впоследствии эти оценки изменятся. Успешность переговоров позволяет оценить также такой критерий, как выполнение условий соглашения. Даже самый хороший результат переговоров может быть ухудшен, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучшим способом, позволяющим обеспечить долговременный эффект переговоров является составление плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Таким образом, подводя итог анализу стилей ведения переговоров, можно отметить, что эффективность переговорного процесса напрямую зависит от стратегий и приемов, используемых сторонами. Положительно влияют на эффективность взаимодействия те стратегии и тактические приемы, которые направлены на достижение взаимной выгоды и обоюдное удовлетворение интересов. К таким стилям можно отнести мягкую форму позиционного торга и переговоры на основе интересов. Именно в рамках этих стратегий возможно наиболее полное устранение подлинных причин

конфликта и нейтрализация возможного возобновления конфронтации. Как показывает практика, жесткий подход к переговорам, безальтернативное отстаивание своей позиции и стремление к получению односторонней выгоды приводит к неэффективному и недолговременному соглашению или же может вовсе сорвать переговорный процесс. Для нейтрализации возможных негативных последствий такого взаимодействия, сторонам необходимо придерживаться построения отношений в рамках игры с ненулевой суммой. В зависимости от ситуации, это может быть компромиссная стратегия, означающая отказ обеих сторон от части первоначально заявленных требований и предполагающая взаимные уступки, либо стратегия, ориентированная на удовлетворение интересов всех сторон и взаимный выигрыш. Вне зависимости от выбранного стиля ведения переговоров, их успешность напрямую зависит от отказа воспринимать противоположную сторону как врага. Кроме того, существуют различные тактические приемы, свойственные как позиционному торгу в переговорах, так и их интегративной альтернативе. Приемы, относящиеся к первому типу, ориентированы на получение односторонней выгоды, как правило носят силовой или манипулятивный характер и предполагают игнорирование интересов оппонента. Тактические элементы переговоров на основе интересов, напротив, предназначены для снятия напряжения, разъяснения позиций и установления эффективной коммуникации. Одни и те же приемы могут нести за собой различные конструктивные или деструктивные последствия в зависимости от того, используются ли они с целью получения выгоды или же заключения взаимовыгодного соглашения.

2.2. Стил ь общения как причина выбора стратегии переговоров

Существуют множество причин и факторов, способных повлиять на стили поведения сторон в переговорах. И одним из наиболее важных понятий, который напрямую связан с ними, является стиль общения индивида. В первую очередь под стилем общения принято понимать систему норм, принципов и методов приемов взаимодействия и поведения. Стил ь общения определяет индивидуальность человека в отношениях с другими. Наиболее ярко это понятие проявляется в деловой и профессиональной сфере, в отношениях между деловыми партнерами или между руководителем и подчиненным, а также непосредственно может влиять на ход конфликта и переговорного процесса. Каждый человек имеет собственные стереотипы взаимодействия, которые определяют его стиль общения. Стил ь отражает устоявшиеся механизмы поведения определенного человека, он тесно связан с психологическими особенностями его мышления, принципом принятия решений, проявлением коммуникативных качеств. Стил ь общения не является врожденным качеством, а формируется в процессе взаимодействия. Социально-экономические, социально-психологические и другие внешние факторы влияют на формирование стилиа общения. Также можно сказать, что стил ь общения связан с культурными особенностями той среды, в которой развивался индивид, ее традициями и устоявшимися нормами поведения. Относительно последней особенности, речь идет о связи стилиа общения с национальной культурой. Практика межличностного взаимодействия показывает, что стили общения, являющиеся эффективными в одной культуре, могут не сработать в другой. Зачастую люди, воспитанные в рамках разных культур, могут придерживаться различных стратегий поведения, исходя из особенностей своей культурной среды. Стил ь общения имеет как объективную, так и субъективную основу. С одной стороны, он зависит от моральных норм, социокультурных, социально-экономических и

политических факторов, сложившейся системы отношений, а с другой – от личностных особенностей индивида. Существуют несколько классификаций стилей общения. Широко известной является классификация К.Левина¹⁰, который выделял три стиля лидерства и управления:

- авторитарный (согласно авторитарному стилю лидер все решения принимает единолично, отдает приказы, делает указания. Люди с авторитарным типом поведения зачастую догматичны, имеют довольно жесткую картину мира и являются крайне неудобными оппонентами в споре).
- демократичный (этому стилю свойственны коллегиальное принятие решений, поощрение активности участников коммуникативного процесса, широкая информированность участников дискуссии о решаемой проблеме).
- либеральный (при либеральном стиле общения характерной чертой является незначительная активность руководителя, который может и не являться лидером. Такой человек неохотно проявляет инициативу, не желает или не способен принимать решения и подвергается различным влияниям).

На основе этой классификации стилей управления можно выделить также и стили поведения человека в общении с другими. Это может быть директивный, авторитарный стиль, при котором человек во взаимодействии с другими является сторонником жесткой позиции, предполагающей навязывание своей воли и своего решения. Также выделяется коллегиальный, демократический стиль, в рамках которого человек учитывает в общении интересы других, уважает оппонента и доверяет ему. И, наконец, либеральный, при котором человек практически не управляет ситуацией

¹⁰ Левин К. Разрешение социальных конфликтов / [Пер. с англ. И. Ю. Авидон]. СПб. 2000.

общения, пассивен в процессе коммуникации и в процессе принятия решений.

Анализируя указанные выше стили поведения в общении, можно заявить, что они коррелируют со стилями поведения в конфликте. Так, например, приверженец авторитарного стиля общения, скорее всего, будет придерживаться стратегии соперничества в переговорах. Сторонник демократичного стиля открыт для диалога и чувствует себя комфортно в рамках стратегии сотрудничества. Соответственно, для либерального стиля можно выделить тактику ухода или избегания как наиболее вероятную.

