**ГЛАВА 7**

**СОТРУДНИЧЕСТВО ПРИ ПРЕОДОЛЕНИИ**

**КОНФЛИКТОВ**

**7.1. Роль коллектива в преодолении конфликтов**

**Виды взаимоотношений в коллективе.** Человек является реша­ющим звеном деятельности любой организации; ни материаль­но-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут гарантировать ее успеха. Отношение человека к делу, его заинтересованность в результатах своего труда и совместной с дру­гими работы, свойственная ему реакция на общественные ини­циативы — это психологические и социальные аспекты деятель­ности трудовых коллективов, которые имеют решающее значение для успешного функционирования организации в целом.

Преобладание административных методов решения возника­ющих проблем, сверхцентрализация в планировании и управле­нии, административно-командный стиль в поведении многих ру­ководителей приводят к снижению активности, инициативности людей, падению у них интереса к труду и ответственности за его результаты. Регулирование взаимоотношений и общения в тру­довом коллективе предполагает понимание закономерностей груцпового взаимодействия и сопровождающих его социально-психологических процессов, а также основных принципов влия­ния на все стороны жизнедеятельности коллектива.

**Под трудовым коллективом понимается общность людей, входящих в одно структурное подразделение, связанных совместной деятель­ностью и решающих общую производственную задачу.** Коллектив — высшая форма социальной группы, в которой объединены два основных компонента: материальный (люди) и духовный (уста­новки людей, их мысли, чувства и т.п.). Право называться кол­лективом социальная группа обретает при условии, если она обладает рядом признаков, включая общественно полезную цель, сплоченность, наличие органов управления. Развитый коллектив представляет собой, кроме того, самоуправляемую и саморегули­руемую систему.

Духовную сторону жизни трудового коллектива составляют его идеология (совокупность идей и взглядов) и психология (сово­купность определенных социально-психологических явлений). Среди последних выделяются:

* социально-психологические факторы, возникающие из практики взаимодействия людей (взаимные оценки, требования, авторитет и т.д.);
* общественное мнение (коллективные взгляды, установки, суждения); социальные чувства и коллективные настроения; кол­лективные привычки и обычаи.

В коллективе выделяются три сферы отношений: профессиональ­ная (трудовая), общественно-политическая и жизнедеятельности. Профессиональная сфера предполагает взаимоотношения между работниками, складывающиеся в процессе труда. Она включает:

* субординационные отношения (руководитель — подчинен­ный, старший — младший);
* координационные отношения, обусловленные совместной деятельностью;
* в некоторых случаях также и отношения в системе «чело­век — техника».

В этой сфере работник выступает как специалист-профессио­нал. Однако его деятельность не сводится только к исполнению профессиональной функции. Указанная функция выполняется в рамках общественно-политической сферы. В сфере же жизнеде­ятельности удовлетворяются материально-культурно-бытовые по­требности и потребности общения, происходит в основном фор­мирование малых групп и культивирование психологии микро­сред, что находит свое проявление в других сферах.

Вряд ли можно ожидать успеха от совместной деятельности, если психологический климат в организации неблагополучен, если высока конфликтность и низка сплоченность сотрудников, велика текучесть кадров, нестабильна общая обстановка в кол­лективе. Психологический климат выступает одним из важней­ших индикаторов готовности организации к эффективному решению стоящих перед нею задач.

**Функции общения в коллективе.** Поскольку в коллектив объ­единяются люди, обладающие различными личностными харак­теристиками, приходится сталкиваться с так называемыми кон­фликтными личностями. Знание особенностей поведения таких людей, своевременное их выявление в коллективе служит частью реализации мер по предупреждению причин возникновения кон­фликтных ситуаций и предотвращению деструктивных конфлик­тов, о чем уже упоминалось в главе об источниках конфликтов и стрессов (см. 3.3).

Основой конфликта всегда являются противоречия между ин­тересами субъектов. Поэтому лучший и наиболее результативный путь разрешения конфликтов — устранение такого рода противо­речий. Но гораздо важнее и эффективнее предупреждение неже­лательного конфликта, чем его прекращение или разрушение. Основные усилия должны направляться на недопущение возник­новения конфликтных ситуаций, грозящих негативными послед­ствиями, развитие взаимопонимания и сотрудничества, создание норм, регулирующих поведение людей, поддержание нормального психологического климата в коллективе.

