

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ**  
**БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО**  
**ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ**  
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ**  
**им. проф. М. А. БОНЧ-БРУЕВИЧА»**  
**(СПбГУТ)**

---

**В.Л.Гайда, И.Ю.Хитрина**

# **УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ И ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

*Учебно-методическое пособие*

**СПб ГУТ)))**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ**

**2017**

УДК 658.014  
ББК

Рецензент

.....СПбГУТ

*Рекомендовано к печати  
редакционно-издательским советом СПбГУТ*

Гайда В.Л., Хитрина И.Ю.

Управление конфликтом и деловые переговоры: учебно-методическое пособие / В.Л.Гайда, И.Ю.Хитрина; СПбГУТ, – СПб., 2017. – 72 с.

Предназначено для студентов-бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» (38.03.02) и «Бизнес-информатика» (38.03.05). Написано в соответствии с программами указанных дисциплин.

Первые две главы посвящены теоретическим вопросам, раскрывающим сущность и специфику управления конфликтом. Следующие три главы посвящены основному методу разрешения конфликта – переговорам, а также медиации и методам диагностики конфликтов. Приводятся примеры конфликтных ситуаций и методы их разрешения.

УДК 658.014  
ББК .....

© В.Л.Гайда, И.Ю.Хитрина., 2017  
© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М. А. Бонч-Бруевича», 2017

**Гайда Валентина Леонидовна  
Хитрина Ирина Юрьевна**

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ  
И ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

*Учебно-методическое пособие*

Редактор ...

Компьютерная верстка ...

План издания 2017 г., п.139

Подписано к печати .2017

Объем ... усл.-печ. л. Тираж ... экз. Заказ ...

Редакционно-издательский отдел СПбГУТ  
191186 СПб., наб. р. Мойки, 61

Отпечатано в СПбГУТ

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ, ЕГО СТРУКТУРА И ДИНАМИКА .....	8
1.1. Определение конфликта.....	8
1.2. Структура конфликта .....	10
1.3. Интересы и позиции .....	13
1.4. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.....	17
1.5. Эскалация конфликта .....	20
ГЛАВА 2. ПРОФИЛАКТИКА И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ.....	23
2.1. Управление конфликтом.....	23
2.2. Методы управления организационными конфликтами. ....	27
ГЛАВА 3. ПЕРЕГОВОРЫ .....	32
3.1. Сущность и структура переговоров .....	32
3.2. Основные подходы к переговорам .....	37
3.3. Подготовка к переговорам.....	43
3.4. Установление эмоционального контакта.....	47
ГЛАВА 4. МЕДИАЦИЯ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ .....	50
4.1. Определение и сущность медиации .....	50
4.2. Модерация как метод управления групповыми конфликтами .....	53
4.3. Функции модератора.....	55
ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТА.....	58
5.1. Методы изучения конфликтов.....	58
5.2. Группа 1. Методы изучения и оценки личности .....	58
5.3. Группа 2. Методы изучения и оценки социально -психологических явлений в группах.....	62
5.3. Группа 3. Методы диагностики и анализа конфликта .....	62
5.4. Группа 4. Методы управления конфликтом.....	65
ЛИТЕРАТУРА .....	70

## **ВВЕДЕНИЕ**

Невозможно представить жизнь организации без конфликтов. Как бы ни были они неприятны и как бы ни стремились работники организации их избегать, конфликты являются неизменным спутником жизни организации. Почему?

Конфликты являются, с одной стороны, следствием объективно складывающихся условий взаимодействия людей, среди которых – специфика разделения и организации труда, ограниченность ресурсов, различия в целях, опыте, профессиональных знаниях и умениях отдельных сотрудников и подразделений организации. С другой стороны, возникновению конфликта способствуют различия в восприятии ситуации взаимодействия его участниками, обусловленные их жизненным опытом, ценностями, личностными особенностями.

Конфликты не только неизбежны, они необходимы организации. Именно с помощью конфликтного взаимодействия происходит поиск и нахождение решения проблем и противоречий. Конфликты способствуют развитию как организации в целом, так и отношений между подразделениями и отдельными сотрудниками. По мнению Г.Сивковой, 90 конфликтов из 100 можно перевести в конструктивное русло [33].

Однако было бы наивно думать, что конфликты сами по себе развивают организации. Развитие организации происходит благодаря конструктивному и своевременному разрешению конфликтов. При этом важно знать, что только решения, найденные и принятые самими участниками, а не навязанные извне служат основой развития организации.

Учитывая тот факт, что конфликт, как правило, играет в организации позитивную роль, задача менеджера уметь управлять конфликтом. Управление конфликтом включает в себя целый ряд видов деятельности: от прогнозирования и предупреждения конфликта, до регулирования конфликта, вышедшего в свою открытую стадию и его разрешения. Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной ситуации, к которой имеет отношение данный конфликт. Проведя анализ предконфликтной или конфликтной ситуации, менеджер должен быть способен принять решение, какие именно действия необходимы. В одних случаях он будет стремиться устранить объективные причины, способствующие эскалации конфликта. В других случаях, особенно если конфликт затрагивает интересы отношений между группами или сотрудниками внутри групп, более целесообразно стимулировать развитие конфликта, обеспечивая в то же время конструктивные способы взаимодействия сторон. В третьих случаях, когда участники не в состоянии самостоятельно разрешить конфликт, задачей менеджера может стать урегулирование конфликта на основе использования посредничества.

Целью регулирования конфликта является ослабление и ограничение конфликта, и его развитие в сторону разрешения.

Основным и наиболее эффективным методом разрешения конфликта являются переговоры. В ситуации, когда основное противоречие, вызвавшее конфликт, связано с предметными интересами (интересами, касающимися ресурсов, целей деятельности, распределения обязанностей) поиск выхода из конфликтной ситуации осуществляется с помощью прямых переговоров сторон. Выход конфликта в сферу интересов отношений, как правило, приводит к сильным эмоциональным реакциям и неспособности участников самостоятельно найти способы разрешения конфликта. В этом случае возникает необходимость включения в переговоры третьей, нейтральной стороны (посредника). От руководителя ожидается как умение вести переговоры в качестве их непосредственного участника, так и способность выступить в качестве посредника. Наиболее эффективным, на наш взгляд, видом посредничества в конфликтной ситуации является медиация (процесс содействия двум сторонам в поиске способа разрешения противоречия) или модерация (когда речь идет о групповом конфликте или имеется более двух сторон, имеющих противоречивые интересы).

Настоящее учебное пособие, не претендуя на полноту освещения темы, включает в себя основные теоретические материалы, необходимые менеджеру для понимания сущности конфликта, его структуры и динамики, стратегий поведения в конфликтных ситуациях. Представленные теоретические материалы и методы исследования конфликта помогут провести анализ конфликта в организации и выбрать направление управления конфликтом. Вторая часть пособия посвящена переговорам как методу разрешения конфликта и способу достижения согласия в ситуации сотрудничества с деловым партнером. Данный раздел сопровождается примерами переговоров, участники которых используют разные стратегии. Особое внимание уделено подготовке к переговорам. На основе примеров реальных ситуаций показано, к каким последствиям может привести недостаточная подготовленность участника переговоров.

Медиации как разновидности переговоров с участием нейтрального посредника уделено внимание в последней части пособия. Представлена одна из моделей (модель ALPHA- структуры Аниты фон Хертель), дающая представление о последовательности шагов по оказанию содействия сторонам в поиске вариантов разрешения конфликта. С помощью примера организационного конфликта продемонстрирована возможность данной модели для модерации группового конфликта. Если раньше считалось, что в роли модератора должен выступать только специально подготовленный

профессиональный модератор, сегодня все большее число специалистов, как за рубежом, так и в России, приходят к мнению, что эту роль может выполнять менеджер, правда обладающий необходимыми компетенциями [33,37].

В пособии представлены также методы исследования конфликта, которые могут быть использованы на практических занятиях для анализа разных компонентов конфликта. Они включают в себя как методы исследования и оценки личности участников конфликта, так и методы исследования и оценки социально-психологических явлений, методы изучения конфликта (наблюдение, эксперимент) и методы управления конфликтом.

Практические занятия, посвященные деловым переговорам, предполагают использование переговорных игр, моделирующих ситуацию конфликтного взаимодействия. Представленные в пособии теоретические материалы являются основой для анализа хода и результатов переговорных игр и могут быть использованы для анализа реальных конфликтных ситуаций и деловых переговоров.

## ГЛАВА 1. КОНФЛИКТ, ЕГО СТРУКТУРА И ДИНАМИКА

### 1.1. Определение конфликта

В настоящее время, хотя и существует конфликтология – наука, призванная изучать конфликты, она все же не является вполне сложившейся научной дисциплиной. По данным А.Анцупова и А.Шипилова конфликт социальный изучается в рамках одиннадцати наук (от искусствоведения до математической теории игр) [2]. При этом ставятся разные цели и задачи, исследователи используют разные методы, даются разные определения центрального концепта. Единого, общепринятого определения понятия конфликт пока не сложилось.

В научной литературе существует три подхода к построению определения понятий: по принципу родовидового отличия, с использованием существенных признаков и через выявление и описание противоположных по смыслу феноменов.

Проанализируем некоторые определения конфликта с точки зрения каждого из этих подходов.

Первый подход используется, когда автор ищет некий социальный феномен, являющийся по отношению к конфликту более широкой сущностью. Применительно к конфликту такие попытки связаны с использованием понятий противоречие, борьба и столкновение. Например, конфликт определяется как «предельный случай обострения противоречий» [35, с.55]. Но противоречие является причиной конфликта, а не родовой сущностью. Скорее конфликт можно считать механизмом, с помощью которого активные субъекты разрешают возникшие между ними противоречия. Определение конфликта через понятие «борьба» вступает в противоречие с современным представлением о том, что конфликт – нормальное явление в социальной жизни. Так, в определении Козера: «конфликт – это борьба за ценности, притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников» (14, с.32) – моменты агрессии и насилия в конфликте подчеркнуты, а возможность более мирного протекания и разрешения конфликта через компромисс, достижение консенсуса – не указываются. Определение конфликта через понятие «столкновение» является тавтологичным, так как латинское слово, калькой с которого является русское «конфликт», как раз и означает столкновение. Кроме того, некоторые формы конфликта, особенно многосторонние, не выглядят как столкновение, противостояние двух сторон.

Второй подход к определению конфликта использует, например, Н.В.Гришина [8]. Она выделяет инвариантные, то есть обязательно присутствующие в любом конфликте, признаки.



Первый признак – «наличие и противостояние двух начал» охватывает такую характеристику конфликта, как противоборство в любой форме. Однако, как уже было отмечено, в современном мире конфликты зачастую многополярны.

Второй, выделенный Н.В.Гришиной признак – «активность, направленная на преодоление противоречия», то есть конфликт становится таковым, когда люди, в нем участвующие, начинают действовать. Действительно, многие авторы подчеркивают, что конфликтная ситуация, – это латентная фаза конфликта, при которой разногласия и трудности для удовлетворения потребностей (противоречия) уже существуют и переживаются людьми, однако, материальных действий участников будущего конфликта, приносящих реальные изменения в ту социальную систему, в которой они взаимодействуют, пока еще нет.

Третий признак – «наличие субъекта или субъектов как носителей конфликта» [8, с.16]. Находиться в конфликте можно только с кем-то, конфликт – это «человеческое явление». Из этого признака следует неправомерность использования терминов конфликт идеологий, межгосударственный конфликт, межорганизационный конфликт, так как организации представляют в рамках этого подхода только средства, инструменты, при помощи которых социальные группы реализуют свои интересы и достигают своих целей.

В результате такого рассмотрения существенных признаков конфликта образуется следующее определение: «конфликт выступает как биполярное явление – противостояние двух начал, проявляющее себя в активности сторон, направленной на преодоление противоречия, причем стороны конфликта представлены активным субъектом (субъектами)» [8, с.17].

Наконец, третий подход в определении понятия, через описание противоположного по смыслу явления, можно проиллюстрировать на примере из учебника менеджмента Мескона, Альберта и Хедоури: конфликт определяется ими как отсутствие согласия между двумя или более сторонами [23]. Под согласием данные авторы имеют в виду явление консенсуса, то есть идеальное, относящееся к сфере сознания явление, в то время как конфликт как совокупность действий субъектов (см. выше), как взаимодействие – имеет объективный характер. То есть конфликт и консенсус относятся к разным сферам социального бытия. Если иметь это в виду, то стоит рассмотреть в качестве противоположных социальному конфликту феноменов сотрудничество, кооперацию, солидарность.

В.С.Казаковым была предпринята попытка объединить все три подхода, и предложено следующее определение социального конфликта:

это совокупность действий по преодолению трудностей, которые возникают во взаимодействии индивидов и вызваны различиями между ними, а также ограниченностью наличных ресурсов; последствиями этих действий является повышение степени сотрудничества между ними и изменение социальной системы [12]. Родовым по отношению к понятию «конфликт» в этом определении было принято понятие «взаимодействие». В этом определении нет указания на возможный деструктивный исход конфликта: война, уничтожение одной из сторон, снятие противоречия, однако указаны возможные позитивные последствия конфликта. Отметим преимущества данного определения для рассмотрения организационных конфликтов. В современных организациях конфликт рассматривается как нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми [4, 13]. Отмечаются позитивные функции конфликта: источник развития, сигнал к изменению, возможность разрядки напряжения, оздоровления отношений. Конфликтологи стремятся превращать деструктивные конфликты в конструктивные.

Конфликт воспринимается как явление широко распространенное, возникающее во всех сферах общественной жизни. Негативное значение для людей имеет не факт наличия конфликта, а то, что Р.Дарендорф называл «остротой» конфликта [2].

Современный конфликт многосубъектен и структурно сложен, в нем не все стороны находятся в позиции противостояния, кто-то действует параллельно друг другу, без предварительной договоренности, некоторые заинтересованы в компромиссе, который не устраивает других.

В данном определении подчеркнуто, что конфликт является механизмом развития социальных систем, в том числе, организаций. Конфликт можно использовать как инструмент развития организации, прогнозируя его обострение и регулируя его течение.

## **1.2. Структура конфликта**

Определив конфликт через взаимодействие, мы признаем, что конфликт имеет процессуальный характер, начало и завершение, которое может протекать в разных формах: конфликт может прекращаться (разрешаться) или затухать. При последующем накоплении ресурсов конфликты могут возобновиться.

Структуру конфликта составляют: его участники, ресурсы, которыми они располагают, предмет конфликта, интересы и цели участников, конфликтные позиции, которые они заявляют. Все эти элементы структуры в совокупности формируют внутреннюю среду конфликта.

Вокруг конфликта всегда складывается внешняя среда, представители которой в той или иной мере входят в конфликт, усиливая

ресурсы участников фактически либо потенциально. Внешняя среда выступает источником поддержки участников конфликта, сдерживающим фактором, но может быть и нейтральной к конфликту. Воздействие внешней среды усиливается при расширении внутренней среды.

Особенностью структуры конфликта является его двойственная основа [22, с. 91]. С одной стороны, структуру представляют его участники: люди, вовлеченные в конфликт, и ресурсы, которыми эти люди располагают и распоряжаются. Наличие ресурсов во многом определяет влияние субъекта в конфликте. Между субъектами складываются особые межличностные отношения, которые могут обостряться по мере потери доверия друг к другу, использования давления и агрессивных действий в отношении друг друга. На отношения между участниками конфликта влияет их стремление к доминированию и борьба за влияние (власть) во взаимодействии. Заметим, что участники конфликта могут не осознавать своей потребности в доминировании и своих агрессивных выпадов и предполагать, что они взаимодействуют исключительно в содержательном поле.

Кроме непосредственных участников, представляющих стороны конфликта, выделяют еще несколько ролей в конфликте: активные и пассивные сторонники, влияющие на развитие конфликта своими прямыми действиями или косвенно, а также сочувствующие – люди, оказывающие моральную поддержку, жертвы – сторонние субъекты, пострадавшие в результате конфликта, а также провокаторы – люди, способствующие разжиганию конфликта, исходя из своих интересов. Особая роль – управленец – лицо, планирующее конфликт и его развитие. Управленец пытается определить и реализовать такую стратегию конфликта, которую он может контролировать и развивать в своих интересах.

С другой стороны, в конфликте существует предметная, содержательная сторона. Это может быть проблема, которую решают стороны, затрагивающая цели и интересы субъектов конфликта. Чаще всего, противоречия, лежащие в основе конфликта, не лежат на поверхности, и каждая сторона их воспринимает и описывает по-своему. Поэтому приходится говорить не о противоречии между субъектами, а о зоне разногласий, требующей уточнений. Выявить противоречия и уточнить зону разногласий можно обсуждая причины конфликта.

Причины конфликта по содержанию делятся на пять групп: это информационные факторы, структурные факторы, ценности, отношения, поведение [19].

Информационные проблемы, вызывающие конфликты в организации, весьма разнообразны: произвольная интерпретация сообщений,

обнародование информации, нарушающей конфиденциальность, умышленное сокрытие информации, ненадежность источников информации и прочее.