При рассмотрении стилей общения нельзя не коснуться исследований Эрика Берна. В своих работах Берна использовал такое понятие как трансактный анализ. Его суть заключается в допущении, что если два человека находятся какое-то время вместе, между ними обязательно начнется процесс общения в вербальной или невербальной форме. Они начнут обмениваться стимулами. Когда один человек пошлет стимул другому, а другой ответит на этот стимул, общение состоится. Такой обмен стимулами Э.Берн называет трансакцией. Когда два человека общаются, их отношения становятся системными. Если общение начинает А., а Б. ему отвечает, дальнейшие действия А зависят от ответа Б.

Выделяют комплементарные трансакции (со взаимным дополнением) и перекрещивающиеся. Комплементарные трансакции представляют собой такой обмен стимулами, где вектор стимула и вектор ответа совпадают. Если векторы сообщений не совпадают, такие трансакции называются перекрещивающимися. Если общение идет по схеме комплементарной трансакции, оно может идти неограниченно долго. Конфликта в данном случае нет и не будет. Если же общение идет по схеме перекрестной трансакции, общение прекращается и начинается конфликт.

На основании этих законов М. Литвак разработал систему профилактики конфликта, поведения в конфликте и выхода из него,

получившую название «психологическое айкидо». Суть метода заключается в использовании приема психологической амортизации, согласно которому для избежания конфликта необходимо согласиться со всеми доводами оппонента, что позволяет быстро наладить контакт и достойно ответить на оскорбления. Эрик Берн выделяет несколько типов общения между людьми¹¹:

- Уход в себя (отсутствие интереса или желания по-настоящему взаимодействовать друг с другом).
- Ритуал (формальное общение по обезличенным правилам. Общение на этом уровне, как правило, бесконфликтно).
- Невротическая игра (это серия скрытых трансакций, запрограммированных на конфликт. Указанные выше типы общения носят равноправный характер. В игре же всегда кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Цель трансактного анализа - выявить, в какой игре находится пациент и помочь ему выйти из нее).
- Деловое взаимодействие (такую форму общения Берн называет процедурой. Это некие деловые формы общения, задействованные в повседневной или профессиональной деятельности. Также является матрицей, на которой разыгрываются другие формы общения).
- Человеческая близость, открытость (Э.Берн определяет близость как искреннее отношение между людьми со свободным взаимным обменом мыслями и чувствами, исключая извлечение выгоды. В данном случае общение происходит без использования каких-либо типов игр. Только такое состояние может сохранить здоровье, утверждает Э.Берн. Также он указывает, что в обществе отношения искренности не поддерживаются. Ребенок с детства может общаться только на уровне близости, но постепенно под влиянием воспитания искренность

¹¹ Берн. Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М., 2015.

исчезает, и появляются ритуалы. Но в них невозможно выразить сильные чувства. Тогда на смену им приходят игры)

В повседневной жизни многие люди большую часть времени проводят, общаясь на первых трёх уровнях. Это является причиной огромного количества проблем, внутри- и межличностных конфликтов¹².

Для того, чтобы грамотно направить ход переговоров в нужное русло, используется целый ряд механизмов. Эти психологические механизмы представляют собой совокупность психических процессов, обеспечивающих движение к результату. Выделяют следующие механизмы: согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию сторон, обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон.

Согласование целей и интересов. Результативность переговоров в данном случае определяется мерой достигнутого согласования целей и интересов. Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих интересов обсуждают их совместимость и вырабатывают общую цель. Такой прием будет более эффективным в случае, если стороны находятся в хороших отношениях, а также если между сторонами переговоров есть установка на решение проблемы. В основном, данный механизм применяется в ситуации, когда переговоры ведутся между партнерами, которые давно знают друг друга.

Стремление к взаимному доверию сторон представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему. Различают потенциальное и реальное доверие. Доверие в переговорном процессе очень нестабильно и непостоянно. В ситуации, когда переговорный процесс принимает конфликтный характер, практически невозможно говорить о полном доверии сторон. Противодействие, негативные эмоции, недовольство ходом процесса и прочие факторы могут вызвать напряжение и недоверие. Однако если стороны согласились на переговоры, значит противоборство

¹² *Иванова Е.* Конфликтологическое консультирование. СПб., 2012., Стр 21.

прекращено, хотя бы на время их проведения с целью достижения положительного решения. Поэтому, механизм доверия запускается в той ситуации, когда стороны осознают необходимость проведения переговоров.

Еще одним психологическим механизмом переговоров является **обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон**. Этот механизм заключается в том, что во время переговоров стороны стараются сохранить установившийся баланс сил и контроль за действиями друг друга. Существенное влияние на баланс сил оказывают возможности другой стороны и степень их восприятия оппонентом. В переговорах каждая из сторон стремится максимально использовать свои возможности, в том числе манипулятивные. Диапазон применяемых психологических средств в переговорных процессах достаточно широк: от убеждения до угроз и прямого шантажа.

В соответствии с несколькими известными сегодня системами психологического диагностирования личности, поведение людей можно описать с помощью двух основных критериев оценки:

- общая вовлеченность во взаимодействие с другими людьми, которую можно охарактеризовать как активную (стремление контролировать и управлять), или как пассивную (стремление наблюдать и соответствовать).
- антагонстическое восприятие социума, предполагающее тенденции к индивидуализму и конкуренции или дружественное, влекущее за собой склонность к коллективизму и сотрудничеству.

При сопоставлении признаков по приведенным критериям можно выделить четыре основных типа поведения¹³:

Доминирующий. Проявляющий активное поведение во враждебной среде, ориентирующийся на проявления власти и силы, демонстрирующий

¹³ См. *Иванов О.* Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь! М., 2012.