Общение в трудовом коллективе — это сложный процесс, про­текающий от установления контактов до развития взаимодей­ствия. В его основе находятся совместная трудовая деятельность людей, необходимость согласования и соотнесения действий раз­личных работников, взаимосвязи и взаимозависимости, возника­ющие в коллективе.

Соответственно основная функция, которую выполняет об­щение в трудовом коллективе, заключена в **организации совмест­ной деятельности людей,** имеющих единую цель, ориентация их на достижение общего конечного результата. В силу этого совмест­ная деятельность предполагает разделение общего задания на со­ставляющие (обычно функционально взаимосвязанные между со­бой), протекает в условиях одновременного выполнения действий разными участниками, в большинстве случаев объединенными еще и общим пространством, местом работы, что неизбежно пре­допределяет и порождает коммуникацию членов коллектива по поводу возможного распределения заданий между отдельными ра­ботниками, координации их усилий, оценки действий друг друга и т.п.

Обеспечение с помощью общения совместной деятельности предполагает выработку единой стратегии взаимодействия людей, что возможно только на основе согласования их позиций, обмена информацией, установления взаимопонимания. Отсюда вытека­ет еще одна функция общения — **познание людьми друг друга.**

В процессе совместной деятельности, разного рода контактов и взаимодействий, возникающих между людьми, идет постоян­ное формирование представлений друг о друге, складываются образы друг друга. Действительно, чтобы вступить в контакт с другим человеком, надо реально представлять себе, чего от него следует ждать, как он откликнется на ваши действия. Когда речь идет об относительно простых формах взаимодействия, не требу-

ется глубокое знание психологии партнера. Но чем сложнее взаи­модействие, чем более сложные задачи оно перед собой ставит, тем глубже и точнее должно быть представление о партнерах по взаимодействию.

Важная сторона жизнедеятельности трудового коллектива — **формирование и развитие межличностных отношений.** Эта функция, в свою очередь, естественно вытекает из двух первых. В процессе общения, связанном с трудовой деятельностью, на основе соот­ветствующих контактов, взаимодействий возникают представле­ния о членах коллектива, его руководителе, складываются опре­деленные межличностные отношения. Они существуют в двух основных формах — как деловые отношения (авторитет отдель­ных членов коллектива, склонность к сотрудничеству и взаимо­помощи и т.д.) и как личные отношения (симпатии-антипатии). Не следует, однако, рассматривать эти формы как две независимые составляющие межличностных отношений, ибо они, несомненно, взаимосвязаны и оказывают друг на друга сильное влияние.

Чем более развит коллектив, тем более определяющую роль в нем играют деловые отношения. Но это не означает, что личные взаимоотношения постепенно уходят из сферы общения: речь идет лишь о том, что, оценивая друг друга, члены развитых коллекти­вов в большей мере ориентируются на деловые качества друг дру­га. Авторитетность людей в таких коллективах, их популярность в первую очередь определяются их профессиональными заслуга­ми, а личные взаимоотношения подчиняются интересам дела. В группах менее высокого уровня развития могут, наоборот, до­минировать личные взаимоотношения, личные симпатии-анти­патии играть определяющую роль в том, кого поддержать, а кого осудить, кому дать «выгодную», а кому «невыгодную» работу.

Общение является главнейшей потребностью личности. Все со­временные формы жизнедеятельности имеют коллективный харак­тер. Человек не может поддерживать свое существование, не всту­пая в контакты с другими людьми. Весь его опыт доказывает преимущества установления хороших отношений с окружающими.

**Объективные и субъективные причины «трудного» общения.**

Эффективное взаимодействие можно определить как такое взаи­модействие, при котором общие цели достигаются с минималь­ными затратами времени и энергии, а само взаимодействие оставляет у его участников чувство удовлетворения. Говоря о труд­ностях, имеются в виду ситуации, когда участникам общения не

удается прийти к необходимому результату или же на его дости­жение тратится слишком много времени и энергии, контакты оставляют чувство неудовлетворенности, даже если цели взаимо­действия и достигнуты. За неудачами взаимодействия зачастую стоят неумение или нежелание понять друг друга, выработать общую точку зрения, а также отсутствие необходимых навыков совместного принятия решений, что делает взаимодействие дли­тельным, трудным и подчас болезненным.