Пример конфликта по поводу информации: в организации распространились слухи о предстоящей структурной реорганизации. Официально решение не объявлено, и работники пребывают в состоянии неопределенности и тревожного ожидания предстоящих перемен. Несколько ценных сотрудников, не дожидаясь сокращения, перешли на работу в конкурирующую фирму. Директор обвиняет начальника отдела, из которого уволились люди, в интригах и неумении работать с людьми.

К структурным факторам, вызывающим конфликты, относятся законодательные, формальные, организационные ограничения, которые вступают в противоречие с реалиями жизни, то есть возникает необходимость изменить то, что зафиксировано.

Пример структурного конфликта: молодая женщина с высшим образованием поступает на должность младшего научного сотрудника и референта к руководителю крупного научного подразделения, женщине солидного возраста. Руководитель ожидает от своей подчиненной готовности выполнять и функции офис-менеджера: подавать еду и напитки, совершать некоторые покупки, следить за одеждой руководителя. Новая сотрудница оскорблена, так как предполагала заниматься исключительно научной работой. Она отказывается выполнять обязанности, не зафиксированные в должностной инструкции. Руководитель предлагает ей уволиться.

Ценностные факторы конфликтов – это противоречия в принципах, следования которым люди ожидают друг от друга. В течение жизни люди вырабатывают субъективные ценности, которым стремятся соответствовать. Само обсуждение ценностей может восприниматься людьми как давление и оценка, поэтому разговор на эту тему может привести в конфликт дополнительное напряжение.

Пример конфликта ценностей: недовольные новой постановкой оперы Вагнера «Тангейзер» зрители устроили демонстрацию на площади перед городским театром, требуя запретить спектакль с оскорбляющими чувства верующих декорациями.

Поведение как фактор конфликта. Поведение может вызвать и/или углубить конфликт, если оно кажется не справедливым, безответственным, или угрожающим, оскорбительным, вызывает стресс. Такие конфликты регулируются путем определения и обсуждения правил и норм поведения.

Пример конфликта, вызванного поведением: мать с мальчиком 6 лет стояла в очереди в кассу супермаркета. Ребенок толкал корзину с

покупками перед собой, врезаясь в ноги впереди стоящего молодого человека, который обратился к матери с просьбой следить за своим ребенком. Мать сказала ребенку, чтобы он не трогал корзину. Ребенок не послушался и несколько раз ударил корзиной того же молодого человека. Молодой человек обернулся. Мальчик широко улыбался, видимо, довольный своей смелостью. Молодой человек взял пакет с кефиром, открыл его на глазах у матери и ребенка и вылил на голову мальчика. Тот заплакал.

Отношения как фактор конфликта. Конфликты из-за отношений возникают, если складывающиеся отношения не удовлетворяют ожидания и/или потребности одной или обеих сторон. Чаще всего, это конфликты, связанные с вопросом доминирования-подчинения, изменением баланса сил в отношениях, историей отношений. На отношения влияет потеря доверия, негативный осадок прошлых конфликтов.

Пример конфликта отношений: руководителю высшего звена крупного предприятия пришла по вкусу идея эмоционального интеллекта и книга зарубежного автора, в которой описывался демократический стиль управления. Он распорядился, чтобы каждый руководитель, находящийся в его подчинении, прочитал книгу перед предстоящим обучением. Во время тренинга руководители подняли вопрос о произволе начальства и со смехом обсудили поступок руководителя. Кто-то из присутствующих в красках рассказал ему о произошедшем, упоминая фамилии. Руководитель оказался злопамятным и в дальнейшем пристрастно относился к одному из подчиненных: грубо отчитывал его за допущенные ошибки в присутствии других и тормозил его продвижение по службе.

### **1.3. Интересы и позиции**

Интересы считаются основной структурной составляющей конфликта, так как они являются побудительными и движущими силами конфликта, определяющими поведение человека в нем. Под интересами в конфликтологии понимают разнообразные мотивационные компоненты: потребности, принципы, цели, ценности, системы убеждений, которые требуют удовлетворения и побуждают человека к действиям и оценкам [22, с. 101].

Позиции – это сформулированные сторонами требования, в которых декларируются приемлемые для них условия и способы решения проблемы, являющейся предметом конфликта. Могут предъявляться другой стороне в форме ультиматумов, заявлений. Как правило, они отражают интересы, но эти предложения максимально выигрышны для выдвигающей их стороны и наносят ущерб другой стороне.

Рассматривая интересы, следует иметь в виду, что они различаются:

- по степени осознанности человеком, который их преследует;
- по степени понятности, открытости для окружающих;
- по возможности удовлетворения одним или многими способами; то есть по своей широте;
- по степени гибкости: от некоторых интересов человеку легко отказаться, отступить, от других – трудно;

Рассмотрим типологию интересов, состоящую из двух частей, предложенную Е.Н. Ивановой. Во-первых, выделены следующие уровни интересов в конфликте [11]:

1. Заявленные интересы – обычно осознанные, открытые, узкие и гибкие, возможные для изменения.
2. Интересы-цели – осознанные, но часто поначалу скрывающиеся, только частично отраженные в позиции, менее гибкие, чем заявленные интересы, выявляются с помощью вопросов «зачем?», «почему?», «с какой целью?»
3. Интересы-мотивы – менее осознаны и менее открыты для окружающих.
4. Интересы-ценности – еще более скрытые и менее осознанные, чем на предыдущих уровнях, негибкие, не подлежат изменению в рамках конфликта
5. Интересы-потребности – наиболее скрытые, наименее осознанные, наиболее широкие и негибкие.

Во второй части предложена типология интересов участников двустороннего конфликта, основанием которой является сходство/различие интересов сторон. Автор выделяет следующие четыре варианта:

1. Общие интересы – создают прочную базу для договоренности, если удастся преодолеть негативное отношение к другой стороне.
2. Интересы - омонимы (или паронимы) – интересы, которые называются сторонами одинаково, но не являются тождественными. Например, каждый из конфликтующих может выражать заинтересованность в справедливом отношении, имея в виду справедливое отношение к себе. Фактически для него важна справедливость, проявленная к нему персонально, а не справедливость вообще, включая оппонента. Если такие интересы выявляются, они могут служить основанием для осознания взаимного сходства и преодоления барьера эмоциональной изоляции.
3. Разные, но не противоречащие друг другу интересы, которые затронуты конфликтом, но не относятся к актуальному конфликту.

Интересы одной стороны в результате конфликта могут быть нарушены и при этом безразличны или несущественны для другой. Выявление таких интересов создает благоприятные возможности для договоренности, настраивает стороны на конструктивный диалог.

4. Противоречивые интересы – причина конфликта. Для того чтобы договориться, стороны должны найти возможность переформулировать первоначально заявленный интерес-позицию, воспринимаемую в момент предъявления «как жизненно-важные требования, нуждающиеся в непременном удовлетворении». Переформулировать до более глубинных интересов: «интересов – целей», «интересов потребностей» [11].

Пример конфликтной ситуации. Анализ интересов сторон.

Руководитель одного из подразделений предприятия обращается непосредственно к генеральному директору с просьбой выделить деньги на приобретение оборудования для внедрения электронного документооборота в этом подразделения. Другие подразделения, расположенные в новом здании, таким оборудованием располагают, и у них эта проблема решена. Директор уже отказывал в этой просьбе руководителю десять месяцев назад, объяснив отказ отсутствием средств, в настоящий момент создается план бюджета на следующий год, в связи с этим, руководитель подразделения приходит на прием к директору, чтобы пояснить свою подаваемую письменно заявку и получить гарантию на ее удовлетворение в следующем году. Но ему не удается договориться, директор не желает принимать решение, и давать какие бы то ни было обещания. Он испытывает раздражение, которое пытается скрыть. Руководитель подразделения также недоволен, испытывает досаду. В Таблице 1 представлен анализ интересов руководителя подразделения и генерального директора, в основе которого лежит классификация интересов Е.Н.Ивановой.

Таблица 1. Анализ интересов руководителя подразделения и генерального директора.

Вид интереса	Руководитель подразделения	Генеральный директор
Заявленный	Хочет выполнить просьбу сотрудников	Хочет отложить решение проблемы
Интерес-цель	Улучшить материальную базу вверенного ему подразделения	Хочет использовать фонд развития для более приоритетных направлений

Вид интереса	Руководитель подразделения	Генеральный директор
Интерес-мотив	Напомнить о значимости подразделения, повысить свой авторитет у сотрудников	Хочет заставить руководителя действовать по правилам, хочет порядка, уклониться от ненужных просьб
Интерес ценность	Забота о других, дружеское общение, гибкость, адаптивность	Отлаженная работа организации: результативность, упорядоченность, прозрачность
Интерес потребность	Самореализация в работе	Самореализация в работе
Общие интересы	Развитие и успех предприятия	Развитие и успех предприятия
Интересы-омонимы	Считает приоритетным направлением развития подразделения информационные технологии, его подразделение обделено соответствующим оборудованием, которое имеется у других	Считает приоритетным направлением внедрение в организацию информационных технологий и приобретение соответствующего оборудования
Разные непротиворечивые интересы	Поддержка интересов и возможностей для развития сотрудников,	Эффективное управление,
Противоречивые интересы	Личные амбиции, желание помогать людям	Власть и личный авторитет, стремление к порядку

Понимание интересов сторон, способность опереться на общие интересы, как правило, дает возможность найти такое решение, которое удовлетворило бы обе стороны. К сожалению, это не произошло в приведенном выше примере, так как стороны были сосредоточены на отстаивании заявленных позиций.



#### 1.4. Стратегии поведения в конфликтной ситуации

Стратегии поведения в конфликтных ситуациях иногда называют стилем поведения в конфликте, выделяя пять стратегий [8, с. 217]:

- Соперничество (доминирование, конкуренция, борьба, напористость)
- Уход (избегание, игнорирование)
- Уступчивость (приспособление)
- Сотрудничество (кооперация, интеграция)
- Компромисс

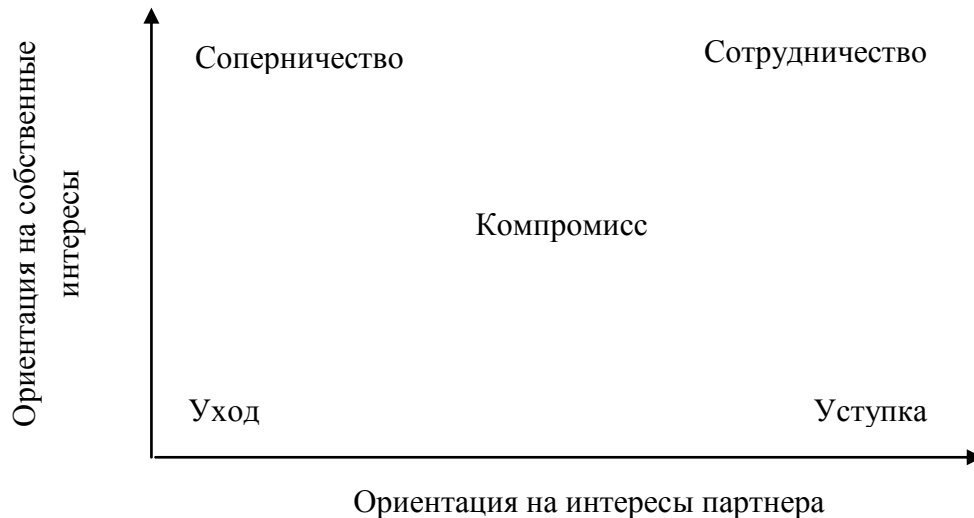


Рис.1. Стратегии поведения в конфликте по К.Томасу

Рисунок К.Томаса в современной терминологии представляет собой модель двойной заинтересованности: вертикальная ось – ориентация на свои интересы, горизонтальная ось – ориентация на интересы другой стороны. Речь идет о готовности учитывать преимущественно свои интересы или интересы другой стороны. Оба вида ориентации варьируют от ее отсутствия (полного безразличия), до максимальной степени выраженности (максимальная заинтересованность в удовлетворении интересов). Считается, что люди различаются в том, какие стратегии они предпочитают использовать. Опросник К.Томаса и Р.Килмана используется для выявления этих предпочтений. Каждая из стратегий приемлема и выигрышна при определенных условиях.

В описаниях стратегий соперничества и сотрудничества можно проследить связь с концепцией конкуренции и кооперации М.Дойча, Влияние этих стратегий на процессы внутригруппового и межгруппового взаимодействия представлено в таблице 2

Таблица 2. Соотношение стратегий соперничества и сотрудничества по К.Томасу и конкуренции и кооперации по М.Дойчу

Процессы взаимодействия	Сотрудничество/кооперация	Соперничество/конкуренция
Коммуникация	Открытая коммуникация, честный обмен информацией, стороны удовлетворяют взаимную заинтересованность быть информированными	Соккрытие информации, одностороннее использование информации как ресурса влияния
Восприятие	Усиливает восприимчивость участников к сходству и общности интересов, усиливается способность воспринимать другую точку зрения.	Усиливается восприимчивость к различиям и опасности, идущей от других, минимизируется сходство с ними. Возникает эмоциональная оценка: «Ты – плохой, я – хороший».
Установки на оппонента	Усиливаются доверительные, дружеские установки, желание помогать другим, взаимное принятие и ожидание быть принятым	Усиливается подозрительное, враждебное отношение, готовность негативно реагировать на просьбы и потребности других, возникает взаимное отвержение и ожидание быть отвергнутым
Ориентация на задачу	Растет тенденция участников подходить к решению общей задачи с использованием способностей каждого и взаимозаменяемость. Координация усилий способствует общему использованию ресурсов, продуктивность растет. Конфликт определяется как общая проблема, которая может быть решена	Разделение ресурсов и труда Нарушение координации ведет к уменьшению продуктивности Конфликт понимается как навязывание другой стороне своей точки зрения. Целью становится наращивание своих сил (мощи) и ослабление другой стороны.

Процессы взаимодействия	Сотрудничество/кооперация	Соперничество/конкуренция
	совместно с учетом интересов обеих сторон. Масштаб конфликтных проблем уменьшается. Влияние осуществляется убеждением. Целью становится рост общей силы (мощи) и ресурсов.	Увеличение масштаба конфликтных проблем. Для влияния используется тактика насилия, обмана, угроз.

### Методы поддержания и развития сотрудничества.

- Вовлечение возможного противника в свое дело и создание условий, формирующих общие интересы;
- Эмпатическая настройка на оппонента: выражение готовности оказать помощь, сочувствие, понимание его состояния, сохранение его репутации;
- Создание ситуаций, когда в совместном проекте можно использовать разные черты оппонентов и партнеров, дополняющие друг друга;
- Исключение дискриминации, подчеркивания различий и выражения превосходства одних над другими
- В условиях коллективной работы и совместного труда подчеркивание и учет вклада и заслуг каждого
- Своевременное информирование партнеров о возможных изменениях и предстоящих переменах, обсуждение их последствий.

Оценка моделей и стратегий поведения личности в конфликтной ситуации будет неполной, если не учесть такой важный параметр, как ценность для личности межличностных отношений с противоположной стороной. Если для одного из участников конфликтного взаимодействия межличностные отношения с другим (партнерство, дружба, товарищество) не представляют никакой ценности, то его поведение в конфликте будет отличаться деструктивными действиями или крайними позициями в стратегии поведения (соперничество). Ценность же межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия обычно является существенной причиной конструктивного поведения в конфликте или направленности такого поведения на компромисс, сотрудничество, уход или уступку. Поэтому двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Килмана может быть дополнена третьим измерением – ценностью межличностных отношений (МЛО).

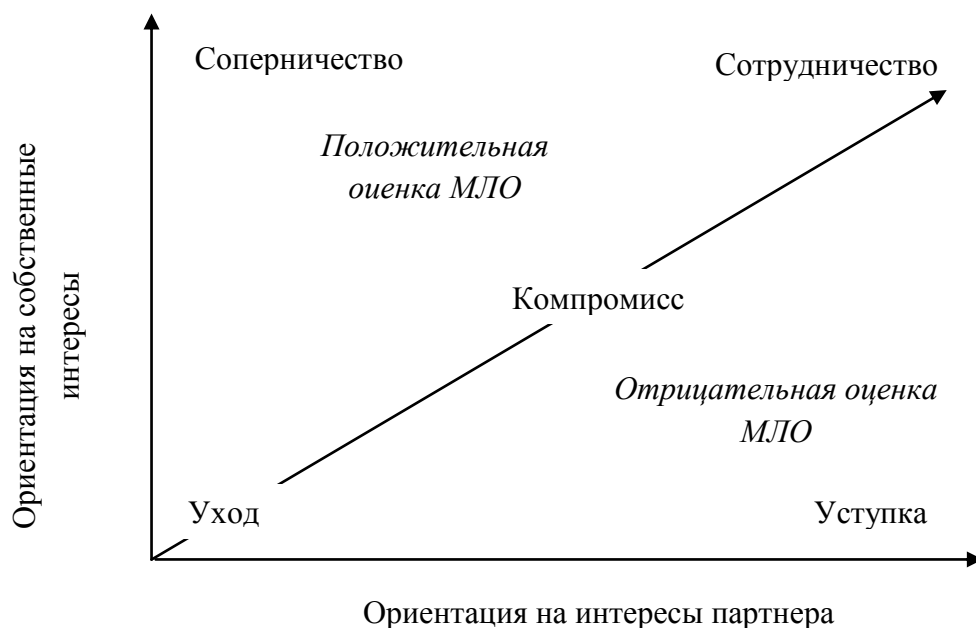


Рис.2 Трехмерная модель стратегий поведения в конфликте.