готовность к конфронтации ради преодоления или избегания неудачи. Для доминирующего стиля характерно стремление к быстрому принятию решений и достижению результата в кратчайшие сроки. Переговорщики, ориентированные на доминирующий стиль, обычно не испытывают стеснения, настойчивы, владеют инициативой в ходе переговоров. Доминирующий стиль эффективен в ситуации вызова, высоких рисков с высокой стоимостью результата, сложных задач и изменений. Доминирующий стиль отличается быстрым и четким изложением важных пунктов, быстрой ориентацией в нестандартных ситуациях, оперативным принятием решения по ходу переговоров. Доминирующий стиль не предполагает замалчивание спорных моментов, напротив, предполагает необходимость не оставлять вопросы открытыми. Для доминирующего стиля характерно использование стратегии позиционного торга. Риски использования доминирующего стиля заключаются в минимальной ориентации на интересы партнера. Это создает риск неправильного понимания позиции партнера и толкования его заявлений. Партнер может воспринимать доминирующее влияние, как давление, переходящее в агрессию.

Убеждающий. Убеждающий стиль предполагает приветливость, позитивность, стремление расположить партнера к себе. Переговорщики, ориентированные на убеждающий стиль, стремятся заинтересовать и увлечь партнера, проявлять энтузиазм, устанавливать неформальные дружеские отношения с партнерами. Убеждающий стиль незаменим в ситуациях подачи нестандартных идей, высокой степени неопределенности в оценке результатов, необычных задач и изменений. В убеждающем стиле важно поддерживать атмосферу неформального общения, быть на позитивной эмоциональной волне, демонстрировать оптимизм, стремиться к установлению доверительных личных отношений. Ведущие навыки убеждающего стиля: установление контакта и презентация предложения.

Давление на партнера оказывается через эмоциональные реакции возмущения, недоверия или, напротив, радости и энтузиазма.

Риски использования убеждающего стиля заключаются в минимальной ориентации на детали сделки, излишнюю разговорчивость и эмоциональность. Неконтролируемые эмоции приводят к появлению невыполнимых обещаний и мнений, не подкрепленных конкретными фактами. Убеждающие переговорщики предпочитают говорить, а не слушать, могут восприниматься импульсивными и не всегда завершающими начатое дело.

Анализирующий. Для анализирующего стиля характерно стремление к логическому и детальному обсуждению предмета переговоров. Для такого переговорщика важны точность, осторожность, полнота владения всей необходимой информацией, обязательность фиксации решений. Переговорщики, ориентированные на анализирующий стиль, обычно хорошо подготовлены к переговорам и владеют всеми деталями переговорной ситуации. В анализирующем стиле важен логический и структурированный подход, стремление к логическому и детальному обсуждению любого аспекта переговоров. Анализирующий стиль предполагает выверенные вопросы и уделяет большое внимание анализу ответов. Переговорщик, ориентированный на этот стиль, должен быть организованным и систематичным. Ведущие навыки анализирующего стиля: позиционный торг и детальное обоснование вариантов. Давление на партнера оказывается через указание на ошибки и несостыковки в представленных расчетах. Риски использования анализирующего стиля заключаются в неэффективных затратах времени на обсуждение второстепенных вопросов, при котором общая картина упускается из виду, в выборе не самого лучшего варианта по причине затягивания времени, в недостатке внимания к эмоциональным реакциям партнера, а также создании образа человека, ориентированного исключительно на решение рабочих вопросов. На переговорах с анализирующим партнером важно вести их системно, активно обсуждать

всевозможные детали соглашения, на языке цифр обосновывать достоинства и недостатки, использовать наглядные материалы, рисовать и записывать, подключать всевозможных экспертов.

Межличностный. Для межличностного стиля характерно стремление к последовательности и обязательности. Переговорщик, ориентированный на создание межличностных отношений, обычно внимательно слушает, проявляя эмпатию и спокойствие. Переговорщики, использующие межличностный стиль, обычно тщательно готовятся и продумывают все возможные варианты договоренности, внимательно слушают, проясняют понимание, спокойно и обстоятельно разъясняют свои позиции. Также они уравновешены, подробно отвечают на вопросы, при обсуждении учитывают все замечания, ориентированы на соблюдение правил и на необходимость отчитываться перед руководством. Межличностный стиль незаменим в ситуации необходимости создания хороших отношений, использовании индивидуального подхода, проявления внимания к партнеру при несоблюдении обязательств и в кризисных ситуациях. Межличностный стиль предполагает ориентацию на снижение эмоционального напряжения диалога, внимание к словам партнера, обязательность выполнения решений. Ведущие навыки межличностного стиля: проведение постпереговорных контактов и уменьшение негативных эффектов жалоб. Давление на партнера оказывается через апелляцию к личным негативным последствиям недостижения соглашений, критериям справедливости, а также через необходимость соблюдения правил и процедур. Риски использования межличностного стиля заключаются в неприятии его партнером, для которого расстановка приоритетов может показаться не вполне ясной. Недостаток энтузиазма может быть воспринят как невнимание к партнеру. Чересчур сильная ориентация на отношения в преодолении несогласия партнера также может вызвать его раздражение. В целом, попытки наладить отношения, в принципе, могут быть восприняты как проявление слабости и зависимости от партнера.

Межличностный стиль незаменим в ситуации, когда стоимость любой детали будущего соглашения критична.

Важно отметить, что психотип, а также связанный с ним стиль общения и поведения в конфликте крайне трудно поддается изменениям. Формируясь в раннем возрасте, психотип практически не меняется на протяжении всей жизни, особенно ярко проявляясь в сложных стрессовых ситуациях. Но несмотря на это, зачастую оказывается возможным изменить образ действия индивида. В итоге, по результатам проведенных переговоров сторона оказаться в одной из четырех ролей для партнера¹⁴:

Чужой – человек, с которым не только не удалось договориться, но и не удалось наладить сколько-нибудь позитивный неформальный диалог. Если через какое-то время возникнет необходимость продолжить переговоры, то построение взаимодействия придется начинать сначала. Это самая неудачная роль, за исключением тех ситуаций, когда сторона оказывается втянутой в переговорный процесс вне ее воли, когда стороне невыгодно договариваться и не нужно создавать отношения.