В коллективах нередко встречаются ситуации такого «трудно­го» общения. Иногда они имеют явный характер — вплоть до воз­никновения острых конфликтов, когда людям не удается прийти не только к взаимоприемлемому решению, но даже к простому взаимопониманию. Нередко нарушения нормального взаимодей­ствия не столь очевидны: внешне все выглядит относительно бла­гополучно, однако участников общения что-то разделяет, им ме­шает отсутствие доверия друг к другу, взаимная недоброжелатель­ность, они, как говорится, «не сработались». В любом случае трудности во взаимодействии сказываются и на эффективности совместной деятельности, и на отношениях в коллективе.

Во взаимодействии людей, осуществляемом в рамках их совмест­ной трудовой деятельности, можно выделить аспект, связанный с объективными обстоятельствами, компонентами социально-про­изводственной ситуации, которые могут в большей или меньшей степени предрасполагать к возникновению трудностей в обще­нии, а от них — и к конфликтным ситуациям. Чем в большей сте­пени объективные обстоятельства предрасполагают к разного рода разногласиям и столкновениям интересов, тем вероятнее на этой почве будут возникать конфликтные ситуации, независимо от того, какие люди оказались участниками этой ситуации. Напри­мер, если между двумя отделами существует неопределенность в распределении полномочий, то в спорных точках взаимодействия из-за объективно существующей организационной несогласован­ности будут возникать осложнения. При этом конфликтность приобретет хронический характер, сложившееся конфликтное взаимодействие по нерешенным вопросам втянет в свою орбиту работников и с «плохими», и с «хорошими» характерами.

Очевидно, что в одних и тех же объективных обстоятельствах взаимодействие людей может проходить по-разному. Здесь уже вступают в силу субъективные аспекты, собственно человеческая сторона ситуации. Последняя проявляется в том, что каждый по-своему реагирует на объективно сложившуюся обстановку, оце-

нивает ее в зависимости от собственных личностных особенно­стей, выбирает разные способы поведения, разрешения возника­ющих проблем и преодоления трудностей.

Для того чтобы понять причины трудностей во взаимодействии и перейти к их преодолению, надо проанализировать объектив­ные и субъективные аспекты их возникновения. Разделение объек­тивного и субъективного аспектов в ситуации взаимодействия имеет важное практическое значение как для анализа возникающих труд­ностей и разногласий, так и для их преодоления. В том или ином конкретном случае важно учесть долю объективного, внесенного в общение самой производственной ситуацией, и субъективного, зависящего от участвующих во взаимодействии людей.

Так, внедрение новой техники, изменение технологии неред­ко требуют перестройки в социальной организации — введения новых организационных форм, переквалификации работников и т.п. И наоборот, старая техника, значительная доля ручного тру­да, устаревшая технология вступают в противоречие с возросшим образовательным и квалификационным уровнем работников, их естественным стремлением к интересной работе, реализации своих знаний и навыков. И как следствие — рост напряженности в социально-психологическом климате коллектива.

Жизнедеятельность организации сопровождается борьбой про­тиворечий, разрешением одних противоречивых ситуаций и воз­никновением других. Не следует, однако, воспринимать это яв­ление лишь как негативное. Определенная противоречивость и, соответственно, возникающая напряженность во взаимодействии отдельных подразделений и работников может идти и на пользу дела.

Проблема заключается в том, чтобы не допускать перехода про­тиворечий (возникновение которых само по себе естественно и целесообразно) в межличностные осложнения, приводящие к на­рушению нормального взаимодействия совместно работающих людей.

**Особенности коллектива и их влияние на конфликтность.** Одним из обстоятельств, способствующих тому, что организационные проблемы переходят в трудности межличностного общения и взаи­модействия, становятся причинами разногласий между людьми, является склонность людей приписывать определенный личност­ный характер официальным, служебным отношениям, зависящим на самом деле не от личных особенностей работника, а от зани-

маемой им позиции в организационной системе взаимодействия и предписываемых этой позицией соответствующих действий. Например, дисциплинарные требования, принятые в организа­ции, могут рассматриваться подчиненными как проявление лич­ной требовательности руководителя, тогда как на самом деле они продиктованы целями, законами, нормативами и т.д. Человек же в своем взаимодействии с организацией не оперирует этими по­нятиями, а во многом отождествляет организационное взаимо­действие с межличностным. Его отношение к организации в зна­чительной степени определяется отношением к руководителям и другим членам коллектива.