### 1.5. Эскалация конфликта

Конфликт – это процесс взаимодействия, который имеет свою динамику. Первоначально взаимодействие партнеров, имеющих противоречивые интересы, внешне может выглядеть достаточно конструктивным. Различие в интересах не только сторонними наблюдателями, но и самими участниками может восприниматься как временное, несущественное. Обычно эту стадию конфликта называют латентной. Однако если противоречивые интересы не проясняются и участники не прикладывают усилий к поиску решения, конфликт выходит в свою открытую стадию. Начало этому процессу кладет инцидент. Теперь имеющиеся разногласия выносятся на обсуждение, несогласие оппонента вызывает напряжение и желание настоять на своем. Однако развитие конфликта может быть как конструктивным, так и деструктивным. Для описания деструктивной динамики развития конфликта Фредерик Газл предложил эвристическую модель эскалации конфликта (Эскалация – от англ. escalation – буквально – восхождение с помощью лестницы.). В модели Глазла под эскалацией понимается неуклонное и последовательное нарастание, усиление, расширение борьбы, конфликта, агрессии. Глазл выделяет три пары причин - механизмов, которые помогают выделить стадии развития конфликта [7, с. 82]. К ним относятся:

- Растущая лавина спорных пунктов и усиливающееся упрощение по отношению к спорным пунктам другой стороны.
- Расширение арены (лиц вовлеченных в борьбу) и возрастающая персонификация обвинения.
- Пессимистические ожидания и самоисполняющееся предсказание.

Первая стадия включает три ступени: **Ступень эскалации 1: Усиление (противопоставление)**. На этой ступени обсуждение разногласий приводит к усиливающемуся нарушению коммуникации и, как следствие – к усилению напряженности. В ходе обсуждения спорных вопросов точки зрения многократно повторяются и становятся более жесткими. Общение страдает от того, что каждая сторона все больше воспринимает происходящее через фильтр своей позиции. Участники все время колеблются между сотрудничеством и конкуренцией. **Ступень эскалации 2: ДЕБАТЫ (полемика)** характеризуется поляризацией в мышлении, чувствах и воле, что приводит к борьбе со слабостями и ошибками в аргументации другой, но не своей стороны. Быть правым и настоять на своем становится таким же важным, как содержание спора. **Ступень эскалации 3: ДЕЙСТВИЯ ВМЕСТО СЛОВ**. Неспособность найти решение с помощью обсуждения приводит к переходу от слов к действиям по защите своих интересов. Каждая конфликтующая сторона делает то, что считает нужным, независимо от действий или их отсутствия со стороны оппонента.

На протяжении всей этой стадии стороны конфликта все еще стараются сохранить сотрудничество. Несмотря на возникающую поляризацию, участники конфликта надеются найти решение, устраивающее всех.

Вторая стадия эскалации конфликта, по мнению Глазла, предполагает переход к стратегии конфронтации, при которой каждая сторона действует так, как будто выигрыш может достаться только одной из них. Конфликт теперь распространяется не только на предметные, но и на личностные интересы участников. Именно для этой стадии характерно расширение арены борьбы и возрастающая персонификация обвинения. Она включает также три ступени: **Ступень эскалации 4: ОБРАЗЫ И КОАЛИЦИИ**. Между конфликтующими сторонами увеличивается личностное неприятие – противоположной стороне в отличие от себя приписываются негативные черты, и формируются коалиции из лиц, вновь вовлекаемых в конфликт. **Ступень эскалации 5: ПОТЕРЯ ЛИЦА**. Оппоненты предпринимают открытые и прямые атаки на имидж друг друга в попытке вскрыть «истинное лицо» другой стороны. Обвинения и оскорбления теперь не являются случайными, они становятся намеренными.

На протяжении ступеней с 3 по 5 все еще возможно найти конструктивное, устраивающее всех решение и тем самым способствовать развитию более высокого уровня взаимодействия сторон. **Степень эскалации 6: СТРАТЕГИЯ СОЗНАТЕЛЬНЫХ УГРОЗ.** Каждая сторона увеличивает давление на врага с помощью угроз, чем ставит себя под влияние следующего хода противоположной стороны и теряет инициативу, то есть, вынуждена сама реагировать, вместо того чтобы действовать. Стороны могут еще обсуждать содержательные аспекты конфликта, но об улучшении отношений речь больше не идет. С этого момента участники не могут урегулировать свои отношения без участия третьей стороны.

На третьей стадии стороны больше не стремятся найти решение, хоть сколько-то удовлетворяющее хотя бы одну из сторон. Отношения окончательно испорчены. Основной стратегией становится стратегия Проигрыш-Проигрыш. Стороны переходят от угроз к применению силы друг против друга. **Степень эскалации 7: ОГРАНИЧЕННЫЕ УНИЧТОЖАЮЩИЕ УДАРЫ,** рассчитанные на уступку со стороны оппонента. Участникам конфликта становится ясно, что сотрудничество и разрешение проблемы невозможно. Решающим становится только то, чтобы ущерб, нанесенный противоположной стороне, был больше, чем собственный — тогда это определяется как «выигрыш». **Степень эскалации 8: РАЗГРОМ.** Сила удара одной стороны и ответного контрудара с каждым ходом увеличивается. С переходом к ступени 8 оппоненты уверены: противник должен быть повергнут. Каждая из сторон стремится разрушить структуру жизнеобеспечения другой. **Степень эскалации 9: ВМЕСТЕ В ПРОПАСТЬ.** Пути назад больше нет. Главная цель – окончательное уничтожение противника. Достаточно, чтобы хотя бы одна сторона была готова идти до конца и использовать любые средства разрушения, даже если это ведет к уничтожению ее самой. Когда эскалация конфликта переходит на эту ступень, даже собственная гибель переживается как триумф, поскольку она способствует гибели врага.

## ГЛАВА 2. ПРОФИЛАКТИКА И УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

### 2.1. Управление конфликтом

Существует две принципиально различающиеся возможности управления конфликтом. Первая – их предупреждение или профилактика конфликтов. Вторая возможность появляется в случае возникновения конфликта – это управление конфликтом и конфликтными отношениями, а также использование его конструктивных и деструктивных результатов.

Работа с конфликтом требует от руководителя (или консультанта) осознания, является ли он сам участником конфликта либо лицом, пришедшим со стороны.

А.Д.Карпенко детализирует степень внешнего воздействия на конфликт от поверхностных действий к наиболее глубоким следующим образом [22]:

1. Предупреждение конфликта – предотвращение открытых силовых действий.
2. Примирение или улаживание конфликта – деятельность, направленная на прекращение насилия и разрешение противоречий мирными способами.
3. Урегулирование конфликта – деятельность, направленная на частичное завершение конфликта сторонами, находящимися в конфронтации и осознающими противоположность своих интересов. Для этого стороны переходят к поиску совместного решения проблемы, устранения причин, вызвавших конфликт, формирования нового уровня их отношений.
4. Разрешение конфликта – прекращение конфликта достижением соглашения о способах удовлетворения интересов сторон. Достигается прямым взаимодействием сторон или с участием третьей стороны. Известны три способа разрешения конфликтов: захват или война; использование судебных процедур; переговоры, медиация как вариант переговоров.
5. «Управление конфликтом – реализация целей и задач с помощью проектирования, создания, поддержания, усиления, улаживания, регулирования или разрешения конфликта в своих интересах» [22, с. 104].

В данном курсе мы вводим следующие определения.

Управление конфликтом – это целенаправленное воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной ситуации, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтом включает в себя:

- Прогнозирование конфликтов и оценку их направленности;

- Предупреждение или стимулирование конфликта;
- Регулирование конфликта;
- Разрешение конфликта.

Целью прогнозирования является выявление возможных причин конфликта в потенциальном развитии. Основным источником прогнозирования – изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуальных особенностей.

Целью предупреждения конфликта является недопущение возникновения активных агрессивных действий сторон, которые могут привести к деструктивным последствиям. Предупреждение достигается двумя путями: во-первых, эффективным управлением социальной системой (подбором и расстановкой кадров с учетом их индивидуально-психологических особенностей, соблюдением принципа социальной справедливости, постоянной заботой об удовлетворении нужд и запросов сотрудников, развитием культуры взаимодействия в коллективе и пр.) и, во-вторых, нейтрализацией комплекса психологических факторов, детерминирующих конфликт (неэффективного общения и иррационального поведения в конфликте).

Стимулирование конфликта имеет целью провоцировать проявление противоречий внутри организации с тем, чтобы их объективизировать и перевести конфликт в конструктивное русло: вынести проблему на обсуждение, выступить с критическим материалом в СМИ и т.п.

Целью регулирования конфликта является ослабление и ограничение конфликта, и его развитие в сторону разрешения. Выделяется три этапа регулирования конфликта.

Задача первого этапа – добиться признания реальности существования конфликта противоборствующими сторонами.

Задача второго этапа – достижение соглашения между конфликтующими сторонами по признанию и соблюдению определенных ими норм и правил конфликтного взаимодействия. Этот этап можно считать этапом легитимации конфликта.

Задача третьего этапа – этапа институционализации конфликта – создание соответствующих органов, рабочих групп по регулированию конфликтного взаимодействия. В таблице 3 приведены технологии регулирования конфликта



Таблица 3. Технологии регулирования конфликта

Название	Содержание деятельности
Информационные	Ликвидация дефицита информации, исключение ложной информации, устранение слухов.
Коммуникативные	Организация общения между субъектами конфликтного взаимодействия и их сторонниками
Социально-психологические	Работа с неформальными лидерами и микрогруппами; снижение социальной напряженности и укрепление социально-психологического климата
Организационные	Решение кадровых вопросов; использование методов поощрения и наказания; изменение условий труда сотрудников

Разрешение конфликта – это деятельность, направленная на достижение договоренностей, снятие ключевых противоречий и завершение конфликта. Предпосылками разрешения конфликта являются зрелость конфликта, переживание субъектами потребности разрешить конфликт и наличие необходимых средств и ресурсов.

Еще один термин, используемый при описании управления конфликтом – это «завершение конфликта», который обычно означает его окончание, любое прекращение, не обязательно предполагающее его разрешение.

Формы завершения конфликта.

- Насильственные действия, уничтожение или полное подчинение одной из сторон.
- Разделение оппонентов, прекращение отношений между ними, например, увольнение с работы.
- Изъятие объекта конфликта или устранение дефицита объекта конфликта.
- Взаимное примирение конфликтующих сторон за счет снижения значимости объекта конфликта, потери мотива к борьбе, переориентации мотивов, и/или истощения сил, ресурсов. Конфликт затухает, возможно, на время.

- Согласование интересов и позиций конфликтующих сторон на новой основе. Выработка соглашения в результате переговоров (возможен компромисс, уступка).
- Судебное решение, которое стороны вынуждены принять.
- Изменение установок: перевод борьбы в русло сотрудничества по совместному преодолению противоречий.
- Перерастание в другой конфликт – между сторонами возникает новое острое противоречие, вызывающее смену объекта конфликта

Перечислим основные варианты исходов конфликта, то есть результатов борьбы сторон за объект конфликта. Это устранение одной или обеих сторон; победа одной стороны, овладевшей объектом конфликта; приостановка конфликта, согласие использовать объект совместно или деление объекта, отказ обеих сторон от посягательств на объект.

В таблице 4 приведены модели поведения личности в конфликтном взаимодействии.

Таблица 4. Модели поведения личности в конфликтном взаимодействии

Модель поведения	Поведенческие характеристики
Конструктивная	Стремится уладить конфликт. Нацелен на поиск приемлемого решения. Выдержан, доброжелателен
Деструктивная	Постоянно стремится к расширению и обострению конфликта, принижает партнера, негативно оценивает его личность. Подозрителен и недоверчив
Конформистская	Пассивен, уклончив, склонен к уступкам. Непоследователен в оценках, суждениях, поведении. Легко соглашается с соперником. Уходит от острых вопросов.

Рассмотрим методы предупреждения конфликтов в организации. Прежде всего, остановимся на уточнении определения организационного конфликта, развивая данное ранее определение конфликта.

Организационный конфликт – это тип организационного взаимодействия, направленный на преодоление трудностей, вызванных противоречиями в интересах, целях, ценностях работающих в организации людей, а также ограниченностью наличных ресурсов; последствиями этого взаимодействия и разрешения конфликта является повышение степени сотрудничества между ними и организационные изменения.

Конфликты, объектами которых являются трудовые отношения и их обеспечение, называются трудовыми [25].

Конфликты, причинами которых являются противоречия в задачах, решаемых разными подразделениями, называются структурными.

Конфликты, в основе которых лежат противоречия в значимости между структурными единицами организации: статусами, организационными ролями, и т.п. получили названия позиционных.

Конфликты, связанные с инновациями и развитием организации – инновационными.

Конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов – ресурсными.

Конфликты, в основе которых лежат противоречия в методологических принципах, знаниях, технологиях, которых придерживаются профессионалы в какой-либо сфере деятельности, называются профессиональными конфликтами.

Конфликты, в основе которых лежат социально-психологические факторы становления и развития коллективов внутри организации, – динамическими.

## **2.2. Методы управления организационными конфликтами.**

Методы управления организационными конфликтами распадаются на две большие группы: структурные методы и методы воздействия на сознание отдельных участников конфликта, или внутриличностные методы.

Структурные методы используются для предупреждения возникновения противоречий и проблем из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, несправедливой системы вознаграждения и стимулирования работников, плохой организации труда и тому подобное.

По мнению сотрудников к конфликтам чаще всего приводят следующие ошибки руководителей [31]:

- неудовлетворительные коммуникации, утаивание информации,
- несправедливое отношение к работнику,
- нечеткая формулировка полномочий и вмешательство в полномочия, передаваемые сотруднику,
- противоречивость целей отдельных групп и работников,
- конкуренция за недостающие ресурсы,
- недостатки системы вознаграждения,
- необъективная критика, принижающая достоинство человека,

- интриги, бойкот, моббинг

Для профилактики подобных конфликтов используются следующие управленческие методы:

1. Разъяснение требований к работе. Прежде всего, это разработка соответствующих должностных инструкций и документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности. Проводится в разных формах, включая введение конкретных показателей выполнения функциональных обязанностей, критериев оценки результатов работы, сроков отчетности, создания «сбалансированных» рабочих мест. Сбалансированность означает, что функции должны быть обеспечены средствами и не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией.
2. Использование координационных механизмов двух типов: во-первых, иерархии полномочий, в том числе, по принятию решений и организации информационных потоков, и, во-вторых, использование служб или должностей с межфункциональными обязанностями и полномочиями. Используя координационные механизмы, выявлять возникающие противоречия и задействовать при необходимости должностных лиц, устраняющих причины спора или ограничивающих агрессивные действия конфликтующих сторон [39].
3. Разработка, уточнение, выдвижение общеорганизационных целей, консолидирующих усилия администрации и персонала.
4. Создание обоснованных систем вознаграждения. Использование различных монетарных и немонетарных форм поощрения. К монетарным формам относятся такие, как премиальная политика, участие персонала в прибылях и капитале предприятия, система специальных льгот и выплат, выделяемых из прибыли и не носящих обязательного характера, например, льготное кредитование на целевые нужды, плата за обучение и прочее. К немонетарным побудительным системам А.Я. Кибанов относит такие важные для профилактики конфликта формы, как открытость информационной системы фирмы и использование стилей и методов руководства, отвечающих интересам сотрудников [13, с.39].
5. Создание внутриорганизационной политики в отношении конфликта. Предполагает не только создание документов, регламентирующих поведение в конфликтных ситуациях, разработку нормативных процедур разрешения предконфликтных

ситуаций или создание этических комиссий, которые действуют в ситуациях возникновения вопросов о нарушении профессиональной этики, но и формирование организационной культуры с ее принципами, нормами, санкциями в отношении конфликта как нормального явления в организации и видов деструктивного поведения в конфликте, которое нежелательно.

Переходим ко второй группе методов предупреждения конфликта – методам воздействия на сознание, или внутриличным методам. Эти методы направлены на предвосхищение и блокирование конфликтогенных факторов. Так С.М.Емельянов отмечает две эффективные технологии поведения в общении: не использовать в общении конфликтогенов и не отвечать конфликтогеном на конфликтоген [9]. В переводе с латинского слово «конфликтоген» означает рождающий столкновение (конфликт). Конфликтогеном может являться слово, действие, бездействие, идея, взгляд, особенность поведения, играющие роль провокации в выявлении различий, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт. Примеры конфликтогенов: насмешки, высокомерное отношение, проявленное в форме утешения, хвастовство, нарушение этики, игнорирование человека и его реакций, утаивание или искажение важной для другого человека информации, наивные вопросы, пререкания.