Приятель – человек, с которым договориться не удалось, но качество возникших отношений позволяет планировать следующие контакты, не обязательно посвященные теме прошедших переговоров. Роль, которая планируется для контактов, посвященных исключительно сбору информации. В данном случае не ожидается и не требуется каких-либо конкретных действий по результатам диалога. Это также могут быть превентивные контакты, направленные на создание благоприятной перспективы общения.

Коллега – человек, с которым удалось договориться, но персональных позитивных отношений создано не было. Эту роль можно выбрать, когда имеется негативный опыт взаимных контактов или когда выстраивание личных отношений не выгодно.

¹⁴ См. *Иванов. О. Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь!* М., 2012.

Союзник – человек, с которым удалось добиться заключения соглашения, одновременно установив хорошие доверительные отношения. Эта роль наиболее благоприятна для климата переговорного процесса, а также перспективы заключения долгосрочного и устраивающего все стороны соглашения.

Тем не менее, необходимо учитывать, что качество персональных отношений во многом зависит от эмоциональной составляющей, следовательно, вне зависимости от приложенных усилий, возможны различные ситуации, не предполагаемые сторонами изначально и разрушающие их планы и намерения. Помимо этого, можно выделить личностные установки, различающиеся по ценностным ориентациям и зачастую ярко проявляющиеся в конфликтах. Согласно этой концепции, существует несколько идеальных типов:

- **Теоретический человек** имеет установку на теоретические знания. Конфликт будет рассматриваться им через призму теоретических моделей, закономерностей и тенденций. Попадая в конфликтную ситуацию, данный тип будет вносить систематизацию, логику, аналитические схемы.
- **Экономический человек** — основным мотивом, определяющим характер его действий в конфликте, является полезность или бесполезность.
- **Эстетический человек** живет в мире фантазий, через которые он воспринимает окружающую действительность. Для людей этого типа самым главным являются мир, согласие и возвышенные чувства. Непосредственное соприкосновение с конфликтом для такого человека всегда болезненно и вызывает переживания.
- **Социальный человек** полностью обращен к чужой жизни, способен к проявлению эмпатии. Его потребность в самоотречении является

ведущей жизненной потребностью. Многие прагматические действия полностью исключаются. Для такого человека социальная установка является организующим принципом жизни, а высшее проявление социальной направленности — компромисс, переговоры, согласие, взаимообмен ресурсами.

- **Политический человек** — ведущей жизненной установкой является власть как способ придавать собственным ценностным ориентациям важность в глазах других. Его цель — самоутверждение через обладание властью. В конфликте данный тип будет бороться только за власть, все остальное для него вторично.
- **Инновационно ориентированный человек** — это человек, который не удовлетворяется достигнутым результатом. Он всегда старается двигаться вперед, его интересует неизведанное, он занят разработкой новых идей, подходов, технологий. Его интересуют самые последние достижения техники и открытия. Выборочен в связях и отношениях, его переживания связаны только с новыми идеями и их реализацией. Он является конфликтогеном, а его идеи и действия становятся причиной конфликтов. Такие люди часто неуживчивы и бескомпромиссны, ради своей идеи готовы пойти на любые риски, жертвы и конфликты.

Каждый конкретный человек в той или иной степени соотносится с идеальным типом. Это соотношение не абсолютно и не статично, как и стратегии, избираемые сторонами в конфликте. Но эти типы следует учитывать при анализе, так как эти факторы играют важную роль в развитии конфликта.

Таким образом, подводя промежуточный итог, можно отметить, что стиль и тип общения, а также психотип личности оказывает существенное влияние на выбор стратегии поведения в переговорах. Стиль общения отражает индивидуальные особенности личности, его устоявшиеся

механизмы поведения. Это понятие имеет как объективную, так и субъективную основу. Среди наиболее распространенных стилей выделяют авторитарный, демократичный и либеральный. Говоря о типах общения, нельзя не упомянуть о концепции Эрика Берна и его трансактном анализе (знать). Согласно Берну, можно выделить несколько типов общения. Это может быть уход в себя, ритуал, невротическая игра, деловое взаимодействие и человеческая близость. От того, на каком уровне общения находятся индивиды, зависит бесконфликтность и успешность их взаимодействия. Также заслуживает внимание типология переговорщиков, описанная в книге О.Иванова. Согласно этой классификации, существуют четыре типа поведения переговорщиков: доминирующий, анализирующий, убеждающий и межличностный. Также в его работе описываются различия постпереговорного восприятия партнерами друг друга. Так, например, по итогам переговоров, стороны могут занять позицию чужих, партнеров(коллег), приятелей или союзников. Также в зависимости от ситуации и, что не менее важно, от психотипа, оппоненты могут прибегать к эмпатичному межличностному или структурированному аналитическому типу, также предполагающему позиционный торг. Все указанные стили имеют помимо всего прочего свои риски и недостатки, которые могут проявиться во время взаимодействия. Существуют также так называемые идеальные типы, по которым можно соотнести индивидов. К ним относятся теоретический, экономический, эстетический, социальный, политический и инновационный.

Глава 3: Исследование причин различия стилей поведения в конфликте.

