

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
(ПРАКТИКУМ)**

Направление подготовки 37.04.01 Психология
Направленность (профиль) «Психология кадрового менеджмента»
Квалификация выпускника – магистр

Ставрополь
2018

УДК 139.92: 316.48 (075.8)
ББК 88. 5: 60.54 я73
П 86

Печатается по решению
редакционно-издательского совета
Северо-Кавказского федерального
университета

Рецензенты:

канд. мед. наук, врач-психиатр Клиники
пограничных состояний **К. С. Садовничий**
(Ставропольский государственный медицинский университет),
канд. психол. наук, доцент **В. В. Енин**
(Северо-Кавказский федеральный университет) (г. Ставрополь))

П 86 Психология переговоров и разрешения конфликтов:
учебное пособие (практикум) / авт.-сост.: И. В. Белашева,
М. Л. Есяян, Э. В. Терещенко. – Ставрополь: Изд-во СКФУ,
2018. – 155 с.

Пособие составлено в соответствии с требованиями ФГОС
ВО и включает девять тем практических занятий по названной
дисциплине.

Предназначено для студентов, обучающихся по направле-
нию подготовки 37.04.01 Психология (направленность (профиль)
«Психология кадрового менеджмента»).

УДК 139.92: 316.48 (075.8)
ББК 88. 5: 60.54 я73

Авторы-составители:

канд. психол. наук, доцент **И. В. Белашева**,
канд. психол. наук, доцент **М. Л. Есяян**,
канд. психол. наук, доцент **Э. В. Терещенко**

© ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский
федеральный университет», 2018

ПРЕДИСЛОВИЕ

«Психология переговоров и разрешения конфликтов» является дисциплиной по выбору вариативной части учебного плана у магистрантов направления подготовки 37.04.01 Психология, направленность (профиль) «Психология кадрового менеджмента».

В настоящее время изучение данного курса является особенно актуальным в связи с множеством конфликтов возникающих в социальной, политической и информационное среде. Международные конфликты, опасность ядерной войны, экологические угрозы способствуют росту градуса социального стрессирования во всём мире, имеющего место вследствие как социально-политического, так и морально-психологического кризисов *и* сопровождаются чувствами страха, неуверенности, ощущением бессмысленности существования. Человек начинает ощущать нестабильность окружающего мира, снижается уровень его оптимизма, деформируются цели, он испытывает «шок будущего».

Переговоры – один из видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций, возникший еще в давние времена и использовавшийся в практике урегулирования конфликтов задолго до появления правовых процедур. Переговоры – это механизм разрешения или урегулирования конфликта, совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения существующей проблемы. Очень важным компонентом почти каждого метода разрешения конфликтов является переговорный процесс, без которого невозможна практическая реализация любой стратегии конфликта. Переговоры являются ключевым звеном в разрешении любого конфликта. Важным фактором результативности переговорного процесса является участие третьей стороны – медиатора.

Цель учебного пособия – рассмотрение переговорного процесса как проектирование позитивных социальных действий в условиях неопределенности и конфликта.

Компонентный состав формируемых компетенций включает

знать:

- особенности подготовки к переговорам;
- этапы переговоров;
- методы ведения переговоров;
- стили деловых переговоров;
- стратегию и тактику ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- эффективные технологии ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- психологию невербального поведения;
- этику и культуру поведения на переговорах;
- особенности ведения переговоров с зарубежными партнерами;

уметь:

- ставить цель и формулировать задачи переговоров;
- определять диапазон целей и задач на переговорах;
- разрабатывать план ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- определять стратегию и тактику ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- собирать информацию о партнерах по переговорам;
- использовать приемы аргументации и контраргументации на переговорах и при разрешении конфликтов;
- варьировать методами ведения переговоров и разрешения конфликтов;

владеть:

- организовывать и проводить переговоры;
- основными навыками анализа конфликтных ситуаций;
- формировать состав участников переговоров и определять роль каждого из участников в переговорном процессе;
- использовать эффективные технологии ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- уметь брать инициативу на себя во время переговоров и своевременно ее отдавать партнеру по переговорам;
- во время сориентироваться на интересы (интерес) партнера по переговорам и своевременно их «разыграть»;

- в зависимости от ситуации на переговорах, уметь варьировать стилями и методами ведения переговоров;
- владеть технологией завершения переговоров и разрешения конфликтов.

Задачи дисциплины:

- дать понятие «переговоры» и «конфликтные ситуации» их основные разновидности;
- раскрыть особенности подготовки и ведения переговоров и разрешения конфликтов;
- познакомить с основными этапами ведения переговоров как основной формы взаимодействия сторон для оптимального разрешения конфликтных ситуаций;
- познакомить со стратегией и тактикой ведения переговоров;
- раскрыть методы ведения переговоров и стратегии разрешения конфликтов;
- сформировать представление этикете на переговорах;
- сформировать представление об особенностях ведения переговоров с зарубежными партнерами.

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЩЕНИЯ

Цель занятия – дать определение понятия «общение», изучить структуру и функции общения.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: общение – сложный, многоплановый процесс установления и формирования контактов и связей между людьми, группами и общностями, включенный в практическую деятельность людей.

Теоретическая часть

1. Определение общения и структура общения

Общение – это вид деятельности, осуществляемый между людьми как равными участниками и приводящий к появлению психологического контакта. Психологический контакт обеспечивает в общении взаимный обмен эмоциями и информацией, также характеризует общение как билатеральную деятельность, взаимную связь между людьми и группами.



Рис.1

Структура общения

Структура общения включает в себя три базовых составляющих:



Рис.2

Коммуникативная составляющая содержит в себе все, что связано с передачей информации в ходе коммуникации. Коммуникация (от англ. communicate – сообщать, передавать) – одна из сторон общения людей – информационная, направленная на обмен между людьми и/или группами представлениями, идеями, ценностными представлениями, эмоциями, чувствами, и т. п. Коммуникация протекает как при взаимодействии людей, так и в том случае, если человек совершает индивидуально какую-либо деятельность, поскольку человек, осуществляющий некую работу, ориентирован на оценку и мнение других. К характерным признакам обмена информацией относятся:

1. Обмен информацией происходит между двумя индивидами (группами), выступающими активными субъектами процесса коммуникации. Любая коммуникация подразумевает обоюдонаправленный обмен информацией и организацию совместной деятельности. Информация обязательно должна быть не только принятой, но и понятной, т. к. в противном случае невозможна ее расшифровка. Поэтому коммуникация объединяет в единый процесс деятельность, общение и познание.

2. Во время обмена информацией производится психологическое воздействие одного коммуниканта на другого с целью изменения его поведения. Коммуникативная эффективность измеряется именно тем, насколько сильно оказанно воздействие.

3. Коммуникативное влияние как результат процесса обмена информацией возможно лишь в том случае, когда человек, направ-

ляющий информацию (коммуникатор), и человек, принимающий ее (реципиент), обладают как минимум сходной системой кодификации-декодификации, т. е. говорят на одном языке. Именно общая система значений дает возможность взаимопонимания коммуникантов.

4. Информация всегда меняется в ходе коммуникации.

5. Иногда могут возникать специфические коммуникативные барьеры, носящие социально-психологический характер. Ситуацию может осложнять тот факт, что коммуниканты являются представителями различных социальных, политических, религиозных групп или в силу их индивидуально-психологических особенностей, неприязни по отношению друг к другу и т. п.



Рис. 3

Общение осуществляется посредством вербальных и невербальных средств. Передача всякой информации возможна лишь за счет применения знаковых систем. Если знаковая система применяется в человеческой речи, то это вербальная коммуникация. Речь является самым универсальным средством коммуникации, т. к. сохраняется смысл сообщения, при условии наличия общности понимания ситуации достаточно высокой степени. Вербальное общение осуществляется при помощи слов, при помощи речи, процесс двустороннего обмена информацией и эмоционального взаимодействия между людьми или группами посредством речевых средств. Отличие невербального общения в том, что при нем

передача информации осуществляется интонациями, жестами, взглядом, мимикой и другими средствами выражения отношений и эмоций.



Рис. 4

Вербальная общение – словесное взаимодействие сторон, осуществляемое при помощи знаковых систем, главной из которых является язык. Язык, как знаковая система, – самый оптимальный способ выражения и отражения человеческого мышления и средство общения. Знаковая система языка реализуется в речи. При вербальной коммуникации в качестве знаковой системы используется человеческая речь, естественный звуковой язык, то есть система фонетических знаков, включающая два принципа: лексический и синтаксический.

Невербальное общение – это вид общения, заключающийся в обмене информацией между субъектами и/или группами в отсутствие речевых и языковых средств, представленных в какой-либо знаковой форме.

К средствам невербального общения относятся: мимика, жесты, поза, интонация и др., которые выполняют функции дополнения или

замещения речи и передают эмоциональные состояния коммуникантов. Зачастую в качестве инструмента данного вида общения выступает тело человека, имеющее широкий диапазон средств и способов для передачи и обмена информацией, включающее различные формы самовыражения человека. Важнейшим условием результативного общения является правильная интерпретация невербальных сигналов, поскольку позволяет не только лучше понимать собеседника, но и предвидеть, какое впечатление произведет на него информация еще до того, как он вербализирует это и может предупредить о том, следует ли изменять свое поведение или сделать что-то другое, чтобы прийти к нужному результату.

Интерактивная сторона общения – условный термин, характеристика компонентов общения, которые связаны с взаимодействием людей.

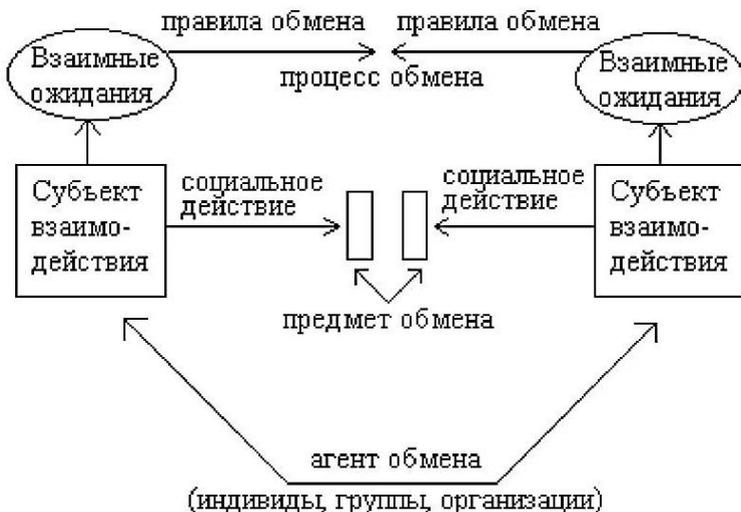


Рис. 5

Интеракция – взаимодействие людей в ходе коммуникации, построение их совместной деятельности. При общении коммуникантам важен как обмен информацией, так и "обмен действиями", планирование общей стратегии. При взаимодействии с окружающими по тем или иным поводам, как правило, выбор делается в пользу тех стратегий поведения, которые конгруэнтны ситуации.

Дихотомическое деление стратегий является наиболее распространенной, согласно которой можно выделить следующие модели коммуникации: кооперация и конкуренция, согласие и конфликт, приспособление и оппозиция. Полярные типы взаимодействия, хоть и предполагают наличие промежуточных, но дают несколько упрощенную картину коммуникации.

Общеизвестные образцы взаимодействия объединил в целостную систему Р. Бейлз: когда при взаимодействии с другими людьми человек исходит только из своих целей, без учета целей партнеров по общению, то он вступает в противоборство или конкуренцию. Компромисс реализуется в частном достижении целей партнеров для достижения условного равенства. Сотрудничество предполагает достижение полного удовлетворения участниками взаимодействия своих потребностей (кооперации). Уступчивость подразумевает отказ от собственных целей для достижения целей партнера (альтруизм). Избегание подразумевает под собой уход от контакта, утрату собственных целей для исключения выигрыша противной стороны (индивидуализм).

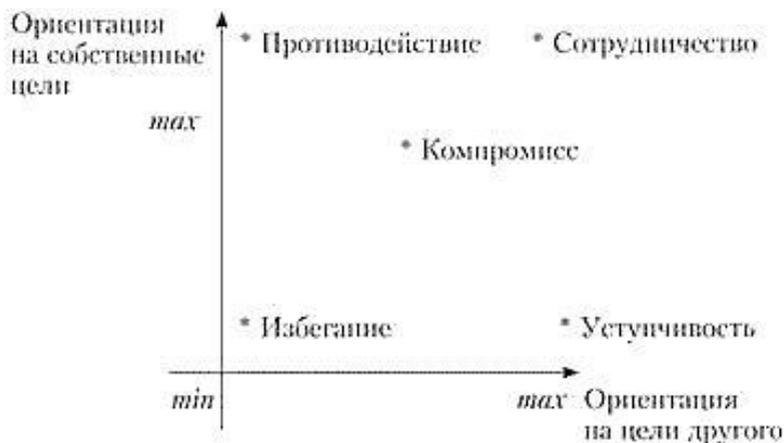


Рис. 7

По Р. Бейлзу любое взаимодействие может быть описано с помощью четырех феноменов (позитивные эмоции, решение проблем, постановка проблем, негативные эмоции). В каждой из них им выделено три типа поведения:

Таблица 1

Области взаимодействия	Основные поведенческие проявления
Позитивные эмоции	Выражение солидарности. Снятие напряжения. Выражение согласия
Решение проблем	Предложения, указания. Выражение мнений. Выдача ориентаций
Постановка проблем	Просьба об информации. Просьба высказать мнение. Просьба об указаниях
Негативные эмоции	Выражение несогласия. Создание напряженности. Демонстрация антагонизма

Система Р. Бейлза, не смотря на свою целостность, имеет свои недочеты, так как отражает только форму взаимодействия.

Дж. Хоманс, основоположник теории обмена, постулирует, что индивиды взаимодействуют между собой, основываясь на личном опыте, сопоставляя возможные вознаграждения и траты. Данная теория базируется на четырех принципах:

- 1) чаще повторяется тот определенный тип поведения, который чаще вознаграждается;
- 2) человек старается воссоздать те условия, от которых зависит вознаграждение за определенные типы;
- 3) человек готов затратить большее количество усилий за большое вознаграждение чтобы его получить;
- 4) человек в меньшей степени готов прилагать усилия для удовлетворения потребностей в том случае, когда данные потребности близки к удовлетворению.

Теория Хоманса позволяет описывать сложные виды взаимодействий: отношение к власти, переговорный процесс, лидерство и т. п. Она трактует социальное взаимодействие как сложную систему обменов, обусловленных способами сбалансирования вознаграждений и затрат. Подобное взаимодействие в общем случае больше, чем простой обмен вознаграждениями, и реакция людей на вознаграждения не всегда трактуется согласно линейной связи "стимул-реакция". Например, за высокими вознаграждениями может последовать потеря активности.

Согласно З. Фрейду взаимодействие между людьми определяется по большей части представлениями, приобретенными в раннем детстве, и конфликтами, пережитыми тогда же. Иными словами, межличностное взаимодействие повторяет детский опыт.

Фундаментом теории управления впечатлениями Э. Гоффмана служит постулат о том, что ситуации социального взаимодействия идентичны драматическим спектаклям, в которых люди, как актеры, стараются создавать и поддерживать благоприятное впечатление.

Детальнее, чем в подобных, интерактивная сторона общения разработана в работах последователей символического интеракционизма (Дж. Мид, Г. Блумер), постулирующих, что поведение людей по отношению друг к другу и предметам окружающей действительности определяется тем значением, которое они вкладывают. Дж. Мид трактовал поступки людей как социальное поведение, базирующееся на обмене информацией. Он утверждал, что люди дают ответную реакцию не только на поступки других людей, но и на их намерения, и выделял во взаимодействии два типа действий:

1. Незначимый жест (автоматический рефлекс типа моргания);
2. Значимый жест (связан с осмыслением и пониманием поступков и намерений других людей), когда надлежит поставить себя на место другого человека или принять его роль.

Основной смысл концепции символического интеракционизма – взаимодействие между людьми представляется как непрерывный дискурс, в процессе которого они наблюдают, осмысливают намерения друг друга и реагируют на них. Данная концепция дает наиболее реалистическое понимание о взаимодействии людей между собой, по сравнению с теорией обмена, но в то же время уделяет слишком много внимания символическим аспектам взаимодействия.

Следующий подход к структурному описанию взаимодействия – транзактный анализ, утверждающий возможность управлять действиями участников взаимодействия через регулирование их позиций, учитывая характер ситуаций и стиль взаимодействия (Э. Берн, 1988). Согласно Э. Берну все люди, взаимодействуя между собой, встают на одну из трех позиций, которые можно условно обозначить как Родитель, Ребенок и Взрослый, обладающие абсолютно различными назначениями, характеристиками и ценностями.

ми, не имеют связи с какой бы то ни было социальной ролью и представляют собой психологическое описание определенной стратегии взаимодействия. Позиция Ребенка может охарактеризоваться как позиция "Хочу!", позиция Родителя как – "Надо!", позиция Взрослого – объединение "Хочу!" и "Надо!". Взаимодействие только тогда эффективно, когда коммуникант обращается к другому коммуниканту как Взрослый к Взрослому, и тот отвечает с такой же позиции. В других случаях взаимодействие может нарушиться и прерываться.

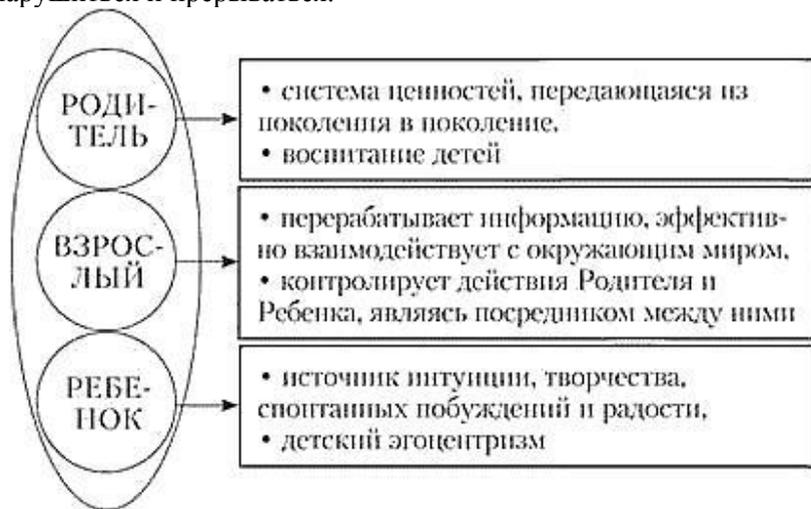


Рис.8

Негативные модели взаимодействия крайне трудно изменить, поскольку они осуществляются трафаретно.

2. Социальная перцепция

Обязательной составной частью общения является процесс восприятия одним человеком другого, поскольку эффективная коммуникация невозможна без правильного восприятия, оценки, взаимопонимания коммуникантов.

Социальная перцепция (межличностное восприятие) – сложный процесс целостного восприятия не только предметов материального мира, но и внешних признаков субъекта, соотнесения их с личностными характеристиками с последующей интерпретацией на основе данной информации поступков и поведения человека.

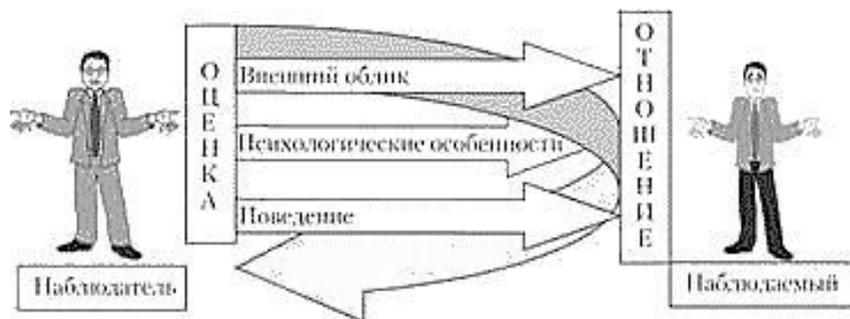


Рис.9

Данный термин обозначает факт социальной обусловленности восприятия, зависящего не только от характера стимула – объекта, но и предшествующего опыта субъекта, его целей, намерений, осознания значимости ситуации. Социальная перцепция служит основой представления о намерениях, мыслях, способностях, эмоциях, установках коммуникантов друг о друге и формирует собственное поведение. Данный процесс в межличностной перцепции реализуется с двух сторон: каждый из коммуникантов отождествляет себя с другим. Исходя из этого, при взаимодействии между собой двух и более человек в совместной деятельности берутся в расчет не только потребности, мотивы и установки кого-то одного, но всех участников коммуникации. Социальная перцепция сопровождается эмоциональной оценкой другого, попыткой понять причины его поступков и спрогнозировать его дальнейшее поведение, на чем основывается создание собственной стратегии поведения. Вышесказанное позволяет выделить четыре функции социальной перцепции: – познание себя; – познание партнера по общению; – организация совместной деятельности на основе взаимопонимания; – установление эмоциональных отношений. В процессах межличностного восприятия можно отметить два ключевых момента: 1) психологические и социальные особенности субъекта и объекта восприятия; 2) механизмы и эффекты межличностного отражения. Психологические исследования восприятия и оценки людьми друг друга зафиксировали индивидуальные, полоролевые, возрастные, культурологические, статусные различия данного восприятия. Наибольший вес в социальной перцепции

имеют психологические качества и наличествующая система установок каждого конкретного человека. При формировании первого впечатления о незнакомом человеке схему социальной перцепции запускают интринсивные психологические и социальные установки субъекта перцепции. К ключевым свойствам наблюдаемого субъекта можно отнести: мимику, способы выражения эмоциональной экспрессии, позы и пантомимику, походку, внешний вид (одежда, прическа), тембр голоса и темп речи. Ряд универсальных психологических механизмов, обеспечивает сам процесс социальной перцепции и позволяет осуществить переход от внешне воспринимаемого к оценке, отношению и прогнозу. Процессы социального восприятия отличаются от восприятия внешних объектов в первую очередь тем, что социальные объекты не являются пассивными и безразличными по отношению к субъекту перцепции, а социальные представления имеют смысловые и оценочные интерпретации. Выделяют механизмы социальной перцепции – способы, посредством которых осуществляется интерпретация действий, понимается и оценивается другой человек субъектом восприятия. К механизмам познания и понимания относятся:

Идентификация – способ познания другого, при котором предположение о его интрапсихическом состоянии строится, основываясь на попытке поставить себя на место собеседника. При идентификации с другим субъектом рецепируются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки, и он пытается вести себя так, как, по его мнению, вел бы в данной ситуации этот человек. Идентификация весьма важна в старшем пубертатном и юношеском возрасте, так как именно в эти возрастные периоды она предопределяет характер взаимоотношений между подростком и значимыми для него взрослыми или сверстниками.

Эмпатия – процесс эмоционального вчувствования или сопереживания человеком человеку. Через эмоциональный отклик индивид понимает внутреннее состояние другого. Эмпатия базируется на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающую действительность. Эмпирически доказано, что эмпатия тем выше, чем лучше субъект способен представить себе, как одна и та же ситуация будет воспринята разными людьми, и насколько он допускает возможность существования других точек зрения.

Аттракция – формирование по отношению к другому человеку стабильного позитивного чувства. Представляется формой познания другого человека. В данном случае понимание между коммуникантами формирует по отношению одного к другому привязанности, дружеского или еще более глубокого чувства.

Социальная рефлексия – механизм самопознания в процессе коммуникации, основанный на способности человека представить, как он воспринимается собеседником. Иначе говоря, это знание того, как другой знает меня. В значительной мере полнота представлений субъекта о самом себе основывается на богатстве его представлений о других людях, широтой и разнообразием его социальных контактов, позволяющих проанализировать отношение к себе со стороны собеседников.

Каузальная атрибуция – универсальный механизм интерпретации мотивов и причин поступков другого человека. Существует три типа каузальной атрибуции: – личностная (причина приписывается тому, кто совершает действие); – объективная (причина приписывается объекту, на который направлено действие): – обстоятельственная (причина приписывается внешним обстоятельствам). Люди иногда неверно приписывают личностные качества другим, поскольку установка искажает восприятие человека, что может привести к неверному содержанию выделяемых личностных качеств. Степень приписывания зависит от таких показателей, как степень уникальности или типичности поступка и степень социальной желательности или нежелательности. Процесс перцепции может сопровождаться искажениями воспринимаемого образа, которые обусловлены социально-психологическими эффектами межличностного восприятия, имеют объективный характер и требуют определенных усилий перцептирующего. Наиболее значимой информацией о ком-то является первичная и итоговая, что находит свое отражение в эффекте первичности и новизны. Он акцентирует важность определенного порядка предъявления информации о человеке для составления представления о нем. При противоречивой информации о незнакомце больший вес отдается данным, полученным вначале, а при общении со старыми знакомыми больше акцентируется на последней информации. На то, каким будет первичное впечатление, влияют разнообразные факторы, среди которых можно отметить: фактор превосходства –

"запускает" схему социального восприятия в ситуации неравенства партнеров (наблюдатель ощущает превосходство партнера по какому-то важному для него параметру – уму, материальному, социальному положению и др.); фактор привлекательности (реализует схему, связанную с восприятием партнера как чрезвычайно привлекательного внешне); фактор отношения к наблюдателю (ставит в зависимость восприятие партнера по общению от его отношения к наблюдателю: людей, которые к нам хорошо относятся или разделяют важные для нас идеи, мы склонны оценивать позитивно). Также большое значение на формирование первого впечатления о человеке оказывает эффект положительного или отрицательного ореола, который заключается в приписывании не существующих черт человеку в зависимости от полученной информации.

Эффект проекции – приписывание собеседнику своих достоинств или недостатков. Например, если у человека хорошее расположение духа, все окружающие кажутся ему доброжелательными людьми.

Эффект стереотипизации обусловлен наличием специфических образов, имеющих в опыте человека – стереотипов. Стереотип – чрезмерное обобщение какого-либо явления, обращающееся в устойчивое убеждение, оказывающее влияние на отношения человека, его суждения, модели поведения и т. д. Они играют как положительную, так и отрицательную роль, помогают принимать решения в типичной, постоянно повторяющейся, стандартной ситуации, сокращая время реагирования и ускоряя процесс познания. В то же время стереотипное поведение может препятствовать принятию новых решений, что снижает возможности социальной адаптации индивида. Умение преодолевать мешающие стереотипы является важным условием социальной адаптации для любого человека. В результате стереотипизации формируется социальная установка – предрасположенность, готовность человека воспринимать что-то определенным образом и действовать тем или иным способом. Сформировавшиеся социальные установки обладают устойчивостью и ведут к облегчению, алгоритмизации познания, а также приобщению индивида к системе норм и ценностей данной социальной среды.

Ж. Годфруа выделил три основных этапа в формировании социальных установок у человека в процессе социализации.

Первый этап – период детства до 12 лет. Установки, развивающиеся в этот период, соответствуют родительским моделям.

Второй этап – с 12 до 20 лет установки приобретают более конкретную форму. На этом этапе формирование установок связано с усвоением социальных ролей.

Третий этап охватывает период от 20 до 30 лет и характеризуется кристаллизацией социальных установок, формированием на их основе системы убеждений. К 30 годам установки человека приобретают стабильность и фиксированность. Процесс общения и отношение к партнеру задается целью общения.



Рис.10

Если общение нужно нам, то происходит "подстройка к партнеру снизу" (взгляд снизу вверх). Очень часто идет преувеличение

качеств партнера (например, студент обращается к преподавателю с просьбой пересдать экзамен, считает, что он справедливый, значит разрешит). Возникает "эффект ореола" – перенос уже известных качеств на всю личность, что искажает восприятие. Если общение нужно ему, то мы подстраиваемся к партнеру сверху (взгляд сверху вниз). При этом предполагается, что тот, кому нужно, должен вести себя соответственно, т. е. смотреть на нас снизу вверх, в интонации должна слышаться просьба.