Хотя источниками конфликтогенов являются не только руководители, но именно на них лежит ответственность за создание моделей поведения, которые закрепляются организационной культурой. Поэтому во многих организациях проводится обучение руководителей конструктивным подходам и техникам разрешения конфликтов. Однако, успех наших действий, и здесь мнения ученых сходятся, определяется правильной установкой на девяносто процентов, а отлаженной техникой только на десять. В исследовании руководителей Е.Н.Ивановой выявлено четырнадцать(!) типов установок, препятствующих конструктивному преодолению конфликтных ситуаций [10]. Перечислим здесь некоторые из них.

«Прекраснодушие»: «Я и так готов к сотрудничеству с теми, кто идет навстречу. Поскольку другие не готовы, приходится действовать принуждением». – Установка оправдывает легкий переход к давлению.

«Дефицит времени»: «Если я с каждым буду разбираться, то у меня ни на что не хватит времени». – Самооправдание любого поверхностного решения.

«Всезнайство»: «Легче самому сделать, чем объяснять». Решая проблему с подчиненным, предлагают свой вариант, а несогласие воспринимают как «принципиальную вредность», оправдывающую его переход к силовому давлению, вместо того, чтобы более подробно разбираться.

«Материализм»: «Если было бы больше денег, все проблемы были бы решены». Отказ от рассмотрения нематериальных мотивирующих факторов.

«Беспомощность»: «Ничего не могу изменить сам». Ответственность перекладывается на других или на ситуацию.

«Иллюзионизм»: «С подчиненным у меня проблем нет, только вышестоящие их мне создают». Руководители не осознают, что воспроизводят тот же стиль, который не нравится им в их руководителях.

Приведенные данные свидетельствуют о том, что в обучение руководителей необходимо включать формирование саморефлексии, умения видеть себя со стороны. А в процессе обучения должен быть выделен этап, направленный на формирование мотивации к обучению (то есть изменение сложившихся установок на поведение в конфликте), и только после этого – можно обучать собственно техникам и приемам поведения и диалога в конфликтных ситуациях.

Думая о предупреждении конфликтной ситуации, следует убрать из своего поведения все суждения и оценки, которые могут ущемить честь и достоинство другого человека, а также стремиться избегать эмоциональных споров, в которых трудно сохранить самообладание. Как пример речевого метода передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований сошлемся на, так называемую, технику «Я-высказываний». Как применять эту технику?

Прежде чем начать говорить, человек должен обдумать факты, с которыми имеет дело в реальной жизни, осознать и назвать для себя те чувства, которые он испытывает, связать эти чувства с теми мыслями, которые им сопутствуют, подумать о своих желаниях, о том, чего он хочет от своего партнера, и, наконец, о своем намерении в данной ситуации. Намерения – это ответственность за свои мысли, чувства и действия. Необходимо решить, перенести ли ответственность за происходящее на другого или взять ответственность на себя.

Полная формула «Я-высказывания», прежде всего, нужна самому человеку, чтобы разобраться в своих чувствах, в том, что его беспокоит. Партнеру сообщается продуманный короткий вариант. Применение этой техники развивает саморефлексию и умение замечать, контролировать и выражать свои чувства.

Пример:

«Когда я вижу, что Вы не слушаете меня, мне неприятно, ведь я говорю достаточно важные вещи. Пожалуйста, будьте внимательны к тому, что я сейчас говорю».

Отметим также некоторые формы профилактических действий, которые могут быть предприняты при назревании межгрупповых конфликтов: активная работа с лидерами групп, включая обмен информацией о потенциальных соперниках, педагогические меры (беседа, формирование культуры поведения без демонстрации превосходства и проявления агрессии), административные меры по предупреждению мотивов зреющего конфликта. Иногда руководитель принимает решение, напротив, стимулировать конфликт, добиваясь активации общественной жизни, переведения энергии конфликта в более конструктивное и безопасное русло.

## ГЛАВА 3. ПЕРЕГОВОРЫ

### 3.1. Сущность и структура переговоров

В широком смысле переговоры означают «обмен мнениями с деловой целью» [28 с. 500], в более узком смысле под переговорами понимают метод достижения соглашения, способ разрешения трудных (конфликтных) ситуаций.

Конкретизируя это определение, выделим сущностные признаки переговоров: наличие конфликтной ситуации или конфликта, то есть значимого противоречия в интересах сторон; это явление, организованное во времени, то есть процесс; участники переговоров взаимозависимы; они стремятся прийти к соглашению (совместно решить проблему).

Приведем несколько вариантов определений:

Переговоры – это процесс разрешения разногласий (товар, цена, условия) с целью получения обязательств.

Дж.Морли и Д.Стефенсон рассматривают переговоры, с одной стороны, как процесс, в результате которого две стороны приходят к соглашению о своих отношениях в будущем, с другой стороны, – как форму конфликта, при которой стороны коллективно решают, как урегулировать в данном социальном контексте конфликт [17].

Переговоры – это процесс, целью которого является поиск приемлемых условий для обеих сторон. В ситуации продаж основная ответственность за это ложится на продающую сторону [34, с. 88].

Переговоры – это сложный процесс, включающий в себя [24]:

- поиск соглашений между людьми, имеющими различные интересы,
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения,
- дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия, либо не достигают – в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Статусы участников переговоров могут различаться, однако, в силу их относительной независимости друг от друга, на переговорах



предполагается равенство их прав в выдвижении предложений, выражении согласия или несогласия на принятие соглашения.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов [2, с.449] различают два вида переговоров: переговоры в условиях конфликта и в условиях сотрудничества сторон. Не отрицая, что у сотрудничающих сторон могут появиться разногласия и возникнуть конфликт, и, напротив, после урегулирования конфликта, бывшие соперники начинают сотрудничать. При любом виде переговоров они нужны для принятия совместных решений. Однако М.М. Лебедева считает, что при сотрудничестве участники переговоров строят новые отношения, позволяющие им получить некий новый продукт. Их цель состоит в том, чтобы договориться о «вкладе» каждого, а также об организации взаимодействия и распределения полученного. В конфликте же основной акцент делается обычно на распределении или перераспределении имеющихся ресурсов. Для участников переговоров проблемой является, образно говоря, не то, как «испечь пирог», а то, как разделить его. Поэтому ситуация на переговорах, ведущихся по урегулированию конфликта, оказывается ближе к ситуации, предполагающей выигрыш только одной стороны [18].

Отметим, что выделяются переговоры с разной степенью (высокой, средней, низкой) заинтересованности сторон; переговоры в разных областях проведения (имеется в виду конкретное предметное направление ведения переговоров: политические, бизнес-переговоры, торгово-экономические, трудовые, дипломатические, социально-культурные и т.д.), а также существует ряд других оснований для классификаций переговоров.

Обратим внимание на ключевые элементы переговоров.

*Предмет:* стороны должны его определить, найти что-то, что является предметом взаимных притязаний, о чем можно договариваться. Например, оппоненты должны иметь общее представление о том, что должно измениться в результате переговоров.

*Интересы:* те принципы, ценности, системы взглядов и мотивы, цели которые стороны стремятся удовлетворить «для справедливого, реалистичного, законного и прочного разрешения конфликта» [19]. Интересы могут быть процедурными, по существу конфликта и психологическими, характеризующими отдельную личность. Конечно, предмет зависит от интересов сторон, хотя сами интересы не могут быть предметом переговоров. В переговорах желательно обнаружить общие интересы, связанные с сущностью конфликта.

*Легитимность:* переговорщики следуют определенным нормам, знают, как договариваться, что и как может быть сделано, чтобы прийти к

соглашению. Легитимность в широком смысле – это признание, объяснение и оправдание социального порядка.

*Участники:* Кто истинный участник переговоров? Чьи интересы он представляет? Каковы полномочия данного участника переговоров? – Не получив ответ на эти вопросы, не стоит включаться в переговоры. Само участие сторон и отдельных персон в переговорах обосновывает их право на заявление позиции в конфликте. Отказ от переговоров с какой-либо стороной свидетельствует о непризнании прав этой стороны ее оппонентами, о нелегитимности этой стороны во мнении ее оппонентов.

Общество выработало такие формы структуризации переговоров, как предварительное обсуждение и согласование повестки и регламента переговоров, а также состава участников переговоров и их полномочий. Сюда же можно отнести решение вопроса о месте проведения переговоров. К сожалению, в каждодневных переговорах решение этих предварительных задач чаще всего упускается, что приводит, порой, к досадным недоразумениям.

Вопрос об условиях вступления сторон в переговоры является ключевым как с теоретической, так и с практической точки зрения. Что можно считать началом переговоров? Каков идеальный момент для начала переговоров? Рассмотрим две ситуации.

Вы договорились встретиться с потенциальным покупателем имеющегося у Вас (вашей фирмы) товара. Давали объявление о продаже на сайте вашей компании, человек позвонил. Вы встретились на нейтральной территории, и при первом рукопожатии партнер сообщает, что у него всего 15 минут. Это как раз то время, которого вам достаточно, чтобы описать Ваше предложение и достоинства (преимущества) вашего товара. Время истекает, партнер благодарит, поднимается и уходит... навсегда.

Было ли то, в чем Вы участвовали переговорами? – Один переговорщик, хотел продать, или, по крайней мере, наладить контакт с потенциальным покупателем. А второй – использовал первого для сбора информации.

Студент не удовлетворен тем, что преподаватель решил поставить ему оценку «неудовлетворительно» за ответ на экзамене. Он начинает интересоваться, чем вызвана эта оценка. Получает комментарий-обоснование оценки от преподавателя: «Задача не решена, на теоретический вопрос ответ дан не по существу». Студент заявляет, что преподаватель к нему несправедлив, из-за того, что он пропускал занятия, так как работает. Преподаватель предлагает явиться на пересдачу экзамена, так как он оценивает приобретенные знания и навыки. Студент просит задать дополнительные вопросы, говорит, что готов взять другой билет.

Объясняет, что он хочет уехать домой на каникулы. Преподаватель отвечает, что он не готов задерживать других студентов и вести переговоры в момент экзамена.

И в этом случае, переговоры не имели общего, согласованного сторонами предмета обсуждения.

Как понять, что переговоры уже начались и пора действовать? Переговоры предполагают, что два человека (стороны) что-то обсуждают, у них есть цели, которые в ходе переговоров могут меняться. И все же, чтобы не попасть в описанную выше ситуацию, важно ДО переговоров знать, чего именно хочет партнер (оппонент). Как только другая сторона осознала свои интересы и озвучила свои желания, а у Вас есть возможность эти желания удовлетворить (имеется соответствующая идея, товар, возможность выполнить какие-то действия) и партнер об этом знает – вы можете договариваться о переговорах. Так сигналом готовности покупателя к покупке является оценка им предлагаемых вариантов и высказывания типа:

А есть с такими же функциональными возможностями, но менее шумный?

А если я возьму пару – по цене уступите?

А как насчет гарантийного обслуживания? И так далее.

Итак, целесообразно начинать переговоры, когда другая сторона высказала условное намерение что-то сделать (например, обсудить совместные действия, направленные на примирение сторон, или приобрести оборудование). Между ними существуют разногласия. В результате предварительного анализа, стороны собирают все разногласия с оппонентами.

В чем разница между разногласиями и возражениями? Возражение – это общая эмоциональная оценка «нет». Для работы с возражениями существуют специальные техники и приемы. Разногласие – это конкретное и измеримое «нет», оно рационально, в случае наличия разногласий мы прибегаем к переговорам.

Переговоры – это процесс, в котором выделяются следующие этапы, каждый этап характеризуется своей целью:

- Подготовка – сбор информации о партнерах по переговорам, компании, которую они представляют, и на этой основе определение вопросов, которые следует обсудить, разработка повестки и регламента переговоров, предложений по этим вопросам, постановка целей переговоров. Подготовка пакета документов к переговорам: маркетинговое исследование рынка, презентации по продуктам, услугам, повестка переговоров (высылается по почте и согласуется

предварительно). Выбор места переговоров и договоренность о составе участников переговоров.

- Вступление в контакт – приветствие, экспресс-диагностика, представление себя, создание подходящей атмосферы, разговор на общую тему (погода, спорт, актуальные события), позволяющий наладить связь, стереть психологические барьеры между оппонентами. Желательно достичь чувства согласия, взаимной подстройки. Озвучивание своего видения повестки переговоров.
- Предложение. Первый ход, то, с чего начинаются собственно переговоры. Первое предложение должно быть продумано при подготовке, но на этом этапе стороны еще «наводят мосты» и делают шаги, чтобы проверить свои предположения: не произошло ли непредвиденных изменений, которые могут повлиять и на первое предложение. Структура первого предложения: краткое вступление, предложение, объяснение, резюме, вопросы по сделанному предложению. Предложение должно быть максимально реалистично, но оставлять пространство для маневра.
- Выявление и уточнение истинных потребностей. Стороны обмениваются предложениями по все пунктам обсуждения. На первый взгляд, различие между этими предложениями может показаться огромным, даже непреодолимым. Цель – вести диалог, отстаивая свои позиции, сохраняя эмоциональную сдержанность и уверенность. Сделки не выигрывают, а заключают, поведение в ходе спора важно. На этом этапе стороны должны заявить свои ожидания по всем позициям (то есть делать предложения), максимально подробно узнать позиции оппонентов, но пока вести разговор только о своем идеальном варианте. Предложения двигают процесс получения информации.
- Торг. Поиск взаимоприемлемых разрешений разногласий. Постепенно делаются новые предложения. Реагировать на предложение партнера ответами «Да» или «Нет», если «Нет» – приводить ответное предложение или дать то, что они хотят на своих условиях: «Если Вы сделаете то-то, то я дам это». Аргументация с учетом интересов партнера. Представление пользы с опорой на ключевые слова партнера.
- Перерыв перед завершением. Проверить пункты, по которым вы не добились желаемых результатов, определить слабые места, которые еще можно изменить даже на этом этапе.
- Завершение. Итоговые предложения, фиксирование договоренности. Подтверждение договоренности в приемлемой форме. Составление

черновых вариантов протоколов, пока все на месте, и обмен ими. Согласование времени, в течение которого все противоречия должны быть устранены и окончательный вариант подписан обеими сторонами.

К сожалению, первый и последний этапы многие менеджеры проводят в усеченной форме, теряя при этом многие преимущества. В ходе переговоров мы можем наблюдать, как считает У.Мастенбрук [21, с.147], четыре аспекта деятельности переговорщиков:

- Достижение желаемых результатов (выбор данным лицом позиции, форма представления фактов, аргументов, предложений, уступки, поиск компромиссов). Шкала оценки: Мягкость, терпимость, уступки – Стойкость, упорство – Жесткость, упрямство.
- Борьба за власть, влияние, оказание воздействия на силовой баланс (давление, реакция на демонстрацию силы, распознавание и противодействие манипуляциям, инициатива). Шкала: Минимальное сопротивление, покорность – Сохранение определенного баланса, – Агрессивность, стремление доминировать, властвовать.
- Содействие конструктивному климату, аспект формирования позитивного эмоционального впечатления на партнера (неформальное, дружеское обсуждение, проявление интереса к личным делам, умеренное использование юмора, взаимозависимость, стремление к совместному решению) Шкала: Доверительность. Общительность – Надежность, солидность – Сарказм, формализм, непредсказуемость.
- Применение гибкой тактики (формулирование вопросов, предложений, поиск новой информации, предложение пробных решений экспериментального характера, поиск творческого комплексного соглашения). Шкала: Гибкость, активность, стремление к поиску – Спокойствие – Консерватизм, однообразие.

Выше был описан один из переговорных сценариев [37, с. 118], – торг, характерный для ситуации продаж.

### **3.2. Основные подходы к переговорам**

Выделяются следующие подходы к переговорам: жесткий мягкий, компромиссный, принципиальный, манипулятивный, которые можно

соотнести со стратегиями поведения в конфликтной ситуации (соперничество, уступка, компромисс, сотрудничество, уход).

*Жесткие переговоры* – в них желаемый одной из сторон результат достигается путем психологического давления на партнера, но без манипуляций, типа шантаж, обман, угроза и т.п. С самого начала в таких переговорах наблюдается обладающая большими ресурсами атакующая сторона, проявляющая властность, и более слабая – обороняющаяся. Участники оказываются в позициях победитель-побежденный. В жестких переговорах сильная сторона не заботится об эмоциональном впечатлении, которое она производит, не считается с эмоциональными реакциями оппонента, такие переговоры не поддерживают долговременные отношения и являются, как правило, одnorазовыми.

Пример жестких переговоров. Проходят двухсторонние переговоры об осуществлении услуг по автоматизации бизнес-процессов для крупного промышленного предприятия. Речь идет о проекте в несколько этапов, в течение года, на сумму 15 миллионов рублей. Заказчик диктует условие о сокращении сроков до 10 месяцев с включением в проект еще одной доработки с сохранением бюджета проекта. Он выдвигает ультиматум: «Вы выполняете наши требования, либо мы не заключаем договор и ищем других поставщиков услуг. Одна из наших компаний-партнеров отзывалась о регулярном затягивании сроков выполнения проектов с вашей стороны. Мы сокращаем сроки на два месяца, вы их выполняете или выплачиваете ежемесячную неустойку в размере 10 процентов от суммы невыполненного проекта». Компания, выполняющая данный проект, вынуждена принять условия со стороны заказчика, чтобы получить заказ, объем работ и финансирование, подключив к проекту большее количество сотрудников и уменьшая объем маржинальной прибыли.