3.1. Конфликтологическая компетентность как фактор, влияющий на поведение в конфликте

Анализируя причины различия стилей ведения переговоров и поведения людей в конфликте, нельзя не рассмотреть такое явление, как конфликтологическая компетентность. Под компетентностью в широком смысле понимается особый тип организации предметных и специфических их знаний, позволяющий принимать и реализовывать эффективные решения в соответствующей области деятельности. В настоящее время в конфликтном взаимодействии сторон чаще всего преобладают деструктивные формы поведения¹⁵. Как показывает практика, силовое, насильственное решение проблем во многом является результатом узкого, стереотипного подхода к преодолению конфликтных ситуаций, отсутствия или плохой развитости представления о возможности применения конструктивных и взаимовыгодных навыков урегулирования. Так, например, распространенность принуждения в том или ином проявлении объясняется срабатыванием механизма психологической защиты, который приводит к появлению двойных стандартов в оценке партнера, а также оценке собственного поведения в переговорах, что способствует эскалации напряженности. Также довольно типичной является ситуация, когда один из партнеров указывает на неконструктивное поведение другого, не замечая собственного проявления давления и манипуляции. Как правило, на практике стороны в большинстве случаев положительно оценивают свое поведение и

¹⁵См. *Иванова Е.* Конфликтологическая компетентность как фактор самореализации. СПб. // Проблемы самореализации личности. СПб., 2006.

установку на сотрудничество в переговорах, тогда как, по их мнению, оппонент придерживается стратегии соперничества. Данный принцип действует аналогичным образом и в случае оценки ситуации другой стороной.

Существует множество определений конфликтологической компетентности. Впервые данный термин был введён Б. И. Хасаном¹⁶. Ученый трактует конфликтологическую компетентность как способность действующего лица в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных форм конфликта и перевода социально-негативных конфликтов в социально-позитивное русло. Конфликтологическая компетентность включает в себя набор стратегических и тактических компонентов, среди которых можно выделить личностные особенности, установки, а также знания и навыки, способствующие конструктивному управлению конфликтными ситуациями. Конфликтологическая компетентность – это сложное, многоуровневое явление, затрагивающее когнитивные аспекты личности. Важной составляющей конфликтологической компетентности является практическая конфликтоспособность. Под этим понятием подразумевается способность к оперативному распознаванию конфликтной ситуации, избегая различного рода искажений. Сюда также относят способность понимать динамику и движущие силы конфликта и формировать оптимальную стратегию поведения в конкретной ситуации, а также способность эффективно применять выбранную стратегию при вмешательстве в конфликт. Одной из важнейших установок, обеспечивающих конструктивное преодоление конфликтных ситуаций, является диалогический подход к проблеме и партнеру в противовес конфликтному подходу. Диалогический подход предполагает, что оппонент является партнером по конфликту, а не средством

¹⁶ Хасан Б. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. – Красноярск.: 1996.

удовлетворения интересов. Партнеры по конфликту изначально равны и обладают равными правами при работе с конфликтом.

Конфликтологическая компетентность может достигать различных уровней развития. Этим уровням соответствует определенная степень устойчивости и выраженности конструктивного подхода к разрешению конфликтных ситуаций разной сложности, при разном составе участников, разной степени вовлеченности личности.

При высоких уровнях конфликтологической компетентности способность реализовать эффективные когнитивные стратегии сохраняется относительно независимо от внешних факторов и обеспечивает значительную стабильность результатов. Более того, конфликтологическая компетентность обретает способность к саморазвитию и упрочению. Конфликт – неизбежная составляющая жизни, а также процесс, способствующий пересмотру и анализу личностных качеств. Конфликтологическая компетентность дает возможность эффективно обнаруживать и использовать положительные факторы конфликта, минимизируя потери. Кроме того, эффективное разрешение конфликтов предполагает конструктивные личностные установки по отношению к окружающему миру.

Конфликтологическая компетентность также важна и для медиатора, как для человека, непосредственно влияющего на ход конфликта. Она в первую очередь отражает степень его профессиональной осведомленности о спектре возможных стратегий поведения клиентов и предполагает умение содействовать преобразованию конфликтного взаимодействия в конструктивное. Это также способность специалиста в реальном конфликте осуществлять деятельность, направленную на минимизацию деструктивных последствий. Восприятие конфликта как связующего звена и объединяющего фактора — одна из самых главных установок при формировании конфликтологической компетентности.

Таким образом, конфликтологическая компетентность и самореализация являются родственными, взаимосвязанными феноменами. Повышение конфликтологической компетентности, развитие навыков посредничества, опирающихся на широкий и беспристрастный взгляд на происходящее, приводит к благоприятным глубинным изменениям когнитивного аспекта личности, обеспечивающего фундамент для более успешной самореализации.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что поведение сторон в конфликте во многом зависит от их психотипа, стиля и типа общения, а также уровня конфликтологической грамотности и компетентности. Множество факторов оказывают влияние на то, как ведут себя стороны в переговорах. Эти факторы могут носить как объективный, так и субъективный характер. На поведение индивида может влиять внешняя среда, его личностные особенности, стереотипы мышления и поведения. Социально-психологические, экономические и даже этнополитические факторы вносят свой вклад в формирование личности, и, как следствие, стереотипов поведения. Исходя из этого, индивид может занимать различные позиции по отношению к переговорам и конфликту. Это может быть как неуступчивая и жесткая авторитарная позиция, так и демократически-компромиссная, ориентированная на совместное принятие решения, либо же либеральная, коррелирующая со стратегией ухода от конфликта. Стоит также упомянуть несколько психологических механизмов, которые могут проявляться в конфликте. Их суть заключается в том, что стороны могут как осознанно, так и бессознательно стремиться к согласованию интересов, установлению доверия и поддержанию баланса сил в переговорах. Наконец, одним из важнейших параметров, необходимых для анализа и понимания причин различия поведенческих стратегий в переговорах, является конфликтологическая компетентность. Это понятие можно определить как совокупность когнитивных навыков, способствующих выбору наилучшей стратегии поведения, пониманию механизмов взаимодействия и

урегулирования разногласий, избегая искажений и конфронтационного поведения. Конфликтологическая компетентность предполагает диалогический подход к партнеру, который проявляется в адекватном восприятии его интересов и стремлении к достижению обоюдного согласия. Без данного навыка невозможно эффективное взаимодействие как в самой ситуации конфликта, так и за ее пределами.