На формирование впечатления о партнере определенное влияние оказывает соотношение ролей и статусов. Например, роль преподавателя, студента, директора и т.п. Чем больше различия в статусах, тем больше искажается восприятие.

За счет установки идет достраивание образа партнера и построение своих ожиданий. Посредством механизмов социальной перцепции (идентификация, эмпатия, аттракция, стереотипизация, рефлексия, каузальная атрибуция) мы интерпретируем действия, понимаем и оцениваем другого человека. Например: успех на экзамене однокурсника мы можем приписывать его высоким умственным способностям (личностная атрибуция), а можем приписывать факту, что билет достался легкий (объективная атрибуция), или что по время экзамена удалось воспользоваться шпаргалкой (обстоятельственная атрибуция).

Для человека важно, как он выглядит в глазах окружающих. Взаимодействуя с окружающими людьми, каждый человек видит большое количество их реакций на него самого. Он может использовать это знание в определенных целях, корректируя или меняя свой образ в глазах других людей. Э. Гофман назвал имидж – "искусством управлять впечатлением". Воспринимаемый и передаваемый образ человека принято называть **имиджем**.

Данное понятие появилось в психологической науке сравнительно недавно. Имидж – английское слово, обозначающее "образ", "ореол". Это сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо.

Имидж – форма самопрезентации, некий образ, который человек являет миру.

Понятие имиджа включает в себя как естественные свойства личности, так и специально сформированные, и содержит в себе

информацию как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его индивидуально-психологических особенностях.

Многие люди от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Эмпирически доказано, что чем больше прилагается субъектом усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики его личности. Особенно ярко данная закономерность проявляется, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Выделяют три группы **приоритетных качеств**, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа:

В **первую** группу входят такие природные качества, как **коммуникабельность, эмпатичность, рефлексивность и красноречивость**. Эти качества составляют набор, обозначаемый понятием "умение нравиться людям". Обладание перечисленными способностями и постоянные упражнения в их развитии – залог успешного создания позитивного личного имиджа.

Во **вторую** группу входят характеристики личности, являющиеся результатом образования и воспитания. Сюда относятся **нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению**.

К **третьей** группе относится все то, что связано с **жизненным и профессиональным опытом человека**. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию.

Выделяются две стороны имиджа:

- субъективная – презентуемый образ человека,
- объективная – это то, как этот образ воспринимают другие.

Передаваемый и воспринимаемый образы могут не совпадать. Имидж также может быть принимаем и не принимаем, вызывать соответственно положительное или отрицательное отношение.

3. Уровни общения

Е.В. Андриенко в своих работах пишет о следующих уровнях общения:

1) фактический (конвенционный) – самый примитивный уровень (лат. *fatuus* – глупый; конвенция – соглашение, определяет стандартность), предполагающий простой обмен репликами для поддержания разговора в условиях, когда общающиеся особенно не заинтересованы во взаимодействии, но вынуждены общаться. Общение при этом ограничено, в нем нет глубокого смысла и содержания, оно носит характер автоматизма. Фактическое общение необходимо в стереотипных и стандартных ситуациях, при этом не осуществляется обмен новой информацией; оно может определяться этикетными нормами социального слоя, представителями которого являются субъекты взаимодействия. Этот уровень общения можно определить как просоциальный (общественно полезный). В случае, когда общение на нем осуществляется при помощи вульгарных норм, он определяется как антисоциальный;

2) информационный – на нем происходит обмен интересной и новой для коммуникантов информацией, которая служит источником других видов активности субъектов (например, мыслительной, эмоциональной, поведенческой). Информационный уровень общения носит по большей части стимулирующий характер, преобладая в условиях совместной деятельности (например, при встрече старых друзей, знакомых, коллег, родственников). Данный уровень не связан только с содержанием разговора, поскольку на нем также может осуществляться обмен информацией паралингвистического, контекстного плана. Данный уровень может быть деловым, эмоциональным или эмоционально-деловым. Поскольку он способствует активному включению человека в процесс коммуникации, то может быть определен как просоциальный, так и как антисоциальный;

3) личностный (духовный) – характеризует взаимодействие субъектов, когда они способны к глубокому самораскрытию и постижению сущности собеседника, самого себя и окружающего мира. Личностный уровень общения возникает в ситуациях, когда появляются такие чувства и эмоции как вдохновение, озарение, чувство любви, ощущение единства с миром, ощущение счастья и т.п. Этот уровень предопределяется тождественностью ценностных ориентаций взаимодействующих коммуникантов и определяется как просоциальный, так как эффектов от общения на данном уровне является нравственное совершенствование людей.

Другие уровни общения позволяют выделить характер цели и психологическая дистанция, возникающая между коммуникантами:

– ритуальный (социально-ролевой) уровень; цель коммуникации на данном уровне – выполнение ожидаемой от человека роли, демонстрация знания норм социальной среды. При этом коммуникация приобретает анонимный характер независимо от того, происходит оно между незнакомыми, знакомыми или близкими людьми;

– деловой (манипулятивный) уровень; цель на данном уровне коммуникации – организация совместной деятельности. При этом коммуниканты оцениваются не как уникальные, неповторимые личности, а оцениваются их функциональные качества, в результате чего общение становится психологически отстраненным – доминирует Я-Вы контакт;

– интимно-личностный уровень; целью на данном уровне является удовлетворение потребности в понимании, сочувствии, сопереживании. Для данного уровня общения характерны психологическая близость, эмпатия, доверительность, т.е. доминирует Я-Ты контакт.

4. Функции общения

Общение есть полифункциональный процесс. Функции общения могут определяться по разным критериям: эмоциональная, информационная, социализирующая, связующая, трансляционная, направленная на самопознание (А. В. Мудрик), установление общности, самоопределение (А.Б. Добрович), самовыражение (А. А. Брудный), сплочение и др. Традиционно функции общения рассматриваются в соответствии с моделью отношений "человек-деятельность-общество".

В соответствии с указанной моделью выделяются пять основных функций общения: прагматическая, формирующая, подтверждающая, организация и поддержание межличностных отношений, внутриличностная.

В прагматической функции общения – важнейшее условие объединения людей в процессе любой совместной деятельности.

Формирующей функции общения также принадлежит большая роль, так например, общение ребенка и взрослого – сложный

процесс взаимного влияния, обогащения и изменения, а не механическая передача и усвоение знаний и навыков.

Функция подтверждения дает возможность познать и утвердить себя. Испытывая желание утвердиться в своем существовании и своей ценности, субъект ищет точку опоры в другом человеке. Повседневный опыт человеческого общения изобилует операциями, организованными по принципу подтверждения: церемонии знакомства и приветствия, оказание различных знаков внимания и т.д.



Рис.11

Межличностная функция связана с оцениванием людей и установлением определенных положительных или отрицательных эмоциональных отношений, которые могут быть описаны в тер-

минах "симпатии – антипатии" и накладывают свой отпечаток, как на личностное, так и на деловое общение.

Внутриличностная функция является универсальным способом мышления человека.

Таким образом, ведущее значение общения в жизнедеятельности людей состоит в организации их совместной деятельности и в удовлетворении потребности человека в другом человеке.

5. Основные единицы речевого общения

В речевом общении выделяют следующие элементы: речевое взаимодействие, речевая ситуация, речевое событие.

Речевое взаимодействие – процесс установления и поддержания целенаправленного прямого или опосредованного контакта между коммуникантами посредством речи и включает следующие компоненты:

- адресанта (отправителя информации);
- адресата (получателя информации);
- речевое событие;
- средства взаимодействия.

Речевое взаимодействие – это процесс взаимодействия двух субъектов: говорящего или пишущего (адресанта) и слушающего или читающего (адресата).

Сообщение
Адресант _____ Адресат

Контекст

Помимо непосредственных участников речевого взаимодействия, которые в ходе общения меняются местами, необходим предмет речи – то, о чем говорят и по поводу чего происходит обмен информацией.

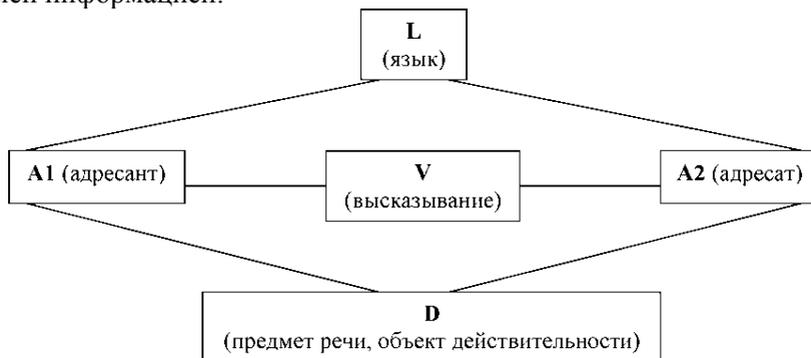


Рис.12

Элементарной формой речевого взаимодействия является речевое событие (речевой акт). Для адресанта и для адресата информации речевое событие проявляется по-разному:

- со стороны отправителя оно заключается в говорении (отправлении акустических сигналов в виде языковых знаков) либо письме (кодировании речевых сигналов с помощью графических символов);
- со стороны получателя – это слушание (восприятие речевых акустических сигналов и их понимание) либо чтение (декодирование графических знаков и их понимание).

Из вышесказанного следует, что речевое взаимодействие содержит два процесса: кодирование и декодирование информации. Механизмы кодирования информации действуют при говорении и письме, декодирования – при слушании и чтении.

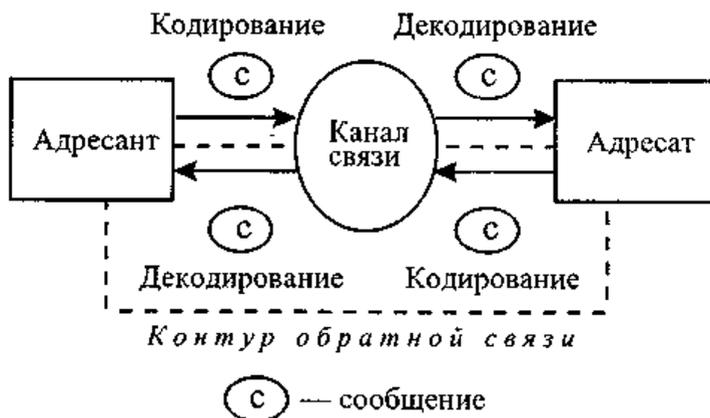


Рис.13

Средством речевого взаимодействия выступает язык, знаковая система, известная как адресанту, так и адресату.

В результате речевого взаимодействия возникает текст. Отсюда цель речевого взаимодействия заключается в передаче смысла текста – конкретной информации (логической, эмоциональной и т.д.), выраженной речью и сформированной ею в сознании субъекта.

Речевое событие как основная единица коммуникации включает два компонента:

1) вербальные (собственно речь) и невербальные (мимику, жесты и т.п.) элементы общения;

2) речевую ситуацию, конкретные обстоятельства речевого взаимодействия.

Иными словами, от того, что, кому и где говорится зависит то, как говорится.

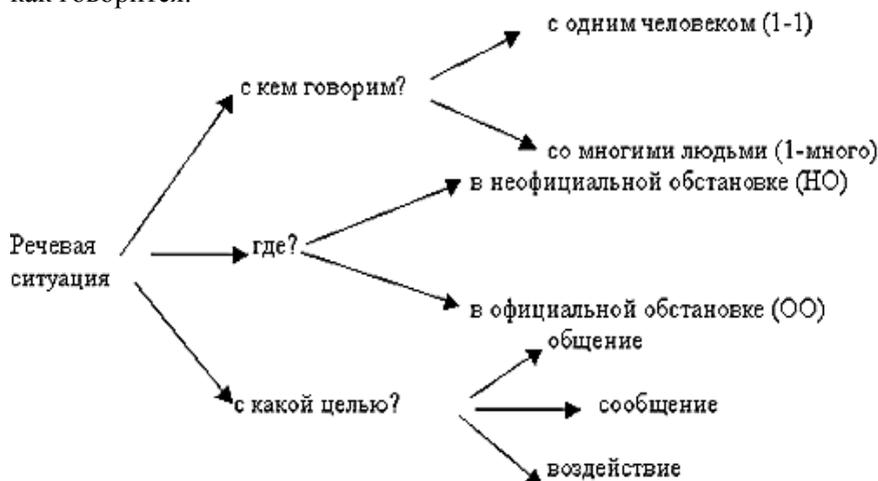


Рис.14

Практически любое речевое взаимодействие возникает вследствие внеязыковой причины и вызвано внеязыковыми обстоятельствами. Речевая ситуация является исходным моментом любого речевого действия и стимулирует наличие либо отсутствие речи.

Речевая ситуация включает следующие компоненты:

- участники общения;
- место и время общения;
- предмет общения;
- цели общения;
- обратная связь между участниками общения.

Помимо адресата и адресанта участниками коммуникации могут выступать наблюдатели, слушатели, очевидцы, чье присутствие неизменно накладывает свой отпечаток на речь. Совпадение или различие взглядов на предмет речи может либо стимулировать либо препятствовать общению. Значительно влияет на выбор слов и манеру изложения то, насколько предмет речи интересен обоим коммуникантам, насколько они оба с ним знакомы.

Место общения (например, в гостях у общих знакомых, на конференции) определяет жанр речи и выбор речевых средств.

В речевом взаимодействии играет роль совпадение или несовпадение момента передачи и получения информации (например, общение в чате и с помощью обычных писем. В первом случае реплики следуют одна за другой почти как в обычном разговоре и собеседникам не нужно долго объяснять, что было ранее, сообщения коротки, подразумевают возможность немедленного комментария непонятных мест. Во втором случае временной разрыв от отправки письма до его получения достаточно велик, поэтому во избежание непонимания изложение здесь более подробно, часты отсылки к предыдущим письмам, возврат к ранее описанным событиям).



Рис. 15

Также накладывают отпечаток на речь цели коммуникации, которые могут быть подразделены на: интеллектуальные, эмоциональные, контактоустанавливающие и др. В речевом общении принято выделять два основных вида целей: прямые, ближайшие, непосредственно выражаемые говорящим, и косвенные, более отдаленные, долговременные, зачастую воспринимаемые как целевой подтекст.

Важнейшим структурным компонентом речевой ситуации является обратная связь. Реакция адресата на высказывание адресанта является основой общения, отсутствие обратной связи приводит к разрушению коммуникации.

Таким образом, речевая ситуация определяет правила речевого общения и формы его выражения. В свою очередь формы различны в условиях прямого, или непосредственного, общения с ак-

тивной обратной связью (например, диалог) и опосредованного – с пассивной обратной связью (например, письменное распоряжение), подвержены изменению в зависимости от количества участников и характера ситуации (в бытовом общении: разговор с близкими людьми либо частные письма и т.п., в деловом общении: доклад, лекция, дискуссия, переговоры и т.п.).

Речевая ситуация способствует пониманию смысла текста, конкретизирует значение ряда грамматических категорий, например, категории времени, местоименных слов типа я, ты, сейчас, здесь, там, вот и т.д., позволяет правильно толковать текст, уточнять его целевую функцию (угроза, просьба, совет, рекомендация и т.п.), выявлять причинные связи данного высказывания с другими событиями и т.п.

Ключевые понятия: общение, коммуникативная составляющая, интерактивная составляющая, перцептивная составляющая, средства общения, речь, язык, речевая ситуация, речевое взаимодействие, кинесика, паралингвистика, такесика, проксимика, эмпатия, идентификация, рефлексия, стереотипизация, аттракция, каузальная атрибуция, эффекты межличностного восприятия.

Вопросы для подготовки

1. Определение и структура общения.
2. Уровни общения.
3. Функции общения и факторы его детерминации.
4. Основные единицы общения.
5. Организация вербального взаимодействия.

Темы сообщений

1. Теория каузальной атрибуции
2. Ошибки каузальной атрибуции
3. Эффекты межличностного восприятия
4. Основные виды и характеристика текстовой деятельности

Рекомендуемая литература: 1–6.

ТЕМА 2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Цель занятия – дать определение понятию «деловое общение». Определить специфику делового общения в организациях, основные этические нормы организации делового взаимодействия, формы и стили делового общения, особенности проведения переговоров и способы влияния на партнера.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: каждая конкретная профессиональная цель требует определенного содержания сообщения, для достижения наиболее возможных результатов. При этом всегда учитывается также контекст ситуации, собственные особенности и особенности реципиента. Эти навыки своей совокупностью образуют коммуникативную компетентность специалистов.

Теоретическая часть

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели (по Г.В. Бороздиной).

Отличием делового общения от других коммуникации является его направленность на достижение цели деятельности и использование соответствующих коммуникативных техник.

На данном уровне общения отношение к субъекту преломляется через призму его деловых качеств, отвечающих различным требованиям совместной деятельности. Сугубо личностные характеристики приобретают актуальность исключительно в контексте эффективности и результатов общей деятельности. В то же время они сохраняются в установках социальной перцепции при условии наличия доброжелательности и признании достоинства каждого индивида.

Смысловое содержание делового общения определяется тем видом деятельности, который оно обслуживает, и зависит от ком-

муникативных целей коммуниканта и ожидаемого результата от коммуникации.

1. Основные стили делового общения

М.Ю. Коноваленко выделяет четыре основных стиля делового общения:

Стиль 1. Основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

Эти люди:

- прагматичны;
- прямолинейны;
- часто взволнованы;
- решительны;
- быстры (переключаются с одного вопроса на другой);
- энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2. Основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение: фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контроля, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей.

Эти люди:

- ориентированы на систематичность, последовательность;
- четко понимают причинно-следственные связи;
- честны;
- многословны;
- малоэмоциональны;
- тщательны;
- методичны.

Стиль 3. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: людей в целом, человеческих нужд, человеческих мотивов, работы в команде, проблем общения, чувств, "духа работы в команде", понимания, саморазвития, восприимчивости, осознанности, сотрудничества, убеждений, ценностей, ожиданий, отношений.

Эти люди:

- спонтанные;
- сопереживающие;
- "теплые";
- психологически ориентированные;
- эмоциональные;
- восприимчивые;
- чувствительные.

Стиль 4. Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т.п. (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, что происходит нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив. Эти люди:

- с хорошим воображением;
- харизматичны;
- порой их сложно понимать;
- эгоцентричны;
- малореалистичны;
- творчески настроены;
- полны идей;
- оказывают стимулирующее влияние на других.

Деловое общение необходимо строить с учетом принадлежности вашего партнера к определенному стилю.

2. Этапы и фазы делового общения

В деловом общении выделяются несколько фаз. Наиболее ответственной является фаза подготовки делового общения, которую надо планировать, правильно выбрать место и время, определить для самого себя установки на результаты общения. Далее наступают собственно фазы общения. Первой из них является вхождение в контакт. В этой фазе менеджер должен почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться сам и дать возможность сориентироваться собеседнику – это сонастройка. Существуют некоторые техники «присоединения» к партнеру. Можно имитировать его особенности, повторять его движения, отслеживать ритм дыхания и т.д. Здесь очень важно сразу расположить, парт-

нера к себе и обеспечить ровное начало общения. Этот период завершается установлением психологического контакта.

Следующая фаза – концентрация внимания на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Здесь выделяют мотивационный зондаж. Он производится с целью понять мотивы собеседника и выявить его интересы. Затем наступает очень важная фаза – поддержание внимания. Менеджер должен уметь пользоваться приемами поддержания внимания и возвращаться к ним в течение общения.

Далее наступает фаза аргументации и убеждения. Она имеет место, если есть расхождения во мнениях.

Последней фазой является фаза фиксации результата. Коммуниканту необходимо уметь почувствовать тот момент в общении, когда тема исчерпана или собеседник проявляет беспокойство. В этом случае необходимо завершать общение. Этот момент является критическим.

Завершать деловое общение следует так, чтобы была перспектива продолжения (если, конечно, оно требуется), потому что разрыв отношений – это конец контактов. Разрыв отношений для менеджера – это упущенные возможности. Следует помнить, что очень важным является самый последний момент общения, последние слова, взгляды, рукопожатия, так как они могут полностью изменить результат многочасовой беседы.

Этап 1. Начало беседы

Задачи:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- побуждение интереса к беседе;
- "перехват" инициативы.

Правильное начало беседы предполагает: точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, название темы, представление лица, ведущего беседу, объявление последовательности рассмотрения вопросов.

При завершении беседы порядок действий должен быть обратный: слово берет ведущий беседы и завершает ее обращением к собеседнику.

Этап 2. Передача информации

Цель этой части беседы заключается в решении таких задач:

- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- анализ и проверка позиции собеседника.

Этап 3. Аргументация

Мелочи, имеющие иногда решающее значение:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, так как это, особенно при длительных контактах, окажется для нас же намного выгоднее.

4. Приспособить аргументы к личности собеседника.

5. Избегать непрофессиональных выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

6. Попытаться, как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Этап 4. Опровержение доводов собеседника (нейтрализация замечаний собеседника).

Цели:

- убедительность изложения;
- надежность изложения;
- развеивание сомнений;
- мотивы сопротивления и точка зрения. Почему возникают замечания?

- защитная реакция;

- разыгрывание роли;

- другой подход;

- несогласие;

- тактические раздумья.

Этап 5. Принятие решения.

Цели:

- подытоживание аргументов, призванных и одобренных собеседником;

- нейтрализация негативных моментов в заключении;

- закрепление и подтверждение того, что достигнуто;

- наведение мостов для следующей беседы.

3. *Формы делового общения*

Выделяют три основные формы делового общения:

1) диадическое общение – деловая беседа между двумя людьми. Это могут быть партнеры, коллеги (горизонтальная коммуникация, общение "на равных"); общение между начальником и подчиненным (вертикальная коммуникация, здесь появляются иерархия и наличие статуса); или общение с внешними по отношению к организации людьми – клиентами, поставщиками и т.д.;

2) групповое общение – деловые переговоры, проведение совещаний, групповое принятие решений; отличается от первого варианта включением в процесс коммуникации сразу нескольких людей;

3) публичное общение – публичное выступление. Это может быть выступление на конференции, собрании, митинге. Особенность этого вида общения состоит в том, что коммуникатором является один человек, тогда как реципиентов много. В отличие от группового общения, где роли коммуникатора и реципиента меняются, при публичном общении они фиксированы (по крайней мере, на время выступления).

Также формы делового общения имеют другую квалификацию, которую можно представить в виде следующей графической схемы:

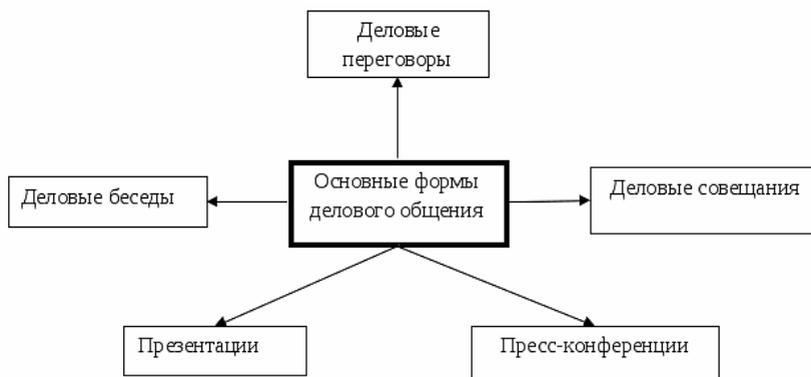


Рис. 16

Несмотря на различия, все формы делового общения объединены одной характеристикой: наличием общей деятельности, по поводу которой происходит общение.

4. Этика делового общения

Этику делового общения можно определить как совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности. В социально-философском плане этика делового общения определяется общественно-экономическим строем общества, структурой его социальной организации и господствующим типом общественного сознания. В традиционном обществе, основным механизмом делового общения являются ритуал, традиция и обычай. Им соответствуют нормы, ценности и стандарты этики делового общения.



Рис.17

Этика – это совокупность моральных принципов, поддерживаемых обществом, группой или индивидуумом.

Этику делового общения следует учитывать в различных ее проявлениях: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; внутри одного предприятия – между руководителем и подчиненными, между подчиненным и руководителем, между людьми одного статуса. Задача заключается в том, чтобы сформулировать такие принципы делового общения, которые как соответствовали бы конкретному виду делового об-

щения, так и не противоречили общим нравственным принципам поведения людей. В основе этики делового общения лежит координация и гармонизация интересов обеих сторон.

Выделяют пять этических стандартов:

1. Правдивость и честность – это нормы, которые вынуждают нас воздерживаться ото лжи, мошенничества, воровства и жульничества. Большинство принимает правдивость и честность в качестве норм, но иногда людям приходится лгать. Чаще всего это происходит, когда человек попадает в ловушку моральной дилеммы и вынужден выбирать между не удовлетворяющими альтернативными вариантами.

2. Целостность – это единство убеждений и действий (выполнение обещаний).

3. Справедливость – это поддержание равновесия интересов без соотнесения их с собственными чувствами или отдачи предпочтения той или иной стороне конфликта. Справедливость подразумевает объективность и отсутствие предвзятости.

4. Уважение – это проявление внимания или предупредительности к человеку и соблюдение его прав.

5. Ответственность – это необходимая обязанность отвечать за свои собственные действия и поступки. Ответственность включает все то, что необходимо выполнить по обязанности или потому, что это было обещано или такова роль члена группы или сообщества.

Ключевые понятия: коммуникативная компетентность, этика, переговоры, диалог, деловая беседа, стиль общения, диадическая форма общения, публичная форма общения, выступление, аргументация.

Вопросы для подготовки

1. Понятие и функции делового общения.
2. Стили делового общения.
3. Этапы и фазы делового общения.
4. Формы делового общения.
5. Этика делового общения.

Рекомендуемая литература: 1–6.

ТЕМА 3. КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Цель занятия – дать определение понятию «конфликт». Изучить структуру и динамику конфликтной ситуации.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в деловом общении конфликт – это частный случай конфликта, в основе которого лежит столкновение интересов, взглядов, представлений сотрудников предприятий, организаций, фирм, корпораций, отягчающее принятие решения и сопровождающееся негативными эмоциональными переживаниями участников конфликтной ситуации.

Теоретическая часть

1. Определение, виды и функции конфликта

Конфликт (от лат. *conflictus* – "столкновение") – столкновение субъектов, их представлений, интересов, потребностей, взглядов, стремлений, ожиданий и т.п.

В основе любого конфликта лежит противоречие, заключающееся в наличии:

- 1) противоположных позиций сторон по какому-либо поводу;
- 2) противоположных целей или средств их достижения в данных условиях;
- 3) расхождением интересов, мотивов, желаний участников взаимодействия.

Конфликты могут быть как скрытые, так и явные, но вне зависимости от этого в их основе всегда лежит отсутствие согласия между субъектами деятельности. Поэтому, в общем виде, конфликт можно определять как отсутствие согласия между двумя сторонами или группами.

Таким образом, основными характеристиками конфликта являются:

- 1) наличие противоречия (столкновения позиций, интересов, ценностей, норм и т.п.);
- 2) наличие отрицательных эмоциональных переживаний у участников конфликта, что связано с вовлечением в конфликт значимых для людей интересов или представлений;

3) наличие взаимодействия конфликтующих сторон – конфликтного поведения.