Объективные противоречивые ситуации, возникающие в со­вместной деятельности людей, создают потенциальную возмож­ность возникновения конфликтов, которая переходит в реальность только в сочетании с субъективными факторами. Какие бы объек­тивные условия ни существовали, вступают в конфликт в конеч­ном счете люди, поэтому от их восприятия ситуации зависит, какое развитие эта ситуация получит. Человеческий фактор кон­фликтности, ее субъективные аспекты связаны как с особенно­стями коллектива, так и с индивидуальными, личностными каче­ствами людей, культурой их общения.

*Психологический климат, сложившийся в трудовом коллективе, оказывает влияние на фоновый уровень конфликтности в нем, на то, как люди переживают напряженные, стрессовые ситуации.* Специ­алисты отмечают, что перерастание в конфликты сложных, напряженных ситуаций в совместной деятельности чаще наблю­дается в коллективах с невысоким уровнем развития, отлича­ющихся разобщенностью его членов, отсутствием между ними единства по вопросам совместной деятельности, низким уровнем этики общения.

Так, в одном из лабораторных психологических исследований к решению поставленной задачи были привлечены группы разного уровня развития. По ходу решения задачи испытуемым создавали разнообразные помехи. Реакция групп на эту, хотя и лабораторную, стрессовую ситуацию была неоднозначной. В группах высокого уровня развития — коллективах в полном смысле этого слова — возникала сильная адекватная реакция: группа отвечала на возникно­вение сложной ситуации высокой сопротивляемостью и повышением эффек­тивности своей деятельности. Группы среднего уровня развития оказались ме­нее способными к ликвидации возникшего сбоя, однако также адаптировались к новой ситуации. В группах же низкого уровня развития наблюдались дезор­ганизация, агрессивные реакции, резкое снижение эффективности деятель­ности.

Результаты этого, как и других подобных исследований, под­тверждаются и практическими наблюдениями: сплоченные кол­лективы с развитыми товарищескими отношениями, взаимопо­мощью, чувством взаимной ответственности намного легче преодолевают сложные, напряженные ситуации в своей деятель­ности, чем группы невысокого уровня развития (с точки зрения направленности на дело, развитости коллективистских отноше­ний), в которых объективные трудности чаще порождают меж­личностную конфликтность. Поэтому так важна сплоченность коллектива, складывающаяся на основе близости представлений работников о наиболее существенных сторонах жизнедеятельно­сти их коллектива.

Сложная система деловых и личных отношений может быть охарактеризована также с точки зрения взаимной доброжелатель­ности, направленности на сотрудничество, готовности членов кол­лектива к совместному, мирному решению возникающих проблем. Психологи отмечают тенденцию к иррадиации (распростране­нию) складывающихся в коллективе традиций общения, прояв­ляющуюся в том, что склонность руководителя к конфликтному поведению, внесение им компонента напряженности в отноше­ния с подчиненными оказывают отрицательное воздействие и на отношения членов коллектива между собой. Напротив, умение руководителя не только не обострять сложные ситуации, но и сни­мать напряженность, переводить зарождающиеся разногласия в русло конструктивного делового обсуждения способствуют раз­витию подобного же стиля и в отношениях между рядовыми чле­нами коллектива.

Безусловно, рассогласования между участниками социальной группы могут быть связаны не только с особенностями коллектива, но и с индивидуальными качествами людей. Причины, делающие человека «трудным в общении», принято делить на ситуацион­ные и личностные.

**Ситуационные причины,** предрасполагающие человека к конф­ликтному реагированию на внешние обстоятельства, их обострен­ному эмоциональному восприятию, — это соответствующее временное психическое состояние человека: усталость, перена­пряжение, недовольство собой и окружающими, чувство неспра­ведливости и т.п. Именно под влиянием таких факторов обычно выдержанный человек в состоянии крайнего перенапряжения становится вспыльчивым, резким, способным к обострению

отношений с людьми. Такие проявления в поведении человека потому и принято называть ситуационными, что они случайны, не характерны для него.