3.2. Исследование причин различия стилей ведения переговоров

Резюмируя итоги предыдущих глав, можно сказать, что причины конфликта могут быть разделены на условные категории, включающие в себя структурные, ценностные, поведенческие, информационные и социально-психологические. При этом, в большинстве случаев общим фактором для всех категорий причин является ущемление интересов сторон. Анализируя механизмы поведения конфликтующих сторон, можно отметить, что зачастую оно определяется неосознаваемыми или плохо осознаваемыми факторами, лежащими в сфере психотипа и предпочитаемого стиля общения. Что касается последнего понятия, то оно включает в себя множество аспектов, связанных с личностными особенностями индивида, его культурой, когнитивным фактором, ценностями и установками. Очевидно, что каждый конфликт по-своему уникален. Стороны включаются в него с различными установками, разной степенью влияния и отстаивают разные интересы. Исходя из этого, можно предположить, что ущемление разного рода интересов, а именно это, как было сказано выше чаще всего провоцирует конфликт, может по-разному влиять на поведение сторон в конфликте.

Кроме этого, рассматривая специфику причин конфликта, можно отметить, что для устранения каждой необходим различный набор механизмов и действий. Так, например, устранение искажения информации или нормализация поведения сторон предполагает приемы, отличные от разрешения структурных или ценностных противоречий. Очевидно, что разрешение последних двух типов конфликта потребует больше усилий. Причина конфликта – это фактор, который отражает формирование цели. Целью в данном случае является то, чего хочет достичь сторона в результате

взаимодействия. Так как цели различны, то можно предположить, что существуют и различные способы их реализаций. Если взглянуть на типологию причин конфликта, то можно заметить, что процесс устранения каждой из них будет специфичен. Это значит, что и путь достижения цели будет отличаться в каждом из случаев, что предполагает использование разных переговорных стратегий.

Это положение легло в основу проводимого исследования, в ходе которого был проведен экспертный опрос среди профессиональных медиаторов с целью выяснить, какие корреляции по данной проблеме наблюдаются в ходе их работы. Респондентам было предложено ответить на 6 вопросов:

- 1) Какие стили поведения в конфликте Вы наблюдаете в медиации чаще всего?
- 2) Как часто стороны меняют типы поведения или придерживаются выбранного и с чем это обычно связано?
- 3) Отмечаете ли Вы корреляции между причиной конфликта и стратегиями поведения, выбираемыми сторонами? Если да, то какие?
- 4) Каким образом статус, возраст и социальное положение сторон влияет на их стратегии поведения в конфликте?
- 5) Как Вы оцениваете общий уровень конфликтологической компетентности клиентов? Какие меры могут быть предприняты для ее повышения?
- 6) Ваш опыт работы медиатором.

Данный опрос охватывает вопросы, как непосредственно связанные с причинами различия стратегий поведения сторон в переговорах, так и околпереговорные аспекты, такие как статус, возраст и конфликтологическая компетентность клиентов. В контексте данной работы

эти факторы также рассматриваются как влияющие на стратегию поведения сторон в конфликте. Вопросы были представлены респондентам в открытой форме, так как в рамках исследования было важно получить наиболее полные и развернутые ответы, описывающие все отмечаемые медиаторами детали переговорного процесса.

В ответах по *первому* вопросу всеми респондентами были озвучены лишь две стратегии: соперничество и уход(избегание). Обобщая ответы по *второму* вопросу, можно сказать, что медиаторы отмечают изначальную настроенность сторон на борьбу и соперничество. С этой установкой стороны и приходят в конфликт. В последствии, как отмечается, при работе медиатора, которая предполагает извлечение новой информации, прояснение интересов и тестирование позиций на реальность, происходит смена стратегий. От соперничества стороны приходят к компромиссу или сотрудничеству. В отношении *третьего* пункта, 90% медиаторов не выявило четких корреляций между исходными причинами конфликта и стратегиями поведения сторон. В ответах на четвертый вопрос мнения существенно разделились. Часть опрашиваемых указала на то, что оппоненты с невысоким статусом и социальным положением чаще выбирают стратегию избегания. Некоторые респонденты отметили интересные аспекты, заключающиеся в том, что люди старшего возраста, с высоким статусом, положением и большим объемом ресурсов, зачастую оказываются более сговорчивыми и готовыми на сотрудничество(особенно если имеют какой-либо переговорный опыт), чем их молодые и менее статусные оппоненты. Однако, тенденция ответов сходится в том, что возраст, статус и социальное положение оказывают существенное влияние на баланс сил, который во многом определяет стилистику переговорного процесса. В ответах на *пятый* пункт абсолютно все опрашиваемые оценили уровень конфликтологической компетентности как низкий или очень низкий.

Опыт и специфика работы медиаторов, участвовавших в опросе, различны. Среди респондентов были как молодые медиаторы с опытом

работы около года, так и опытные переговорщики с опытом работы в сфере в 20 и более лет. Ответы были даны медиаторами, работающими в сфере бизнес-конфликтов, семейных споров, а также судебной медиации.

Анализируя результаты опросов, можно отметить, что большинство медиаторов не выявило четких зависимостей между причинами конфликта и стилями поведения сторон в конфликте. Исходя из этого, можно предположить, что исследование дало отрицательный результат. Однако, рассмотрев глубже полученные результаты, нами были сделаны иные выводы. Очевидно, что для реализации различных интересов в конфликте существуют различные инструменты, и, как следствие должны присутствовать разные стратегии, однако ответы медиаторов говорят о том, что все конфликты сводятся к применению максимум двух стилей, что представляется нелогичным.