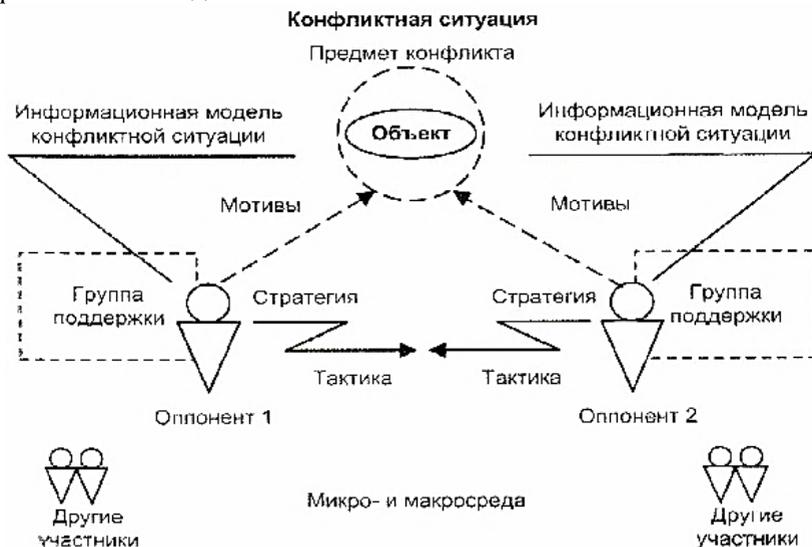


Рис.18

Объективной основой конфликта является наличие противоречия. Возникновение противоречий обусловлено неравномерностью развития любой системы – будь то личность, семья, фирма, организация или государство. Например, организационный конфликт может быть обусловлен противоречием между устоявшейся системой коммуникации в организации и изменившимися условиями ее существования в связи с кризисом или другими социальными изменениями. Разрешение этого противоречия означает переход организации на новый уровень развития, тогда как отсутствие попыток разрешить противоречие приводит к застою, а затем и распаду системы. Исходя из сказанного, конфликт можно расценивать как необходимое условие развития любой системы.

Феноменологически конфликт проявляется как конфликтное поведение, рассмотрение именно конфликтного поведения зачастую подменяет собой анализ реального конфликта, стоящего за ним. Деструктивные формы конфликтного поведения могут приводить к деструктивному развитию конфликта и соответствующим негативным последствиям.

Специфика социально-психологического понимания конфликта заключается в одновременном анализе двух составляющих: конфликтной ситуации и ее представленности в сознании участников конфликта.

2. Виды конфликтов

Существуют различные основания для классификации конфликтов.

По последствиям конфликты делятся на:

– конструктивный конфликт – приводит к разрешению противоречия;

– деструктивный конфликт – противоречие не разрешается, происходит генерализация, эскалация конфликта (наращивание напряженности).

По особенностям протекания конфликта:

1) открытый конфликт – чаще на деловой основе, мотивы открыто обсуждаются;

2) скрытый конфликт – на основе взаимоотношений, напряжение не устраняется, переходит в деструктивный.

По локализации противоречия:

1) внутриличностный конфликт – противоречие между отдельными аспектами, сторонами личности (чаще всего между отдельными мотивами одной личности);

2) межличностный конфликт – противоречие между отдельными личностями, их мотивами и интересами;

3) конфликт между личностью и группой – противоречие между интересами отдельной личности и группы, в которую она включена;

4) межгрупповой конфликт – противоречие между интересами групп. Сюда относятся также межэтнические конфликты, обусловленные противоречием между интересами различных этносов.

Таблица 2

Классификационный признак	Виды конфликтов
По сфере проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые
По степени длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие Острые длительные

	Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
По предмету конфликта	Реалистичные (предметные) Нереалистичные (беспредметные)
По субъекту конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Между личностью и группой Межгрупповые
По последствиям	Конструктивные Деструктивные

Существует классификация по типу самого противоречия.

1. Конфликт ценностей. Возникающие разногласия касаются смысловых аспектов взаимодействия. Например, его участники могут по-разному понимать смысл и цели деятельности и существования организации. Направляемые разными доминирующими ценностями модели поведения участников взаимодействия приходят в противоречие друг с другом. Это совсем не означает, что разные ценности неизбежно приводят к конфликтам. Конфликт возникает только в том случае, когда имеющиеся различия оказывают влияние на взаимодействие людей или же они начинают "посягать" на ценности друг друга.

2. Конфликт интересов. Среди конфликтов интересов, как представляется, целесообразно различать два варианта:

1) ресурсный конфликт возникает тогда, когда цели участников конфликтной ситуации совпадают: они претендуют на какие-то ограниченные ресурсы, например, территорию, финансы, материальные предметы, одну и ту же должность или иную возможность и т.д. Они стремятся к одному и тому же, у них одинаковые цели, но в силу единичности или ограниченности ресурсов их интересы противоречат друг другу.

К этому виду конфликтов относятся все конфликтные ситуации, затрагивающие проблемы распределения (например, конфликты, связанные с финансами или снабжением) или возникающие на почве соперничества за обладание чем-то, например должностью;

2) мотивационный конфликт возникает в том случае, когда у партнеров разные интересы и/или мотивы, противоречащие друг другу. В отличие от первого варианта конфликта интересов, здесь цели партнеров противоречат друг другу, однако партнеры зависят

друг от друга в этой ситуации, и им придется как-то решать данную проблему.

3. Конфликт средств достижения целей. Участники взаимодействия могут разделять общие ценности и общие цели, но имеют разные представления о способах их достижения. Данный вид конфликта средств достижения целей возникает и при различии ценностей и целей.

3. Функции конфликта

Основная функция конфликта состоит в развитии системы (семьи, отношений, группы, организации и т.д.), в которую входят участники (стороны конфликта). Любая система существует в развитии, которое проходит неравномерно. Результатом неравномерности развития системы как раз является появление противоречия. Разрешение противоречия приводит к переходу системы на новый уровень развития. Если же противоречие не разрешается, то система может разрушиться.



Рис.20

Конфликт часто развивается постепенно, признаками чего являются:

- 1) споры, ухудшение отношений;
- 2) напряжение, порождающее вспышки излишних эмоций;
- 3) недоразумения;
- 4) инциденты;
- 5) дискомфорт – ощущение, что "что-то не так".

Если перечисленные признаки конфликта проявляются, необходимо проанализировать ситуацию и выявить имеющиеся противоречия, а затем разрабатывать стратегию их разрешения.

4. Факторы возникновения и протекания конфликтов

Факторы возникновения конфликтного поведения могут быть представлены в виде следующей формулы:

Противоречие + Эмоции = Конфликтное поведение.

Данная формула отражает наличие следующих компонентов конфликта:

- 1) противоречие как объективная основа конфликта;
- 2) эмоциональная вовлеченность участников конфликта в процесс его разрешения, которая зависит от степени осознания противоречия и степени личностной значимости этого противоречия, а также индивидуальных характеристик участников конфликта;
- 3) в результате возникает собственно конфликтное поведение, которое на житейском уровне интерпретируется как конфликт, или ссора.

Выраженность конфликтного поведения зависит от глубины противоречия и от силы эмоций вовлеченных в конфликт людей.

К факторам, влияющим на характер протекания конфликта, относятся:

- 1) индивидуально-психологические особенности участников конфликта;
- 2) социально-психологические факторы – взаимоотношения в группе, психологический климат и т.п.;
- 3) социально-политические факторы могут влиять на характер протекания межгрупповых конфликтов, например, межэтнических или межгосударственных;
- 4) социально-экономические факторы могут оказывать влияние как на межличностные, так и на межгрупповые конфликты.

5. Структура и динамика конфликта

В структуре конфликта можно выделить следующие составляющие:

1) конфликтная ситуация – объективная основа конфликта, фиксирующая возникновение реального противоречия в интересах и потребностях сторон;

2) объект конфликта – реальный или идеальный предмет, являющийся причиной спора;

3) стороны конфликта (участники). Каждый участник конфликта имеет:

– внешнюю позицию в конфликте – мотивировку, которая открыто предъявляется;

– внутреннюю позицию – она скрыта не только от оппонентов, но часто и от самих участников (неосознаваема).



Рис.21

Динамика конфликта – это развитие конфликта во времени. В динамике конфликта выделяется 3 этапа:

Первый этап – возникновение конфликтной ситуации (противоречия). Противоречия – это результат развития организации как системы. Возникновение противоречий – закономерный процесс, и избежать его невозможно. Противоречие возникает постепенно, поэтому конфликт "зреет" задолго до того, как произойдет собственно конфликтное поведение.

Второй этап – осознание конфликта. Конфликтная ситуация, т.е. объективное противоречие, не всегда осознается участниками конфликта. Причиной чаще всего является включение психологических защитных механизмов. Но именно представление участников о конфликте, а не сама реальная ситуация определяет их поведение.

Варианты отношений между образами конфликтной ситуации и реальной действительностью:

1) объективно конфликтная ситуация существует, и стороны адекватно понимают противоречия, оценивают себя и ситуацию – адекватно понятый конфликт;

2) объективная конфликтная ситуация существует, и стороны воспринимают ее как конфликтную, однако с искажениями – неадекватно понятый конфликт;

3) объективная конфликтная ситуация существует, но она не осознается участниками как конфликтная – психологически конфликт для сторон не существует;

4) объективная конфликтная ситуация отсутствует, но отношения сторон ошибочно воспринимаются как конфликтные – ложный конфликт;

5) конфликтность отсутствует и объективно, и на уровне осознания – ситуация отсутствия конфликта.

Осознание конфликта часто происходит в результате возникновения инцидента. Инцидент – ситуация взаимодействия, позволяющая осознать его участникам наличие объективного противоречия. Открытый инцидент разворачивается как серия действий, а скрытый инцидент происходит на уровне осознания.



Рис.23

Третий этап – переход к конфликтному поведению. Участники конфликтной ситуации оказываются перед необходимостью выбора одной из трех принципиальных возможностей своих действий в данной ситуации:

- 1) путь "борьбы", направленной на то, чтобы всеми доступными средствами добиться желаемого;
- 2) уход от конфликта;
- 3) ведение переговоров с целью найти приемлемое решение возникшей проблемы.

Каждая из этих возможностей предполагает соответствующие стратегии поведения участников конфликта.

Значение организационного конфликта

Исследования роли организационного конфликта позволило выявить следующие его функции:

- 1) группообразование, установление и поддержание нормативных и физических параметров группы;
- 2) установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межличностных отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп;
- 3) получение информации об окружающей среде;
- 4) создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль;
- 5) нормотворчество;
- 6) создание новых социальных институтов;
- 7) диагностика нарушения функционирования организации;
- 8) рост самосознания участников конфликта.

Конфликтная компетентность

Управление конфликтом требует наличия специальных знаний и умений по своевременному выявлению противоречий и выбору адекватных способов их разрешения. Совокупность таких знаний и навыков образует конфликтную компетентность. Конфликтная компетентность – важная составляющая профессиональной компетентности практически любого специалиста, и особенно специалиста, работающего с людьми.

Конфликтная компетентность включает в себя:

- знание психологических закономерностей возникновения и развития конфликта;

- развитую способность к социально-психологической рефлексии;
- способность к эмпатии;
- способность к децентрации – умение увидеть ситуацию глазами партнера;
- владение всем спектром стратегий разрешения конфликта и умение применять соответствующую ситуации стратегию;
- способность к эмоциональной саморегуляции.

6. Способы разрешения конфликтов

Способы разрешения конфликтов весьма многочисленны. Выбор конкретных способов определяется особенностями конкретной конфликтной ситуации и сторон конфликта.

Е.Н. Иванова выделяет следующие способы разрешения конфликтов.

1. Переговоры без посредника. Это самый распространенный вариант разрешения конфликтов, когда стороны встречаются за "столом переговоров" и пытаются выработать взаимоприемлемое решение.

2. Медиация – переговоры с использованием посредника – медиатора.

3. Консилиация – переговоры с использованием медиатора без непосредственной встречи сторон. Может использоваться тогда, когда стороны излишне эмоционально вовлечены в конфликт и не желают встречаться лицом к лицу. Консилиация может быть начальным этапом медиации – после улучшения отношений стороны соглашаются встретиться лицом к лицу.

4. Конфликтологическое консультирование. Это работа психолога с одной из сторон конфликта при невозможности или нежелании участия второй стороны. Может также использоваться как предваряющий медиацию этап. Цель конфликтологического консультирования – более глубокое понимание сторонами своих внутренних позиций и изменение поведения в конфликте на более конструктивные формы. Конфликт – это всегда взаимодействие обоих участников. Поэтому даже если только один из участников изменит свое поведение и отношение к ситуации, вся ситуация может коренным образом измениться. Если одна сторона начинает

вести себя "не по сценарию" конфликта, вторая тоже вынуждена будет изменить свое поведение.

5. Участие в переговорах ассистента стороны. Этот вариант возможен при отказе от медиации, однако следует учитывать, что ассистент не является незаинтересованным лицом.

6. Психологическое консультирование и психотерапия. Необходимость в психологическом консультировании одного или нескольких участников конфликта может возникнуть в процессе медиации или конфликтологического консультирования, когда выявляются глубинные психологические проблемы, препятствующие разрешению конфликта. После разрешения внутриличностных проблем можно будет вернуться к разрешению конфликтной ситуации посредством медиации. При этом важно, чтобы психотерапевт (консультант) и медиатор были разными людьми.

7. Обучение и тренинг. В некоторых случаях людей необходимо научить конструктивным способам общения, так как многие конфликты возникают по причине психологической неграмотности и неумения использовать конструктивные техники общения. В этом случае могут быть эффективны обучение или специальный социально-психологический тренинг, направленный на развитие навыков бесконфликтного общения.

8. Юридические и административные методы. В некоторых случаях необходимы консультации юристов для принятия обоснованного решения, а в экстремальных ситуациях возможно и административное решение конфликта.

7. Методы разрешения конфликтов

В настоящее время существуют различные точки зрения на методы разрешения конфликтов.

Есть упрощенные видения методов, в которых все сводится к трем типам: уходу от конфликта, его подавлению и управлению конфликтом.



Рис.24



Рис.25

Существуют и детальные изложения с подробностями в описании разных применяемых методов.

В целом все методы можно разделить на две группы: стратегические и тактические.

Стратегические методы – методы, которые применяются как база для развития группы, для предупреждения дисфункциональных конфликтов вообще. Такие методы должны использоваться руководителями организаций. К ним следует отнести: планирование социального развития; информированность работников о целях и каждодневной эффективности организации; использование четких инструкций с конкретными требованиями к работе каждого

члена организации; организацию материального и морального вознаграждения за труд наиболее результативных сотрудников; наличие простой и доступной пониманию каждого системы исчисления заработной платы; адекватное восприятие неконструктивного поведения как отдельных работников, так и социальных групп.

Тактические методы предполагают две основные или базовые тактики: тактику соперничества и тактику приспособления. В каждой из них имеются три производные тактики: уклонение, компромисс и сотрудничество.

Наиболее распространенный метод разрешения конфликтной ситуации – уход от конфликта. Смысл этого метода заключается в том, что личность или группа, стремясь избежать конфликта, покидает поле столкновения физически, психологически или экономически. Преимущество метода ухода в быстроте его осуществления, т.к. он не требует изыскания специальных ресурсов, как интеллектуальных, так и материальных. Уход дает возможность отсрочить или же предотвратить несущественный с точки зрения стратегических целей конфликт.

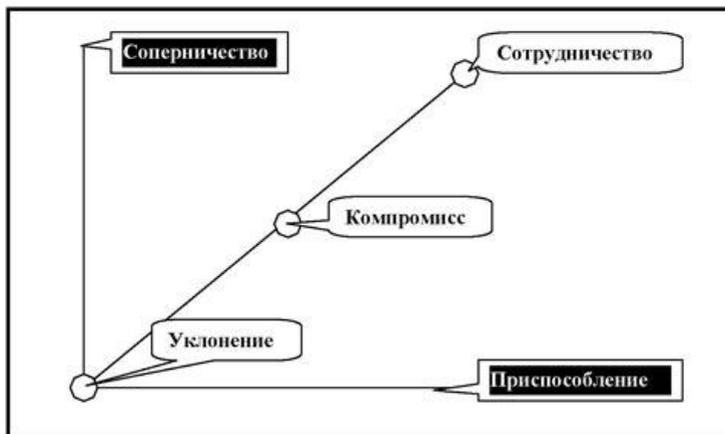


Рис.26

Метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к сложившейся ситуации. Это может быть целый комплекс условий: тривиальность проблемы, лежащей в основе конфликта; давление более важных обстоятельств; охлаждение разгоревшихся страстей; сбор дополнительной информа-

ции и уход от принятия немедленного решения; более эффективный потенциал у другой стороны, способной разрешить конфликт; ситуацию, когда тема конфликта лишь косвенно затрагивает существо проблемы или когда указывает на другие и более глубокие причины; страх перед противоположной стороной; неудачное время надвигающегося конфликта. Обычно в случае использования метода ухода отрицается существование проблемы конфликта вообще, в надежде на то, что проблема исчезнет сама собой. Конфликтующая сторона затягивает решение проблемы, применяет замедленные процедуры для подавления конфликта, во избежание конфликта использует секретность, обращается к существующим бюрократическим и юридическим нормам как к основе разрешения конфликта. К методу ухода от конфликта нельзя прибегать в случае важности проблемы. Поскольку метод применим лишь на относительно короткое время, не рекомендуется его использование, когда имеются перспективы длительного существования основ данного конфликта, когда потеря времени в перспективе приводит к потере инициативы и большим издержкам.

Разновидностью метода ухода от конфликта можно считать метод бездействия. Его смысл в том, что конфликтующая сторона вообще никаких действий и расчетов не производит. Данный метод оптимален в условиях полной неопределенности, когда невозможно просчитать варианты развития событий. Последствия этого метода непредсказуемы, предполагается возможность выгодного для индивида или социальной группы поворот событий.

Метод уступок и приспособления заключается в уступках за счет уменьшения собственных притязаний одной из конфликтующих сторон. Данный метод может применяться в случае, если сторона конфликта обнаруживает свою неправоту или когда полезнее прислушаться к предложениям противоположной стороны, чем показать свою рассудительность. Если предмет столкновения для одной стороны более важен, чем для другой, то первой имеет смысл удовлетворить запросы оппонента во имя будущей кооперации или сотрудничества. Метод уступок следует использовать, когда более важна стабильность, нежели вступление в конфликт, или в случае формирования стратегического потенциала для будущих спорных ситуаций. Следует иметь в виду, что при применении данного метода всегда выгоду получает только одна сторона

конфликта. Вторая сторона в любом случае несет убытки, а это может стать источником новой напряженности.

Метод сглаживания используется в социальных группах, ориентированных на коллективные методы взаимодействия. Метод применяется в случаях несущественных расхождений интересов в условиях привычных моделей поведения индивидов в группе и заключается в подчеркивании общих интересов, когда различия приуменьшаются, а акцент ставится на общее. Вероятным результатом применения данного метода может стать как обоюдный выигрыш, так и выигрыш одной из сторон конфликта.

Наиболее эффективным и демократичным в разрешении конфликта считается метод компромисса. Компромисс – это вид соглашения, в котором обе стороны занимают средние позиции в рамках имеющихся расхождений и поля проблем. Смысл метода – достижение соглашения в ходе непосредственных переговоров сторон, когда каждая сторона вносит свой вклад в достижение соглашения, когда идет обоюдный поиск обоюдно приемлемых решений. Метод применяется, когда цели конфликта достаточно важны, но затрачивать еще больше усилий на его продолжение нет необходимости, когда оппоненты с равными силами действуют во взаимоисключающих направлениях и имеют прямо противоположные цели, когда обе стороны считают, что их цели могут быть лучше реализованы с помощью переговоров на основе соглашений. К методу компромисса целесообразно прибегать для достижения временных соглашений по комплексным проблемам, а также целесообразных решений в условиях лимитированного времени.

Для успешной реализации данного метода необходим следующий ряд условий:

Во-первых, обе стороны конфликта должны иметь достаточно времени для поиска компромиссных решений.

Во-вторых, необходима готовность обеих сторон к реализации своих целей путем взаимных уступок.

В-третьих, условием является невозможность как ухода из конфликта, так и силового разрешения проблемы.

Достоинства метода компромисса заключаются в возможности решения спорных вопросов для обеих сторон, в фокусировке внимания на взаимных интересах, в разработке взаимовыгодных решений, а также в ведении переговоров на основе уважения до-

стоинства обеих сторон. Результат компромисса – отсутствие откровенно проигравшей стороны и явного победителя.

Типичными трудностями, возникающими при практическом использовании метода компромисса являются:

Одна из сторон может отказаться от первично занятой позиции в силу обнаружения ее неадекватной, нереалистичной оценки – преувеличения или преуменьшения.

Принятое решение в силу заложенных в него взаимных уступок может быть слишком аморфным, нечетким и противоречивым, и оно не будет эффективным.

Поскольку компромисс предполагает определенный отказ от первичной позиции, возможна ситуация оспаривания участниками принятых обязательств.

Еще одним «демократичным» методом можно назвать метод сотрудничества. Его суть заключается в том, что соперничающие стороны действуют в поиске наилучшего варианта в разрешении конфликтной ситуации при условии, что обе стороны воспринимают конфликт как внешний вызов. Специфика метода заключается в ориентации сторон на разрешение проблемы. При этом акцент делается не на различия, а на разделяемые обеими сторонами идеи и информацию, идет поиск интегрируемых решений, выявление ситуаций, когда обе стороны должны выиграть. Данный метод используется, когда есть достаточное количество времени для поиска альтернативы, удовлетворяющей притязания обеих сторон, когда одна из сторон нуждается в выявлении своих объективных целей в конфликте. Метод сотрудничества применяется для выявления позиций социальной группы, придерживающейся другой линии в перспективе, выработки интегративного решения, когда «корзины» проблем обеих сторон слишком важны для принятия только компромисса. Итогом должно стать решение проблемы на основе принципа консенсуса, обозначающего принятие резолюций на основе общего согласия при отсутствии формально заявленных возражений.

При разрешении конфликта методом решения проблемы необходимо соблюдать следующий ряд правил:

Во-первых, необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений.

Во-вторых, после определения проблемы следует определить решения, приемлемые для обеих сторон.

В-третьих, важно сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах оппонента.

В-четвертых, для эффективной работы необходимо создать атмосферу доверия, что достигается за счет увеличения взаимного влияния и увеличения обмена информацией.

В-пятых, во время общения следует создать положительное отношение между оппонентами через проявление симпатии, выслушивание мнения другой стороны, сведение к минимуму негативных эмоций.

Ограничения в применении метода сотрудничества связаны с неблагоприятными временными условиями и необязательностью сторон. Его главное достоинство в том, что результат – это обоюдный выигрыш сторон.

Самым жестким методом разрешения конфликта является метод силы. Его сущность состоит в принудительном навязывании одной из сторон своего решения. Данный метод применяется в тех случаях, когда необходимо быстрое, решительное действие, иногда даже в условиях чрезвычайных обстоятельств. Использование силового метода оправдано в жизненно важных для социальной группы ситуациях, когда сильная сторона бесспорно осознает свою правоту. Применение данного метода считается правомерным против индивидов и социальных групп с явно деструктивным поведением.

Рассматриваемый метод имеет свои специфические проявления на поведенческом уровне, которые выражаются в определенных поведенческих формах. Наиболее вероятным поведением выступает использование преимущественно принудительных методов воздействия при ограниченном привлечении каких-либо воспитательных средств, используется жесткий приказной стиль общения, рассчитанный на беспрекословное подчинение одной стороны конфликта другой. Для эффективности использования силового метода правомерно включение механизма конкуренции – сдержек и противовесов, когда сочетаются средства наказания для одних и меры поощрения для других участников конфликта. Наиболее вероятный итог использования метода силы – выигрыш одной стороны конфликта и проигрыш другой.

При лимите времени для принятия решения в связи с возникновением различных конфликтных обстоятельств, а также при расчете, что скорое решение резко снизит издержки по сравнению с другими сценариями конфликта, используется метод «быстрого решения». Его смысл заключается в том, что решение по предмету и проблеме принимается в самые короткие сроки, почти мгновенно. Применение данного метода обосновано, когда одна из сторон в конфликте меняет свою позицию под влиянием аргументов другой или в связи с получением новой «объективной» информации. Его использование также возможно и в ситуации, когда отсутствует опасное обострение конфликтной ситуации, и поэтому нет необходимости в тщательной выработке решений. Наиболее вероятный результат применения метода «быстрого решения» – это обоюдный выигрыш сторон. Главным условием применения метода «быстрого решения» является взаимное согласие сторон.

Самым сложным и непредсказуемым является метод скрытых действий. Он применяется в тех случаях, когда разрешение конфликтной ситуации нуждается в скрытых средствах ее урегулирования. Причинами выбора данного метода может стать стечение различных обстоятельств, например, экономических, политических, социальных или психологических, делающих невозможным открытый конфликт; нежелание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможность вовлечения противоположной стороны в конфликтные действия по существующим правилам; отсутствие ресурсного (силового) паритета сталкивающихся сторон (слабая сторона подвергается повышенному риску). Для реализации метода скрытых действий используются как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия: кулуарные переговоры, политика «разделяй и властвуй», подкуп, обман, создание разного рода помех. Результат использования метода зависит от опыта и способностей стороны, его использующей. Итог может колебаться от варианта обоюдного выигрыша до варианта обоюдного проигрыша. Возможными негативными последствиями метода скрытых действий может стать скрытое или открытое сопротивление, акты саботажа, распространение негативного отношения по отношению к стороне, его использующей, возникновение на почве скрытности более сильного социального конфликта.

Ключевые понятия: конфликт, деловой конфликт, эскалация, генерализация, явный конфликт, скрытый конфликт, тактические методы, стратегические методы, конфликтная компетентность.

Вопросы для подготовки

1. Определение, виды и функции конфликта
2. Факторы возникновения и протекания конфликтов
3. Структура и динамика конфликта
4. Значение организационного конфликта
5. Конфликтная компетентность
6. Способы разрешения конфликтов

Рекомендуемая литература: 1–6.

4. ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Цель занятия – ознакомление студентов с основными и эффективными способами разрешения конфликтов в переговорном процессе.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Теоретическая часть

1. Переговорный процесс как основной способ разрешения конфликтов

Переговоры – это механизм разрешения или урегулирования конфликта, совместная деятельность оппонентов по поиску взаимоприемлемого решения существующей проблемы.

Очень важным компонентом почти каждого из рассмотренных выше методов разрешения конфликтов является переговорный процесс, без которого невозможна практическая реализация любой стратегии конфликта.

Переговоры являются ключевым звеном в разрешении делового конфликта.

Существует два базовых взгляда на оценку переговоров между оппонентами в конфликте:

В первом переговоры обозначаются как достижение соглашения, являющегося разновидностью социального конфликта. Данная разновидность может быть определена как символическая коммуникация, с помощью которой две и более сторон стараются достичь соглашения, когда их интересы противостоят друг другу.

Во втором переговоры трактуются как процесс, при котором позиции, изначально расходящиеся, становятся идентичными.

Переговорный процесс может осуществляться как в ситуации конфликта, так и в условиях сотрудничества, что не исключает возможности возникновения разногласий и разгорания конфликта. Возможно и развитие противоположной ситуации, когда после разрешения конфликта бывшие оппоненты начинают взаимодействовать.

В настоящее время существует множество разнообразных классификаций переговоров. Самая простая классификация по количеству участников. В этом случае можно выделить двусторонние переговоры и переговоры многосторонние, в которых участвуют более двух субъектов конфликта. Если за критерий классификации принять участие третьей стороны, то следует выделить прямые и непрямые переговоры. В первом случае предполагается непосредственное взаимодействие участников конфликта. Во втором – вмешательство третьей стороны.

Наиболее объемной является классификация переговоров, основанная на выделении различных целей их участников:

Переговоры о продлении действующих соглашений, как правило, ведутся в тех случаях, когда конфликтная ситуация приобрела затяжной характер и сторонам необходимо взять паузу.