**Личностные причины** более существенны. Они возникают, когда человек имеет устойчивую склонность к конфликтному реагиро­ванию, превращению затруднения или рассогласования в межлич­ностные обострения и столкновения. Это может быть следствием некоторых особенностей эмоционально-волевой сферы челове­ка. Отсюда вспыльчивость, несдержанность, импульсивность лич­ности, частые взрывы в поведении, отрицательно оцениваемые окружающими. В особо тяжелых случаях под влиянием неблаго­приятных жизненных обстоятельств может формироваться опре­деленная тенденция, своеобразное «эмоциональное тяготение» к периодической драматизации отношений, усилению межлич­ностной напряженности. У такого типа личности эмоциональное напряжение конфликтной ситуации, испытываемое субъектом и его «противниками», вызывает своеобразное чувство удовлетво­рения. «Влечение» к конфликтам самой личностью не осознается и относится к ее глубинным сферам, а потому особенно трудно корректируется.

Конфликтность личности может являться следствием неаде­кватности сформировавшихся у нее представлений о себе и окру­жающих. Завышенная самооценка, т.е. восприятие и оценка себя, не соответствующие реальным возможностям, реальному потен­циалу личности, затрудняют общение человека с непосредствен­ным окружением. Работник с завышенной самооценкой ожидает таких же оценок и от окружающих и, не получая их, отделяется от сотрудников, обвиняя коллег в несправедливости, приписывает им корыстные мотивы, зависть и т.п.

Разновидность искажений в оценке и восприятии других — обо­стренная восприимчивость их недостатков, слабостей, преимущест­венное восприятие плохого, а не хорошего в людях, преобладание из-за этого отрицательных оценок над позитивными.

Еще один вариант конфликтности личности, создающей труд­ности общения в коллективе, состоит в различиях между стерео­типами поведения человека и нормами группы, представлениями о правильном поведении и культуре. В этом случае человек, вполне доброжелательный по отношению к окружающим, стремящийся к сотрудничеству и контактам с ними, постоянно оказывается в ситуациях разногласий, попадает впросак, совершает оплошно­сти из-за отличия своего поведения от принятого в группе. Как

следствие — он воспринимается в ней «чужим», вызывает недо­вольство со стороны отдельных членов группы, может стать по­стоянным раздражителем, источником напряжения. Вместе с тем не следует преувеличивать роль тех или иных индивидуально-пси­хологических особенностей, «плохих» характеров в возникнове­нии межличностных осложнений и конфликтов в коллективе. Благоприятная ситуация, в которой оказывается человек, не дает оснований для проявления конфликтных тенденций его характе­ра (или смягчает их) и напротив — общая неблагоприятная ситу­ация может привести к конфликтному поведению даже вполне доброжелательно настроенных работников. *Оптимальный социаль­но-психологический климат, высокоразвитые отношения в коллек­тиве являются наилучшей гарантией от нежелательных конфликт­ных проявлений.*

**7.2. Правила ведения переговоров по спорным проблемам**

**Составные части процесса переговоров.** В основе переговоров лежит стремление урегулировать конфликт, противоречие. Одна­ко сам по себе конфликт — это еще не предмет переговоров. **Пе­реговоры есть процесс взаимосогласованных действий сторон урегу­лирования конфликта с целью установления меры соответствия и меры несоответствия их позиций.** Переговоры выполняют опреде­ленные функции. Среди них:

* информационно-коммуникационная;
* регулирующая;
* контролирующая;
* совместное решение проблемы.

Переговоры представляют собой в первую очередь совместную с партнером деятельность, предполагающую отношения в систе­ме «субъект — субъект» (а не «субъект — объект»). При этом необ­ходимо учитывать несколько важных моментов. Во-первых, переговоры означают взаимодействие субъектов, каждый из ко­торых обладает своими целями, интересами, намерениями. Во-вторых, деятельность на переговорах имеет совместный харак­тер. В-третьих, интересы участников переговоров частично совпа­дают и частично расходятся. В-четвертых, неоднородный по сво­им задачам процесс переговоров состоит из нескольких этапов:

* подготовка к переговорам;
* непосредственный процесс их ведения;

• анализ результатов переговоров и выполнения достигнутой  
договоренности.

Очень важным является **подготовительный этап переговоров,** от которого зависят и результат, и сам процесс переговоров: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов. Подготовительным этапом должны быть обес­печены решение организационных вопросов и проработка основ­ного содержания переговоров.