Анализ причин подобного результата привел к необходимости более подробного рассмотрения такого явления, как конфликтологическая компетентность. Один из медиаторов указал на взаимосвязь данного рода компетентности, а также когнитивного компонента с тем, насколько легко сторона переходит от конфронтации к сотрудничеству. Рассматривая ответы респондентов, становится ясно, что стороны чаще всего недостаточно дифференцируют причины конфликта и в малой степени осознают, какие приемы необходимы для достижения той или иной цели.

Примечателен ответ одного из опрашиваемых, который единственный указал на корреляции между причиной и стратегией. В данном ответе было озвучено, что поведение стороны в конфликте зависит от того, что она хочет достичь, хочет ли вообще, а также чем жертвует для достижения цели. На стратегию поведения конфликтантов влияет также осознаваемая важность предмета конфликта. В рамках этого положения просматривается заслуживающий внимания аспект; в случае, если сторона слабо заинтересована в предмете конфликта, то она более охотно идет на

сотрудничество. В случаях, если заинтересованность совсем низкая, то может быть выбрана стратегия избегания. Однако если обе стороны высоко оценивают важность обладания предметом конфликта, то в большинстве случаев, провоцируемые страхом потери, они выбирают конфронтацию. Таким образом, как ни парадоксально, чем меньше важность, тем более охотно конфликтующие готовы договариваться.

Говоря о связи вышеуказанных выводов с понятием конфликтологической компетенции, то можно сказать, что люди в большинстве случаев не привыкли анализировать и рассматривать конфликтную ситуацию, в которой оказались. Общение происходит на уровне позиций, отстаивание которых мешает реализации интересов даже в том случае, если они изначально схожи. Повышение конфликтологической компетентности предполагает нахождение более широкого спектра механизмов разрешения конфликта, нейтрализацию образа врага, проявление эмпатии к оппоненту и смещение локуса контроля. Что примечательно, в ответах респондентов было указано, что смена стратегий чаще происходит именно в результате работы медиатора – человека с высокой конфликтологической компетентностью. Он помогает сторонам прояснить их интересы, отрабатывает эмоции и налаживает коммуникацию. Соответственно, можно предположить что получение определенных навыков может помочь сторонам менять стратегии и приходиться к компромиссу. Это было подтверждено в одном из ответов, где было сказано, что люди с высоким когнитивным уровнем и имеющие опыт общения в бизнес-среде или других сферах, где требуется вести переговоры, гораздо лучше понимают процедуру медиации и справляются с ситуацией конфликта.

Заключение

В заключении хотелось бы отметить, что переговоры как способ разрешения конфликтов более эффективны, чем остальные способы урегулирования противоречий. Переговорный процесс предполагает выход на подлинные интересы, снижение конфликтного потенциала сторон, налаживание коммуникации и принятие совместного решения. Эффективность переговоров, как правило, повышается, если в конфликт включается независимая сторона, обладающая необходимыми навыками для урегулирования противоречий. На данном принципе строится процедура медиации.

Целью данной работы было определить степень и характер влияния причин конфликта на стратегии и стили поведения его участников. Рассмотрение этих параметров подразумевает также анализ таких явлений как стиль общения, психотип, когнитивный компонент и конфликтологическая компетентность. Достижение поставленной цели было осуществлено с помощью проведения экспертного опроса, участниками которого были профессиональные медиаторы, обработки его результатов, а также анализа сторонних факторов влияния на конфликт. Медиация в данном случае была выбрана полем для исследования в контексте переговоров с участием посредника.

В ходе исследования были сделаны следующие выводы. Причины конфликта могут быть поделены на условные группы, включающие в себя факторы, связанные со структурными противоречиями, ценностными различиями поведенческим аспектом, социально-психологическими

особенностями и информационными искажениями. Причиной конфликта в большинстве случаев является ущемление интересов. Различающаяся специфика причин предполагает наличие разного рода интересов, удовлетворение которых возможно в рамках переговорного процесса. Под понятием «переговоры» понимается процесс выработки сторонами совместного решения, предполагающий удовлетворение интересов, налаживание коммуникации и заключение взаимовыгодного соглашения. Далее в работе были определены основные стратегии и тактические приемы, используемые сторонами при проведении переговоров. В рамках практической части было проведено исследование, выявившее недостаточный уровень когнитивной и конфликтологической подготовки у большинства участников конфликтов, который не позволяет им самостоятельно дифференцировать причины конфликта и подбирать методы и способы для его урегулирования. Очевидно, что объем усилий и требуемые механизмы для разрешения конфликтов разного рода различны. Данные выводы подтверждаются ответами респондентов, согласно которым, смена стратегий все-таки происходит, но по причине работы медиатора – человека, обладающего навыками переговоров. Также подтверждением вышесказанного могут служить наблюдения медиаторов, связанные с когнитивным компонентом их клиентов и спецификой их профессиональной деятельности. Люди с высоким когнитивным уровнем, которые по роду своей работы ведут переговоры того или иного рода зачастую самостоятельно приходят к необходимости обоюдной реализации интересов, воспринимают оппонента как партнера, а не врага и стараются воздерживаться от тенденций автоматического реагирования. Исследование показало, что уровень конфликтологической компетентности напрямую влияет на вариативность переговорных стилей участников конфликта. Однако все опрошенные респонденты оценили общий уровень компетентности как весьма низкий, отметив, что продвижение и популяризация переговорных методов разрешения конфликтов зачастую затруднено в силу неготовности или

недоверия социума к данным процедурам. Повышение навыков поведения в конфликте в перспективе может оказать серьезное влияние на развитие отношений в обществе, сформировать новые представления о конфликте и правилах поведения в нем, а также положительно повлиять на успешность проводимых процедур конфликто разрешения.

Список литературы.