Переговоры о создании новых условий направлены на продление диалога между конфликтующими сторонами и заключение между ними новых соглашений.

Переговоры о нормализации преследуют целью уход от конфликтных отношений и их перевод в более конструктивное русло настолько это возможно.

Переговоры о перераспределении ведутся тогда, когда одна из сторон конфликта требует изменений тех или иных условий (того или иного положения вещей, распределения благ) в свою пользу за счет противоположной стороны.

Переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов, таких как отвлечение внимания, уяснение позиций.

В зависимости от целей, которые преследуют участники, выделяют следующие функции переговоров (по М. Лебедевой):

- информационная функция – стороны заинтересованы в обмене мнениями, но при этом по каким-либо причинам не готовы на совместные действия;
- коммуникативная функция – налаживание новых связей, отношений;

- функция регуляции и координации действий;
- функция контроля по поводу выполнения соглашений;
- функция отвлечения внимания – одна из конфликтующих сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил;
- функция пропаганды – дает возможность одной из конфликта сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности;
- функция проволок – одна из сторон конфликта ведет переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить его.

Переговоры необходимы для принятия совместных решений, когда ситуация не разрешается путем применения нормативно-правовых актов. Совместное решение – это решение, которое стороны конфликта рассматривают как наилучшее в текущей ситуации.

Выделяются три основных типа совместных решений участников переговоров:

- компромисс;
- асимметричное решение;
- принципиально новое решение.

Компромисс означает, что стороны идут на взаимные уступки.

Асимметричное решение – относительный компромисс, когда интересы сторон не позволяют найти им «серединное решение». Одна из сторон сознательно идет на уступки, которые значительно превышают уступки другой, во избежание еще больших возможных потерь.

Принципиально новое решение – оппоненты пытаются разрешить противоречия путем проведения открытого и скрупулезного анализа истинного соотношения своих интересов, который позволяет рассмотреть существующую проблему шире изначально заданных позиций, благодаря чему открываются совершенно иные перспективы для конфликтующих сторон на основе сотрудничества.

Для успешного ведения переговоров еще до их начала следует убедить оппонентов в целесообразности самих переговоров. Для этого одна из сторон конфликта может привлечь в переговорный процесс лиц, являющихся авторитетом для противоположной стороны, дать возможность противоположной стороне провести хотя бы одну встречу «за переговорным столом» для облегчения дальнейшего процесса.

Предварительная подготовка является важным этапом для проведения переговоров. Во время предварительной подготовки

необходимо составить карту анализа конфликта, в которой требуется отразить: участников, спорные вопросы, интересы, источник влияния, предложения, заинтересованность в работе с другими участниками. Следует иметь в виду, что любой вид столкновения основывается не только на просчитанных, но и на непредсказуемых факторах, что допускает определенную степень риска.

В своем развитии переговоры проходят через четыре фазы:

Подготовительная фаза включает в себя предварительные неформальные консультации и наработку альтернативных соглашений.

Фаза первоначального выбора позиции – стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны.

Поисковая фаза посвящена дискуссиям, которые могут проходить в форме давления или неограниченного поиска интегративного решения.

Четвертая фаза, в случае успешного проведения переговоров – финальная. В противном случае – тупиковая фаза.

Результатом переговоров и их целью является заключение договора. Договор – это такой правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон.

Продление заключенных соглашений, договора называется пролонгация. Заявление о желании прекратить действие договора называется денонсацией договора.

Для успешного ведения переговоров требуется овладеть основными правилами ведения дискуссии. Главным правилом ведения дискуссии является правило выслушивания, когда кто-то выступает независимо от того, чью сторону он представляет, все остальные участники переговорного процесса должны внимательно выслушать его аргументы. Нельзя прерывать выступление противоположной стороны замечаниями, протестами и прочими недружелюбными действиями. Следует помнить, что все участники переговорного процесса равны (правило равенства). Сила позиции человека, ведущего переговоры, заключается в ее аргументированности, в возможности нахождения разнообразных альтернативных выходов из ситуации, в умении убеждать оппонента.

Главными составляющими силы убеждения являются:

- ясная, четко структурированная манера объяснения собственной точки зрения;
- свободное и раскрепощенное поведение, но не доходящее до беспечности;
- вариативный темп речи и тембра голоса, использование конкретных примеров;
- обоснованное использование наглядности;
- эмоциональная передача собственной позиции, без чрезмерного красноречия.

Существенным в процессе переговоров является правило безоценочных суждений, согласно которому в своей речи участникам переговоров нельзя употреблять слова, несущие негативный смысловой оттенок в адрес оппонента.

Существуют нелояльные приемы, которых следует избегать, поскольку они нарушают рациональность и конструктивность диалога. Наиболее распространенным нелояльным приемом является уклонение от темы, когда одна из сторон осуществляет подмену предмета обсуждения другими тезисами, неверными оценками позиций. Воспрепятствовать этому может только четкое определение предмета переговоров, строгое соблюдение правил ведения дискуссии.

Целую группу нелояльных приемов представляют собой аргументы к личности. Во-первых, к данной группе относится высказывание прямых угроз в адрес оппонента. Если в дискуссии используется подобный аргумент, то нет смысла идти на обмен угрозами. Такие переговоры лучше всего прервать, поскольку они бесперспективны. С целью подрыва доверия к доводам оппонентов используются разного рода намеки и разоблачения. В ход идут сплетни, ложная информация, сенсационные разоблачения и т.п. Распространение всевозможных слухов представляет собой особую форму альтернативного распространения информации. Устранение слухов – это устранение двусмысленности. Следует учитывать, что чем больше сторона конфликта будет активна в устранении двусмысленности, тем больше будет уделяться внимания к самому факту, следовательно, тем больше будет вырастать показатель важности события. Слухов не будет в том случае, если не будет поводов к ним. Использование ярлыков и оскорблений является показателем крайне низкого уровня дискуссии. Когда пе-

переговоры переходят в перепалку, то самый рациональный выход – прекращение дискуссии.

Еще один нелояльный прием – аргументы к аудитории – популистская апелляция к аудитории для поддержки своей позиции. В данном случае используется своего рода заигрывание с аудиторией и звучат призывы решить вопрос методом большинства.

Уловками, преследующими цель сорвать спор любыми способами, выступают аргументы против регламента. Сюда относятся всевозможные экстравагантные заявления, провокации, топание ногами, освистывание, заглушение криками, попытки занять весь регламент своими пространными рассуждениями и т.п.

Целая группа нелояльных приемов, направленных на представление недостоверных или ложных доказательств в диалоге – аргументы против демонстрации, ревизия доказательства и подмена верных рассуждений неправдоподобными. К ним относятся софизмы – ошибки, совершаемые с целью запугать оппонента: некорректные отождествления, двусмысленность, подмена познавательных и практических принципов и др. Здесь также могут использоваться логические ошибки, совершаемые непреднамеренно – паралогизмы – это неумышленная погрешность, являющаяся результатом нарушения законов и правил логики. Еще один аргумент против демонстрации – неоспоримо доказанное положение – необоснованная ссылка на авторитетные источники информации. Только постановкой четких вопросов, конкретных уточнений можно опровергнуть подобные доводы. Своего рода диверсией в переговорах является искажение предмета дискуссии. Искажение предмета может происходить в самой откровенной форме: только что обсуждали одно, как с подачи противоположной стороны вниманием завладела совершенно другая проблема. Более изощренным вариантом данного нелояльного приема выступает обсуждение следствий, а не причин сложившейся проблемной ситуации.

Применение нелояльных приемов доказывает, что не с каждым человеком можно вступать в переговоры. Это можно делать только с теми, кто может дискутировать основаниями, а не сентенциями, может выслушать доводы оппонента и достойно принимает чужое мнение.

Общая схема переговорного процесса



Рис.28

В связи со сказанным можно выделить основные принципы переговорного процесса.

1. Стороны должны иметь осознанную волю к достижению согласования. Переговоры не могут завершиться конструктивно без осознания участниками их необходимости. Если хотя бы одна из конфликтующих сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, переговоры практически всегда обречены на провал, поскольку как форма разрешения конфликта они направлены на согласование интересов.

2. Каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах, поскольку он означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений по выходу из конфликтной ситуации.

3. Стороны должны обладать подготовкой и навыками ведения переговоров, поскольку они являются процессом со своими собственными закономерностями. Без знания этих закономерностей стороны не могут конструктивно вести переговоры.

4. Стороны должны обладать достаточными ресурсами для выполнения договоренностей и реализации совместных решений. Если переговоры не заканчиваются соглашением, а соглашения, в свою очередь, не выполняются, то обсуждать возможность самих

переговоров бессмысленно. Объем предоставляемых для выполнения договоренностей ресурсы определяет степень серьезности намерений сторон.

2. Структура и элементы переговорного процесса

Структура переговорного процесса представляет собой последовательность основных его элементов и нескольких дополнительных. Элементы переговоров целесообразно представлять как сами по себе, так и в виде вопросов, на которые участник переговорного процесса должен отвечать и перед подготовкой, и во время подготовки, чтобы переговоры прошли успешно. Принято выделять следующие основные элементы переговоров:

Предмет переговоров.

Что должно измениться в результате переговоров? О чем мы будем договариваться? Как мы определим, что является предметом взаимных притязаний?

Интересы и цели сторон.

Общие интересы, общие цели. В чем состоят мои интересы? В чем состоят интересы партнера? В чем мы оба заинтересованы? В чем специфика и сходство наших намерений? Каковы наши цели, каких результатов мы хотим добиться на переговорах? Каких результатов мы хотим добиться в дальнейшем?

Легитимность.

По каким правилам мы будем договариваться, каким нормам будем следовать?

Стандарты принятия решений.

На какие стандарты, прецеденты мы будем ориентироваться в принятии решений?

Опции (варианты решений).

Какие конкретные решения можно выложить на стол?

Обязательства участников переговоров.

Какие обязательства должен взять на себя я? Какие обязательства должен взять на себя партнер?

Ресурсы.

Какие есть у меня ресурсы для выполнения обязательств и решений? Какие ресурсы для выполнения обязательств и решений есть у партнера?

Участники переговоров.

Кто является истинным участником переговоров? Кто кроме прямых участников заинтересован в результатах переговоров?

Контроль за выполнением решений.

Кто и как будет контролировать выполнение решений?

Санкции.

Предусмотрены ли конкретные санкции за конкретные действия партнеров? Какие санкции за какие действия предусмотрены? Кто обеспечивает выполнение санкций?

Переговорные сценарии.

Выделяют два типовых переговорных сценария: "позиционный торг" и "переговоры по интересам", или "принципиальные переговоры".

"Позиционный торг" – сценарий, при котором стороны переговорного процесса начинают обсуждение с конкретных решений, не разбираясь в том, чего хочет противоположная сторона, да и сам переговорщик, в результате этого "Позиционный торг" сводится к выдвиганию сторонами конкретных решений, затем к их все более усиленной защите. Чаще всего в таких случаях переговоры идут по кругу, поэтому такой торг неэффективен. Более выгодно и эффективно выяснить, что стоит за позицией.

"Переговоры по интересам" (или "принципиальные переговоры") – сценарий, начинающийся с выяснения истинных проблем и интересов участников переговорного процесса для поиска наиболее оптимального варианта решения, установления правил принятия решений, справедливости в принятии решений сторонами конфликта, в проверке соответствия интереса и позиции. При определении интересов участников переговоров необходимо освободить себя от фиксации на единственном решении и искать взаимоприемлемые варианты. Переговоры по интересам приводят к более качественному решению. Практически почти в любой конфликтной ситуации можно найти такое сочетание, которое образует хорошее решение проблемы.

3. Медиация как средство разрешения конфликтов

Важным фактором результативности переговорного процесса является участие третьей стороны – медиатора.

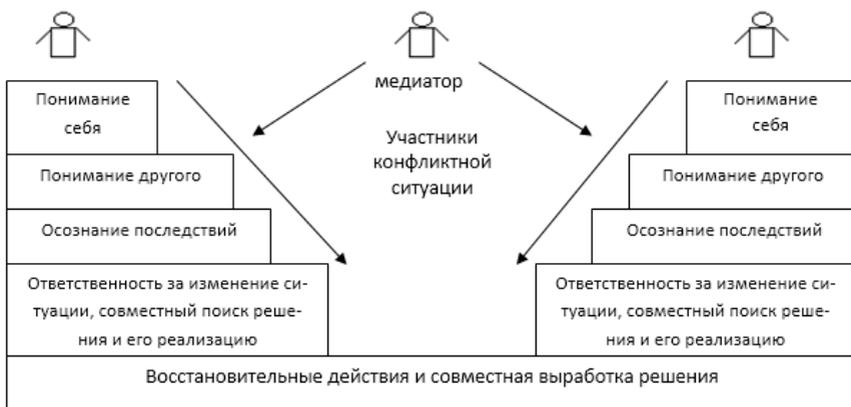


Рис.29

В роли медиатора при урегулировании конфликтных ситуаций могут выступать: один человек, группа из двух-трех и более человек, государства.

Медиация (или посредничество) – это способ разрешения конфликтных ситуаций с помощью третьей, независимой и незаинтересованной, стороны.



Челночная дипломатия

Рис.30

В последние годы медиация стала отдельной профессией и закреплена официально в Федеральном законе от 27.07.2010 № 193-ФЗ "Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)".

При этом медиация – это внесудебная практика, которая не требует привлечения представителей государственных органов.

Таблица 3

Суд	Медиация
Процесс формальный и длительный	Процесс неофициальный и ускоренный
Процесс может начаться и вопреки воле одной из сторон	Процедура медиации подразумевает добровольность
Процедура публичная	Процедура конфиденциальная
Решение принимается в строгом соответствии с законом	Решение принимается с учетом интересов сторон, но в рамках.
Ориентация на прошлое	Нацеленность на создание взаимоприемлемого будущего.
Ориентация на победу одной из точек зрения	Использование права
Стратегии в духе «выигрыш - проигрыш»	Уважение различий, интересов и точек зрения друг друга.
Применение права	Использование права

Медиация может осуществляться как на профессиональной, так и непрофессиональной основе. Медиатором на профессиональной основе может быть человек старше 25 лет, имеющий высшее образование и прошедший специальный курс подготовки медиаторов. Медиатором на непрофессиональной основе может быть человек старше 18 лет, не имеющий судимости. Стороны конфликта сами выбирают медиатора, которому больше всего доверяют и который не вовлечен в их конфликт. В отличие от судебного решения, медиатор не выносит решения в пользу какой-либо из сторон, а приводит (по крайней мере пытается привести) стороны конфликта к консенсусу.

Медиаторы подразделяются на официальные и неофициальные:

Официальными медиаторами могут быть: отдельные государства, межгосударственные организации, государственные правовые институты, представители правоохранительных органов, общественные организации, руководители предприятий, профессиональные медиаторы-переговорщики.

Неофициальными медиаторами обычно являются: представители религиозных организаций, известные и авторитетные люди (политики, бывшие государственные деятели), неформальные лидеры общественных групп разного уровня, лица, старшие по возрасту (мать, отец и т.д.), друзья, просто свидетели конфликта.

Также существуют спонтанные медиаторы, т.е. лица наделенные данной функцией ситуативно.



Рис.31

Процедура медиации включает в себя следующие этапы.

1. Письменное предложение одной из сторон конфликта о применении медиации. Если в течение 30 дней после получения предложения ответа не последует, предложение считается отвергнутым.

2. При получении согласия стороны заключают письменное соглашение о применении медиации, в котором оговаривается:

- предмет спора;
- личность медиатора;
- организация, обеспечивающая проведение медиации;
- порядок проведения медиации;
- участие сторон в расходах на медиацию;
- сроки проведения медиации.

3. Медиатор осуществляет свою деятельность, которая включает:

- изучение точек зрения сторон;
- беседы с оппонентами;
- поиск компромисса и принятие решения.

Медиатор не выносит сам решения и не принуждает стороны к его выполнению, а подводит стороны к принятию самостоятельного решения и наиболее приемлемому выходу из ситуации.

4. Заключение медиативного соглашения между сторонами. В соглашении описываются обязательства сторон и сроки их исполнения. По желанию сторон соглашение может быть утверждено судом как мировое соглашение.

5. Выполнение принятого решения сторонами. Стороны добровольно выполняют принятое решение.

Факторы успешности медиации:

1) отношения сторон: чем хуже отношения сторон, тем маловероятнее успех медиации;

2) способность сторон к кооперации: чем она выше, тем успешнее медиация;

3) мотивация сторон к урегулированию разногласий и принятию соглашения: низкая мотивация снижает эффективность медиации;

4) доверие сторон к медиативному процессу повышает успех медиации;

5) характеристики самого процесса медиации, используемых им методов.

4. Технология медиации

При описании процесса медиации принято различать следующие группы техник:

1) техники рефлексивного вмешательства – направлены на установление и поддержание контакта с участниками конфликта;

2) техники контекстуального вмешательства – направлены на формирование благоприятного климата переговоров;

3) техники независимого вмешательства – обеспечивают процесс принятия решений и анализа вариантов.

Во время первой же встречи необходимо ввести правила общения во время процесса медиации, которые затем следует неукоснительно соблюдать:

– отсутствие оскорблений, ругательств, угроз в адрес другой стороны;

– четкое изложение фактов с предоставлением подтверждающих документов;

– конфиденциальность – неразглашение информации, полученной в процессе медиации, в том числе в качестве свидетельских показаний в суде;

– полная добровольность участия в медиации: каждый из участников может выйти из процесса медиации в любой момент, если посчитает дальнейшее ее проведение бессмысленным;

– рекомендуется делить расходы на медиацию между сторонами конфликта поровну.

На стадии начала медиации медиатор знакомится с участниками. В процессе медиации медиатор следит за тем, чтобы правила соблюдались участниками, создает доверительную атмосферу диалога, предлагает сторонам по очереди высказать свое мнение о ситуации.

На стадии прояснения конфликта выясняются внутренние позиции участников конфликта, ценности и позиции сторон.

На стадии разрешения конфликта обсуждаются варианты решения, на этом этапе можно использовать метод "мозгового штурма" и предложить участникам высказывать любые варианты, даже самые неожиданные. Далее происходит оценка приемлемости каждого варианта для каждой из сторон, а также преимущества и недостатки каждого варианта. Медиатор помогает участникам выработать критерии оценки альтернатив решения конфликта.

В заключении процесса медиации выбирается наиболее приемлемый вариант и составляется соглашение. Текст соглашения должен быть четким, без двусмысленностей, в позитивных формулировках (вместо "не буду делать..." надо писать "буду делать") – это облегчает выполнение соглашения сторонами. Действия сторон должны быть определены максимально четко, с описанием содержания, времени, места выполнения.

В процессе медиации могут использоваться методы бихевиоральной терапии, фасилитации, коучинга, многих психотерапевтических подходов. Медиаторы могут работать по одиночке и в парах (комедиация), например, с разнополюми участниками конфликта (как в случае бракоразводного процесса) могут работать медиаторы разного пола, чтобы исключить эффект гендерной коалиции.

Ключевые понятия: переговоры, медиация, переговорная позиция, субъекты и результат переговоров, специфика ведения переговоров с противником, эффективность переговоров.

Вопросы для подготовки

1. Переговоры как основной способ разрешения конфликтов
2. Медиация как средство разрешения конфликтов
3. Технология медиации

Рекомендуемая литература: 1–6.

5. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Цель занятия – ознакомление студентов с понятием переговоров, основными функциями и этапами проведения переговоров.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Теоретическая часть

1. Сущность и значение переговоров в жизни общества

Переговоры – один из видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций, возникший еще в давние времена и использовавшийся в практике урегулирования конфликтов задолго до появления правовых процедур.

Первые попытки описания процесса переговоров связаны с именем французского дипломата XVIII в. Франсуа де Кальера. В XX в. классической считается работа Г. Никольсона «Дипломатия», в которой этот процесс рассматривается как важнейший инструмент внешней политики государств.

И все же научное направление, предметом которого выступает собственно переговорный процесс начинает складываться только со второй половины XX столетия. В 1950-е – начале 1960-х годов активно изучаются не только международные, но и торговые переговоры, переговоры предпринимателей с профсоюзами и т.д. с использованием метода сравнительного анализа, что позволяет выявить общие закономерности построения переговорной деятельности. Этот период связан с такими именами, как С. Сиджел и

Л. Фурекер; Ч.Осгуд; А. Лол. Начало исследований, посвященных процессу ведения переговоров положило рассмотрение проблемы того, как должно строиться поведение на переговорах, чтобы выигрыш на них был максимальным.

В конце 1970-х – начале 1980-х годов появляются новые тенденции в изучении процесса переговоров. В научных исследованиях акцент стал делаться на разработку вопросов, связанных с ведением переговоров в форме совместного с партнером анализа проблемы. Выигрыш стал рассматриваться с точки зрения взаимного удовлетворения интересов партнеров. Одним из первых такой подход предложил профессор экономического факультета Гарвардского университета Говард Райффа, обобщивший свои исследования в книге «Переговоры: искусство и наука». Профессор Гарвардского университета Роджер Фишер в соавторстве с Уильямом Юри, определили переговоры, направленные на поиск совместного решения проблемы как принципиальные, указав, что в них стороны ориентируются на интересы, а не на то, как они их сформулировали в позициях. Их книга «Путь к согласию, или переговоры без поражения» выдержала много изданий и была переведена более чем на 30 языков, в том числе и на русский. В дальнейшем исследования Р. Аксельрота показали, что в условиях постоянного взаимодействия участников становится бессмысленной ориентация на одноразовый выигрыш. В те же 1970 – 1980-е годы исследовательский интерес вызывает структура переговорного процесса. В ней выделяются различные составляющие – этапы, тактические приемы, условия протекания деятельности и т.д.

Итак, переговоры – это процесс, имеющий многоаспектную и многоуровневую структуру. Рассмотрим лишь некоторые его составляющие. Переговорный процесс – это целостное, органическое единство людей; их интересов и коммуникаций; стратегий и тактик; их принципов и методов; стереотипов и установок; их предрассудков и новаций; консерватизма и творчества; их индивидуального и социального; частного и официального; их исторического и современного; их эмоционального и мотивационно-волевого поведения; вербального и невербального поведения. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство; содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок

обсуждения, протокол), отношений, несмотря на различия национальных культур их участников.

В этом и состоит сложность любых переговоров, в ходе которых любая составляющая может быть более актуальной.

2. Основные характеристики переговорного процесса.

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это, прежде всего, лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит супер-субъект переговоров – народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п.

Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса. Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном. На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например,

финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере, потенциальным, для переговоров. На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласованному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собственных предложений дает свое видение путей разрешения проблемной ситуации или предмета переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция – это, по существу, тезис. Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована ("моя" или "его" позиция), и это – исходное кредо участников переговорного процесса. Требования к формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения – "может быть", "вероятно", "предположительно" и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции – это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции – это, по существу, аргументы и факты. К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснова-

ния позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Результатом переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т. е. различные документы. Одновременно они могут служить в той или иной степени и целью переговоров. К ним в первую очередь, конечно, относится договор. Договор – это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров. По типам различают: экономический, политический, военный, торгово-финансовый и другие договоры. Различаются они и по содержанию, так как могут касаться самых разных проблем: о мире, о дружбе, о сотрудничестве, о союзе, о гарантиях, о взаимной помощи, о нейтралитете и ненападении, о разделе сфер влияния и т. д.

3. Виды и функции переговоров

Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо объектной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры не велись, их участниками выступают люди. В этом их субъектная сторона. В соответствии с этим переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трех-сторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;
- полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;
- дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;
- диспут. Это публичный спор.

С точки зрения территориального статуса переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные переговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЕЭС, ЮНЕСКО, НАТО и др.).

С точки зрения направленности взаимодействия переговоры могут быть в рамках конфликта и в рамках сотрудничества. Когда переговоры идут в рамках сотрудничества, их участники создают между собой новые отношения, позволяющие им совместно достичь какую-либо цель. Когда переговоры идут в рамках конфликта, тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспределении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т. е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров:

- переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры;

- переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества);

- переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут, быть разные, в том числе, вполне обоснованные;

- переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером;

- переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и непрямые (косвенные). Прямые переговоры – это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом

переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи. Непрямые (косвенные) переговоры – это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников. Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу. Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие "уровень переговоров" включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов. Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне.

Функции переговоров. Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях: когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур; когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости: когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Существуют два главных предмета переговоров – разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие:

- информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам;

- коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры;

- координационнокоор-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации;

- отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу;

- пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

4. Этапы проведения переговоров

Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. Так, канадский автор Дж. Уинхем выделяет три стадии в переговорах:

- 1) Поиск проблемы, возможной для решения;
- 2) Выработка программы действий;
- 3) Достижение договоренностей.

Американский исследователь М. Блейкер так же описывает три стадии переговоров. Первая стадия связана с подготовкой к переговорам, когда необходимо сделать ситуацию переговорной, т.е. вынести на обсуждение такие вопросы и так по ним сформу-

лизовать позицию, чтобы в дальнейшем была возможность сформулировать обсуждение. Вторая стадия предполагает проведение переговоров, третья – достижение договоренностей.

В работах других авторов, в частности, У. Зартмана, Д. Прюитта, Дж. Рубина, так же отмечается наличие стадий в переговорном процессе. Обобщая приводимые различными исследователями стадии ведения переговоров, можно выделить следующие:

- 1) Подготовка к переговорам;
- 2) Непосредственные взаимодействия сторон.
- 3) Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Процесс непосредственного взаимодействия сторон в свою очередь включает в себя:

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций, позиций и т.п.;
- 2) дискуссионный этап, предполагающий выработку основных параметров совместного решения проблемы;
- 3) итоговый этап, состоящий в работе над соглашением.

Выделение этих стадий обусловлено, прежде всего, различиями в характере деятельности на каждой из них, стоящими задачами и типом взаимодействия участников переговоров.

5. Стратегия и тактика переговоров

В специальной литературе отмечается, что термины "стратегия" и "тактика" различаются по своему содержанию. Однако при раскрытии этого содержания нередко имеет место отождествление этих понятий.

И стратегия, и тактика рассматриваются порой через совокупность подходов, методов, приемов, средств, используемых для достижения поставленной цели.

Что же такое "стратегия" и "тактика" применительно к переговорному процессу? Под термином "стратегия" понимается искусство планирования и проведения переговоров. Нередко используется понятие "подход", в который вкладывается то же содержание, что и в понятие "стратегия": совокупность приемов и способов проведения переговоров. Оба термина рассматриваются как полностью взаимозаменяемые. В рамках такой концепции для по-

нения "тактика" переговорного процесса не остается содержательного пространства.

В действительности же различие между понятиями "стратегия" и "тактика", безусловно, имеется.

Стратегия переговоров – это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

Чтобы понять психологическую природу переговоров и место стратегии и тактики в них, полезно иметь в виду следующее. Практика показывает, что нет, и не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый, конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. Допустимо поэтому считать, что, сколько в мире ведется переговоров, столько используется и их стратегий. Справедливо, однако, предположить, что можно выделить основные или базовые стратегии переговоров, сочетание элементов которых на разных этапах и в различных условиях одних и тех же переговоров позволяет создавать практически любую стратегию.

В международной практике считается, что неопытный участник переговоров ограничивается обычно одной стратегией их ведения, в то время как искушенный имеет в распоряжении и способен применять на практике несколько различных стратегий.

Тактика – это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Тактика определяется, во-первых, избранной стратегией, а во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями.