К *организационным вопросам* обычно относят определение вре­мени и места встречи, формирование количественного и каче­ственного состава ее участников с каждой стороны. Переговоры обычно длятся полтора-два часа. Необходимо помнить, что пер­вый спад активности наступает примерно через 35 минут. Следу­ет заранее рассмотреть вопрос формирования состава делегации, глава которой должен быть компетентен по существу предлагаемых к обсуждению вопросов. Кроме организационных вопросов очень важна проработка *основного содержания переговоров.* Имеются в виду:

* анализ проблемы (альтернативы решения);
* -формулирование общего подхода к переговорам, целей, за­дач и собственной позиции на них;
* определение возможных вариантов решения;
* подготовка предложений и их аргументация;

• составление необходимых документов и материалов.  
**Переговорный процесс** состоит из трех последовательных ста­  
дий:

1. взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
2. их обсуждение (выдвижение аргументов в обоснование сво­их взглядов и предложений);
3. согласование позиций и выработка договоренностей.

*На первой стадии* необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Можно рассматривать переговоры как процесс сня­тия информационной неопределенности путем постепенного уяс­нения позиций друг друга. При ведении переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомен­дациями:

* целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
* мысли должны быть четко сформулированы;
* короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысли­ваются;
* речь должна быть фонетически доступна;
* смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, гром­кость, тон и модуляция речи — лакмусовая бумажка вашего со­стояния, уверенности, достоверности информации;
* демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;
* сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;
* следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;
* не нужно перебивать говорящего, вести во время его выс­тупления диалог со своими коллегами;
* важно выразить понимание речи и одобрительное отноше­ние к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

*Вторая стадия* процесса переговоров, как правило, направле­на на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга. При обсуждении позиций существенное зна­чение приобретает аргументация, которая обычно показывает, на что та или иная сторона может пойти и почему, на какие уступки согласиться.

*На третьей стадии* выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа).

**Техника переговоров** подразумевает выбор подхода к их веде­нию и типа принимаемого на них решения. Существуют два ос­новных метода ведения переговоров:

* позиционного торга;
* принципиальных переговоров.

Суть *метода позиционного торга* заключается в том, что зани­маются позиции, которые затем уступаются в некоторой после­довательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначаль­ных требований. Выдвигается крайняя позиция, которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую пози­цию занимает сторона, участвующая в переговорах, и чем незна­чительнее ее уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет. В целом этот метод малопродуктивен, поскольку характеризуется непредска­зуемостью результата, большими затратами времени, возможно­стью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответствен­но, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в Гарварда ском университете США и подробно описанный в книге *Р. Фи­шера* и *У. Юри* «Путь к согласию, или Переговоры без пораже­ния», состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это воз­можно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Главное в таких перегово­рах — принятие удовлетворяющего стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов.

**Проблемное поле переговоров.** Вступая в переговоры по спорным проблемам, необходимо определить первопричину, приведшую к этим проблемам. Выделяется такая экспозиция конфликта, как претензии и притязания. Претензии и притязания представляют собой требования одновременно и к ситуации (к динамике ее изме­нения), и к действиям партнера-соперника. **Притязание** форму­лирует в себе заявку на изменение или сохранение определенно­го положения, а **претензии** — требования к действиям оппонента по отношению к данной ситуации. Таким образом, конфликтная ситуация начинает детализироваться в предметных требованиях и персонифицироваться в требованиях к сопернику.

Для анализа конфликта все уровни взаимных претензий и при­тязаний должны быть учтены. Конфликт становится более мно­гослойным, в нем высвечиваются объективные (требования к объекту) и субъективные (требования к субъекту) составляющие.

Выявление системы требований не дает полного представле­ния предмета переговоров. Это связано с тем, что не все указан­ные требования одной стороны могут быть приняты другой сто­роной в качестве предмета для обсуждения. Всякое прямое утверж­дение об общезначимости своих собственных претензий и притязаний как предмета для обсуждения обыкновенно наталки­вается на такой же прямой отказ со стороны оппонента. Поэтому формулирование претензий и притязаний — это еще не форму­лирование позиции.

Позиция формируется из претензий и притязаний сторон, но не путем прямого декларирования, а методом формирования **па­кета предложений,** торгов по ним и, соответственно, принятия этих пакетов как согласованного решения после необходимых взаим-

ных уступок. В этом случае, можно считать, переговоры уже на­чались и начались успешно, ибо в их основании — компромисс, а не конфронтация и силовое давление.