1. Агеев В.С. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы. – М., 1990.
2. Агеев В.С. Психология межгрупповых отношений. – М., 1983.
3. Андреева О.И., Карпенко А.Д., Сатикова С.В. Интегративные переговоры в курсе обучения специалистов в области переговорного процесса. - СПб.: Роза мира, 2007.
4. Анцупов А. Я., Прошанов С. Л. Российская конфликтология. – М., 2004.
5. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Словарь конфликтолога. – СПб.: Питер, 2006.
6. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. – М.: Эксмо, 2015.
7. Бобненва М.И. Социальные нормы и регуляция поведения // Психологические проблемы социальной регуляции поведения / Отв. ред. Е.В.Шорохова, М.И.Бобнева. – М., 1976.
8. Брамс С. Делим по справедливости, или гарантия выигрыша каждому. – М., 2002
9. Бредемайер К. Черная риторика. – М., 2008.
10. Гришина Н. В. Давайте договоримся. – СПб., 1993.
11. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2000.
12. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта // Социологические

13. Исследования., 1994.
14. Добротворский И. Переговоры на 100%. Технологии эффективных переговоров. – М., 2007.
15. Доценко Е.Л. Психология манипуляции. – М., 1997
16. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта: Учебное пособие для студентов.–М.: Аспект- Пресс,1996.
17. Зиммель Г. Человек как враг: Социологический журнал. – 1994.: № 2.
18. Иванова Е.Н. Иду на конфликт. СПб., 2003
19. Иванова Е. Н. Коммуникативные инструменты конфликтолога. СПб., 2008.
Иванова Е. Н. Конфликтологическая компетентность как фактор самореализации // Проблемы самореализации личности. - СПб., 2006. Вып. 10.
20. Иванова Е. Н. Материалы к минитренингам в курсе подготовки посредников. – СПб., 1999.
21. Иванова Е.Н. Переговоры принуждения. – СПб.: СПбГУ., 2010.
22. Иванова Е.Н. Современная медиация: тенденции и проблемы. – Конфликтология, №1., 2011,
23. Иванова. Е. ТИПОЛОГИЯ ИНТЕРЕСОВ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ. Вестник СПбГУ. Сер. 12. 2011. Вып. 1
24. Иванов О. Многоликий переговорщик. Убеди меня, если сможешь! М.: Рид Групп, 2012.
25. Ильин Е.П. Психология общения и межличностного взаимодействия. – СПб.: Питер, 2009

- 26.Израэлян В.Л., Лебедева М.М. Переговоры — искусство для всех// Международная жизнь., 1991.
- 27.Каменская В.Г. Психологическая защита и мотивация в структуре конфликта. – СПб.: Детство-Пресс, 1999.
- 28.Коваль Н.А., Коваль М.В. Рефлексивное взаимодействие в переговорах // Известия Смоленского государственного университета Т. 2. Серия Естествознание и медицина, №3.
- 29.Ковров А.В. Психологические аспекты ведения переговоров. – М., 2003.
- 30.Козер Л. Основы конфликтологии. – СПб., 1999.
- 31.Козлов В.В. Жесткие переговоры. – М. : Эксмо, 2008.
- 32.Клар И, Бар-Тель Д., Круглянский А. Ситуация конфликта как когнитивная схема. – СПб.: Питер, 2001.
- 33.Лебедева М.М. Вам предстоит переговоры. – М.: Экономика, 1993.
- 34.Лебедева М. Политическое урегулирование конфликтов. – М., 1999.
- 35.Левин К. Разрешение социальных конфликтов. – СПб, 2000.
- 36.Литвак М. Из Ада в Рай: Избранные лекции по психотерапии (учебное пособие) Феникс, 2015.
- 37.Литвак М. Психологическое айкидо. Учебное пособие. – М.: Феникс, 2017.
- 38.Литвак М. Психологический вампиризм. – РнД., 2001.
- 39.Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 2014.
- 40.Мельникова, Н. А. Социальная психология, Конспект лекций. – М.: Эксмо, 2008.

41. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. – М.: ИНФРА-М., 2002.
42. Орлова Э.А., Филонов Л.Б. Взаимодействие в конфликтной ситуации. Некоторые факторы, определяющие ход взаимодействия // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. – М., 1976.
43. Парк Р. Конкуренция и конфликт // Журнал «Вопросы социологии». Выпуск №5, 1994 г.
44. Райх В. Характероанализ: Техника и основные положения для обучающихся и практикующих аналитиков. – М.: Когито-центр, 2006г.
45. Рекер П. Конфликт интерпретаций. – М., 1997.
46. Социальные конфликты: экспертиза, прогнозирование, технологии разрешения. №1/Под ред. Е.И. Степанова. – М.: ИСРАН, 1991
47. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
48. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта. СПб., 2003.
49. Хасан Б. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. Учебное пособие. М., 2001.
50. Хасан Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность. - Красноярск, 1996.
51. Чалдини Р. Психология влияния. – СПб.: Питер, 2001.
52. Чумиков А.Н. Ведение переговоров: стратегия, коммуникация, фасилитация и медиация. – М., 1997.
53. Чумиков А.Н. Управление конфликтом и конфликтное управление как новые парадигмы мышления и действия. // Социологические исследования, 1995.

54. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями. – СПб., 2007.
55. Atkinson G.G.M. The Effective Negotiator: A Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining. - L.: Quest, 1980.
56. Axelrod R. Argumentation in Foreign Policy Settings: Britain in 1918, Munich in 1938, and Japan in 1970 // Journal of Conflict Resolution. - 1976. - V. 21. - N 4.
57. Zartman I.W., Berman M.R. The Practical Negotiator. - New Haven: Yale University Press, 1982
58. Научная библиотека КиберЛенинка. [Электронный ресурс] <http://cyberleninka.ru/article/n/tipologiya-interesov-i-strategiya-povedeniya-v-konflikte#ixzz4fekXyFW> (дата обращения: 14.03.2017).
59. Московская школа конфликтологии. [Электронный ресурс] <http://conflictmanagement.ru/> (дата обращения: 22.03.2017).