Каждой стратегии переговорного процесса может соответствовать некоторый набор приемов воздействия на партнера по переговорам. Чем богаче этот набор, тем полнее реализуется выбранная стратегия, сильнее позиция на переговорах. Он должен иметь широкий диапазон воздействия в рамках выбранной стратегии, который применяется в зависимости от переговорной ситуации. Стратегия сама по себе не является ни отдельным приемом ведения переговоров, ни их совокупностью. Стратегия реализуется в тактике. Соотношение между понятиями "стратегия" и "тактика" такое же, как и между понятиями "общее" и "частное". Было бы

неправомерно абсолютизировать или противопоставлять понятия "стратегия" и "тактика" вне контекста конкретных переговоров. В различных ситуациях один и тот же подход может выступать как стратегия переговорного процесса, так и его тактика.

Стратегия построения переговоров, содержит ответы на вопрос о том, как субъект будет отстаивать свои предложения на протяжении всего периода переговоров. Какими бы хорошими (с точки зрения участника переговоров) предложения ни были, партнер практически всегда имеет свое, только ему присущее личное мнение, пусть даже совершенно абсурдное. Все инициативы одного из участников переговоров могут абсолютно не интересовать других участников. Как побудить их обсуждать проблему вообще и проекты договора в частности – это стратегия переговоров.

Спланированная стратегия переговоров предполагает следующие конкретные действия: знакомство и зондаж позиций партнеров, поиск союзников среди других участников переговоров, выявление возможной оппозиции среди них, адаптация своих идей к их пониманию другими участниками переговоров, запуск опросников по проблеме обсуждения, обработка и представление результатов опроса, дискредитация конкурирующих проектов, подготовка и проведение первой встречи участников переговоров, совершенствование и синтез проектов на основе результатов переговоров и т. д.

Можно выявить предполагаемую стратегию ведения переговоров партнерами. Это лучше делать в активном, прицельном режиме, прямо спрашивая участников переговоров, на основе каких принципов и ценностей они намерены, строить свою переговорную политику.

Практика показывает, что в ходе переговоров довольно редко заявляются какие-либо жесткие, эгоистичные, антигуманные или агрессивные интересы. Даже когда это фактически подразумевается, на словах все же говорится о гуманистических, правовых, демократических принципах, особенно о справедливости и равноправии, взаимной выгоде и т. п. Полезно иметь в виду, что для неискренней стороны подобные заявления содержат известную ловушку. Действительно, ведь в дальнейшем любая из сторон имеет полное право подкреплять свои проекты и дискредитировать проекты конкурентов, опираясь именно на заявленные принципы и

идеологию, что, собственно, и отражается в принятой партнером стратегии переговоров.

В общем виде, можно выделить два главных подхода к переговорам: торг и совместный с партнером анализ проблемы с целью нахождения взаимовыгодного решения. В первом случае участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции. Он стремится выторговать наиболее выгодный для себя итоговый документ, допуская при этом, что партнер понесет потери. Заголовок монографии Я. Нергеша «Поле битвы – стол переговоров» ярко отражает суть данного подхода.

При партнерском подходе победа на переговорах воспринимается как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов.

Вообще важно иметь в виду, что борьба и сотрудничество две стороны одной медали, диалектическая общность двух противоположных начал. Относительность противопоставления обоих подходов вытекает из двойственного характера переговорного процесса – наличия частичного сопоставления и частичного расхождения интересов сторон. Отсюда следует, что в реальной практике трудно встретить чистый торг или чистый совместный с партнером анализ проблемы. Оба этих подхода одновременно присутствуют на переговорах. Речь лишь идет о том, на что в большей степени ориентируются участники переговоров.

Существует ряд специфических приемов, используемых в рамках стратегии торга, для того, чтобы получить те или иные односторонние преимущества в ходе переговоров:

* Прием "выжидание". Ориентируется на закрытие собственной позиции. Используется чаще на многосторонних переговорах и реже на двусторонних. Цель его применения – получить как можно больше информации от партнера с тем, чтобы в зависимости от нее сформулировать уже собственную позицию в наиболее выгодном для себя свете. Иногда в подобного рода случаях диалог сторон превращается в допрос одной из сторон.

* Прием "салями". Вариант приема "выжидание". Из технологии сервировки стола известно, что венгерскую колбасу "Салями" нарезают осторожненько тончайшими кружочками. В переговор-

ной практике прием "салями" означает медленное, постепенное, осторожное приоткрывание собственной позиции.

* Прием "выражение несогласия". Ориентируется на подчеркивание различий во взглядах на ту или иную проблему.

* Прием "выдвижение требований в последнюю минуту". Суть его состоит в том, что сначала переговоры идут в обычном русле. В конце, когда все вопросы вроде бы урегулированы и остается только подписать соглашение, один из участников переговоров выдвигает новые требования. Иногда такой прием срабатывает, если остальные участники стремятся сохранить достигнутые договоренности. Срабатывает он и в том случае, когда переговоры были достаточно изматывающими.

* Прием "завышение требований". Относится к закрытию собственной позиции. Его суть в том, чтобы запросить как можно больше. Часто при реализации этого приема в собственную позицию включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять. Такой шаг подается как уступка и взамен партнеры требуют уступки.

* Прием "завышение обещаний". Цель состоит в том, чтобы "пустив пыль в глаза", соблазнить партнера и привлечь его к участию в рискованных или даже авантюрных (правда, с расчетом на собственный выигрыш) делах. Обычно это связано с некомпетентностью такого участника переговоров.

* Прием "расстановка ложных акцентов в собственной позиции". Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным.

* Прием "отмалчивание". Означает отказ дать информацию по своей позиции даже в самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.

* Прием "блефованиe". Редко применяется. Состоит в подаче заведомо ложной информации.

* Прием "подчеркивание различий". В ходе его использования участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно.

* Прием "негативная оценка позиций без аргументации". Опирается на высказывания типа: "Мы не согласны с Вами", "Это неприемлемо для нас", "Вы не правы" и т. п.

* Прием "угрозы", "нажим", "обвинение" используется достаточно часто. Угрозы могут быть: туманные, завуалированные, конкретные, реальные, блефованные.

Способы реагирования на угрозу следующие. Проанализировать и оценить высказанную угрозу. Замолчать на некоторое время, взять и выдержать паузу. Не превращать ее в мрачное молчаливое негодование. Повторять, перефразировать, резюмировать. Просить повторить или прояснить сказанное партнером. Использовать юмор и смех. Выразить сомнение. Продемонстрировать свое замешательство. Вызвать чувство вины у партнера. Переориентировать на него высказанную им угрозу. Выразить понимание и сочувствие. Все это хорошо "работает" тогда, когда угроза является результатом накопившегося у партнера раздражения. Обсудить с ним свои соображения о тех объективных обстоятельствах, которые создают трудности, мешают или вынуждают не соглашаться с его условиями. Отложить дискуссию на некоторое время. Принять вызов. Прервать общение и удалиться. Ответить уступкой на угрозу. Проявить гибкость.

* Прием "сюрприз". Главное в нем – неожиданность. Его суть: сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам принято не должно быть. Делается это для того, чтобы вызвать растерянность у других участников переговоров и перехватить инициативу переговоров в свои руки.

* Прием "отклонение предложений партнера". Немотивированный отказ принять предложение партнера.

* Прием "отказ от собственных требований". Состоит в том, что одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности. Однако если партнер вдруг принимает это предложение, то выдвинувшая его сторона под различными предлогами вынуждена его снять.

* Прием "вымогательство". Заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель – получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

* Прием "выдвижение ультиматума". Означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров.

* Прием "выдвижение требований по нарастающей". Используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

* Прием "двойное толкование". Применяется на стадии заключения соглашения. Состоит в том, что одна из сторон "закладывает" в формулировке двойной смысл, который партнер не замечает. В дальнейшем она получает возможность трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая его с юридической точки зрения.

* Прием "мелкие уколы". Он позволяет произносить возражения со скрытой иронией, без агрессивной интонации.

Некомпетентная защита по принципу: "А ты кто такой?" или "На себя посмотри".

Компетентная защита. Если эти шпильки, уколы не носят оскорбительный характер, то их лучше проигнорировать, сделав вид, что они не услышаны и не поняты.

* Прием "явное оскорбление". Смысл его состоит в том, чтобы сильно задеть самолюбие партнера по переговорам и вызвать у него неадекватные реакции. Это позволяет первой стороне достичь своих целей.

Некомпетентная защита: разозлиться и заявить о своем нежелании больше или дальше общаться, вести переговоры.

Компетентная защита: уберечь себя от возможных дальнейших оскорблений, сохранить свое достоинство, ни в коем случае не раскачивать лодку, применив формулу торможения: "Я думаю, что нам лучше на время прерваться".

* Срыв переговоров. Один из худших вариантов того, как они вообще могут быть окончены. А ведь только на переговорный процесс потрачены огромные силы, материальные, финансовые и временные ресурсы. Возможно, из-за этого не состоялись планируемые сделки и весьма ощутима упущенная выгода. Конечно, стороны испытывают негативные эмоции: злость, обиду, досаду. Однако самое главное – проблема осталась нерешенной. И тем не менее бывают ситуации, когда прекращение незавершенных заключением соглашения переговоров становится реальностью.

Уход с переговоров может иметь разные формы и разные цели. По форме он может быть следующим. Тщательно взвешенным, продуманным и оставлять у партнера надежду на возможность новых переговоров. Только таким и должно быть прекращение переговоров без заключения соглашения. А может быть демонстративным и импульсивным. Такой уход всегда полезно нейтрализовать для того, чтобы не допустить фактического срыва переговоров. Бывает и продуманный уход. Он ни в коем случае не должен провоцировать конфликт. Желательно четко оговорить условия, на которых переговоры могут быть возобновлены.

Технология прекращения переговоров предполагает: краткое изложение своего понимания конечной позиции противоположной стороны, краткое изложение своей собственной позиции, разъяснение партнеру, что вынуждает на этот решительный шаг, ни при каких обстоятельствах не упрекать других участников, обязательно поблагодарить их за внимание и время, которое они уделили встрече. Ориентируясь на конкретные обстоятельства, можно проинформировать противоположную сторону о своих дальнейших шагах.

Группа приемов, ориентирована на партнерский подход:

- Прием – "постепенное повышение сложности" обсуждаемых вопросов. Он предлагает начинать переговоры с обсуждения наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников, демонстрирует возможность достижения договоренности. Такое же благотворное воздействие этот прием оказывает и на общественное мнение. Поэтому в ряде случаев использование приема "постепенного повышения сложности" может быть весьма продуктивным.

- Еще один прием, направленный на совместный с партнером анализ проблемы, состоит в том, чтобы "разделить проблему на отдельные составляющие". Это означает, что сложную, многоуровневую и многоаспектную проблему стараются обсуждать и решать не целиком, а выделив в ней отдельные компоненты. Участники переговоров, разложив проблему на части, смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому из выделенных компонентов. Если такой возможности не предвидится, тогда целесообразно некоторые аспекты проблемы временно не рассматривать. В ряде случаев наличие частичного соглашения явля-

ется значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием любой из договоренностей.

- При решении спорных вопросов, которые предполагают равный раздел функций, полномочий, территории и т.п., возможно применение приема, основанного на том, что один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает. Используя аллегорию, можно сказать, что один делит пирог, а другой выбирает себе кусок. Суть приема заключается в следующем: первый опасаясь получить меньшую часть, будет стремиться разделить как можно точнее поровну.

Еще один прием – увеличение альтернативности переговорных решений, когда разрабатывается большое количество различных вариантов.

- Прием "прямое открытие позиции". Различают прямое открытие позиции в выступлении и при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам проявляет инициативу в данном направлении, а во втором – он делает это отчасти вынужденно.

- Нередко открытие позиции участника осуществляется через "уточнение позиций партнеров" по переговорам, поскольку при этом частично раскрывается и собственная позиция: по вопросам, которые задают, можно определить, что именно интересует задающего их.

- Безусловно, конструктивным шагом на переговорах является прием, получивший название "принятие первого предложения партнера". Чисто с психологической точки зрения в этом случае переговоры как бы сразу переходят на этап согласования позиций. Особенно целесообразно применять этот прием в том случае, когда предложение партнера вполне приемлемо и у противоположной стороны нет намерения улучшить его. Однако может возникнуть опасность, что партнер в дальнейшем может ужесточить свою позицию и не идти ни на какие уступки.

- Очень часто реализации стратегии сотрудничества помогает использование такого приема, как "подчеркивание общности в позициях". Все дело именно в том, на что делается акцент: на общность подходов или точек зрения, или на различия в них.

- Когда область совпадения в интересах не столь очевидна, приходится специально уделять внимание тому, что называется "поиск общей зоны решения". Совместная дружная работа в этом

направлении, естественно, удерживает переговоры в рамках сотрудничества и кооперации.

Некоторые тактические приемы на переговорах имеют двойственный характер, т.е. по своему проявлению они сходны, однако несут разный смысл и соответственно относятся либо к торгу, либо к партнерскому подходу. Одним из таких двойственных приемов относится прием "блоковой тактики". Суть его заключается в согласовании своих действий с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, целесообразно найти решение сначала для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В ходе «торга» смысл «блоковой тактики» состоит в образовании устойчивой коалиции из числа участников переговоров с целью выступления единым блоком. Используется этот прием для того, чтобы не дать некоторым другим участникам переговоров провести то или иное решение по обсуждаемой проблеме.

Прием "уход". Ориентируется на закрытие позиции. Иначе этот прием называется "уклонение от борьбы". Этот прием применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Видов "ухода" – множество. На этапе уточнения позиций "уход" используется для того, чтобы не давать партнеру точную информацию. На этапе согласования – чтобы не вступать в дискуссию. Это делается обычно тогда, когда позиция по данному вопросу достаточно слаба, либо для отклонения нежелательных предложений.

"Уход" может быть прямым и косвенным. В случае прямого "ухода" рассмотрение вопроса просто предлагают отложить на некоторое время, обычно перенося его в повестку дня другого заседания. При косвенном "уходе" ответ на поставленный вопрос дается, но весьма неопределенный. Иногда косвенный "уход" реализуется путем игнорирования прозвучавшего вопроса, когда его как бы не услышали. Легче всего применять такой прием на многосторонних переговорах. Нередко в целях уклонения от "щекотливого" вопроса "уход" используется в виде шутки.

Специфической формой "ухода" от обсуждения нежелательных вопросов является прием затягивания переговоров. Иногда это связано с той или иной ситуацией на рынке, если переговоры ведутся по экономическим или торгово-экономическим вопросам.

Однако затягивание переговоров чревато серьезными издержками или потерями.

Иногда прием "ухода" от обсуждения того или иного вопроса может сыграть свою положительную роль. Это имеет место, когда необходимо согласовать вопрос с другими организациями, экспертами, руководством. Свою положительную роль "уход" может сыграть и в том случае, если переговоры по какой-либо причине зашли в тупик. Тогда переход к обсуждению других вопросов или даже объявление перерыва в переговорах могут спасти сложную ситуацию.

Прием "пакетирование" или "увязка". Его суть в том, что несколько вопросов разной степени сложности или различного содержания и приоритетности предлагаются к рассмотрению в виде "пакета". Это означает, что рассмотрение, а главное, принятие решения осуществляется по всему комплексу вопросов, увязанных в "пакет", так что отсутствие решения по любому из этих вопросов лишает возможности заключить соглашение по всем остальным, уже решенным вопросам. Пресловутый принцип – "все или ничего". Использование "пакета" в рамках торга предполагает, как правило, увязывание привлекательных и малопривлекательных для партнера предложений в один "пакет". При этом малопривлекательные предложения для партнера являются достаточно важными для стороны вносящей "пакет". Она исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в нескольких предложениях из этого пакета, примет и все остальные. В рамках партнерского подхода нередко наиболее эффективным является не последовательное обсуждение отдельных вопросов, а их увязка, то есть рассмотрение «пакетом».

Ключевые понятия: переговоры, виды и функции переговоров, классификация переговоров, переговорная позиция, пропозиция, субъекты и результат переговоров, стиль переговоров, стратегия переговоров, тактика.

Вопросы для подготовки

1. Сущность и значение переговоров в жизни общества.
2. Основные характеристики переговорного процесса.
3. Виды и функции переговоров.
4. Этапы проведения переговоров.
5. Стратегия и тактика переговоров.

Задания

1. Выполнить конспект статьи: Стрёмовская А.Л. Возможные стратегии ведения переговорного процесса // Российский внешне-экономический вестник. Серия «Психология». 2012. № 8. С. 80-81.
2. Подготовить доклад на тему: «Личностный стиль ведения переговоров».
3. Написать эссе на тему «Личные качества переговорщиков и их влияние на ведение переговоров».

Рекомендуемая литература: 1–6.

6. ЛИЧНОСТЬ ПЕРЕГОВОРЩИКОВ

Цель занятия – ознакомление студентов с вопросами, связанными с влиянием личностных особенностей переговорщика на ход ведения переговорного процесса.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Теоретическая часть

1. Психологические условия успеха на переговорах

Существует ряд психологических условий, которые повышают шансы на успех при решении проблемы посредством диалога.

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает личностный фактор. Хотя некоторые специалисты считают, что личностные особенности участников незначительно влияют на результативность переговоров (В. Уинхэм), большинство ученых придерживаются иной точки зрения. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам относительно роли личностных факторов на переговорах:

- чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;
- чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;
- в сложной ситуации наибольшее значение имеют те ее параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;
- чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Среди личностных качеств и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, обычно называют высокие моральные качества, ровный характер, развитые способности, нервно-психическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм и корпоративное чувство (Е. Егорова, М. Лебедева, Л. Негреш, Никольсон, Д. Рубин).

Другим аспектом личностного фактора является умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны. Ф. Бэкон писал в эссе «О переговорах»: «Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия – чтобы им командовать, – либо слабости и недостатки – чтобы напугать его; либо близких ему людей – чтобы им управлять. Имея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше – и как раз то, чего они меньше всего ожидают. Ведя сложные переговоры, не старайтесь сеять и жать одновременно; медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют».

Знание личностных особенностей оппонента и их учет в ходе переговоров позволяют прогнозировать вероятностный характер взаимодействия с ним.

2. От деятельности посредника во многом зависит успех переговорного процесса. Это особенно важно, когда посредник имеет дело с длительным сложным конфликтом. Например, именно активная «челночная дипломатия» Г. Киссинджера на протяжении двух лет арабо-израильской войны 1973—1975 гг. дала три разряжающих обстановку договоренности между Израилем и его арабскими соседями. Стратегия Киссинджера позволила контролировать взаимодействие сторон и обеспечила их движение навстречу друг к другу без видимости капитуляции и односторонних уступок (Д. Прюитт).

3. Мужчины демонстрируют более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола (Е. Кимпелайнен). При переговорах в однополой паре (мужчина – мужчина) они меньше удовлетворены собой и процессом, но зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.

4. Успех на переговорах во многом зависит от учета национальных особенностей партнера, его стиля ведения переговоров (Д. Давидсон, М. Лебедева, Е. Панов).

5. Социально-психологическая эффективность переговоров различается в диадах и триадах. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками таких типов взаимодействия. Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия (М. Дойч).

6. В диадах эффективнее, чем в триадах, проходят переговоры, затрагивающие личные интересы оппонентов. В триадах эффективнее переговоры на более абстрактные темы, когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера (Е. Кимпелайнен).

7. Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в конфликте, лучше вести диалог не со всеми, а только с представителями. В отличие от рядовых членов представители групп на переговорах не демонстрируют поляризации, а результат является компромиссом между исходными позициями.

8. Усиление контроля общения, в том числе невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия (Е. Кимпелайнен).

9. Жесткая переговорная позиция может понизить требования другой стороны, вызвать у нее готовность согласиться на меньшее. Но иногда жесткость позиции вызывает такой же ответ. Как отмечает Д. Майерс, во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающего за время конфликта. Поэтому жесткость уменьшает шансы на соглашение.

10. Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов повышает вероятность его уступок другой стороне. Угроза должна основываться на действиях, а не на намерениях.

11. С другой стороны, отсутствие у оппонентов желания применить насилие может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие у

сторон возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами (С. Хэрманн).

12. Позитивно влияет на результативность переговоров взаимозависимость оппонентов. Она может выражаться в двух аспектах:

1) между сторонами до конфликта сложились прочные отношения и им легче договориться;

2) стороны связаны перспективами совместного будущего, которые рассматриваются как важные.

13. Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т. е. от проблемы обсуждения. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значимее для оппонентов в личном плане проблема, тем труднее прийти к согласию.

14. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является время. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

15. Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно объявить перерыв. Во время него возможно проведение консультаций, например, внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены.

2. Специфика ведения переговоров с противником (преступниками)

Российская действительность свидетельствует о том, что переговоры с противником (преступниками) – довольно актуальная проблема нашего времени. Региональные и этнические конфликты, борьба с терроризмом, освобождение заложников, обмен военнопленными ставят руководителей силовых структур в положение, когда необходимо вести диалог с противником с целью прекращения насилия и достижения компромисса. Эти переговоры могут быть не только с противником, но и с враждебно настроенным населением, с местными органами самоуправления, представителями духовенства. Переговоры с противоборствующей стороной являются подчас единственным средством избежать применения

силы, сохранить жизнь заложников, военнослужащих, мирного населения. Рассмотрим особенности этого вида переговоров.

1. Переговоры с противником и особенно с преступниками носят вынужденный характер. Основными задачами таких переговоров в порядке приоритетности являются: защита жизни людей (заложников, мирного населения, военнослужащих); задержание преступников (нейтрализация противника); возвращение или защита имущества.

Анализ отечественного и зарубежного опыта ведения переговоров с противником показывает, что их можно классифицировать по следующим основаниям:

- *цели*: освобождение заложников, обмен военнопленными, предупреждение взрывов, поджогов и других подобных акций, выдача похищенного оружия, боеприпасов, поддержание правопорядка;
- *мотивы действий преступников*: политические, националистические, корыстные, уклонение задержания, месть;
- *длительность*: краткосрочные (несколько часов), среднесрочные (несколько суток), длительные (от недель до нескольких лет);
- *число сторон*: двусторонние, многосторонние;
- *число участников*: один на один; по несколько человек с каждой стороны; между группами;
- *уровень*: на местном уровне, на уровне области, республики, на государственном уровне, смешанные уровни;
- *характер контакта сторон*: прямые (непосредственный контакт), через посредников (переводчики, третья нейтральная сторона);

• *степень гласности*: гласные (информируется общественность) и негласные или тайные (признана необходимость не сообщать о них);

• *условия, выдвинутые противником*: приемлемые, частично выполнимые, невыполнимые.

Ведение переговоров с противником требует оценивать такие характеристики ситуаций, как:

- известность или неизвестность местонахождения противника или заложников;
- возможность или невозможность применения к противнику силы;
- наличие данных о составе противника, его вооруженности, опыте боевых действий, намерениях и т.д.

2. Еще одна особенность переговоров с противником в том, что именно противники зачастую выбирают тех, с кем хотят вести диалог. Иногда преступники выбирают конкретного руководителя, доверяя ему быть стороной в переговорах. Или ими определяется ведомство или организация (например, общественное движение), с которыми они хотят иметь дело. Почти в половине ситуаций переговоры ведутся с помощью посредников, не связанных с преступниками (членов экипажей самолетов, пассажиров, просто случайных людей). Положительное влияние на ход переговоров оказывают лица, привлекаемые к их проведению: представители общественности, средств массовой информации, местные авторитеты, священнослужители, родные и близкие преступников. Участие их в переговорах должна предшествовать предварительная проработка линии их поведения.

Переговоры с противником включают в себя три относительно самостоятельных, но взаимосвязанных периода:

- подготовка к переговорам, обсуждению проблемы;
- выдвижение и обсуждение предложений и условий;
- достижение договоренности и обеспечение его выполнения.

Рассмотрим основные психологические особенности взаимодействия сторон в каждом из указанных периодов.

Подготовка к переговорам. Как правило, подготовка к непосредственному ведению переговоров проходит в ограниченное время. В этот период целесообразно учесть следующее:

- особенности личности захватчиков, мотивы и цели преступников;
- прогноз поведения преступников;
- желательную процедуру ведения переговоров с ними;
- выбор лица, ведущего переговоры, и психолога-консультанта;
- организацию четкого взаимодействия между ведущими переговоры, руководством и группой захвата.

3. Особую роль играет переговорная группа, служащая связующей нитью между органами управления МВД, ФСБ и террористами. Опыт показывает целесообразность привлечения к переговорному процессу специалистов-психологов, лингвистов и др. Они могут помочь определить особенности, этническую принадлежность, профессию, место проживания террористов. Это прямо вли-

яет на определение задач операции по задержанию террористов. Опыт Великобритании, Германии, США, Франции свидетельствует, что при ведении переговоров с преступниками эффективно привлечение специалистов-женщин (М. Киреев).

С психологической точки зрения данный период является наиболее сложным. Он характеризуется внезапностью действий преступников, их стремлением подавить волю оппонента, навязать удобные для себя формы диалога. В ход идут угрозы, шантаж, предъявляются ультимативные требования.

В такой экстремальной ситуации возможно затягивание переговоров с целью выиграть время для уточнения обстановки. Выясняется число заложников, их местонахождение, отношения с преступниками, состояние здоровья. Определяется форма диалога с преступниками. Взвешиваются возможности использования различных сил и средств, включая спецсредства и оружие. Важно не растеряться, успокоить противников, ввести разговор в русло длительного обсуждения. Высказанные преступниками угрозы, как правило, носят демонстративный характер. Именно угрозы (а не их исполнение) являются по существу единственным аргументом противника в стремлении достичь намеченного результата. Конечно, сначала инициатива находится у преступников. Однако усилия по установлению контактов с ними, поиску «общего языка», внушению им чувства доверия к переговорщику позволяют в большинстве случаев перейти к более спокойному обсуждению ситуации.

Выдвижение и обсуждение предложений и условий. Основная проблема этого периода переговоров связана с рассмотрением условий, которые выдвигают преступники. Здесь может замедлиться темп событий, так как преступникам приходится рассматривать варианты решений, предлагаемых переговорщиками. Вполне вероятно, что лица, захватившие заложников, будут продолжать «психологическую атаку», создавать трудности для рассмотрения по существу предмета переговоров. Оправдавшем себя тактическим контрприемом является предложение преступникам выделить своего представителя, чтобы в более спокойной обстановке обсудить выдвинутые ими условия. Это обычно направляет переговоры в более спокойное русло.

Предмет переговоров обычно составляют:

- условия освобождения заложников (необходимо постоянно искать возможности для уменьшения числа заложников);
- продукты питания для заложников и преступников;
- условия предоставления свободы захватчикам;
- вопрос о выкупе (возможно уменьшение первоначально заявленной суммы в два, три, а иногда и в пять раз);
- вопрос об организации взаимодействия сторон.

В ходе обсуждения появляется возможность для перехвата инициативы, которая обеспечивает повышение эффективности психологического воздействия на преступников, склонение их к отказу от противоправного поведения. Успех переговоров проявляется в том, что преступники снижают свою активность, теряют последовательность в своих требованиях, занимают оборонительную позицию, прислушиваются к доводам оппонента.

Диалог имеет смысл, если преступники гарантируют жизнь и здоровью заложникам. В противном случае правомерно применение силы. На протяжении всех переговоров необходимо поддерживать у преступников убеждение в возможном удовлетворении их требований, чтобы удержать от насилия по отношению к заложникам.

Достижение договоренности и обеспечение ее выполнения – это заключительный период переговоров, когда принимается соответствующее решение. Чтобы обеспечить реализацию принятого решения, необходимо обсудить вопросы:

- Имеется ли уверенность в том, что соглашения выполнимы?
- Существует ли взаимное согласие в том, что должно быть сделано?
- Обеспечивается ли выполнение действий таким образом, чтобы можно было оценивать достигнутые результаты?