*Мягкие переговоры* – в них происходит быстрое достижение желаемого соглашения, потому что одна из сторон, более слабая, желая избежать конфликта, уступает часть из своих интересов, сохраняя доброжелательные отношения между участниками. То есть одна сторона проигрывает, а выигрыш второй стороны не выглядит таким явным, как при жестких переговорах. И в мягких переговорах сильная сторона не заботится об эмоциональном впечатлении, которое она производит, не считается с эмоциональными реакциями оппонента, но такие отношения могут продолжаться, пока в них остается заинтересованность уступчивой стороны.

Пример мягких переговоров. Идет совещание у руководителя – собственника холдинга, на котором присутствует несколько функциональных директоров и руководителей региональных

подразделений. Руководители отчитываются о проделанной работе и согласовывают дальнейшие стратегические цели, планы, проекты на следующий период. Трое из директоров презентуют собственнику совместно разработанный проект, в результате реализации которого несколько близко расположенных подразделений могут провести совместно организованную акцию и получить в краткосрочном периоде прибыль и личные бонусы, а по окончании акции совместно поехать отдыхать в дружеской компании с семьями. Собственник выслушивает проект, оценивает реальную выгоду, но отказывается от его реализации, выбирая как приоритетные другие проекты и в другие сроки. Команда руководителей принимает позицию собственника, не пытаясь возражать для сохранения хороших отношений с ним, уступает, в итоге, потенциально теряя заметную сумму финансового дохода и совместный семейный отдых.

*Компромиссные переговоры* – в таких переговорах стороны идут на взаимные уступки, что ведет к потере возможных выгод и частичном отказе от интересов каждой из сторон. Считается, что результат компромисса (договоренность), при кажущемся выигрыше обеих сторон, является более шатким, и некоторые авторы считают, что позиции сторон правильнее считать как «проигравший-проигравший». С этим трудно согласиться. Выигрывая в одном (время, состоявшаяся сделка), стороны проигрывают в другом (не удовлетворяют все интересы).

Пример компромиссных переговоров. Клиент звонит в компанию поставщика с запросом на поставку конкретного вида товара в определенном бюджете, в ближайшие сроки поставки. Со стороны поставщика предлагается альтернативный более дорогостоящий товар, в связи с тем, что искомый клиентом товар в настоящее время отсутствует: на него большой спрос. Поставщик предлагает клиенту товар в интересующие его сроки по стоимости на 10 процентов дороже и объема несколько большего, чем требуется клиенту, по причине формирования его только определенными партиями. Сумма договора клиента выходит за рамки бюджета. Идя на компромисс, поставщик предлагает клиенту отгрузить товар по выгодным срокам и с рассрочкой платежа. Клиент, понимая, что перерасходует денежные средства и получает лишний товар, который по себестоимости в краткосрочной перспективе невыгоден ему, принимает решение все же приобрести предлагаемый товар, за неимением возможности в ближайшее время приобрести необходимый товар в нужном объеме и по низкой цене. Уступив в данном случае, клиент может принять решение отказаться от услуг поставщика и найти другого, либо сохранить отношения со старым поставщиком и в дальнейшем.

*Манипулятивные* (сложные переговоры) – характеризуются тем, что они не связаны с сотрудничеством сторон, а именно: участники стремятся определить слабые стороны партнера и играть на них, вынуждая к согласию, например, задеть чувство собственного достоинства оппонента и вызвать его дезориентацию и уступку, или косвенными способами усилить собственную позицию, используя обман, запугивание, шантаж. В ситуации нечестной игры, одна из сторон оказывается в позиции победителя, а другая – проигравшей. Почему люди используют манипуляции? Нет однозначного ответа. Манипуляции используются сознательно и неосознанно, с целью победить, остаться в выигрыше, доказать свою правоту не логикой, а иррациональным воздействием на партнера. Партнер при использовании манипуляции оказывается средством для достижения цели манипулятора. Некоторые люди усваивают такие модели поведения и способы воздействия с детства и пользуются ими, не задумываясь, другие прибегают только в крайних случаях, когда цена проигрыша очень велика, третьи испытывают особое эмоциональное удовлетворение, удовольствие от выигрыша любым способом. Как правило, осознание факта, что мной манипулировали в своих интересах и нанесли мне ущерб – рушит отношения. Однако многие люди умеют противостоять манипуляциям.

Пример манипулятивных переговоров. Проходят тендерные торги на заключение договора на услуги поставки сырья для крупной компании заказчика. Поставщики сырья, являясь монополистами на рынке в поставках, готовят тендерные документы именно под свой заказ с уверенностью в выигрыше и спокойно держат уровень цены за поставки сырья. Неожиданно на торгах проявляется неизвестный новый поставщик и предлагает альтернативное сырье по цене на порядок ниже. По правилам торгов заказчик выбирает поставщика с меньшей стоимостью при условиях аналогии сырья и соответствия требованиям пакета документов, который у нового поставщика в порядке. Монополисты сырья возмущены ситуацией, которая грозит серьезными финансовыми потерями, и выходят на нового поставщика с переговорами. Вводя в заблуждение нового поставщика по условиям участия в торгах, угрожая потерей сырья, вынуждают отказаться добровольно от контракта.

*Интегративные переговоры* проводятся в условиях сотрудничества, партнерства, взаимоуважения сторон, при открытом проявлении своих интересов и поиске общих интересов и выгод. Участники переговоров совместно анализируют проблему и ищут такие решения, которые позволяют удовлетворить интересы обеих (всех) сторон, которые не будут впоследствии вызывать желания вернуться к первоначально выдвинутым условиям. Такой подход в переговорах, в котором сочетается мягкий стиль



в отношении участников и требовательность, принципиальность в отношении решения проблем, называется методом гарвардской школы Фишера-Юри.

Пример интегративных переговоров. Идет согласование подготовки и запуска нового крупного проекта, в котором участвуют три заинтересованные стороны: заказчик, исполнитель и инвестор. Со стороны заказчика выступает руководитель проекта и уточняет общие цели проекта, задачи, зону ответственности участников проекта и просит высказаться каждого с мнением о наличии ресурсов, имеющихся и необходимых, для реализации проекта. Заказчик обращается к участникам встречи с просьбой рассмотреть возможность сокращения сроков запуска проекта с сохранением объемов задач, точного следования техническому заданию и согласованному бюджету. Представитель со стороны исполнителя, с явным напряжением в лице, пытается аргументировать, что сокращение сроков обуславливает дополнительное подключение ресурсов. Волнение исполнителя по отношению своевременности и объему финансирования инвестор чутко слышит и уверяет, что выдержит договоренности, что есть возможность рассмотреть незначительное увеличение бюджета. Заказчик уверяет в согласованности при внедрении проекта и его освоении сотрудниками со своей стороны. Поочередно каждый, с учетом общих интересов участия в проекте, выражает свое видение, и участники согласуют сроки и контрольные точки реализации. Стороны подписывают договор и пожимают руки.

В разгар конфликта, само решение пойти на переговоры, предполагает, что участник (хотя бы один), осознает, что конфронтация и взаимное недоверие препятствуют решению каких-то жизненных задач и принимает решение проявить инициативу по организации переговоров с оппонентом.

Пример позиционного конфликта (по материалам видеокурса «Как управлять начальником» Леонида Шугурова) [41].

Руководитель среднего звена в телекоммуникационной компании, назовем его Николай, переживал конфликт со своим начальником Андреем, взаимодействие с которым осуществлялось дистанционно, так как он жил и работал в другом городе. Первоначально отношения складывались нормально: в начале взаимодействия Андрей приехал в офис Николая, они проработали рядом бок о бок неделю и обсудили все насущные и перспективные вопросы, выработали планы на ближайший год и завершили недельную командировку Андрея неформальным ужином со всей командой Николая. После чего Андрей уехал, и взаимодействие перешло в виртуальное пространство писем и звонков. Опыта работы с

удаленным руководителем у Николая не было. Первое время он чувствовал себя неоднозначно. С одной стороны, можно было спокойно устанавливать такой режим работы, который его устраивал, не существовало ежедневных советов и придировок по мелочам. К этому моменту Николай был уже опытным, ответственным профессионалом и считал, что контроль и советы ему не нужны. С другой, присутствовало ощущение некоего вакуума и неопределенности: как Андрей оценивает их работу и что будет в конце года, когда принимается решение о распределении фонда заработной платы. Постепенно Николай успокоился: по запросу Андрея он предоставлял ему информацию по основным показателям, периодически Андрей звонил и уточнял вопросы. Наступил заветный день оглашения результатов года и годовой аттестации. Николай был разочарован и задет: притом, что были выполнены все основные плановые показатели, он получил нулевую прибавку к заработной плате, кроме того, были сокращены двое его подчиненных, то есть пострадала его репутация заботливого руководителя. Решение он посчитал несправедливым: ведь в течение года никаких сигналов недовольства его работой от Андрея не поступало.

Андрей считал себя правым. Уже через неделю после командировки он не понимал, чем занимается отдел Николая, особенно все эти его подчиненные. И недоверие к Николаю как к профессионалу и руководителю нарастало: слишком пассивным он казался, плыл по течению. Андрей был человеком аналитического типа: он жил и принимал решения только при наличии достаточного количества объективной информации, ему нужны были четкие, правильно оформленные отчеты в одно и то же время по пятницам, и не менее четкие устные ответы во время его телефонных звонков. Николай начинал телефонные разговоры традиционным вопросом: «Как семья, как прошли выходные?..» Никакой инициативы в выработке формата регулярного взаимодействия Николай не предложил. Той информации, которую он предоставлял, просто не хватало, чтобы сделать объективные выводы о количестве и качестве проделанной его отделом работы. А сотрудники вообще оказались заложниками Николая-опекуна. Никакой связи у них с Андреем не было.

Но Николай всего этого не знал. Он понял, что босс его не ценит, и, по-видимому, против его присутствия в рабочей группе. Перед сотрудниками ему было стыдно. Культура, в которой он был воспитан, предписывала избегать конфликтов, он предпочел бы уволиться, да и работу найти ему было нетрудно. И все же он набрался храбрости и решил поехать в Москву и честно поделиться с Андреем своими мыслями. «Это

было очень больно» – признавался он в дальнейшем, – «но именно боль сделала такой разговор возможным».

Встреча изменила их отношения. Николай обнаружил, что воспринимал своего руководителя неверно, и тот тоже не всегда его понимал. Беседа (переговоры) позволили им прояснить все проблемы и восстановить эмоциональный контакт. Но главное, что понял Николай, – конфликт следует рассматривать не только как проблему, но и как возможность, как нечто позитивное.

### 3.3. Подготовка к переговорам

Рассматривая различные схемы подготовки к переговорам, легко выделить в них несколько тематических зон:

*Люди:* их профессионализм, полномочия на переговорах, история, интересы и др.

*Компания:* положение на рынке/в сфере, финансовые показатели, кто собственник, есть ли совместные проекты с другими компаниями, какова политика в отношениях с партнерами, ценности, стратегии развития, цели, подход к рекламе и продвижению, предпочитаемый тип деловых взаимоотношений, какие интересы могут быть решены во взаимодействии.

*Обстоятельства,* в которых будут проходить переговоры: место, время, и как они связаны с текущей ситуацией компании, с которой предстоит вести переговоры

*Подготовка предложения:* вопросы для обсуждения, которые вы озвучите в начале переговоров, ваши намерения – то есть ваши реалистические ожидания по каждому из вопросов и приемлемые, а также неприемлемые варианты решений. Создается документ «Повестка дня переговоров».

*Постановка целей:* Выбор целей и приоритетов. Анализ собственных интересов и прогнозирование интересов и целей противоположной стороны. Соотнесение целей своих и партнера, оценка противоречий и возможности серьезного конфликта, оценка НАОС – наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению – для своей компании и для компании партнера.

Хотя разделы подготовки всегда взаимосвязаны, рассмотрим примеры, иллюстрирующие важность этих тематических разделов подготовки.

#### Пример к разделу «Постановка целей».

Деятельный директор небольшого регионального завода, производящего пищевую продукцию, скажем, маринованные овощи, хочет

провести переговоры с руководителем департамента закупок одной из крупнейших розничных сетей. Цель кажется ему очевидной – заключить договор поставки, но цель эта не соотнесена с задачами потенциального партнера. Предложить он может лишь непостоянное присутствие своей продукции, в посредственной упаковке, товар потребителю незнаком (рекламная кампания масштабно не проводилась). Завод не имеет возможности поставлять продукцию с отсрочкой оплаты, как это делают другие поставщики розничных сетей, а сеть уже имеет договоры с изрядным количеством поставщиков маринадов.

Каков прогноз результата переговоров? Даже если договор будет заключен, оборотные средства придется пополнять за счет привлечения кредита, а деньги от продажи продукции, которую едва ли будут активно раскупать, получать после продаж, согласно графику. Конечно, такое решение можно считать стратегической ошибкой, а не ошибкой при подготовке переговоров, но выявлена она была на переговорах.

#### Пример к разделу «Компания»

Рекламное агентство переживало наплыв потенциальных заказчиков после каждой отраслевой выставки. Квалифицированные переговорщики агентства не справлялись ни с обработкой огромных массивов информации, ни с проведением предварительных переговоров. Видимо, выставка побуждала многих участников решаться на проведение серьезной рекламной кампании. Но через пару месяцев желающие исчезали, чтобы вновь возникнуть после следующей выставки. Из проявивших интерес после предварительных встреч до реального заказа и проведения рекламной кампании доходили очень немногие. Руководитель агентства решил сегментировать потенциальных партнеров по переговорам. Дело в том, что организации, которые могли реально позволить себе рекламную кампанию и проведение соответствующих мероприятий, входили в десятку лидеров отрасли. Если отбросить представителей регионального рынка и не заниматься разработкой стратегии продвижения для первых трех производителей (что является делом особым, данное агентство на него не претендовало), то оставшиеся пять-шесть организаций могли рассчитывать на все внимание сотрудников рекламного агентства, получая и качественный продукт, и прекрасное обслуживание.

#### Пример к разделу «Люди».

Представитель консалтинговой компания предложил свои услуги менеджеру по развитию персонала крупного холдинга, речь шла о цикле обучающих программ «тренинг продаж» для менеджеров. В предварительной беседе они обсудили механизм и состав продукта. Решение о заключении договора должен был принимать директор

компании в переговорах непосредственно с тренером. Готовясь к переговорам, тренер-консультант обдумал, как он будет отвечать на вопросы о результативности тренинга, о именно такой стоимости данной программы, он и ранее работал с представителями данной отрасли бизнеса и имел представление о продукте своего клиента. Он решил предлагать элитный сервис, индивидуальный подход, так как обладал персональным имиджем и считал, что сам владеет способностью продать тренинг. К сожалению, он ничего не знал о личности руководителя, с которым ему предстояли переговоры.

Директор компании был обаятельным, умным, располагающим к себе человеком пожилого возраста, встреча происходила в его кабинете. У тренера сложилось впечатление, что его оппонент располагал временем, потому что он задавал много вопросов, как по сути предполагаемого тренинга, так и по другим, возможным для проведения, программам. В результате часовой беседы, тренеру не удалось подписать договор, так как директор неожиданно сослался на свое желание обсудить предлагаемые программы с коллегами, сказав: «Планы у нас обширные, нужно решить, с чего начать». Тренер ждал решения и звонков несколько месяцев. За это время он узнал, что директор N – известная личность, долго колеблющаяся по многим вопросам, часто ускользающая даже от необходимых для компании решений.

#### ТЕХНОЛОГИИ ПОДГОТОВКИ ПЕРЕГОВОРОВ: EDO И НАОС

Перед вступлением в переговоры определяют «целевой коридор», в котором будут считать достигнутую договоренность успешной.

E-D-O – подход [30] используется для определения целевого коридора, в рамках которого далее в процессе переговоров ведется торг по E-D-O – позициям. Подход состоит в том, что переговорщик заранее представляет три варианта уровней целей (необходимый, желательный и наиболее благоприятный) по каждому обсуждаемому пункту

Essential	Desirable	Optimum
Необходимый	Желательный	Наиболее благоприятный
Крайняя позиция	Реальная позиция	Идеальная позиция

Рис. 3. Позиции в переговорах.

Крайняя позиция – цель-минимум, минимально удовлетворяющий вариант, при котором будет достигнута договоренность – тот вариант, за

границу которого переговорщик выходить не может, где он вынужден выходить из переговоров.

Реальная позиция – реалистический вариант, которого ожидается достичь, тот вариант, который достижим, если желания партнера не полностью совпадают с желаниями его оппонента

Идеальная позиция – цель-максимум, то предложение, с которым переговорщик выходит на переговоры.