Переговоры с противником нередко заходят в тупик. В основном это связано с выдвиганием неприемлемых условий, когда возможный вред соглашения превысит уровень того вреда, который уже имеется в результате преступных действий. Это влечет постановку вопроса о применении силы, если речь идет о сохранении жизни заложников, мирного населения. Поэтому особенность таких переговоров в том, что иногда они являются переговорами для прикрытия. Их необходимо вести так, чтобы противник не почувствовал изменения тональности диалога, не догадался о принятом решении подавить

сопротивление силой. Здесь возможно фиктивное согласие на выполнение требований, детальное обсуждение этой процедуры, демонстрация выполнения выдвинутых противником условий и т. д. Чем больше контраст между успокаивающей манерой ведения переговоров и внезапностью применения силы, тем эффективнее результат. В этом смысл переговоров для прикрытия.

Кроме того, диалог для прикрытия ведется при изначально принятом решении применить силу. Как правило, это связано с тем, что противник уже осуществил преступные действия. Примером служат события в станице Первомайской в январе 1996 г.

В экстремальных ситуациях захвата противником заложников необходим комплексный подход к оценке перспектив переговоров и необходимости применения силы, содержащий:

- оценку противника, его оружия, опыта, агрессивности, мотивов, толкающих на применение насилия;
- проверку достоверности информации о том, что в отношении заложников уже совершены преступные акции, и не носят ли они характер «ложной демонстрации»;
- допустимость применения силы исходя из требований безопасности заложников и группы захвата.

Разработаны и неоднократно апробированы алгоритмы процесса переговоров с противником, когда возможно применение силы (рис. 1).

Если речь идет о противоправных, но в принципе допустимых уступках, не исключено достижение соглашения. Если переговоры заходят в тупик, реализуется схема действий, предусматривающая применение силы. В любом случае переговоры приводят к конкретному варианту разрешения сложившейся ситуации. Если достигнута договоренность с противником, следует четко оговорить условия освобождения заложников, предупреждения возможного обмана и срыва соглашений, нового обострения ситуации.

Важным фактором успеха на переговорах с противником является подготовка лиц, их ведущих. Опыт указывает на необходимость специального отбора людей, которые могли бы заниматься этой специфической деятельностью. В США в каждом подразделении полиции имеется штат переговорщиков. Есть специальные программы их подготовки. В Германии в последние два десятилетия переговоры с преступниками выделены в самостоятельную функ-

цию полицейской деятельности. Они являются обязательным компонентом действий полиции в случаях захвата заложников, угроз террористических актов, задержания преступников. Сложилась структура групп ведения переговоров. В их состав входят руководитель группы, лица, ведущие переговоры, психолог-консультант, техник, секретарь. Об эффективности переговоров с террористами свидетельствуют данные мировой статистики: 80% всех заложников удалось освободить в результате переговоров. Наибольшее число жертв приходится на первые два часа после захвата заложников (Т. Мамаладзе). Потери в первые часы переговоров, как правило, связаны с непрофессиональными действиями силовых структур, а также со стрессовым состоянием преступников.



Рис.32

В России группы ведения переговоров появились в МВД несколько лет тому назад. Они включаются в структуры развертывания сил и средств правоохранительных органов в чрезвычайных ситуациях, в том числе для освобождения заложников, предупреждения угроз взрывов и т.д. Группа переговоров находится в распоряжении руководства МВД, УВД, а в ходе мероприятий по

освобождению заложников действует по указанию старшего оперативного работника.

Исследование, проведенное авторами учебника совместно с В. Найдовским, показало, что в аналогичной подготовке нуждаются офицеры-руководители, проходящие службу в зонах региональных конфликтов. Офицеры, принимавшие участие в различных переговорах в период с 1989 по 1996 гг. (Закавказье, Северный Кавказ), ссылаются на дефицит опыта ведения переговоров в экстремальных ситуациях, отсутствие навыков психологического воздействия на оппонентов с целью достижения взаимоприемлемого соглашения.

В большинстве случаев в переговорах местного масштаба принимают участие или их готовят офицеры воспитательных структур, обладающие психолого-педагогическими знаниями в большей степени, чем командиры подразделений и частей. В то же время решение на переговорах остается за командиром. Командиры самостоятельно принимают решение на проведение переговоров с противостоящей стороной в 45% ситуаций. В остальных случаях они идут на переговоры с разрешения вышестоящего руководства. Переговоры местного масштаба, как правило, скоротечны. Большинство из них длится несколько часов, редко – до одних-двух суток. Часто они начинаются без предварительной подготовки.

Опыт показывает, что положительный результат переговоров не является обязательным для вооруженных формирований, которые могут или нарушить его, «подставив» тем самым своих переговорщиков, или расправиться с участниками переговоров, как это было в ходе чеченского конфликта. Несмотря на это, в более чем 70 % ситуаций достигнутые соглашения соблюдались обеими сторонами.

На эффективность переговоров влияют:

- обладание переговорщиком знаниями и умениями в области переговорного процесса, т. е. его профессионализм;
- знание особенностей психологии местного населения, его традиций и обычаев, уважительное отношение к людям;
- психологическая устойчивость, умение не поддаваться на провокационные выпады, незаконные обвинения и т.д.

Ключевые понятия: переговоры, личность переговорщиков, переговорная позиция, субъекты и результат переговоров, специфика ведения переговоров с противником, эффективность переговоров.

Круглый стол в виде заседания экспертной группы

1. Подготовительный этап – мониторинг учебной и научной литературы, средств массовой информации, информационных ресурсов Интернет по проблематике психологии и организации террористических групп. Выделение членов экспертной комиссии и подготовка их теоретической компетенции.

2. Ход проведения занятия – студенты представляют имеющуюся у них информацию по вопросам занятия, и дополняют друг друга.

3. По завершению заседания члены экспертной группы высказывают свое мнение по представленным вопросам и аргументируют его научным и фактическим материалом.

Вопросы для подготовки

1. Психологические условия успеха на переговорах.
2. Специфика ведения переговоров с противником (преступниками).

Задания

1. Подготовить доклад на тему: «Личностный стиль ведения переговоров».
2. Написать эссе на тему «Личные качества переговорщиков и их влияние на ведение переговоров».
3. Конспект статьи: Горбунов К.Г. Психология ведения переговоров с преступниками, захватившими заложников // Вестник Омского университета. Серия «Психология». 2008. № 2. С. 60-68.

Рекомендуемая литература: 1–6.

7. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Цель занятия – ознакомление студентов с понятием переговоров, основными функциями и этапами проведения переговоров, с особенностями подготовки к переговорам.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Теоретическая часть

1. Общее представление о подготовке к переговорам

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

Обычно об использовании механизма переговоров говорят в связи с менеджментом и проблемами конфликтов. Вместе с тем в жизнедеятельности организации переговоры используются не только для работы с конфликтами. Являясь по существу повседневной практикой людей, переговоры занимают особое место и широко применяются для обеспечения организационной реальности, процессов внешнего и внутреннего взаимодействия в органи-

зациях. Современные тенденции в области развития организаций – преимущественная ориентация на рынок, предпринимательство, децентрализация управления и другие подобные процессы – повышают роль конструктивных переговоров.

Следует отметить, что без переговоров невозможна и деятельность специалистов ряда профессий: юристов, педагогов, дипломатов, политиков, продавцов, менеджеров, организационных консультантов и др. Сама практика повседневной жизни – от купли-продажи до обучения и воспитания, от найма на работу до взаимодействия при выполнении функциональных обязанностей – требует владения переговорными навыками. В их числе – готовность учитывать интересы другого; способность отзываться на предложения; умение слушать; возможность видеть и принимать ценность другого; умение взаимодействовать и др.

Таким образом, вступая во взаимоотношения с окружающими людьми, мы с неизбежностью вступаем с ними в переговорные отношения и действуем, используя механизмы переговоров. Вместе с тем продуктивные переговоры не сводимы просто к эффективной коммуникации, а требуют учета специфических свойств этого процесса: условий возникновения, объективной необходимости и возможности ведения переговоров, других обстоятельств, детерминирующих переговорный процесс.

2. Базовые элементы подготовки к переговорам

Для разработки плана переговоров и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

- информационная;
- психологическая;
- тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Их особенность состоит в том, что они прежде всего предопределяют наше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации.



Рис.33

В этом смысле базовые элементы подготовки являются определяющими и их значимость для успешного проведения переговоров трудно переоценить. Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.

Информационная подготовка

Сбор информации – один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

- информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
- информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
- информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Психологическая подготовка включает в себя два основных аспекта:

- личная психологическая подготовка;
- общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

Тактическая подготовка включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

3. Аспекты подготовительного этапа переговоров

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

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

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. В данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Примером может служить Тегеранская конференция 1943 г., в которой принимали участие СССР, Великобритания и США. Распространенной является и практика проведения переговоров на территории посредника, как, например, в ситуации Ближневосточного конфликта, когда неоднократно встречи сторон проходили в США.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного – двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814 – 1815), созванный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжался около 10 месяцев.

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

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как *формирование состава участников переговоров*. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

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

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

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров. Иллюстрацией серьезного отношения к этому вопросу может служить пример из отечественной истории. В 1810 г. для получения детальных сведений о планах Наполеона по инициативе М.Б. Баркляя-де-Толли в России впервые в мире была создана служба военных атташе, прикомандированных к русским посольствам за границей и обладающих дипломатической неприкосновенностью. Сведения, добытые одним из таких военных агентов – А.И. Чернышевым, – о начале создания Наполеоном антирусской коалиции были использованы, в частности, при переговорах с бывшим наполеоновским маршалом и будущим шведским королем Бернадотом. Итогом стало заключение в 1812 г. весьма важного для России союзного договора со Швецией.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее

решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае, переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

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

Сложное соотношение интересов, скажем, при многосторонних переговорах открывает широкие перспективы для их участников. Например, во время Венского конгресса (1814–1815) глава французской делегации Ш. – М. Талейран, играя на противоречиях между Россией, Англией, Австрией и Пруссией, добился права участвовать в переговорах наряду с ними. Первоначально же инициаторы переговоров предполагали решать судьбу послевоенной Европы без участия французов. Успех Талейрана выглядит еще более значительным, если учесть тот факт, что этот конгресс был созван после победы союзников в войнах с наполеоновской Францией. До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин *BATNA* (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) – *наилучшая альтернатива переговорному соглашению*, которая трактуется как мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают.

WATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

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

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

1)обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;

2)совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;

3)выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиями и облегчить процесс ведения переговоров. К тому же, прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь.

Следующим шагом в подготовке к переговорам является определение переговорной позиции. Согласно трактовке Р. Фишера и У. Юри, позиция – это то, о чем принято решение.

И все же чаще участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях кон-

фликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

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

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения по сути являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны. Примером лаконичности формулировок может быть следующее событие древнеримской истории. В 409 – 410 гг. предводитель вестготов Аларих осадил вместе со своим войском Рим. Римляне начали с ним переговоры. В обмен на снятие осады полководец назначил такую огромную сумму выкупа, что озадаченные горожане спросили, что же у них останется после его выплаты. На что Аларих кратко ответил: «Жизнь».

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

4. Методы подготовки к переговорам

Одним из вопросов, который встает при подготовке к переговорам, является вопрос о том, как ее лучше провести, какие подходы и способы возможны. Речь здесь идет уже о содержательной подготовке, оценке возможных выгод и потерь, выработке, пока предварительной, наилучших ходов. Какие же это наилучшие? Как их выявить?

Международная переговорная практика дала богатый опыт этому этапу подготовки к переговорам. Они сводятся к следующим приемам и методам: составление балансных листов по методу Р. Фишера, составление балансных листов по методу Дж. Аткинсона, метод "мозгового штурма", проведение деловых совещаний, разработка метаплана, организация деловых и ролевых игр.

Все указанные методы используются как на этапе подготовки, так и в ходе переговорного процесса при выработке альтернативы, поэтому подробно они рассматриваются в теме "Выработка альтернативы". Здесь отметим лишь, что методы Р. Фишера и Дж. Аткинсона основаны на дихотомическом подходе к решению данного вопроса, а именно: оценке его с позиции гипотетических позитивов и негативов, приобретений и потерь. "Мозговой штурм" – форма коллективной выработки идей и их оценки. Деловые и ролевые игры – обсуждение проблемы в форме организационно-деятельностной игры.

По данным, полученным в ходе научного исследования опыта ведения переговоров в Новосибирске, выяснено, что элементами подготовки работников фирм к переговорам стали следующие: обмен коммерческой информацией (передача прайс-листа); уточнение позиции исполнителя; предварительные звонки; продумывание повестки будущих переговоров; определение сроков и места проведения переговоров; предварительный звонок в отдел сбыта фирмы партнеров; подготовка технической документации; разработка условий договора; согласование места и времени проведения переговоров; выбор тактики поведения; обдумывание предварительных условий договора; анализ предполагаемой эффективности торговой сделки; составление технико-экономического обоснования проекта; выяснение цен, размеров транспортных и коммерческих расходов у различных поставщиков; поиск надежной фирмы с хорошей репутацией; определение места, времени, состава

участников переговоров; подготовка экономической и финансовой документации по видам основной продукции и предприятию в целом, о внешней среде (конкуренция, потребители, поставщики); разработка вопросника для партнера.

Анализ состояния рынка и возможностей продажи данной продукции: исследование рынка близлежащих регионов; сбор информации о партнере; изучение оптовых цен на обмениваемые товары; составление проекта договора; предварительная встреча; осмотр трасс, автопарков; составление списка клиентов; получение информации о фирме; предварительное повышение цены на все комплектующие на 5 % с учетом ожидаемого требования скидки; проведение маркетингового исследования рынка; изучение соответствия иностранной продукции российским стандартам качества; сбор информации об аналогичном сырье на рынке; подготовка предложений; технико-экономическое обоснование на взятие кредита; проверка и подготовка материалов для возможного залога; изучение интересов партнера на рынке России; выяснение стоимости аналогичной продукции у других зарубежных фирм; поиск материала о сотрудничестве данной инофирмы в России; подготовка текста договора; согласование пунктов договора с юристом; сбор информации по действующим торговым точкам о цене на реализацию продукции и др.

Как отмечали респонденты, в ходе подготовки к переговорам далеко не всегда удавалось все предусмотреть. В частности, не всегда учитывалось следующее: колебание партнера в вопросе о том, какому предприятию он поручит выполнение своего заказа; не проводился полный анализ необходимой для совершения сделки информации. Например, партнеры потребовали точного обоснования цены продукции (калькуляцию с себестоимостью единицы изделия с обоснованием каждой статьи затрат), а фирма оказалась к этому не готова. Не были собраны и проанализированы сведения о потенциальном партнере по переговорам до их начала. В результате переговоры были прекращены из-за агрессивного и наглого поведения партнеров. К началу переговоров не было учтено, что покупатели могут заинтересоваться другими видами продукции; подготовка образцов потребовала увеличения срока переговоров.

Не было учтено, что партнеры работают крайне не оперативно; что могут возникнуть проблемы с обоснованием номенклатуры продаваемой продукции и ее цен; что ассортимент продуктов ма-

газина достаточно велик и потому много времени уйдет на составление заявки.

Не были учтены национальные особенности южно-корейских партнеров по переговорам; возможность изменения себестоимости продукции в зависимости от изменения курса валюты на момент подписания контракта; необходимость анализа деятельности мяскокомбината за прошлый и текущий годы. К тому же информация на момент переговоров оказалось сильно устаревшей.

В ходе опроса выяснилось, что имеется немало фирм, руководители которых признавались, что никакой особой подготовки к переговорам они не проводили.

5. Подготовка к международным переговорам

Если предстоят переговоры на международном уровне, то требуется дополнительная подготовка. Прежде всего надо выделить две различных ситуации предстоящих переговоров: переговоры с партнером-иностранцем могут проходить на своей территории и переговоры могут проходить на территории партнера-иностранца.

Эти ситуации безусловно отличаются повышенной степенью сложности подготовки и выработке причем самоцензуре ведения переговоров.

Наибольшая нагрузка как обычно падает на ситуацию, когда переговоры проходят на территории партнера-иностранца. Но она же и в наибольшей степени ведет к успеху этих переговоров. Следует заметить, что к переговорам с партнером-иностранцем, которые будут проходить на его территории, надо готовиться так, словно они будут проходить на своей территории.

Что собой представляет дополнительная подготовка к переговорам с иностранцем? Прежде всего она связана с необходимостью собрать информацию о культурных обычаях, законодательстве и деловой практике той страны, с представителем которой намечаются переговоры. Подспорьем тому может послужить предварительная туристическая или по приглашению поездка. Уважение чужой культуры и действительное понимание ее корней повышают шансы на эффективное ведение переговоров с представителями этой культуры.

Для ведения переговоров с иностранцами желательно заранее познакомиться с историей, географией, религиями их страны.

Где добыть такую информацию? Ее можно получить из следующих источников. В беседах с друзьями и сослуживцами, кото-

рые имели опыт общения с представителями этой страны. Из образовательных видео- и кинофильмов об этой стране. В данном вопросе несомненно поможет сеть Internet и культурные центры, финансируемые правительствами зарубежных стран. Можно воспользоваться беседой с эмигрантами из этих стран. Некоторые сведения можно получить, посетив рестораны и кафе, работающие в национальном стиле соответствующей страны, и побеседовать с их сотрудниками, обслуживающим персоналом и посетителями – представителями данной страны. Можно встретиться с чиновниками администрации или муниципалитетов, которые отвечают за соблюдение международного протокола. Интерес представляют и специалисты – сотрудники совместных с данной страной предприятий, как с той, так и с вероятностной цене одной другой стороны. Источником информации могут быть и работники туристических фирм, обслуживающих туристические потоки в эти страны; полезно пообщаться и с переводчиками, знающими язык данной страны. Практика переговорного процесса свидетельствует, что необходимой может быть и информация о том, какое влияние на переговоры оказывают государственные органы данной страны.

Но самую большую сложность представляет поиск информации о партнере-иностранце по переговорам как о человеке. Источники ее крайне ограничены. Прежде всего надо выяснить, бывал ли он раньше в стране, где намечено проведение переговоров. Принимающей стороне крупно повезет, если такой визит, а еще лучше, несколько визитов, имели место. Тогда гораздо легче ответить на такие вопросы: где, когда, в какой организации или фирме побывал ее будущий партнер, с кем вел переговоры, где проживал, где питался, кто был у него переводчик и т. д. Все это чрезвычайно ценно при подготовке к предстоящим переговорам.

В ходе сбора информации для будущих переговоров важно избежать довольно распространенной ошибки, когда сведения получают не о той стране, с представителями которой будут вестись переговоры, а о регионе, в который входит эта страна. Например, не о Китае, Корее или Японии, а об Азии. Это серьезная ошибка. При наличии общего различия между ними огромны.

В организационном плане подготовка к переговорам с партнером-иностранцем предполагает заблаговременное решение вопроса о переводчиках, помня о том, что есть два вида перевода – синхронный и последовательный. Первый дороже, но он того стоит.

Самое большое его преимущество состоит в том, что он позволяет соотносить произносимый текст с невербальными коммуникациями говорящего. При этом не следует нанимать общего переводчика для обеих сторон. До начала переговоров надо выделить достаточное время, чтобы ввести переводчика в курс дела, проверить его профессиональные качества, его возможность излагать свои мысли просто и кратко, избегая жаргона и сленга, попросить его говорить ровным, спокойным голосом с более длинными паузами, чем при обычном разговоре.

Одной из особенностей целей и ведения международных переговоров является разработка совместных проектов в тех или иных областях политического, экономического, военного или культурного сотрудничества участников переговорного процесса.

Существуют общепризнанные принципы разработки международных проектов. К их числу можно отнести следующие: долговременная, стратегическая направленность проектов; принятие последовательного плана приближения к взаимоприемлемому соглашению на основе последовательных взаимных уступок; создание правовых механизмов экономической ответственности за потенциально ущербную деятельность; право вместо олигархии. Принцип права – это принятие решений в строгом соответствии с демократически принятыми и заранее известными всем сторонам законами. Принцип олигархии – это принятие решений сильнейшими участниками переговорного процесса, то есть олигархией как таковой. Принципы демократии и права (в национальных рамках) соблюдаются и в двусторонних отношениях: двусторонние или многосторонние договоры должны соответствовать национальному и международному законодательству; должное место в договорах должны занять принципы презумпции невинности и защиты прав слабейших; особо следует оговорить участие в принятии решений всех заинтересованных сторон, открытость и доступность информации, возможность социальной защиты.

Степень готовности той или иной стороны к участию в переговорах определяется способностью дать более или менее адекватные ответы на следующие вопросы. Насколько честно сторона готова вести переговоры? Есть ли у нее желание разрешить проблему? Имеет ли она представление о всех проблемах предстоящих переговоров? Знает ли она о нуждах и опасениях другой сто-

роны? Каким видится справедливое решение проблемы? Какое количество вариантов решения проблемы выявлено до начала переговоров? Готова ли она вести переговоры на равных?

Ключевые понятия: планирование переговоров; аспекты переговоров, методы подготовки к переговорам, организация переговоров.

Вопросы для подготовки

1. Общее представление о подготовке к переговорам.
2. Базовые элементы подготовки к переговорам.
3. Основные аспекты подготовительного этапа переговоров.
4. Основные методы подготовки к переговорам.
5. Особенности подготовки к международным переговорам.

Рекомендуемая литература: 1–6.

8. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Цель занятия – ознакомление студентов с понятием переговоров, основными функциями и этапами проведения переговоров, с особенностями подготовки к переговорам.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: в наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Теоретическая часть

1. Принципы принятия решений

Принятие решения – это главная часть любого переговорного процесса. Ее отличительной особенностью является значительно меньшая по сравнению с иными этапами переговорного процесса стандартизированность и алгоритмизированность. Здесь чрезвычайно велика роль субъективных психологических факторов. Существуют, конечно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решений, которые облегчают этот процесс. Однако каждый участник этого процесса по своему опыту знает, как велика роль неформальных, субъективных, а часто и интуитивных факторов в ходе принятия решения.

В настоящее время существуют два основных подхода в принятии решений – нормативный и дескриптивный.

- Нормативный подход. Абстрагируется от субъективных, психологических факторов и ориентируется на правила, процедуры, словом, на способы и рецепты принятия решения по алгоритму. Этот подход делает акцент на то, как должны приниматься решения.

- Дескриптивный подход. Учитывает субъективные, психологические факторы как основные. Этот подход акцент делает на то, как внутренне происходит процесс принятия решения.

Искусство принятия решения, таким образом, определяется способностью интегрировать и синтезировать эти два подхода.

Разные специалисты предлагают различный набор принципов принятия решений. Полезно познакомиться с подходами в этой области для того, чтобы иметь их в виду и уметь применять при участии в переговорном процессе.

Один из подходов принадлежит Роджеру Доусону, психологу. Он выдвигает в качестве актуальных следующие принципы принятия решений.

- Спокойно воспринимать неопределенность. Это означает, что весьма неэффективно стремиться поделить весь окружающий мир на черный и белый или слишком вникать в каждую мелочь. Вместе с тем многие люди не любят неопределенность. Они пытаются все знать заранее. Практика, однако, показывает, что четкость и продуманность безусловно хороши на стадиях конкретизации и планирования решения. И все же в ситуациях, когда необходимо быстро сориентироваться, способность спокойно воспринимать неопределенность – великое дело. Именно для таких случаев и работает понятие "шанс".

- Учиться слушать. Этот принцип предполагает способность сосредоточиться во время выступления партнера, стремление как можно лучше понять то, о чем он говорит. Очень важно обращать внимание на факты, улучшать способность оценивать сказанное.

- Думать о мнении окружающих. Для того, чтобы решение было более взвешенным, полезно предвидеть, как к нему отнесутся другие: поддержат ли его люди, например, сотрудники своей фирмы или фирмы-партнера, которым придется проводить намеченное в жизнь.

- Избегать стереотипов. Стереотипы возникают потому, что человек всегда ищет кратчайший путь к решению. В результате оценивая сложившуюся ситуацию, он исходит не из того, что она в действительности собой представляет, а руководствуясь предшествующим опытом. Обычно стереотипы возникают по отношению к тому, чего участники переговоров или не любят, или не знают. Разумеется, бывают ситуации, когда стереотипы приносят пользу.

Они позволяют, например, сделать выводы, когда информации недостаточно. И все же стереотипы нередко ограничивают возможность увидеть проблему в комплексе. Стереотипность проявляется при отсутствии большого количества вариантов.

- Проявлять гибкость. Этот принцип предполагает не быть излишне уступчивым и одновременно не становиться упрямым. Уверенно идти по намеченному пути и суметь поступиться своими принципами, если возникнет необходимость принять более разумное решение. Вряд ли полезно считать определенное решение фатальным, неизбежным. Гибкость партнеров позволяет двигаться вперед, если даже само решение не во всем совершенно. Очень важно в любой момент быть готовым начать все с начала.

- Быть в согласии с мягким и жестким воздействиями. Под жестким воздействием здесь понимаются цифры, отчеты, аналитические обзоры. Мягкое воздействие оказывает общение с партнерами. Если стремиться принимать решения уверенно, то важно уметь соблюдать золотую середину между жестким и мягким воздействиями.

- Реалистично оценивать условия и трудности. Этот принцип напоминает о необходимости быть осмотрительным и избегать слепого доверия к своим партнерам.

- Остерегаться «минных полей», а именно то, что хорошо для одного человека, не всегда подходит для другого. Если копировать решения других участников, какими бы авторитетными они ни были, есть возможность не разглядеть опасность, которая заложена в этих решениях. Надо остерегаться некомпетентности партнеров: если человек считает свою идею хорошей, это еще не значит, что она таковой является. Не следует при принятии решения передоверять экспертам и целиком полагаться на мнение специалистов, независимо от того, положительным или негативным оказался их отзыв. Это тоже может быть «миной» замедленного действия.

М. Рубинштейн предложил свое видение принципов принятия решений. Он сводит их к следующему: прежде чем вникать в детали, надо постараться лучше представить проблему в целом; следует избегать принятия решения, пока не будут рассмотрены все возможные варианты; хорошо, когда человек сомневается и старается взглянуть на проблему переговоров с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными; необходимо найти модель

или аналогию, которая поможет лучше понять суть данной проблемы; стараться задавать как можно больше вопросов и не удовлетворяться первым решением, которое пришло на ум; перед принятием окончательного решения следует переговорить с кем-нибудь о своих проблемах; не пренебрегать своими чувствами, переживаниями, интуицией; надо помнить, что каждый человек, а тем более участник переговоров, видит проблему со своей точки зрения. Указанные принципы сформулированы с достаточной степенью очевидности, чтобы сопровождать их пространными комментариями.

2. Теории принятия решений

В литературе разработаны два направления в теории принятия решений – нормативный и описательный. В рамках нормативной концепции широко известна теория ожидаемой полезности (выгоды). Ее предложили американские специалисты по принятию решений Джон фон Ньютон и Оскар Моргенштерн в 1947 г. С их точки зрения теория полезности (выгоды) объясняет не то, как люди ведут себя в действительности, а то, как они должны себя вести, если следуют требованиям рационального принятия решений. Нормативная модель – это модель того, как люди, способные принимать рациональные решения, должны вести себя в предполагаемых обстоятельствах.

Теория ожидаемой выгоды исходит из того, что обычно люди, принимающие решения, накапливают огромное количество информации о возможностях и последствиях любого вида действий. Принимая эту информацию, они способны так или иначе выявить все плюсы и минусы любой альтернативы, сравнивать это и выбирать решение, увеличивающее ожидаемую выгоду (пользу).