Предположим, вы делаете ремонт, и вам нужна декоративная каменная плитка. Ваш бюджет предполагает 800 рублей за штуку. На рынке цена колеблется с 500 до 1000 рублей. Плитка Вам понадобится через неделю, но оплатить покупку вы готовы и сейчас. Раскладываем «кирпич» на составляющие: цена плитки, время поставки, время оплаты, дополнительные условия (напр., инструменты работы с плиткой).

Таблица 5. Определение целевого коридора с помощью EDO –технологии.

Ваша цель	Е	Д	О	О	Д	Е	Цель оппонента
Цена	800	650	500				
Поставка	1 неделя	3 дня	Забираем сразу				
Оплата	Предоплата	Оплата по получению	Отсрочка платежа				
Дополнит. Условия	Обмен брака	Транспорт наш	Транспорт ваш				

Уровни целей Е-Д-О определяются на основе рыночного и экономического анализа. Необходимо выделить важные параметры и проработать все варианты: объемы, стоимость единицы и всей партии, условия оплаты, количество поставок, доставка, гарантийные обязательства и сервис, срок действия договора и др. Компоновка всех составляющих приведет к общей стоимости закупки. Зона возможного соглашения в данных переговорах – это люфт, дельта между двумя крайними позициями сторон в переговорах. Нужно четко обозначить для себя условия со стороны компании-клиента, при которых переговорщик пойдет на сделку.

Приведем пример формулирования цели переговоров в сфере закупок [5]. Максимальная цель: заключить контракт на 6 поставок в год на

основании отсрочки платежа 30 дней, средний объем поставки 4 позиции на сумму N у.е., скидка более 5%, дополнительно: гарантийное обслуживание в течение года, консультация технолога, справочные материалы, рекламная поддержка, обучение персонала работе с данным сырьем. Минимальная цель: заключить пробную сделку на X у.е. на 2 позиции на условиях оплаты по факту с договоренностью о последующих поставках, если эта поставка проходит по оговоренным условиям, скидка 1,5 %. Дополнительная цель: получение информации о поставщике и об инвестициях в разработки нового продукта – планы, технологии, личные и корпоративные нюансы.

НАОС – наилучшая альтернатива обсуждаемой сделке, характеризует такой параметр как желательность сделки, нужда в ней. При подготовке к переговорам важно узнать, есть ли на рынке альтернативы вашему партнеру и каковы возможности взаимоотношений с ними. Возможность воспользоваться другими поставщиками делает вашу позицию сильнее, а позицию вашего оппонента слабее. Но и у него существует возможность улучшать свой НАОС. Иногда в переговорах на начальной стадии стороны «меряются» своими НАОСами.

#### **3.4. Установление эмоционального контакта**

На первых этапах собственно переговоров, когда стороны встречаются лицом к лицу и возникает задача установления контакта, «наведения мостов», – необходимо умение быть в этом открытым и искренним. Конечно, эмоциональный контакт необходим в течение всей встречи, но стирание психологических барьеров и налаживание связи в самом начале особенно важно. Разрешение конфликта предполагает создание и поддержание эмоциональной связи (эмпатии), независимо от того, сходны или различны противники и насколько у них присутствует взаимная симпатия. Известно, что отрицательные эмоции питают конфликт. Наладить контакт – означает «погасить» сильные эмоции, питающие конфликт и не дающие выработать решение. Здесь может помочь принцип гарвардского метода ведения переговоров: отделение людей от проблем. Человек никогда не является проблемой, мы склонны персонифицировать конфликт, нам часто кажется, если удалить человека, конфликт исчезнет, но это только установка, которую следует преодолевать. Если это невозможно, прямые переговоры не принесут результата, следует прибегнуть к помощи медиатора.

Профессиональные переговорщики должны уметь контролировать возникновение непроизвольной антипатии (презрения, ненависти), даже если действия преступника, с которым ведутся переговоры, вызывает

отвращение. Контролировать антипатию и фокусироваться на человеческом, что есть в каждом представителе Homo sapiens. Не выносить отрицательного суждения об оппоненте – это залог достижения позитивного результата в переговорах по существу дела: установить связь с оппонентом, укрепить ее, вступить в диалог и выяснить условия, позволяющие достичь приемлемого результата (условия выдачи заложников, например). Очевидно, речь идет о сформированной установке, аналог которой должен уметь формировать у себя каждый человек, идущий на переговоры в конфликтной ситуации. Не следует своими действиями наживать себе врагов, напротив, если в конфликте такие отношения уже возникли – следует направить усилия на превращение их в союзников, для этого выражать взаимное уважение и позитивное отношение. А по максимуму, важно уметь выражать искреннее стремление помочь оппоненту, понять его желания и нужды.

Вторая задача установления контакта – уметь не чувствовать себя жертвой, просителем в переговорной ситуации. Насилие, в том числе психологическое, можно преодолеть, если уметь преодолевать свою обезличенность в глазах другой стороны, причем делать это неагрессивно. Многие люди считают, что выражение несогласия и даже просто открытое обсуждение спорного вопроса с любым человеком, а тем более с носителем более высокого статуса, приведет к конфликту, и избегают его, боясь последствий (прослыть смутьяном, унижения и т.п.) Нужна решимость, чтобы брать энергию конфликта в свои руки, открыто говорить о том, что вызывает проблему, напряжение.

Но речь идет не о том, чтобы вывалить оппоненту все свои претензии в грубой форме, а о прямом, заинтересованном и корректном обсуждении проблемы и совместной выработке решения, с тем чтобы ситуация и отношения изменились к лучшему. Здесь важно не поддаваться на провокации, которые могут быть со стороны оппонента, и контролировать свои эмоции. Нельзя позволять себе обусловленные эмоциями острые высказывания, действия личного характера (хлопнуть дверью, расплакаться и пр.), все то, что «на эмоциях» хочется сделать, но о чем потом придется пожалеть. «Быстро смените фокус «Я» и постарайтесь воспринять происходящее как неумело проявленное желание помочь вам» [16, с. 171]. Приступая к разрешению конфликта в переговорах, важно верить, что и вторая сторона, оппонент, тоже готова к решению проблемы в обсуждении.

От переговорщика требуется терпение, настойчивость и самоконтроль.

Работать с конфликтом в переговорах – означает уделять внимание не только существу проблемы (спорному вопросу), но и отношениям



сторон. Выделим несколько приемов, улучшающих динамику «здоровых» отношений [16]:

- Уравновешивать доводы разума и эмоции. Плохо, если эмоции перевешивают, но голая логика тоже недостаточна. Должна быть гармония разума и чувства.
- Стремиться понимать партнера. Понимать не только интересы, но и потребности. Как правило, за интересами стоит что-то материальное, что можно приобрести и о чем можно договориться. В отношении потребностей (уважения, признания, безопасности) принцип «купли-продажи» не работает, мысль о компромиссе интересов может даже вызывать гнев. Неспособность удовлетворить именно такие потребности переживается с болью и обостряет конфликт. К сожалению, иногда эти потребности остаются скрыты от самого человека, подавляются им. Поэтому так важно знать, что понимает партнер под «справедливостью». Вероятность успешного разрешения конфликта тем выше, чем лучше взаимопонимание.
- Общаться «хорошо» – эффективная коммуникация. Возможно только при возобновлении эмоциональной связи оппонентов и их умении вести откровенный диалог.
- Быть и проявлять надежность и честность. Недоверие и слепое доверие для отношений опаснее, чем здоровый скептицизм. Сторонам нужна уверенность, что принятые на себя обязательства будут выполнены. Это повышает вероятность позитивного исхода переговоров и конфликта в целом.
- Убеждать, а не принуждать. Чем жестче использованная партнером по переговорам тактика, тем менее легитимным, справедливым кажется решение, по крайней мере, той стороне, на которую давят. Насилие разрушает эмоциональный контакт, не следует жалеть время на убеждение.
- Быть готовым принять другого и себя такими, какие вы есть. То есть чувствовать и проявлять так называемое «безусловное позитивное принятие» Карла Роджерса: уметь сказать «нет», не разрушая связи, свидетельствующей о принятии партнера как человека.

Конкретные приемы и формы установления контакта демонстрируются и отрабатываются в ходе практических занятий.

В практических занятиях, сопровождающих курс лекций, выделяется время на формирование навыков аргументации и контраргументации, а также навыков противодействия манипуляциям в различных переговорных ситуациях.

## ГЛАВА 4. МЕДИАЦИЯ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

### 4.1. Определение и сущность медиации

Медиация – один из наиболее древних способов разрешения конфликта. По сути, она существовала практически во всех странах с общинным укладом, где в роли посредника выступал старейшина, обеспечивая бесконфликтное разрешение проблемы или конфликта. Очень часто конфликтующие стороны не в состоянии самостоятельно разрешить конфликт. Им мешает эмоциональная вовлеченность, искажающая восприятие ситуации и друг друга. Посредник, сохраняющий нейтральную позицию, способен помочь сторонам увидеть ситуацию более объективно и помочь найти конструктивное решение.

На сегодняшний день медиация признана в качестве института урегулирования споров и конфликтов. Подготовкой медиаторов занимаются различные организации, издан первый российский учебник по медиации. Под медиацией понимается специальный вид деятельности по оптимизации с участием третьей стороны процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволило бы прекратить конфликт [2, с. 435].

Авторы первого российского учебника по медиации, Карпенко А.Д. и Давыденко Д.Л. [22, с.29] считают необходимым указать на двойственность термина «медиация». С одной стороны, медиация понимается как примирительная процедура, что определено законом. Медиация – это «способ урегулирования споров при содействии медиатора на основе добровольного согласия сторон в целях достижения ими взаимоприемлемого решения» (п.2 ст.2 Закона о медиации). С другой стороны, медиация рассматривается как особая технология переговоров с участием третьей стороны – посредника с целью урегулирования конфликта (спора) [22, с.137]. Для большинства определений медиации характерно выделение таких признаков как

- особая форма посредничества в прямых переговорах между конфликтующими сторонами;
- участие нейтральной стороны (посредника);
- совместные равноправные переговоры участников медиации;
- конфиденциальность;
- совместная договоренность, направленная на удовлетворение интересов всех участников,
- присутствие всех сторон, участвующих в конфликте;
- добровольность участия в процедуре медиации и самоопределение в отношении разрешения конфликта [22, 3]

Наиболее существенным признаком медиации является указание на то, что она является разновидностью посредничества, специализирующегося в области конфликта. Причем речь идет о посреднике, занимающем нейтральную позицию по отношению к участникам и способном организовать и провести переговоры между сторонами конфликта. Медиация используется для того, чтобы превратить бывших оппонентов по конфликту в партнеров по переговорам, а из партнеров по переговорам сделать их добровольными участниками поиска вариантов разрешения конфликта. Говоря о ситуациях, в которых может быть использована медиация, чаще указываются те, в которых медиация неприменима. Например, Е.Миронов [32] указывает, что медиация не используется при решении содержательных проблем, в то время как в определении А.Я.Анцупова и А.И.Шпилова [2], представленном выше, указывается, что она направлена на поиск решения проблемы. Медиация необходима скорее для преодоления межличностных конфликтов, в которых помимо содержательных интересов присутствуют и интересы отношений. Герхард Шварц полагает, что медиация применима в затяжных конфликтных ситуациях, когда позиции участников закрепляются достаточно жестко, а свобода действий по разрешению конфликта сужается (спорное решение, увольнение, исполнение наказания) [40].

Основные шаги медиации:

1. Предварительная стадия, или стадия премедиации связана с организацией и определением цели медиации. Сутью стадии становится посредничество с задачей установления коммуникации между сторонами и организации их совместной работы над конфликтом. Цель – усадить стороны конфликта за один стол. Медиатору необходимо правильно выявить и привести за стол переговоров главных участников конфликта – его стороны. Помимо наличия у них интереса, который они отстаивают в конфликте, они должны обладать реальной возможностью принять решение по поводу судьбы этого конфликта и взять на себя ответственность за исполнение принятых обязательств [22. с.153].

2. Медиативная стадия, или стадия медиативных переговоров, пятифазную структуру которых Анита фон Хертель называет ALPHA-структурой [38]. Медиативная фаза может включать не только медиационные сессии – переговоры сторон с участием медиатора продолжительностью 2-2,5 часа, но и кокус/ы – индивидуальные конфиденциальные встречи (продолжительностью 10-15 минут) с каждой из сторон с целью переформулирования первоначальных позиций на базе выявленных интересов с целью подготовки к совместным переговорам [22].

3. Фаза реализации посвящается контролю дальнейшего развития ситуации – это этап постконфликта. Оценивается реальная результативность медиации и возможность и/или необходимость оказания дальнейшей помощи.

Рассмотрим более подробно центральную, медиативную стадию, используя ALPNA-структуру Аниты Хертель [38].

- А – Конкретизация задачи. Уточнение того, что вообще нуждается в обсуждении. Эта фаза начинается с установления контакта и вопроса ко всем участникам по поводу цели переговоров. Она определяет, что будет входить в задачу медиативных переговоров, а что нет. Фаза завершается постановкой цели.
- L – Список тем. Обсуждение и уточнение понимания проблем и действий сторон в конфликте. Цель – формулирование вопросов начавшихся переговоров и вентиляция эмоций. Большинство участников конфликта думают, что совершенно точно знают, что нравится и что не нравится другой стороне. У обеих сторон есть предположения и ожидания, которые часто расходятся друг с другом. В этой фазе речь идет о составлении полного списка тем, их обработке и приведении к определению приоритетов и сути конфликта.
- P – позиции и интересы. Если позиции – это заявляемые противоположные варианты решения проблемы, которые являются основанием для разногласий, то интересы раскрывают внутреннюю мотивацию (для чего сторона отстаивает именно эту позицию). Результатом данного этапа является выявление всех интересов всех участников, скрывающихся за их позициями, т.е. их желаний, потребностей, требований или целей. В зависимости от того, стоит ли на переднем плане изменение содержания проблемы или изменение другого человека, а значит, и его отношения, речь может идти о содержательных интересах (например, праве владения определенными ресурсами), либо об интересах отношений (например, изменении оценки себя со стороны другого).
- H – Эврика. Дискуссия по выработке предложений. Предложения содержат информацию о том, каким образом интересы сторон могут быть удовлетворены.
- A – Заключительное соглашение. Подготовка и заключение соглашения включает проверку выдвинутых предложений на реалистичность, обсуждение санкций в случае невыполнения соглашений. Предложения, принятые сторонами, становятся обязательствами.

## 4.2. Модерация как метод управления групповыми конфликтами

Наряду с понятием «медиация», характеризующим процедуру и технологию посредничества, используется понятие «модерация». Е.Миронов предлагает использовать термин «модерация» в том случае, если медиация направлена на разрешение противоречий более чем двух людей, то есть группы, либо происходит с привлечением группы. [32, с.53]. В переводе с латинского термин «модерация» означает «приводить в равновесие, управлять, регулировать». Модерация выступает как синоним фасилитации. Главное отличие – направленность модерации на управление процессом группового обсуждения. Таким образом, модерация рассматривается как технология оптимизации процесса обсуждений производственных, профессиональных и прочих проблем путем управления процессами групповой динамики. Модератор способствует гармонизации целей, потенциалов участников и динамики групповых дискуссий [22, с. 277]. Обеспечивая изменение взгляда на проблему (конфликт), модератор задает структуру обсуждения и разрешения конфликтной ситуации, с помощью технологий управления целенаправленным обсуждением тем конфликта, визуализации процесса решения и обеспечения равной вовлеченности всех участников группы.

Учитывая указанную специфику, можно рассматривать модерацию как разновидность медиации, которая предполагает участие группы людей. В этом случае к ней применимы все те же требования, что и к медиации. Рассмотрим на конкретном примере особенности протекания основного этапа медиации (модерации) в организации, используя ALPHA-структуру Аниты Хертель.

В крупной компании, имеющей несколько филиалов, в одном из подразделений возник конфликт после назначения на должность руководителя филиала молодого специалиста, который хотя и зарекомендовал себя как ответственный и успешный сотрудник, но, по мнению части филиала, имел недостаточный опыт в данной производственной сфере деятельности. Конфликт приобрел такую остроту, что в адрес генерального директора было направлено письмо, подписанное достаточно большим количеством сотрудников филиала. Для оказания помощи в разрешении конфликта был привлечен медиатор. Генеральным директором была поставлена задача – помочь найти такое решение конфликта, которое не требовало бы административных мер. До назначения молодого специалиста на должность руководителя филиала там уже сменилось три директора. В то же время необходимо помочь молодому руководителю выбрать правильный стиль взаимодействия с коллективом.

А – Конкретизация задачи. В назначенный день состоялось собрание всего коллектива филиала, на котором медиатор рассказал о сути предлагаемой коллективу процедуры и предложил обсудить те вопросы (темы), которые важны для каждого из членов филиала. По мере высказываний членов коллектива стало понятно, что основное недовольство сотрудников, выступивших против нового руководителя, связано с тем тоном общения, который он выбрал, перейдя из рядовых сотрудников в руководителя. До этого в филиале существовали очень близкие отношения между всеми сотрудниками, независимо от занимаемой ими должности. Предлагаемая новым руководителем процедура обращения к нему по рабочим вопросам, с точки зрения противников нового директора, нарушает привычные нормы общения и демонстрирует неуважение со стороны директора к опытным сотрудникам. Другие сотрудники, защищая нового руководителя, указали, что его действия способствуют установлению большего порядка в подразделении. Поэтому в качестве общей темы модератор предлагает обсудить: «Как сохранить существующие в филиале традиции и при этом обеспечить более высокий уровень организации и порядка?»