Одна из основных целей этой теории – сформулировать определенный набор предположений или аксиом, определяющих рациональное принятие решений. Среди них известны следующие.

- Порядок альтернативы. Он означает, прежде всего, что партнеры, рационально принимающие решения, должны иметь возможность сравнивать любые две возможности. Нужно либо предпочесть одну другой, либо остаться безразличным к обеим.

- Доминантность. Считается, что партнеры, поступающие рационально, не должны принимать решение, над которым доминирует другое.

Решение является сильно доминантным, если при сравнении с другим оно оказывается способным приносить лучшие во всех отношениях результаты (большую выгоду). Решение является слабо доминантным, если при сравнении с другим оно приносит лучшие результаты (наибольшую выгоду) как минимум в одном отношении и такие же или худшие результаты в другом отношении. Согласно теории полезности (выгоды), тот, кто принимает рациональное решение, не выберет такое, над которым доминирует другое решение.

- Погашение. Это означает, что если два, связанные с риском, варианта включают одинаковые и равновероятные последствия, их выгода не должна учитываться при выборе. То есть выбор между двумя возможностями должен осуществляться только на основе их разницы, а не на основе общего между ними.

- Транзитивность. Означает, - что если принимающий рациональное решение предпочитает альтернативу А альтернативе Б, а альтернативу Б – альтернативе В, то он должен предпочесть альтернативу А альтернативе В.

- Непрерывность. Означает, что есть две группы возможностей (лучшие и худшие). Партнер, рационально принимающий решение, всегда предпочтет уверенность в среднем результате риску между наилучшей и наихудшей возможностями, если шанс получения наилучшего результата достаточно высок.

- Инвариантность. Принцип означает, что принимающий решение не должен попадать под влияние способа предложения альтернативы. Фон Ньютман и Моргенштерн математически обосновали, что получаемая выгода (польза) является максимальной, когда принимающий решение следует этим принципам.

Были попытки выдвинуть и другие теории ожидаемой полезности. Например, американский специалист по принятию решений Леонард Сэвидж сформулировал "субъективную теорию ожидаемой выгоды", в которой он допускал значимость личных возможностей. Этот подход оказался важным в тех случаях, когда объективная возможность не может быть выбрана в будущем, то есть может быть реализована только однажды, в неповторимой ситуации.

Несмотря на то что теория ожидаемой выгоды все еще обсуждается как единственная и универсальная, ее общепринятой концепции пока не существует, а есть целое семейство таких теорий.

Специалисты в области принятия решений отмечают известные ограничения теории ожидаемой полезности. По их мнению, эта теория вообще неадекватно описывает процесс принятия решения. В ряде экспериментальных исследований Мориса Аллаяса, Дэниела Эллсберга и Джея Руссо было обнаружено, что в реальном поведении, связанном с принятием решения, человек опровергает принципы погашения, транзитивности и инвариантности и принимает те решения, которые в соответствии с указанными принципами принимать не должен.

Было доказано, что теория ожидаемой выгоды создает ряд упрощающих приближений именно из-за математической трактовки и чисто аналитических решений. На самом деле, принимая решение, человек поступает зачастую совсем не так, как это видится авторам теории ожидаемой выгоды. Это происходит из-за того, что информация о возможностях нередко отсутствует или слишком расплывчата, а восприятие человека очень избирательно, память искажает информацию, а последствия каждого варианта большей частью непонятны, так как беспомощный человек порой не знает даже о своих возможностях.

Установлено, что теория ожидаемой выгоды очень полезна в качестве нормативной модели принятия решений, но она совсем неэффективна в качестве описательной модели, характеризующей, как человек внутренне принимает решения. Чтобы описать то, как человек поступает в ситуациях, связанных с выбором, оказывается, необходимы другие описательные теоретические модели принятия решений. Таковыми стали следующие.

* Теория удовлетворенности Герберта Саймона. Предложена им в 1957 г. Он установил, что человек хочет чувствовать себя удовлетворенным, а не добиваться оптимального варианта при принятии решения. Он принимает такое решение, которое его устраивает, а не то, которое оптимально.

* Теория перспективы Дэниела Канемана и Амоса Тверски. Выдвинута авторами в 1979 г. В ней понятие "выгоды" ("полезности") заменено понятием "ценности". В нем особую роль играют понятия "приобретения" и "потери". Авторы обнаружили следующие интересные психологические эффекты.

* Эффект преобладания потерь. Установлено, что чисто психологически потери человеку кажутся значительно большими, чем

приобретения. Преобладание потерь может осложнять переговоры, так как каждая из сторон представляет сделку как потери, которые кажутся ей больше, чем прибыли, которые при заключении ее можно получить. Эффект собственности. Заключается в неодинаковой оценке величины стоимости товара, в зависимости от смены собственника. Это означает, что будучи собственником какого-то товара, человек готов расстаться с ним за более высокую цену, по сравнению с той, которую он сам согласился бы заплатить при покупке его.

* Эффект убежденности. Означает, что пересмотр вероятности потери при том или ином исходе в зависимости от постоянного фактора сильнее, когда существует изначальная убежденность в таком исходе, чем когда такой убежденности нет. С точки зрения теории перспективы маленькая вероятность преувеличивается человеком и, таким образом, возрастает значение маловероятного события.

* Эффект псевдоуверенности. Суть его сводится к тому, что бесплатное обслуживание оказывается более привлекательным, чем обслуживание со стороны, даже если это не сказывается на истинной стоимости.

Итак, теория перспективы основана на том, что предпочтение, которое партнер отдает при выборе альтернативы, зависит от способа постановки проблемы и от того, как эти варианты были преподнесены. Если предпочтительный вариант представлен так, что в итоге он создает иллюзию приобретения, тогда ценность его будет расти и, следовательно, принимающий решение не будет рисковать. Если же предпочтительный вариант сформулирован так, что в итоге он связан с потерей, тогда ценность его будет падать, и человек тем самым пойдет на риск. Иначе говоря, люди склонны уклоняться от риска, когда речь идет о приобретениях, и предпочитают рисковать, когда речь идет о потерях.

* Теория раскаяния Дэвида Бэлла, Грэхема Лумса и Роберта Сагдена. Основой ее является приведение контрафактов. Считается, что в ряде случаев человек оценивает качество принятых им решений с точки зрения того, что могло бы произойти, если бы он поступил по-другому. Эта теория основана на двух выводах: во-первых, на том, что многие люди испытывают чувства, которые называются раскаянием, вернее сожалением, а во-вторых, на том,

что неуверенно принимая решения, они пытаются представить или предугадать эти чувства. Так, имея дело с выбором типа N долларов наверняка или 2N долларов в зависимости от чего-то, люди выбирают уверенность, так как боятся разочарований, которые наверняка испытывают при проигрыше. Это очень впечатляюще показывают известная ТВ-игра "О, счастливец!" и ей подобные.

* Теория выбора со множеством атрибутов (теория компенсации). Во многих ситуациях, связанных с выбором вариантов, результат не может быть оценен по какому-то одному единственному критерию. Рассматривая несколько решений с точки зрения нескольких критериев, следует помнить, что не существует объективного оптимального решения в том смысле, как это бывает с точки зрения единственного критерия. Напротив, участники переговоров следуют своим целям и ценностям.

Человек использует различные стратегии поведения при принятии решений в условиях множества атрибутов. В свою очередь эти стратегии чаще всего зависят от типа проблемы. Когда человек сталкивается с простым выбором между двумя вариантами со множеством атрибутов, он обычно использует так называемую "стратегию компенсации". Она заменяет низкие показатели одного порядка высокими показателями другого.

Существует несколько способов совершения такой замены.

* "Линейная модель". Это тот случай, когда учитываются как минимум два параметра. Например, и качество, и его значимость.

* "Модель дополнительного различия". Это другая разновидность компенсирующей стратегии. Она похожа на линейную модель. Но если в последней каждый вариант оценивается по всем параметрам и затем сравнивается с другими, то в модели дополнительного различия оценивается каждый параметр для всех вариантов и учитывается лишь различие между ними. Например, человек, выбирающий машину, скорее задумается над разницей между двумя автомобилями, чем станет оценивать все показатели каждой машины, а потом складывать оценки разных параметров (что делает линейная модель).

Сосредоточение на различии имеет как минимум два преимущества: значительно упрощает выбор между двумя вариантами, а в качестве модели принятия решения кажется ближе к тому, как человек принимает решение.

* Модель "идеального пункта". Суть ее: человек всегда имеет представление об идеальном варианте, а реальные варианты оцениваются с точки зрения близости к идеалу по каждому критерию.

* Принцип более важного параметра. Означает, что при выборе между двумя равноценными возможностями человек обычно выбирает ту, которая имеет преимущество в качестве, что считается наиболее важным.

* Теория некомпенсирующих стратегий. Когда человек сталкивается с комплексным выбором из нескольких вариантов, он обычно использует некомпенсирующие стратегии. Среди них следующие.

* Объединяющего правила стратегия. Предполагает исключение альтернативы, выходящей за определенные рамки по некоторым конкретным критериям. Объединяющее правило приводит к удовлетворяющим, а не к оптимальным результатам.

* Разъединяющего правила стратегия. Каждый из вариантов оценивается по своим лучшим качествам, независимо от того, насколько неблагоприятны могут быть остальные качества.

* Лексикографическая стратегия. Предполагает определение для начала наиболее важных качеств, которые будут влиять на выбор человека. Затем он выбирает несколько, которые в наибольшей степени его устраивают. Если вариантов больше, чем необходимо, выбирают следующее важное качество, затем следующее и так далее, пока количество подходящих вариантов не сократится до необходимого.

* Удаления по аспектам стратегия. Каждое качество (или аспект), учитываемое при выборе, выбирается вероятностно, пропорционально своей значимости. Сначала варианты komponуются в соответствии с выбранным наиболее важным аспектом, после чего худшие отбрасываются. Затем выбирается новый аспект, а неподходящие отбрасываются и так далее.

3. Психологическая феноменология в процессах принятия решений

Понятием "психологическая феноменология" (представлена в работах А. В. Карпова) обозначается вся совокупность внешне наблюдаемых поведенческих явлений, имеющих место в ходе выработки и принятия решений и реально влияющих на сам процесс их выработки, на его структуру и на его эффективность в переговорах.

Феноменологическая картина процесса принятия решений очень сложна и противоречива. В общем плане вся она разделяется на феномены, присущие, с одной стороны, индивидуальному, с другой стороны, групповому (коллегиальному) выбору.

Феномены, характеризующие процессы принятия решения в рамках индивидуального выбора, следующие.

- Инерционный эффект. Иначе его называют феноменом самоукрепления первого варианта. Суть его в субъективной тенденции переоценивать значимость, обоснованность первого из сформулированных в процессе решения варианта, а также в том, что все последующие варианты оцениваются только с его точки зрения. Как правило, эта оценка носит критический характер, что и является источником "самоподтверждения" первого варианта.

- Познавательного консерватизма эффект. Суть его в отчетливой субъективной тенденции занижать значимость и достоверность объективно наиболее правдоподобной альтернативы, в осторожности принятия ее участниками переговоров.

- Радикализма эффект. Характеризуется противоположной эффекту "познавательного консерватизма" тенденцией.

- Иллюзии квазирегулярности случайных событий феномен. Означает, что участник переговоров склонен рассматривать любые, в том числе и заведомо случайные, события как неслучайные, имеющие определенную упорядоченность и подчиняющиеся некоторым, хотя и неизвестным ему, но все же реально существующим закономерностям. Наиболее известным житейским эквивалентом этой установки является формула типа: "Снаряд второй раз в ту же воронку не попадает".

- Принцип выравнивания (центрации) вероятностей. Проявляется в субъективной склонности уравнивать различную вероятность наступления тех или иных событий, являющихся объективно различимыми, имеет тенденцию к сглаживанию различия в шансах их возникновения.

- Вероятностной деформации феномен. Проявляется в гипертрофии существующих различий и в неравенстве вероятности наступления тех или иных событий. Иначе говоря, объективно более вероятным событиям приписывается еще большая субъективная вероятность, а объективно менее вероятным – еще меньшая субъективная вероятность, вплоть до игнорирования как "практически нереальных".

- Ошибки ложной причины феномен. Означает, что событие, предшествующее по времени другому событию, но никак не связанное с ним по смыслу, рассматривается как его причина. Аналог логической ошибки: "после этого – значит, по причине этого".

- Иллюзорной корреляции явление. Означает, что два случайных события, вообще не имеющие никакого отношения друг к другу, но обладающие внешним сходством, субъективно расцениваются как закономерно связанные.

- Установки необходимой разнородности субъективных реакций феномен. Если участник переговоров имеет дело с заведомо случайными событиями, то и его реакция на эти события также должна быть случайной, разнородной; а любая однородность реакций должна рассматриваться как ошибка. Например, если монетка при подбрасывании девять раз подряд упала решкой, спрашивается, какова будет вероятность выпадения орла в десятом подбрасывании? Правильным будет ответ – 50 %, а не 80 или 100 %.

- Реактивного сопротивления в выборе феномен. Состоит в том, что любое внешнее давление, проявляющееся в ограничении свободы действий и выбора или даже в их запрете, порождает сильную ответную реакцию со стороны субъекта. Она выражается в стремлении осуществить именно те действия и принять ту альтернативу, на которую накладывается ограничение или запрет.

Основной причиной "реактивного сопротивления" является субъективная тенденция к сильной негативной реакции личности на любое ограничение свободы ее действий. С точки зрения процесса принятия решения это означает, в частности, что под влиянием появления дополнительной альтернативы "со стороны" резко увеличивается привлекательность уже имевшихся до этого "своих" вариантов.

- Обратного мышления феномен. Человек полагает, что в прошлом ему наиболее правдоподобным казалось то, что позднее в действительности и произошло. "Я знал, что это случится", – типичная реакция человека на то или иное событие. Данное явление достаточно сильно искажает реалистическую оценку ситуации. Оно создает иллюзию непогрешимости собственного мнения. На основе этого явления субъект повышает свою самооценку как "мудрого и прозорливого человека", а также меру своей уверенности в прогнозах на будущее.

Феномены, характеризующие процессы принятия решения в рамках группового, коллегиального выбора, следующие.

- Позитивного сдвига риска. Состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными.

- Диффузия ответственности. Это явление характеризуется тем, что общая ответственность за результат распределяется между членами группы и тем самым для каждого из них она становится заведомо меньшей. Это и побуждает их принимать неадекватные решения. Кроме того, любой член группы желает, чтобы оценка его другими участниками переговоров была возможно более высокой. Это также влияет на возрастание вероятности принятия неадекватных решений.

- Эффект потолка. Означает, что группа принимает не более рискованное решение, чем мог принять любой из ее членов. При этом степень общего риска равна риску, который предлагает самый рискованный член группы. Потому степень эта всегда выше среднегрупповой.

- Эффект поляризации риска. В коллегиально вырабатываемых решениях имеет место разнонаправленное изменение степени риска в зависимости от индивидуальных решений. Рядовые члены группы, как правило, действительно проявляют тенденцию к максимизации степени риска, в то время как руководитель группы проявляет прямо противоположную тенденцию – к минимизации степени риска. Иначе говоря, степень риска определяется иерархическим статусом субъекта в группе.

- Группового мышления. Сводится к тому, что имеет место деформация мышления индивидов, включенных в группу для выработки окончательного решения. Деформация мышления проявляется в следующем. В излишнем оптимизме и тяге к чрезмерному риску, обусловленных иллюзией неуязвимости. В коллективном стремлении дать рациональное объяснение принимаемому решению с целью отбросить любые возможные возражения. В игнорировании моральных последствий принимаемых решений, обусловленных чрезмерной верой в исповедуемые группой принципы поведения. В стереотипном взгляде на другие группы (на соперников) как на людей, обладающих многими негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-либо переговоры. В открытом давлении на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов. В самоцензуре членов группы, в их готовности минимизировать собственные сомнения относительно принимае-

мых группой решений. В иллюзии единодушия относительно оценок и мнений, согласующихся с точкой зрения большинства. В появлении самозванных охранителей "группового духа", которые защищают группу от неблагоприятной информации, снижающей чувство удовлетворенности от принимаемых группой решений.

- Схождения-поляризации явление. Сближение и унификация мнений, позиций членов группы и симметричных им явлений расхождения мнений, позиций в ходе дискуссии, анализа вариантов решения проблемы.

- Ролевой фасилитации. Состоит в том, что само принятие индивидом определенной социальной роли как бы снимает с него часть ответственности за свои решения в целом. Это снижение оказывает на него облегчающее, фасилитирующее влияние.

- Выученного диссонанса. Каждый член группы уже в ходе принятия решения (а в группах с большим опытом совместной деятельности еще и до принятия решения) осознает невозможность реализации в нем всех или большей части своих индивидуальных предпочтений. Он как бы заранее предвидит будущий диссонанс итогового решения своим интересам. Эта установка в дальнейшем закрепляется, "выучивается", что приводит к заметному снижению активности субъекта в ходе выработки решения и его принятия.

- Асимметрии в оценке адекватности. Состоит в переоценке обоснованности и ценности собственных аргументов и недооценке правомерности и значимости аргументов других членов группы.

- Эффект объема. Состоит в том, что и слишком большие, и слишком малые по объему группы, как правило, характеризуются меньшей эффективностью при принятии решения, по сравнению с группами некоторого оптимального объема. Величина этого оптимума вариативна, однако обычно равна 4-8 человек.

- Эффект состава. Известно, что группы, вырабатывающие решения, могут быть более или менее однородными или разнородными по различным параметрам. Например, по возрасту, полу, профессиональному опыту, образованию, социальному статусу и т. п. Совокупность этих различий описывается как "гомогенность-гетерогенность группы". Психологи установили, что максимально гомогенные, равно как и максимально гетерогенные, группы способны вырабатывать обычно менее эффективные решения, чем группы с оптимальной, то есть средней степенью однородности.

Выяснено, что качество решений существенно снижается в отчетливо гетерогенных группах из-за трудностей психологической совместимости позиций и установок их членов. В то же время и в максимально гомогенных группах возникает тот же эффект, но по другим причинам. В этом случае на решения отрицательно влияет уже само подобие, сходство позиций, личностных качеств членов группы.

- Корпоративной замкнутости. Характерен для отчетливо выраженных гомогенных групп, в которых слишком сильны тенденции к неприятию альтернативных оценок и позиций, принадлежащих "чужакам".

- Эффект асимметрии качества решений. Имеет двоякое проявление. Одно – в том, что группа обладает большими возможностями изменять качество индивидуальных решений ее рядовых членов, чем индивидуальных решений руководителя. Решения руководителя в целом более устойчивы по сравнению с решениями рядовых членов. Другое – в том, что группа обладает меньшими возможностями компенсировать неудачные решения руководителя по сравнению с его возможностями компенсировать неудачные общегрупповые решения.

- Эффект лидерства. Проявляется в двух конкретных формах: иллюзорно гипертрофированного доверия лидеру и избегания лидерства при принятии решений.

Первое проявление состоит в групповом мнении, согласно которому никто другой не владеет ситуацией в целом лучше, нежели лидер. Именно поэтому имеет смысл ему доверять в большей степени при выработке решения. Этот же самый феномен имеет зеркальный вариант. Суть его в том, что при существовании стойких негативных отношений лидера и группы или при явной некомпетентности лидера формируется очень стабильная установка на недоверие ему.

Второе проявление феномена лидерства обнаруживается обычно в сложных или экстремальных условиях, связанных с выбором того или иного варианта в ходе принятия решения. Лидер, если он есть, стремится переложить свои лидерские функции по выработке решений на субдоминантных членов группы и использует для этого свои властные полномочия.

- Ложного согласия. Заключается в том, что некомпетентность отдельных членов группы, слабость их личной позиции, а также нежелание тратить усилия на повышение степени своей информированности и компетентности обуславливают эту поведенческую модель. Принимая ее, субъект не включается конструктивно в групповую дискуссию по поводу того или иного варианта в ходе принятия решения, а демонстративно подчеркивает свое согласие либо с лидером, либо с большинством. Этот феномен также имеет свою зеркальную форму, которая проявляется в демонстративном несогласии как способе "выделиться", подчеркнуть свою роль.

- Виртуального решателя . Виртуальным "решателем" выступает субъект, который в действительности в группе отсутствует, но который по мнению большей части группы должен появиться и принять решение. Считается, что в целом этот феномен негативен, хотя в одном моменте имеет положительную сторону. Дело в том, что когда группа ожидает "виртуального решателя", она продлевает тем самым подготовку выбора и в ряде случаев повышает меру обоснованности выбора альтернативы.

- Экспансии области решения явление. Означает, что имеет место иллюзорно преувеличенное представление о роли группы в решении проблем, входящих в ее компетенцию, а также тенденция подменять решения вышестоящих инстанций собственными групповыми решениями и стремлением расширять область решаемых задач.

- Замораживание потенциала . Имеет место в иерархически организованных группах. Проявляется в том, что в силу ряда причин иерархия как механизм групповой организации способна блокировать проявление потенциальных, особенно творческих возможностей ее членов, что крайне нежелательно, поскольку ведет к снижению степени участия индивидов в выработке решений. Иерархические группы характеризуются меньшей оригинальностью и большей стереотипностью решений.

- Асимметрия компенсации компетентности. Проявляется в том, что в иерархически организованных группах лицо, находящееся на вершине иерархии, обладает значительно большими компенсаторными возможностями по отношению к недостаточной компетентности группы, чем группа в состоянии компенсировать некомпетентность руководителя в процессе принятия решений.

- Социальная фасилитация. Заключается в облегчающем влиянии группы на выработку индивидуумами решений. Другие члены группы выступают как в роли пассивных зрителей (публичный эффект влияния), так и в роли активных участников в процессах принятия решений (коакционный эффект влияния). Этот феномен имеет свою зеркальную форму в виде эффекта социальной блокады, выражающейся в сильном сдерживании индивидуальной активности.

- Групповая поляризация. Проявляется в том, что группа в ходе принятия решений разделяется на "консерваторов" и "радикалов". Поэтому на завершающих этапах принятия решений наибольшее влияние может получить любая из этих подгрупп.

- Возрастание экстремальности суждений. Выражается в увеличении меры категоричности суждений и росте индивидуальных вариантов принятия решения под влиянием группы. Психологически это обусловлено стремлением членов группы посредством экстремистских суждений занять более высокий групповой статус, претендуя на роль лидера.

- Преднамеренная эскалация конфликта. Состоит в том, что посредством намеренного нагнетания напряженности достигается такая ситуация, при которой на заключительных фазах процесса принятия решения ведущую роль начинают играть не содержательные, а "внезадачные" факторы, а именно – эмоциональные и межличностные. В результате этого маскируется очевидная вне созданной ситуации некомпетентность некоторых членов группы, и усиление конфликтности выступает для них формой психологической защиты и компенсации.

- Нормативное поведение большинства-меньшинства. Исследования и наблюдения психологов показали, что различия поведенческого стиля большинства и меньшинства усиливаются в процессах принятия решений в связи с их стрессогенностью. Влияние большинства-меньшинства на исход принятия решения различается силой, скоростью и характером реакций на него у отдельных членов группы.

При воздействии большинства внимание отдельных членов группы концентрируется именно на предлагаемой ими позиции. Мнение большинства обладает большим потенциалом влияния на выбор, однако стимулирует меньшую когнитивную (познаватель-

ную) активность. В случае влияния большинства преобладает тенденция к конвергенции решений в направлении к позиции большинства.

В случае влияния меньшинства внимание фокусируется на других вариантах. Здесь доминирует тенденция к дивергенции вариантов решений. Мнение меньшинства стимулирует большую познавательную активность, но обладает более слабым динамическим потенциалом в плане выбора вариантов.

-Идиосинкразический кредит. Представляет собой своеобразное разрешение группы на девиантное, поведение. Отклонение это пропорционально статусу и прошлому вкладу в достижение групповых целей члена группы. Величина такого кредита определяет собой меру радикализма предлагаемых членом группы вариантов решения, предопределяет степень свободы его поведения в процессах принятия решений.

Обобщая изложенное, необходимо отметить, что все рассмотренные феномены тесно взаимосвязаны друг с другом и могут не только изменять меру своей выраженности в зависимости от других, но и саму свою направленность, свой смысл. Все эти явления необходимо понимать не только как феномены, которые лишь сопровождают выработку альтернативы и принятие решений. Они - реальные и сильные факторы. Они сами по себе – механизмы процессов принятия решений в рамках ведущихся переговоров.

4. Психологические стили принятия решений

У каждого человека имеется свой способ отбора, восприятия, обработки информации и основанный на этом свой подход к принятию решения. Р. Доусон предложил работающую схему понимания процесса принятия решения. Он исходит из того, что у каждого человека в той или иной степени оказываются задействованными при принятии решения сознательное, бессознательное, знание, чувство и интуиция. Эти элементы в процессе принятия решения по-разному сочетаются между собой, образуя конкретные психологические стили принятия решения: точное знание и сознательное, точное знание и бессознательное, интуиция и сознательное, интуиция и бессознательное.

- Как принимает решение человек, опираясь на точное знание и сознательное? Сознательно! Он основывает свои доводы в большей степени на логике, чем на интуиции. Он активно наблюдает за про-

цессом и не позволяет эмоциям захлестнуть его. Он считает необходимым непременно самому подключаться к решению всех вопросов. Он решителен в принятии решения: "Куй железо, пока горячо". Он не принимает решения, если фактов мало или они отсутствуют. Он не позволяет другим заморочить себе голову. Его мысли как в разговоре, так и на бумаге, просты и понятны. Этот человек чрезмерно самолюбив, но способен выслушивать до конца аргументированные суждения. Стремление надавить на него его сильно раздражает.

- Как принимает решение человек, опираясь на точное знание и бессознательное? Для него характерен эмоционально-интуитивный подход, а не аналитический. Однако он также напорист, целеустремлен и готов к действиям. Для него процесс принятия решения подобен игре: "Давай-ка посмотрим, что у нас получится". Этот тип человека моментально чем-то увлекается, но так же быстро может потерять к этому интерес, если его мнение окружающие не разделяют. Он любит принимать решения. Ему нравится узнавать, что люди думают по поводу его проекта. Порой он готов нарочно спорить, чтобы побудить собеседника представить ситуацию с другой стороны. Прислушиваясь к мнению других, он все же настроен на системный и серьезный подход к принятию решений. Его принцип – концентрировать свое внимание на главном. В этом человеке живет известная предубежденность, хотя он более податлив в споре, чем предыдущий тип.

- Как принимает решение человек, опираясь на интуицию и сознательное? Как ни странно, но интуитивный подход он отрицает, полагая, что интуиция – это миф. Здесь сознательное доминирует над интуицией. Для него характерна ориентация на факты и только на факты. Проблема предварительно и тщательно изучается и только потом принимается решение. Чтобы решение оказалось стоящим, по его мнению, следует правильно описать проблему, причем до того, как будут обсуждаться пути ее решения. Он избегает неудачи, проявляет осторожность в случаях риска и т. д. Все это важные моменты, влияющие на принятие решения человеком этого типа. Мнение других при этом тоже весьма для него значительно. У него обычно не бывает заранее составленного мнения по проблеме и сами факты он готов собирать до бесконечности.

- Как принимает решение человек, опираясь на интуицию и бессознательное? Во-первых, он строит свои рассуждения прежде всего на чувствах, а не на фактах. Интуиция здесь доминирует.

Опора на веру играет в ее решении первостепенную роль. Вторых, особое значение для него имеют мнение и поддержка других людей. Полагают, что он несколько идеалистичен и позволяет другим руководить собой. Ему трудно сказать другому человеку "нет". Он обычно не настроен на активные действия. Ориентирован на решение проблемы путем создания небольших групп с тем, чтобы выслушать мнение каждого. Он откровенен в разговоре с другими людьми, однако нередко проявляет скептицизм.