Л – В фазе «Список тем» медиатор предлагает составить общий перечень вопросов, которые сотрудники хотели бы обсудить, а затем определить порядок их обсуждения. Предварительно для обеспечения открытого обсуждения модератор мог бы предложить каждому из сотрудников сформулировать для своих коллег, в том числе и руководителя, список пожеланий, который затем передается адресатам, а затем может быть положен в основание перечня обсуждаемых группой тем или встреч в парах для прояснения и обсуждения взаимных пожеланий. В описываемом случае в результате обсуждения были определены следующие темы: критерии назначения на должность руководителя в организации; взаимодействие руководителя и сотрудников; как критиковать и отвечать на критику; каковы шансы на развитие карьеры успешного сотрудника в рамках организации; каково видение руководителя и сотрудников развития филиала. В качестве приоритетной была выбрана тема взаимодействия руководителя и сотрудников. Несмотря на то, что большинство медиаторов считают, что эта тема не является подходящей для медиации, для данного коллектива именно эта тема являлась основной.

Р – Фаза «Позиции и интересы» предполагает не только прояснение позиций участников по выделенным темам, но и определение их интересов. Участники, требовавшие отмены приказа о назначении нового руководителя, помимо заботы о сохранении организационной культуры

филиала хотели бы видеть на месте руководителя одного из инициаторов написания письма генеральному директору, они стремились повысить свою значимость в организации и хотели большего уважения со стороны назначенного руководителя. Молодой руководитель, опасаясь того, что сохранив существовавший в филиале стиль общения, столкнется с трудностями в осуществлении своих функций, стремился упрочить свою власть и создать более эффективную структуру подразделения. Участники, вставшие на сторону директора, хотели, чтобы в филиале наконец-то наступили стабильность и порядок, которых так не хватало ранее.

Н – Фаза «Эврика», или выработки предложений призвана определить конкретные способы разрешения конфликта, позволяющие удовлетворить интересы сторон. В рассматриваемой ситуации одним из найденных решений было создание в филиале постоянно действующего семинара по обмену опытом, где опытные успешные специалисты могли бы играть ведущую роль. Одному из наиболее опытных и активных участников филиала было предложено возглавить это направление в подразделении. Не менее важным решением оказалось согласие директора филиала разграничить сферу деловых и личных отношений (речь идет о возможности разного стиля общения с подчиненными в зависимости от характера ситуации) и высказанная им готовность выносить на общие собрания обсуждение наиболее важных для жизни коллектива решений.

А – Заключительное соглашение, являющееся итогом медиации предполагает, как было указано ранее, проверку принятых решений на реалистичность и определение и принятие на себя участниками обязательств по урегулированию ситуации. За исключением двух инициаторов написания письма генеральному директору, которые предпочли уволиться из организации, остальные участники были удовлетворены результатом совместных переговоров и принятыми решениями. Проверка ситуации в филиале через несколько месяцев показала, что практически все решения были реализованы.

### **4.3. Функции модератора**

Перечислим основные функции модератора.

- **Беспристрастный организатор.** Сохраняя нейтральность по отношению к участникам, медиатор обеспечивает последовательное и конструктивное ведение переговоров.
- **Активный слушатель.** Используя коммуникативные навыки, медиатор понимает как содержательную, так и эмоциональную составляющие речи участников и дает им обратную связь, показывая, что именно он услышал.

- **Анализирующий конфликт.** Анализируя информацию о конфликте, медиатор помогает сторонам осознать, в чем заключаются их истинные интересы, и какие предложения стороны могут рассмотреть, чтобы урегулировать свои взаимоотношения.
- **Проверяющий реалистичность** (того, что говорят стороны). Проверке на реалистичность подвергаются высказываемые идеи, предложения, наличие ресурсов, выполнимость принятых соглашений. (22, с.204)
- **«Адвокат дьявола».** Эта функция особенно важна, когда переговоры заходят в тупик. Быть «адвокатом дьявола» означает дать возможность стороне увидеть негативные последствия своей ситуации, к которой она может прийти в результате своей жесткой позиции. В этой роли медиатор стимулирует спорщиков к поиску иных решений, нежели те, которые уже рассматривались.
- **Генератор идей** (на стадиях кокуса и выработки соглашения).
- **Расширитель ресурсов.** Медиатор снабжает участников фактической информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон.
- **Обучающий ведению переговоров** (с установкой на сотрудничество).
- **Помогающий в составлении соглашения.** Модератор уточняет у сторон, как они понимают то, что фиксируется в ходе переговоров и просит однозначно и корректно сформулировать взаимные обязательства.
- **Хранитель психологического климата** – поддерживает пусть жесткое, но конструктивное взаимодействие между сторонами, не допуская взаимных оскорблений и унижения сторон [1].

Поскольку урегулирование конфликтов между сотрудниками входит в круг повседневных обязанностей руководителя, руководитель должен обладать медиативной компетенцией [3, 38, 40]. Что входит в медиативную компетенцию?

В первую очередь, от медиатора, так же, как и модератора требуется способность обеспечить базовые процессы модерации. К ним относятся визуализация, вербализация, обратная связь и презентация.

Визуализация – это процесс визуального представления содержания коммуникации (мнений, идей, предложений) с использованием разнообразных наглядных средств, например, графических схем, модерационных карточек, флипчарта, плакатов, пинбордов или обычной классной доски. Основная идея визуализации – «обсуждать письменно» [32, с.124], благодаря чему участники лучше понимают и запоминают идеи других, что поддерживает процесс коммуникации в группе. Визуализация



помогает зафиксировать все предложения и договоренности, на каком бы этапе они не высказывались, и наглядно представить процесс и структуру обсуждения.

Вербализация – процесс вербального сопровождения коммуникации участников групповой работы, предполагающий оречевление идей, мнений, представлений участников по обсуждаемым вопросам. Вербализация может осуществляться как параллельно с визуализацией, так и иметь самостоятельное значение. Модератор, так же, как и медиатор, должен владеть техниками вербализации для того, чтобы обеспечить процесс вербализации в группе.

Обратная связь – взаимообмен информацией между участниками групповой работы (содержательного и эмоционального плана). Обратная связь используется, в первую очередь, в ситуациях, где возникает необходимость сообщения о своем впечатлении или понимании точки зрения партнера. Медиатор может, как правило, на начальных этапах медиации посвятить обучению техникам обратной связи и принятию критики специальное время.

Презентация – невербальное сопровождение коммуникации участников групповой работы, предполагающие использование разнообразных средств для представления себя, своей позиции или идеи, а также результатов групповой работы.

Самым сложным для руководителя, который решается использовать метод медиации, является сохранение нейтральной позиции по отношению к участникам конфликта. В значительной степени этому способствует поддержание беспристрастных доверительных отношений со всеми сотрудниками организации. Медиативная компетенция предполагает способность медиатора идентифицировать себя не с одним участником или одной стороной, а со всеми и, что особенно важно, с позицией внешнего наблюдателя.

Многие элементы медиации можно использовать в повседневной работе руководителя для предотвращения конфликтов и их разрешения, не дожидаясь, когда конфликт перейдет в затяжную стадию

## ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КОНФЛИКТА

### 5.1. Методы изучения конфликтов

В социальной роли руководителя конфликт присутствует имманентно вследствие неравенства позиций начальника и подчиненного, противоречия центра и периферии, конкуренции подразделений, необходимости внедрения инноваций, осуществления непопулярных мер и других причин [15]. Это означает, что современный менеджер должен владеть методами изучения конфликтов или, по крайней мере, знать их специфику. Все методы изучения конфликтов условно можно разделить на четыре группы, представленные в таблице 6.

Таблица 6. Методы изучения конфликтов.

	Группа методов	Конкретные методы
1	Методы изучения и оценки личности	Наблюдение Опрос Тестирование
2	Методы изучения и оценки социально-психологических явлений в группах	Наблюдение Опрос Социометрия
3	Методы диагностики и анализа конфликта	Наблюдение Эксперимент Опрос Анализ результатов деятельности Метод экспертного интервью
4	Методы управления конфликтом	Структурные методы Метод картографии

### 5.2. Группа 1. Методы изучения и оценки личности

Наиболее распространенным методом изучения и оценки личности в конфликте является тестирование. Самым известным на сегодняшний день тестом исследования стратегий поведения в конфликтной ситуации является тест К.Томаса и Р.Килмена «Стратегии поведения в конфликтных ситуациях». Ниже представлена методика Дж. Г. Скотт «Оценка стратегий поведения в конфликте, в основе которой также лежит модель К.Томаса, согласно которой конфликтное поведение выстраивается в пространстве, заданном двухфакторной системой координат: ориентация на удовлетворение собственных интересов и ориентация на удовлетворение интересов партнера (партнеров).

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

Инструкция: Любая из пяти известных вам стратегий поведения может привести к положительному результату, если отвечает требованиям ситуации. Однако многие из нас тяготеют к преимущественному использованию одной из стратегий, исходя из собственных внутренних побуждений, устоявшихся привычек.

Представьте свое обычное поведение в конфликтных ситуациях за последние несколько лет. Проранжируйте используемые вами стратегии по четырем указанным категориям. Для этого последовательно поставьте цифры (от 1 до 5) в каждой из четырех колонок таблицы. Цифра 1 означает, что стиль занимает первое место (ранг) по категории, цифра 5 – последнее место (ранг). Например. Для категории «Владею лучше всего» система рангов может быть следующей: Настойчивость – 1; Уход – 5; Приспособление – 4; Сотрудничество – 2; Компромисс – 3.

Заполненная таблица даст наглядное представление о наиболее результативном и наиболее комфортном стиле. Это может быть один или разные стратегии поведения.

Таблица.7. Оценка стилей (стратегий) поведения в конфликтной ситуации.

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
Настойчивость, соперничество («Я активно отстаиваю свою позицию»)				
Уход («Я стараюсь уклониться от участия в конфликте»)				
Приспособление («Я стараюсь во всем уступать или идти навстречу партнеру»)				
Компромисс («Я ищу решение, основанное на				

Стиль разрешения конфликта	Использую чаще всего	Владею лучше всего	Приносит наилучшие результаты	Чувствую себя при использовании наиболее комфортно
взаимных уступках»)				
Сотрудничество («Я стараюсь найти решение, максимально удовлетворяющее интересы обеих сторон»)				

Разнообразные тестовые методики изучения и оценки личности в конфликте представлены в учебном пособии Фонталовой Н.С. Психология управленческих и экономических конфликтов [36].

Для выявления факторов рабочего стресса руководителей, которые могут быть как следствием, так и причиной конфликтного взаимодействия менеджера может быть использована следующая методика.

### ***Экспресс-диагностика стрессогенных факторов в деятельности руководителя***

Инструкция: Прочитайте внимательно каждое из приведенных ниже предложений и против каждого вопроса поставьте соответствующий ответ. На каждый вопрос возможен один из пяти предложенных ответов: никогда – 1 балл, редко – 2 балла, иногда – 3 балла, часто – 4 балла, всегда – 5 баллов. Найдите сумму баллов.

Таблица 8. Утверждения экспресс-методики стрессогенных факторов

1	Работающие с вами люди не знают, чего можно от вас ожидать	
2	Вы убеждены, что делаете совсем не то, что нужно	
3	Вы чувствуете, что не в силах выполнять противоречивые требования вышестоящих руководителей	
4	Вы ощущаете сильную нагрузку	
5	Вам не хватает времени, чтобы качественно сделать работу	
6	Вы чувствуете, что работа оказывает давление на личную жизнь (мешает личной жизни)	
7	Часто вы не знаете, то вам предстоит делать	
8	Вы чувствуете, что только власть поможет вам выполнить работу	
9	Вы чувствуете, что не можете справиться с необходимой информацией	
10	Вы не знаете, какую оценку дает вам начальник	
11	Вы не в состоянии предугадать реакцию вышестоящего начальника	
12	Ваши взгляды и взгляды вашего начальника полностью противоположны	
	Сумма баллов	

*Обработка и интерпретация результатов.*

Сферы рабочих стрессов:

Конфликтность коммуникаций – вопросы 1-3. Результат свыше 12 баллов свидетельствует о повышенной конфликтности делового общения – высокой стрессогенности организационных коммуникаций.

Стрессы рабочих перегрузок – вопросы 4-6. Результат выше 12 баллов – свидетельство психологических перегрузок руководителя.

Информационный стресс – вопросы 7-9. При результате выше 12 баллов можно считать, что причиной рабочих стрессов является низкая компетентность, неконструктивная организация работы.

Стрессы «вертикальных коммуникаций» - вопросы 10-12. Результат выше 12 баллов говорит о психологической напряженности в отношениях с вышестоящим руководством.

Стрессы непременно сопровождают конфликты любого уровня: от организационных и социально-трудовых до межличностных. В книге Управление конфликтами и стрессами под редакцией А.Я. Кибанова представлены несколько тестовых методик, позволяющих оценить как стрессогенность организационной ситуации, так и степень стрессоустойчивости членов рабочего коллектива [13, с. 67-72].

### **5.3. Группа 2. Методы изучения и оценки социально - психологических явлений в группах**

В данной группе методов традиционно первенство принадлежит социометрии. Описание данного метода можно найти в разных источниках [2, 8, 29]. Так, А.Я. Анцупов на основе идей социометрии предлагает «Модульный социотест межличностных конфликтов». Модульная структура включает четыре шкалы: отношение к каждому члену группы; представление об отношении каждого к нему самому; качество выполнения должностных обязанностей; развитость нравственных качеств.[2, с. 158]

Сходным с социометрией является метод социограммы, широко применяемый в рамках семейного консультирования.

#### ***Метод построения социограммы***

Участникам группы предлагается представить группу в виде пространства, границы которого с внешним окружением имеют форму круга. Внутри группы предлагается расположить членов группы с помощью кругов меньшего размера, при этом человек (или люди), пользующийся наибольшим влиянием в группе располагается в центре круга. Другие члены группы располагаются внутри большого круга таким образом, чтобы их расстояние от участника, размещенного в центре круга, показывало степень их близости к наиболее влиятельному участнику. С помощью стрелочек, идущих от одного из участников к другому, можно обозначить направленность их влияния друг на друга, а интенсивностью стрелки – интенсивность их взаимодействия. С помощью пунктирной линии можно обозначить конфликтные отношения между участниками группы.

Построение социограммы группы может осуществляться как каждым из участников группы, тогда возникает возможность сопоставить и оценить различия в представлениях участников о группе, так и ведущим на основе группового обсуждения.

### **5.3. Группа 3. Методы диагностики и анализа конфликта**

Метод наблюдения относится к методам каждой из первых трех групп. ***Наблюдение*** как научный метод предполагает целенаправленное восприятие каких-либо явлений, чаще всего, по заранее составленной схеме либо критериям с последующей фиксацией результатов наблюдения. Имея в качестве основы для наблюдения определенную теоретическую модель или набор наблюдаемых признаков, исследователь может использовать их

для изучения как особенностей личности, так и социально-психологических явлений в группе или конфликта.

Например, для оценки одной из компетенций управления конфликтом руководителя может быть использована предлагаемая нами Шкала оценки компетенции:

***«Умение доводить до партнеров существо проблемы, предмета взаимодействия»***

1. Неумение выделять главное, выражающееся в постоянном перескакивании на различные стороны предмета и темы, обсуждение не относящейся к делу, лишней информации, общение в таком контексте, что собеседник теряет, что является главным и что хочет донести оппонент. Отсутствие желания у собеседника вести продолжительные переговоры и договариваться о чем-либо.
2. Умение выделять главное с постоянным смещением разговора на несущественные аспекты обсуждения, потеря времени, превышение согласованного регламента встречи, возникает незавершенность договоренности
3. Умение раскрыть суть, цель встречи и во время обсуждения неумение услышать различные нюансы в согласованиях. Это вызывает сомнение у собеседника и желание отложить решения о договоренности
4. Умение выделять главное, вести к согласованию в когнитивном аспекте, но при этом часто не учитываются интересы и эмоциональное состояние собеседника, что приводит к договоренностям, но не выстраивает долгосрочных отношений с оппонентом.
5. Умение легко и ясно доносить суть встречи, улавливать интересы собеседника, умело и корректно указывать свои интересы и выстраивать логично и чутко взаимовыгодные договоренности в эмоционально-позитивном и конструктивном диалоге с собеседником, что позволяет установить с ним долгосрочное взаимодействие

Как вспомогательный, метод наблюдения используется при проведении эксперимента.

В изучении конфликтов эксперимент используется достаточно широко. Процедура эксперимента предполагает моделирование ситуации конфликтного взаимодействия, предметом которого является совместно выполняемое задание или обсуждение спорной темы. Классической экспериментальной ситуацией является «дилемма узника» [2, 8], ставящая участников перед выбором между кооперацией и соперничеством.