Ключевые понятия: теории принятия решений: удовлетворенности, перспективы, выбора со множеством атрибутов (компенсации); диффузии ответственности, поляризации риска, группового мышления, схождения-поляризации, ролевой фасилитации, выученного диссонанса, асимметрии в оценке адекватности, корпоративной замкнутости.

Вопросы для подготовки

1. Принципы принятия решений.
2. Теории принятия решений.
3. Психологическая феноменология в процессах принятия решений.
4. Психологические стили принятия решений.

Темы сообщений

1. Сущность и содержание нормативного и дескриптивного подходов принятия решений.
2. Содержание основных теорий принятия решений: удовлетворенности Г. Саймона; перспективы Д. Канемана и А. Тверски; раскаяния Д. Белла, Г. Лумса и Р. Сагдена; выбора со множеством атрибутов (теория компенсации); удаления по аспектам.
3. Психотехнологическая феноменология в индивидуальных процессах принятия решений на примере эффектов, установок, ошибок.
4. Психотехнологическая феноменология в групповых процессах принятия решений.
5. Психологические стили принятия решений.
6. Психологическое моделирование оптимальных решений в переговорах

Рекомендуемая литература: 1–6.

9. СПОСОБЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

Цель занятия – ознакомление студентов с технологиями эффективного поведения в конфликте.

Знания, умения и владения, приобретаемые обучающимся в результате освоения темы (семинара), в рамках формируемых компетенций: ПК-3, ПК-5.

Актуальность темы: эффективным поведением в конфликте можно считать совокупность способов психологической коррекции, направленной на обеспечение конструктивного взаимодействия конфликтантов на основе самоконтроля эмоций.

Теоретическая часть

1. Технологии эффективного поведения в конфликте

Гришина Н.В. отмечает, что научение конструктивным навыкам поведения в конфликте не имеет возрастных границ (по крайней мере, нижней). Даже в возрасте пяти лет дети понимают природу появившегося между ними конфликта, в возрасте восьми лет они могут аргументировать свою позицию и предлагать контраргументы.

Д. Скотт предлагает следующие способы избавления от раздражения и гнева для эффективного поведения в конфликте: способ визуализации, способ «заземления», способ проецирования, способ очищения «энергетического поля».

Ключевую роль в содержании технологий эффективного общения в конфликте играют целевые установки конфликтантов. Особенно это связано с актуальным противоречием в самом процессе такого общения. Соперники особенно нуждаются в правильном восприятии друг друга, но желаемому взаимопониманию мешает недоверие между ними, их «закрытость» по отношению друг к другу, вызванная осознанной или неосознанной самозащитой в конфликте. Обеспечение конструктивного общения в конфликте возможно в атмосфере обоюдного доверия в этом процессе, целевой установки на сотрудничество. Необходимо не забывать, что согласно психологическому закону общения, кооперация вызывает кооперацию, а конкуренция – конкуренцию.

Обеспечение самоконтроля над эмоциями для эффективного поведения в конфликте возможно благодаря аутотренингу и социально-психологическим тренингам, а также формированию установки на конструктивное поведение в конфликте. Участникам конфликта необходимо помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не позволять им проявляться. Такую технологию можно назвать *эмоциональной выдержкой*. В ситуации, когда ваш партнер пребывает в состоянии сильного эмоционального возбуждения, ни в коем случае не следует поддаваться действию психологического закона заражения и не входить в такое состояние самому.

Обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе конфликта, сообщение о своих обидах, переживаниях, приносит партнерам разрядку. Необходимо осуществлять такой обмен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. Благодаря обмену эмоциями или *рационализации эмоций* в ходе беседы партнеры понимают смысл происходящего и тем самым приближаются к конструктивному развитию переговорного процесса. В данном процессе следует осознавать причины своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров для того, чтобы избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

К нежелательным эмоциональным реакциям партнеров в переговорном процессе часто является *занижение их самооценки*. Эмоциональное поведение в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента, такую технологию можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Таким образом, конструктивное разрешение конфликтов предполагает владение технологиями эффективного поведения в конфликте, базирующихся на специальных психологических приемах, которые обеспечивают взаимопонимание и самоконтроль эмоций.

2. Нормы и правила эффективного общения в конфликтной ситуации

Основное содержание технологий эффективного поведения в конфликтном взаимодействии определяется соблюдением определенных правил и норм общения. В отечественной и зарубежной конфликтологии представлены следующие положения:

- концентрация внимание на говорящем, его сообщении.
- необходимо уточнять, правильно ли понято общее содержание принимаемой информации, так и ее детали.
- важно сообщать другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- в процессе приема информации нельзя перебивать говорящего, давать советы, критиковать, подводить итоги; все это можно осуществить после получения информации и ее уточнения.
- необходимо добиваться, чтобы вас услышали и поняли при последовательности сообщения информации.
- поддержание атмосферы доверия, взаимного уважения, проявление эмпатии к собеседнику.
- применение невербальных средств коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, приводящие к конструктивному диалогу приемы.

Эффективное общение субъектов конфликтного взаимодействия непосредственно связано с их рациональным поведением в конфликте, всплеск эмоций в процессе разрешения спора часто приводит к обострению ситуации. Эмоциональное возбуждение будет мешать оппонентам понять друг друга, не позволит им четко изложить свои мысли.

Выбор стратегии общения в конфликте будет так же зависеть от самих участников конфликта. С.М. Емельянов выделил следующие типы конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, сверхточный, неуправляемый и бесконфликтный (Таблица).

При общении с конфликтными личностями необходимо придерживаться основных норм и правил: необходимо понимать, что конфликтная личность своими поступками удовлетворяет потребности и нужды, обусловленные личными потерями и неудачами; контролировать собственные эмоции и не позволять грубости или оскорбления; давать возможность выплеснуть эмоции конфликтному человеку; не принимать на свой счет грубые слова или недостойное поведение этого человека; сохранять спокойствие и проявлять искренний интерес.

Типология конфликтных личностей и знания о специфике мышления и восприятия конфликтных людей позволят эффективно действовать в ситуации конфликта. Например, с демонстративной личностью важно показать, что вы ей восхищаетесь, делать

комплименты, внимательно выслушивать. Для ригидного типа необходима глубина понимания проблемы, необходимо вступать в диалог с такими людьми, вооружившись глубокими знаниями о сути обсуждаемого вопроса. В разговоре следует уделять внимание сложившимся стереотипам – «так принято», «этим пользовались еще предки», «проверено веками».

Таблица 4

Тип конфликтной личности	Поведенческие характеристики
Демонстративный	<p>Хочет быть в центре внимания. Любит хорошо выглядеть в глазах других. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся. Ему легко даются поверхностные конфликты, любит свои страданиями и стойкостью. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям. Рациональное поведение выражено слабо. Налицо поведение эмоциональное. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь. Кропотливой, систематической работы избегает. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо</p>
Ригидный	<p>Подозрителен. Обладает завышенной самооценкой. Постоянно требует подтверждения собственной значимости. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств. Прямолинеен и не гибок. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением. Почтение со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду. Мало критичен по отношению к своим поступкам. Болезненно обидчив, повышено чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям</p>
Неуправляемый	<p>Импульсивен, недостаточно контролирует себя. Поведение такого человека плохо предсказуемо. Ведет себя вызывающе, агрессивно. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения. Характерен высокий уровень притязаний. Несамокритичен. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других</p>

	<p>Не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало уроков</p>
Сверхточный	<p>Скрупулезно относится к работе. Предъявляет повышенные требования к себе. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается. Обладает повышенной тревожностью. Чрезмерно чувствителен к деталям. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих. Иногда вдруг разрывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели. Страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплывается за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.). Сдержан во внешних, особенно эмоциональных, проявлениях. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе</p>
«Бесконфликтный»	<p>Неустойчив в оценках и мнениях. Обладает легкой внушаемостью. Внутренне противоречив. Характерна некоторая непоследовательность поведения. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях. Недостаточно хорошо видит перспективу. Зависит от мнения окружающих. Излишне стремится к компромиссу. Не обладает достаточной силой воли. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих</p>

В конфликте с человеком сверхточного типа, упор делайте на уверенность в себе и в своей идее, малейшую тревожность они чувствуют и могут запаниковать. Преподносить свою точку зрения можно как нечто идеальное, минусы и шероховатости прятать. Одним из самых сложных конфликтном общении является неуправляемый тип, в силу его непредсказуемости. При общении необходимо опираться на мнение большинства и авторитетов, демонстрировать стремление прийти к компромиссу, договориться.

Для эффективного поведения в конфликтной ситуации необходимо уметь контролировать свои эмоции, под которыми мы понимаем одну из функций нервно-психической деятельности организма, восприятие и реакция на окружающий мир и происходящие в нем события. Эмоциональным реагированием на внешние или внутренние раздражители, можно считать способ существования

для человека. Эмоции не требуют от него напряжения и волевых усилий, они просто проявляются, они сами по себе обнаруживаются и сами проходят.

Эмоциональные реакции являются одним из основных регуляторов деятельности. Яркая особенность человеческих эмоций состоит в том, что в общественно-исторической практике был выработан специальный эмоциональный язык, передающийся как некоторое общепринятое описание.

Эмоционального человека можно сравнить с кораблем без капитана, плывущего туда, куда подует ветер. Очень сложно взять под контроль эмоции и преодолевать сопротивление внешней и внутренней среды.

Например, Р. Нельсон-Джоунс (2000) делит эмоции на уместные и неуместные. К первой группе он относит такие эмоции, которые мешают достижению разумного баланса между краткосрочным и долгосрочным гедонизмом. Вполне логично в чужом и сложном мире быть испуганным, осторожным, бдительным, чтобы можно было предпринять любые шаги, позволяющие защитить себя.

В то время, как тревога и чрезвычайная озабоченность можно отнести к неуместным эмоциям, так как они базируются на иррациональном мышлении или на безумных убеждениях и могут представлять собой препятствие к достижению целей. Точно так же враждебность может быть и вредной, и полезной. Положительным значением враждебности мы назовем то, что дискомфорт или раздражение признаются индивидом и мотивируют его к совершенному действию, направленному на преодоление или минимизацию раздражения.

Отрицательное значение враждебности найдет свое отражение в том, что обвинение других людей и мира в целом может блокировать эффективные действия, делать данного человека еще более несчастным и вызывать враждебность со стороны других людей и в дальнейшем.

В качестве стимула к переходу от иррационального и, следовательно, эмоционального образа жизни к разумному, можно считать представление человека о том мире, в котором он живет. Чем лучше человек понимает этот мир, тем сильнее его стремление заниматься собственным развитием.

Осознав свои эмоции, можно подобрать ключ к пониманию себя и других. Даже несмотря на то, что понимание собственных

ощущений может выглядеть очень простым делом, большинство людей игнорирует или пытается успокоить сильные эмоции, такие как грусть, гнев, или страх. Однако способность руководить конфликтом зависит от связи с этими чувствами.

Потребность разумно контролировать свои эмоции появляется у человека отнюдь не потому, что он не доволен фактом появления эмоциональных состояний. Важно отметить, что на нормальную деятельность и общение в равной мере оказывают воздействие и бурные, неуправляемые переживания, и безразличие, отсутствие какой-либо эмоциональной вовлеченности.

Осведомленность о собственных эмоциях, осознание ежесекундного эмоционального опыта, а также способность справляться со своими чувствами адекватно – это основа коммуникационного процесса, в ходе которого появляется возможность решить конфликт.

Осознание эмоций помогает понимать, что действительно беспокоит других людей; понимать себя; оставаться мотивированным до тех пор, пока конфликт не будет разрешен; общаться ясно и эффективно; притягивать и влиять на других.

К. Изард пишет о трех способах устранения нежелательного эмоционального состояния: 1) при помощи другой эмоции; 2) применение когнитивной регуляции; 3) моторная регуляция.

Первый способ регуляции включает в себя сознательные усилия, которые направлены на активацию другой эмоции противоположного знака.

Второй способ предполагает использование внимания и мышления для работы над нежелательной эмоцией или установления полного контроля над ней. Подобным переключением сознания можно считать деятельность, вызывающую у человека интерес, положительные эмоциональные переживания.

Третий способ базируется на использовании физической активности как канала разрядки возникшего эмоционального напряжения.

Таким образом, для эффективного общения в конфликтной ситуации необходимо иметь в своем распоряжении разнообразные подходы, уметь гибко применять их, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности и поступать и мыслить по-новому. Можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

3. Правила поведения в конфликтной ситуации

Как отмечает Шейнов В.П., в нашем обществе человеку постоянно приходится сталкиваться с конфликтами. Ученый призывает соблюдать правила бесконфликтного поведения, поскольку любой конфликтоген может привести к эскалации конфликта (таблица 5).

Таблица 5

Прием	Что дает
Внимательное выслушивание, стремление установить и поддерживать контакт	Успокаивает, настраивает на собеседника
Уважительное отношение, доброжелательность, терпимость, самоконтроль	Создает обстановку согласия
Отвлечение или переключение внимания в случае повышенной эмоциональности	Снижает напряжение
Уменьшение социальной дистанции	Подчеркивает равенство сторон
Обращение к фактам, проверка реальностью	Создает уверенность в выполнимости договоренностей
Обращение за советом, обещание помощи	Указывает на готовность к взаимодействию

Важно изучить и соблюдать правила поведения в конфликте, которые разработаны в психологии конфликта. Например, необходимо на всем протяжении конфликта *проявлять выдержку*. Вам не под силу полностью контролировать возникающие эмоциональные состояния оппонента, но если вы сами спокойны, то уже одно только это будет мотивировать другую сторону к сдерживанию эмоций и к серьезному обсуждению спорного вопроса.

Эмоциональные всплески у оппонента являются естественными, но вам необходимо воздерживаться от *критических высказываний*, а реагировать лишь на факты. Попробуйте не концентрировать внимание на антипатичных вам личностных особенностях оппонента, а выявить его *интересы и потребности*. Конечно, оппонент может оказаться трудным, жестким, неуступчивым, но любая трудность, отягощенная еще и личностным недоброжелательством, будет восприниматься более драматично.

На всем протяжении конфликтного процесса целесообразно быть открытым к рассмотрению взаимных претензий и предложений. Путь к устранению конфликтной ситуации можно найти в

области взаимных интересов и возможных компромиссов. Если вы будете отстаивать только свою позицию, не считаясь с интересами оппонента, столкнетесь с большим сопротивлением с его стороны.

Другое важное правило можно сформулировать так: выявить *предмет конфликта* и не расширять его. Смутное раздражение чем-то слабо осознается и представляется в виде испорченного настроения. В этом случае партнеры погрязают в неконкретных обвинениях, придирках, уколах и даже оскорблениях, сквозь которые «обвиняемый» не видит существа ссоры. Необходимо сокращать число претензий в один раз, поскольку у обвиняемого создается впечатление абсолютной виновности во всем, что происходит с инициатором конфликта. Данное правило поведения в конфликте связано с психологическим свойством некоторых личностей, часто не конфликтных по своей натуре, сдерживать себя и уходить от конфликта. Рано или поздно, мысленно накапливаемые мелкие обиды образуют «снежный ком», который уже трудно остановить. Представившийся случай раскроет такое количество обид и недомолвок, что справиться с конфликтом будет просто невозможно. Разнообразные мысленные ассоциации, постепенно накапливаясь, обрастая подробностями других столкновений и недомолвок даже с другими людьми, вызовут обобщение предмета конфликта и, главное, усилится эмоциональная включенность обвиняемого и инициатора.

Для эффективного поведения в конфликте необходимо формулировать позитивное решение острой ситуации. Во-первых, мысленно взвесить все «за» и «против» в выдвигаемом обвинении; во-вторых, рассчитать возможные последствия конфликта для взаимоотношений; и, в-третьих, самому подумать за обвиняемого о предпочитаемом им варианте исхода конфликта. Это позволит снизить потенциал негативной напряженности инициатора, расширить его представление о предмете и целесообразности конфликта, ощутить себя в роли обвиняемого. Чтобы избежать ссоры в конфликтной ситуации, обвиняемому необходимо уточнить предмет противоречий, локализовать причины недовольства и предложить инициатору конфликта подсказать позитивный выход.

По предмету конфликты можно разделить на «деловые» и «личные». Первые основаны на разном отношении к каким-то вещам, третьим лицам, способам поведения. Они всегда конкретны,

строятся по принципу долженствования, необходимости соблюдения тех или иных правил деловых отношений. Личные конфликты всегда менее конкретны, и претензия направлена не на частности поведения, а к личности партнера в целом.

Деловые конфликты гораздо легче и проще разрешимы, поскольку в личных конфликтах стоит требование, чтобы человек полностью или частично изменил свой характер, темперамент или даже потребности. За привычками поведения, так или иначе, может стоять глубокое, устойчивое основание. Так, если можно частично корректировать вкусы, привязанности, привычки, то нельзя изменить основные потребности личности, ее темперамент.

Основные признаки рационального поведения в конфликте.

1. «Открытость» ума. Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, чего не видит сам, занимая свою позицию. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор.

2. Позитивное отношение к оппоненту. «Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть в сопернике друга и лучшую сторону его личности. И это разумно. Ведь всегда легче договориться с другом, а не с врагом. Друг не агрессивен, настроен на взаимопонимание, хочет договориться, открыт, не подозревает тебя в нечестных намерениях и т. д.

3. Рациональное мышление. У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихиям и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их. Он решает две самостоятельные задачи. Одна – найти разрешение конфликта. Вторая – упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

4. Сотрудничество. Типичное поведение (по статистике оно составляет 77% всех случаев) в конфликте – стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный. Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

5. Терпимость. Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности. «Мудрый» всегда терпим.

Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.

М.М. Кашапов предлагает следующие способы творческого поведения для решения конфликтов:

Абсурдизация – прием опровержения, состоящий в следующем. Временно допускается, что опровергаемый тезис истинен. Если же вытекающие из него следствия абсурдны, значит, и сам тезис ложен. По правилам логики из истины может быть получена лишь истина. Поскольку же следствия ложны, то делается заключение о ложности основного тезиса. Итак, данная техника реализуется за счет следующих действий:

1. Определяется содержание тезиса, который будет опровергаться.

2. Делается допущение, что он истинен.

3. Из утверждения делаются выводы, последний из которых абсурден.

4. Фиксируется логический закон, согласно которому из истинного утверждения может быть получено только истинное следствие.

5. Фиксируется связь между абсурдностью вывода и ложностью основного тезиса.

Автоматическая запись – прием, который может быть использован для выяснения собственных реакций на те или иные возможности, ситуации. Важно замечать какие-нибудь необычные вещи, связи между самыми отдаленными элементами ситуации.

Адаптация – приспособление известных процессов, конструкций, форм, материалов и их свойств к данным конкретным условиям.

Анализ – последовательное и упорядоченное расчленение задачи, идеи, тезиса, текста, ситуации и т.д. на части, определение их содержания, особенностей и границ, установление между ними связей. Применяется для выявления и прояснения содержания обсуждаемого вопроса, для углубленного его понимания. Поднимает работу на качественно более высокий уровень.

Аналогия – отыскивание и использование сходства, подобия каком-либо отношении показателей данной системы и известных систем.

Ассоциирование через стимулы с чем-то другим, т.е. соединение, установление связи одного явления с другим.

Банка беспокойств. Проблемы есть у каждого из нас – важно, что мы с ними делаем. Многие проблемы – это просто замаскированные беспокойства, а беспокойство еще никогда ничего не решило. Прием «Банка беспокойств» устраняет ненужную травму.

Бисоциативное мышление – соединение прежде несовместимых понятий или «систем отсчета».

Генератор альтернатив. Мысленное проигрывание разных вариантов решения возникшего конфликта способствует выбору лучшего из них. Для этого необходимо про дифференцировать свои и чужие нужды, ценности, ограничения и приоритеты.

1. Узнать, почему оппонент хочет того, чего он хочет. Установить потребности, а не только цель.

2. Определить, где разногласия компенсируют друг друга.

3. Проанализировать потребности и найти компенсирующие аспекты разногласия.

4. Выявить, что лучше сделать вместе. Таким образом, мастерство в изобретении вариантов – самое полезное качество в разрешении конфликтной ситуации. Важно отделить изобретение вариантов от их оценки. Такой подход позволит расширить круг вариантов решения проблемы, вместо того, чтобы искать единственный ответ.

Гибкость мышления проявляется в видении проблемы с разных точек зрения. Другую сторону легче понять, если рассмотреть ситуацию глазами оппонента или со стороны наблюдателя.

Депроблематизация – вторичный возврат в задачу ситуацию. Построение нового способа действия может выступать как депроблематизационная процедура.

Дерево решения. Каждый очередной шаг соотнесен с предыдущим и последующим по критерию важности и срочности. Первый шаг является важным и срочным, второй – срочным, но не важным. Третий – важным, но не срочным. Четвертый – несрочным и неважным.

Дивергенция (по С. Меднику) рассматривается как возможность человека актуализировать отдаленные зоны смыслового пространства для решения проблемы.

Динамизация – изменение во времени веса, температуры, размеров, цвета, масштаба и деталей объекта.

Дифференциация – дробление, очистка, разделение, отделение функций и элементов и т.д.

Идеализация – приближение показателей технического объекта (системы) к идеальным.

Изменение отношения к ситуации. Осознание своих эмоций как противовес импульсивному поведению. В конфликтной ситуации спросить себя: “А каким образом видит данную ситуацию этот человек?”. Снижение значимости проблемы способствует уменьшению остроты конфликта. Принятие ситуации такой, какая она есть, способствует трансформации первоначального отношения к конфликту на новый взгляд на неё. Утверждение о том, что ты во лжи, а я в истине, есть самое жесткое слово, которое может сказать один человек другому (Л.Н. Толстой). Важно осознавать себя не частью проблемы, а частью её решения.

Импрессионг – прием, связанный с исключительной ролью некоторых впечатлений, которые с особой яркостью запечатлеваются в памяти субъекта и которые служат толчком к последующей – иногда внезапной – перестройке его ментального опыта. Импрессионг может иметь место и в детском, и во взрослом возрасте. Следствием импрессионговых впечатлений является формирование новой познавательной склонности, качественно новой формы осознания определенной проблемной области педагогической деятельности.

Импульсация – внезапные, неожиданные изменения показателей технических объектов.

Интеграция – сложение, соединение, смешивание, объединение, сближение и т.д.

Использование метафор. Сообщение о внутреннем состоянии по поводу конфликта можно выразить с помощью метафоры, поскольку она является самым коротким путем к истине, потому что она действует на всех уровнях коммуникации.

Понимание – выяснение содержания некоторого материала, ситуации, деятельности при помощи различных интерпретаций.

Преобразование негативного в конструктивное. Целесообразно думать и говорить о будущем исходе ситуации хорошо, как об очень желаемом событии. Как только конфликтная проблема признается и принимается, она становится сразу же более разреши-

мой. «Вы в состоянии нарисовать в воображении своё будущее», – заметил Генри Кайзер, который относил большую часть своих успехов в предпринимательстве на счет конструктивного, позитивного использования творческого воображения. Чем богаче фантазия, тем больше может быть придумано выходов из конфликта.

Переформулирование требований задачи – прием, позволяющий посмотреть на решаемую педагогическую проблему с другой стороны. Этапы:

1. Проговаривание проблемы, грамотная её постановка.
2. Определение целей, которые нужно достичь при решении проблемы и при осуществлении плана действий.
3. Анализ соответствия плана намеченным целям.

Поиск точек соприкосновения в решении конфликтной проблемы. Важно найти то, что объединяет, а не разъединяет оппонентов. Выразить заинтересованность в рассмотрении проблемы оппонента с его точки зрения. В случае необходимости, оказание эмоциональной поддержки оппоненту, умение учитывать динамику его эмоционального состояния. Даже в аффективном состоянии люди могут анализировать своё поведение и предвидеть последствия конфликта для себя. Это дает возможность руководителю управлять конфликтной ситуацией, оказывать воздействие на разум и чувства конфликтующих сторон. До тех пор, пока мы говорим: «Я не могу уступить, пока не уступят они», – мы не готовы разрешить конфликтную проблему.

Проблематизация – мыслительный прием, состоящий в требовании объяснить, обосновать, зачем, почему группа утверждает и делает то-то и то-то, в настойчивой фиксации шаткости делаемых утверждений либо отсутствия оснований для них. Благодаря этому приему обычно резко повышается продуктивность и качество всей работы, формируются навыки поиска, проработки и построения оснований своих утверждений и действий.

Проблемы как возможности: переформулирование цели на позитивное решение. Пересмотрите проблемы и решите: для каких проблем Вы хотите искать решение. Сохраняя ощущение своих успехов, выберите такие цели, чтобы превратить эти возможности

Ключевые слова: абсурдизация, автоматическая запись, адаптация, анализ, аналогия, бисоциативное мышление, депроблематизация, дивергенция, динамизация, дифференциация, импрессионг.

Круглый стол в виде заседания экспертной группы

1. Подготовительный этап – мониторинг учебной и научной литературы, средств массовой информации, информационных ресурсов Интернет по проблематике психологии и организации террористических групп. Выделение членов экспертной комиссии и подготовка их теоретической компетенции.

2. Ход проведения занятия – студенты представляют имеющуюся у них информацию по вопросам занятия, и дополняют друг друга.

3. По завершению заседания члены экспертной группы высказывают свое мнение по представленным вопросам и аргументируют его научным и фактическим материалом.

Вопросы для подготовки к круглому столу

1. Технологии рационального поведения в конфликте.
2. Основные способы избавления от гнева по Д. Скотт.
3. Основное (существенное) противоречие процесса общения в конфликте.
4. Психологические законы общения.
5. Основные правила эффективного общения в конфликте.
6. Типы конфликтных личностей.
7. Правила поведения в конфликте.
8. Способы творческого поведения для решения конфликтов.
9. Способы, позволяющие справиться с негативными эмоциями.

Рекомендуемая литература: 1–6.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: Эксмо, 2000.-551с.
2. Иванова Н.В. Искусство ведения бизнес-переговоров. Конспект лекций / Н.В. Иванова; Каз. федер.ун-т. – Казань, 2014. – 171 с.
3. Караяни, А.Г. Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: учебное пособие / А.Г. Караяни, В.Л. Цветков. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 247 с. То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118132>
4. Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Изд. Тюменского гос. ун-та, 2012.-236с.
5. Суворова А.В., Нищитенко С.В. Психология конфликта: учебное пособие. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2018. – 105 с.
6. Цветков, В.Л. Психология конфликта: От теории к практике: учебное пособие / В.Л. Цветков. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 183 с. То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118984>

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
1. Психологическая характеристика общения	6
2. Деловое общение	30
3. Конфликты в деловом общении	38
4. Переговоры как способ разрешения конфликтов	57
5. Общая характеристика переговорного процесса	72
6. Личность переговорщиков	93
7. Подготовка к переговорам	105
8. Психология принятия решений в переговорном процессе ..	119
9. Способы эффективного поведения в конфликте	138
Рекомендуемая литература	153

Учебное издание

ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ (ПРАКТИКУМ)

Направление подготовки 37.04.01 Психология

Авторы-составители:

Белашева Ирина Валерьевна

Есяян Марине Левоновна

Терещенко Элеонора Владимировна

Издается в авторской редакции

Компьютерная верстка М. И. Толмачев

Подписано в печать 10.01.2019

Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. 9,01

Уч.-изд. л. 8,17

Бумага офсетная

Заказ 112

Тираж 15 экз.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом комплексе
ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»
355029, г. Ставрополь, пр-т Кулакова, 2