Исследование внутригрупповых конфликтов в ходе совместной деятельности может осуществляться с помощью аппаратных гомеостатических методик, например, устройства «кибернометр», разработанного Н.Н.Обозовым [27]. Упрощенной разновидностью «кибернометра» является процедура, описанная Б.И.Хасаном. [37].

### ***Экспериментальная методика изучения конфликтного взаимодействия по Хасану Б.И.***

В эксперименте принимают участие двое испытуемых. Остальные члены группы ведут наблюдение для последующего анализа.

Испытуемым предлагается настольная игра, представляющая собой поле, состоящее из подвижных полос, на которых нарисованы схематические «рожицы», по пять «рожиц» у двух краев поля, каждая «рожица» расположена на трех полосах. Поле посередине разделено непрозрачным экраном таким образом, чтобы участники не могли видеть состояние «рожиц» на стороне «противника». Полосы должны свободно двигаться под экраном. Каждый из испытуемых получает задание, согласно которому на его половине поля рисунки («рожицы») должны иметь максимально согласованный вид. Задание должно быть выполнено в максимально короткий срок.

После получения задания оба испытуемых одновременно приступают к работе, пытаясь передвижением полосок собрать в согласованный вид «рожицы» на своем поле, чем создают помехи в выполнении задания другому участнику. По условиям задания испытуемые могут, это обговаривается инструкцией, обсуждать ход работы с «противником», приостанавливать работу и договариваться о правилах, задавать вопросы экспериментатору.

Экспериментатор и наблюдатели фиксируют поведение испытуемых: спонтанные высказывания, обращение за разъяснениями друг к другу, а также время, за которое устанавливается, что выполнить задание одновременно оба испытуемых не могут.

Наиболее важным в наблюдениях являются способы, которыми действуют в переговорах испытуемые: разъяснения, агрессия, апелляция к третьей стороне и т.д.

Другой важный фактор – установление целевой направленности испытуемых:

- решение задачи при полной независимости от ситуации «противника»;
- компромиссное неполное разрешение для обеих сторон;
- отказ от своего успеха в пользу «противника»



### **«Коммуникационный квадрат» Фридеманна Шульца фон Туна**

Для анализа высказываний, которыми обмениваются участники эксперимента, а также участники любого конфликтного взаимодействия, может быть использован так называемый коммуникационный квадрат. По мнению Шульца фон Туна, в каждом высказывании в явном или неявном виде присутствуют четыре сообщения:

- 1) Содержательная информация
- 2) Сообщение о себе, выражение своих эмоций
- 3) Сообщение об отношении к происходящему или партнеру
- 4) Призыв к определенным действиям

Графически схему анализа сообщения можно изобразить в форме квадрата, по сторонам которого располагаются эти четыре типа сообщений. Коммуникационный квадрат позволяет детально проанализировать ключевое высказывание оппонентов, а анализ – выявить его проблемные части. На этой основе можно построить и реакции, сглаживающие конфликт.

#### **5.4. Группа 4. Методы управления конфликтом.**

В качестве иллюстрации структурных методов опишем метод анализа проблемного поля организации, используемый А.И. Пригожиным в рамках организационного консультирования [29]. Поскольку конфликт всегда сопряжен с наличием трудностей взаимодействия в группе (организации), которые участниками осознаются как проблемы, данный метод может быть использован для выявления ключевой проблемы, которая в ситуации конфликта является чаще всего причиной конфликта.

#### ***Метод анализа проблемного поля А.И.Пригожина.***

##### *Вариант 1. Группировка проблем*

1 этап: составление списка проблем.

2 этап: группировка. Каждый участник выбирает какой-либо критерий группировки проблем. Перечень критериев может быть предложен медиатором. Например, отношения с клиентами; отношения между руководителем и подчиненными (стиль руководства); отношения с высшим руководством; отношения внутри подразделения (на одном уровне управления). Каждая проблема нумеруется, визуально можно представить проблемное поле как несколько блоков, включающих номера проблем,

относящихся к данной категории. По завершении данного этапа группировки участникам предлагается вопрос: Разрешение какого из этих групп (блоков) проблем ослабит остроту других? Таким образом, можно выделить корневой блок проблем. Именно с него следует начать дальнейший анализ проблемного поля.

3 этап: выявление соотношения проблем в корневом блоке. Для определения соотношения проблем внутри корневого блока по отношению к каждой проблеме задается вопрос: Если разрешается данная проблема, приводит ли это к более легкому решению других проблем. Та проблема, решение которой лежит в основании решения других проблем, является корневой проблемой.

4 этап: сопоставление представлений о корневых проблемах, выделенных разными участниками. При достижении согласия по поводу того, какая проблема является корневой, дальнейшая работа должна быть направлена на поиск решения именно этой проблемы.

### *Вариант 2. Метод построения графов.*

1 этап аналогичен первому этапу первого варианта. Участникам предлагается в составленном списке проблем выделить 7-8 наиболее актуальных для организации (группы) и обвести их номер кружком, остальные проблемы списка должны быть вычеркнуты. Каждый может добавить к списку свои проблемы, но не учитывать их при дальнейшем анализе.

2 этап: Каждый участник получает заготовленную заранее матрицу размером 8x8. Участник должен вписать номера этих проблем в верхнюю строку и в первый столбик матрицы.

3 этап: Проводится попарное сравнение вычлененных проблем, отвечая на вопрос: «Какая из этих двух проблем вызывает или обостряет другую?». При затруднении вопрос может звучать так: «Какая из двух проблем в большей мере оказывает влияние на другую?» Результат фиксируется с помощью стрелочки, направленной в сторону зависимой проблемы.

4 этап: Построение графов. Обычно осуществляется медиатором, на основе анализа заполненных участниками матриц. Проблема (проблемы), от которой идут стрелочки к другим, а к ней нет, помещается внизу – это корневая проблема. Проблема (проблемы), на которую приходится только обострение, помещается внизу – это результирующая проблема. Остальные будут располагаться в промежутке между ними. Проблема, через которую проходят связи между разными проблемами – узловая проблема. От корневой проблемы рисуются стрелки к тем, которые она обостряет, таким же образом обозначаются связи между другими проблемами.

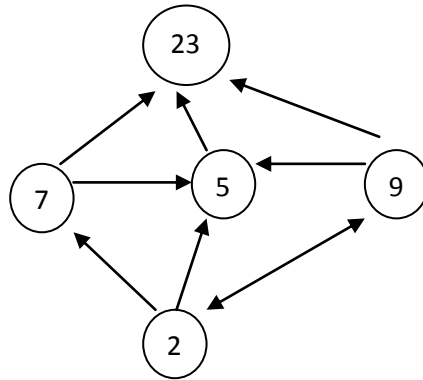


Рис. 3. Пример построения графа

В случае построения графа корневой часто оказывается проблема, неожиданная для участника в отличие от группировки, где в выделении корневой проблемы может отразиться предпочтение участника.

Корневые и узловые проблемы, выделенные разными участниками, сопоставляются. Если корневые проблемы не повторяются, можно говорить о разобщенности, разном видении ситуации участниками, что может лежать в основе их конфликтного взаимодействия.

К методам управления конфликтом может быть отнесена и Организационно-деятельностная игра (ОДИ), редко используемая на практике в силу сложности ее осуществления, но прекрасно иллюстрирующая возможности развития группы.

***Организационно-деятельностная игра (ОДИ)***

ОДИ представляет собой имитацию реальной ситуации деятельности, ограниченную во времени и пространстве игры. ОДИ проводятся с целью решения проблем, которые в настоящий момент не имеют известных решений или же существующие решения не приводят к позитивным результатам. При этом поиск решения проблем выходит за рамки компетенции какой-либо одной из профессиональных позиций, имеющих в организации. В ходе игрового взаимодействия участники временно «отказываются» от своего узкопрофессионального взгляда и способа мышления, чтобы увидеть всю сферу деятельности целиком, вместе исследовать ее, четко прояснить проблемы и затруднения в этой деятельности, выработать пути разрешения проблем и преодоления затруднений, а также освоить необходимые способы мышления и действия, чтобы реализовать найденное решение. В игре специально организуются

условия для того, чтобы подвергнуть сомнению и проблематизировать все составляющие деятельности и все знания деятелей [6, с. 19].

### *Ход ОДИ.*

*Подготовительный этап.* Предварительные исследования и содержательная проработка темы игры, разработка организационного проекта (оргпроекта) и программы ОДИ, мыслительное моделирование и сценарирование основных моментов игры, подбор участников и подготовка игротехнической команды, решение организационных и технических вопросов.

*Основной этап.* Это собственно сама организационно-деятельностная игра. В ходе игры могут быть переосмыслены и изменены цели, основные представления, состав групп и даже сама программа.

Первая фаза игры – вхождение игрового коллектива в проблемную ситуацию и проблематизация. Основная задача – самоопределение участников, т. е. осознание ими собственных целей и задач деятельности, как в игре, так и в реальной жизни и на этой основе – формулирование целей группы. Исходя из выбранных целей и задач, игроки проводят анализ ситуации деятельности. Проверяются на прочность имеющиеся знания, представления и способы работы, выявляются затруднения, формулируются проблемы, определяются необходимые средства, методы и знания для решения проблем. Фаза заканчивается четким осознанием расхождений между имеющимися возможностями и поставленными целями, это и называется проблематизацией.

Вторая фаза – методологическая. Суть этой фазы состоит в переходе от предметных, профессиональных способов мышления и деятельности к иному способу мышления. Для этого используются методологические схемы, поскольку решать действительные проблемы можно только на мыслительном (теоретическом) уровне, абстрагируясь от ситуационных обстоятельств. Например, чтобы решить проблему соорганизации деятельности директора и подчиненного, нужно «забыть» о конкретных исполнителях ролей директора и подчиненного и разрешать эту проблему на теоретическом уровне, оперируя позициями «директор» и «подчиненный».

В следующей, третьей, фазе – фазе проверки и коррекции достигнутых результатов, игроки примеряют на себя новые позиции или новые функции в старых позициях, разыгрывают новые отношения. Эта фаза является своеобразным возвращением к реальности. Игроки в режиме проектирования (программирования, планирования, принятия совместных обязательств и др.) перестраивают свою собственную деятельность,

ориентируясь на реальность. В этой фазе происходит «оформление» участниками результатов (знаний, способов деятельности, других способов мышления) для использования в реальной ситуации. Фаза заканчивается «выходом из игры» – специальной процедурой перехода от игрового режима в режим реальной деятельности. Обычно это общая и обязательная для всех участников итоговая рефлексия игры. На ней все участники ОДИ: и игроки, и команда организаторов – не только имеют право, но и должны высказать свое отношение к игре, а также досказать все то, что было недосказано во время самой игры.

*Заключительный этап* в большей степени относится к работе руководителя, методологов и игротехнической команды после игры. Здесь подводятся итоги и разбираются специальные задачи, которые ставились перед исследователями и методологами. Как правило, руководителем игры готовится содержательный отчет по результатам ОДИ. Главным результатом ОДИ является решение проблемы непосредственно в организации деятельности, которое игроки уносят из ОДИ «на себе».

Метод организационно-деятельностной игры хорошо вписывается в парадигму «Action Research» – «активного исследования» Курта Левина, основанную на принципе одновременного использования исследования для порождения нового знания и решения проблем [26, с. 502]. Термин «Action Research» можно рассматривать и как модель исследования действием. По мнению Курта Левина, сталкиваясь с новой ситуацией деятельности, человек (или группа людей) могут освоить ее в процессе циклической серии действий, одновременно являющихся исследованием ситуации. Данная модель может быть описана следующим образом: включаясь в новую ситуацию деятельности, человек совершает действие и получает определенный результат, который он должен оценить. Овладение деятельностью может происходить только в том случае, если обучающийся после совершенного действия проводит рефлексию, сопоставляя цель, совершенное действие и полученный результат. Результаты рефлексии требуют в свою очередь теоретического осмысления, дающего возможность выявить главное в совершенном акте. На основе теоретических выводов осуществляется проектирование, а затем и осуществление нового действия. После осуществления обновленного действия последовательно осуществляется оценка результата, рефлексия, теоретический анализ и обобщение, проектирование нового действия и реализация действия следующего уровня.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация – переговоры в ситуации конфликта. – СПб: Роза мира, 2010. – 178 с.
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – СПб.: Питер, 2016. – 528 с.
3. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 176 с.
4. Болмэн Л.Д., Терренс Е.Д. Рефрейминг организаций. Артистизм, выбор и лидерство. Пер. с англ. И.Трифоновой. – СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 492 с.
5. Виттенбек Н.В. Рабочая тетрадь по курсу «Организационное поведение». – М.:МИРБИС, 2008. – 93 с.
6. Водолажская Т., Егоров А. Организационно-деятельностные игры. Популярное введение. – Минск: АГТ ЦСИ, 2008. /[https://eurobelarus/info/files/22/86/Book\\_OAG.rus.pdf](https://eurobelarus/info/files/22/86/Book_OAG.rus.pdf)
7. Глазл Ф. Самопомощь в конфликтах. Концепции – упражнения – практические методы. –Калуга: Духовное познание, 2000. – 192 с.
8. Гришина Н.В. Психология конфликта. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб, 2009. – 440 с.
10. Иванова Е.Н. Динамика проблем и конфликтогенные установки руководителей// Вестник СПбГУ. Серия 3 , 2009, вып.3. – С.200-2006.
11. Иванова Е.Н. Типология интересов как инструмент медиации //Теория и практика психотерапии, 2015. – N2. – С.75-81.
12. Казаков В.С. Социальный конфликт: проблема определения. //Социология: теория, методы, маркетинг, 2004, №3. – С.156-166.
13. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие/ Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2017. – 88 с.
14. Козер Л. Функции социального конфликта. — М.: Дом интеллектуальной книги: Идея-Пресс, 2000. – 295 с
15. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса /Под ред. к.п.с.н. Е.Н.Ивановой. – С.Петербург, 1995. – 150 с.
16. Колризер Д. Спасти заложника. Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика/ Пер. с англ. Г.Любимовой. – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 336 с.
17. Ламанов И.А. Профессия переговорщик: новый подход. – М.: ООО «ИПЦ» Маска», 2015. – 340 с.

18. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. Учебное пособие. – М.: Аспект Пресс, 1999. – 271 с.
19. Линкольн У.Ф. и др. Переговоры. Сокращенный вариант пособия для слушателей курса. /Под ред. к.п.с.н. Е.Н.Ивановой. – СПб-Рига: Педагогический центр «Эксперимент», 1998. – 164 с.
20. Мастенбрук У. Переговоры. – Калуга: Издание КаИС, 1993. – 175 с.
21. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. /Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
22. Медиация: Учебник /Под ред. А.Д.Карпенко, А.Д.Осиновского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М. Статут, 2016. – (Библиотека журнала «Третейский суд»; вып. 8) – 470 с.
23. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. (Пер. с англ. О.И.Медведь). – М.: Вильямс, 2016. – 672 с.
24. Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах. Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
25. Москвин В.А. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие. – М.: КУРС: ИНФРА-М, 2016. – 150 с.
26. Новейший социологический словарь/Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Мн.: Книжный Дом, 2010. – 1312 с.-
27. Обозов Н.Н. Совместимость и срабатываемость. – СПб: Издательство «Облик», 2000.– 212 с.
28. Ожегов С. И. Словарь русского языка. – М.: Русский язык». 1990. – 917 с.
29. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.
30. Проншин А Авторский тренинг Переговоры с сетями. Бои без правил, 2015. /<http://www.programma.x-pdf.ru/braznoe/525742-1-peregovori-pronshin-setyami-2015- boi-bez...>
31. Регнет Э. Организационный конфликт. Формы, функции и способы преодоления. – Харьков: изд-во «Гуманитарный центр», 2014. – 408 с.
32. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. – СПб.: Речь, 2009. – 240 с.
33. Сивкова Г.Правила «хорошего конфликта»//Управление персоналом/ – 2012, – №7.
34. Солтицкая Т.А. Тренинг продаж: Учебное пособие. – СПб: Изд-во СПбГУ, 2001. – 212 с.
35. Философская энциклопедия. В 5-ти томах. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 584 с.

36. Фонталова Н.С. Психология управленческих и экономических конфликтов. Учебное пособие. – Иркутск: Издательство БГУЭП, 2011. – 156 с.
37. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры. – М.: Изд. Центр «Академия», 2004. – 192 с.
38. Хертель А. фон. Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни /Пер. с нем. Н.Бабичевой. – СПб: Издательство Вернера Регена, 2007. – 272 с.
39. Шаленко В. Н. Трудовые конфликты: методология, теория и управление. – М.: Academia, 2008. – 322 с.
40. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов/ Пер. с нем. Л.Канторовой. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – 296 с.
41. Шугуров Л. Как управлять начальником: 7 почти реальных историй. Онлайн видеокурс. /[http://www.courson.ru/course/Kak\\_upravlat\\_nachalnikom\\_7\\_pochti\\_realnyh\\_istoriy\\_890/](http://www.courson.ru/course/Kak_upravlat_nachalnikom_7_pochti_realnyh_istoriy_890/)