Начало переговоров знаменует готовность обсуждать предло­жения оппонентов. Претензии и притязания при этом становят­ся неявными требованиями, явные формулируются в предложе­ниях. Такой результат позволяет добиться очень многого. Во-пер­вых, снимается налет субъективизма и произвола в претензиях и притязаниях сторон. В отличие от них предложения даются вмес­те с обоснованиями и оценками. Во-вторых, стороны знакомятся более полно с позициями друг друга. И, в-третьих, меняется сама тональность переговорного процесса.

Если на уровне претензий и притязаний тональность перего­воров выражается в требованиях к партнеру, которые часто име­ют императивный, безапелляционный характер, то на уровне предложений она приобретает форму взаимного консультирова­ния. Однако это не означает, что переговоры должны миновать стадию претензий и притязаний. Данная стадия важна, именно на ней стороны раскрывают свои намерения противоположной стороне. Если такая стадия не пройдена, она оставляет против­ника свободным в выборе объяснения мотивов действия против­ной стороны. Чем полнее оппонент информирован о действитель­ных мотивах тех или иных действий своего партнера, тем реаль­нее прочное соглашение. Следовательно, предъявление претензий и притязаний — важная часть переговорного процесса, которая к тому же содержит в себе некоторые функции доброкачественно­сти результата.

Суммируя сказанное, можно сформулировать общее представ­ление о предмете переговоров, несмотря на то, что на разных эта­пах в него входят различные намерения и интересы, притязания и претензии, пакеты предложений и характеристики положений. **Предметом переговоров является список согласованных предложе­ний из пакетов участников переговорного процесса.**

Проблемное поле переговоров, будучи системой, одновремен­но представляет собой выражение переговорного процесса, его механизм. По отношению к нему оппоненты имеют разные пре­тензии и притязания. Это конфликтное измерение их взаимодей­ствия. Конструктивный характер проблемное поле приобретает тогда, когда стороны вносят сначала отдельные предложения, а затем пакеты предложений по урегулированию конфликта. Фор­мирование общего пакета предложений означает, что они взаим-

но принимают к обсуждению спорные вопросы и варианты иХ/1  
разрешения. Предмет переговоров, позиции сторон и процедура  
обсуждения как раз формируют проблемное поле переговоров,  
упорядоченное соотношение предмета переговоров, позиций сто­  
рон, процедуры переговоров и множества пропозиций, являю­  
щихся основанием позиций. Проблемных полей в переговорном  
процессе столько же, сколько участников (субъектов) обсужде­  
ния предмета переговоров. ;

В процессе переговоров поведение участников может соответ­ствовать трем различным подходам.

**Первый подход** отвечает идее противоречия сторон. Стороны занимают жесткую позицию и не желают понять друг друга, вы­слушать точку зрения оппонента. Участники переговоров пыта­ются отстоять свои собственные ранее утвержденные позиции. Они не договорились об общем предмете переговоров и не при­няли процедурных правил. В таких переговорах каждый участник не склонен считаться с партнерами и настроен упрямо отстаивать свою позицию. Основной целью каждого участника переговоров будет стремление победить, причем победить любыми средства­ми. В переговорах станет доминировать жесткий, твердый стиль. В манере переговоров окажутся приемлемыми различные нело­яльные средства. Общая мораль переговорного процесса сведется к принципу «цель оправдывает средства». Возможный исход — победа одного и подавление другого. Результат таких переговоров не может быть прочным, он подвергнется немедленному разру­шению при изменившихся обстоятельствах. Можно сказать, что в такого рода поединке проигрывают оба партнера, а сам харак­тер переговоров оказывается деструктивным.

**Второй подход** к поведению участников переговоров можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дру­желюбные позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам толерантного к себе отношения и ведет себя фак­тически заискивающе. Проблемные поля переговоров совпадают полностью. Такие переговоры характеризуются мягким стилем, в них отсутствует силовое давление. Однако конструктивными их все же не назовешь. Обусловлено это тем, что по своей природе переговоры, основанные на совпадающих проблемных полях, яв­ляются либо терминологическим спором, либо игрой и ритуалом, либо явным выражением конъюнктуры. Результат таких перего­воров — чаще всего сами переговоры. Они используются для за­тягивания времени, решения посторонних задач или, в лучшем

случае, достижения терминологической ясности. Моральное кре­до подобного рода переговорной деятельности — «Принципиаль­ность превыше всего!» На практике столь формальный подход встречается редко.

**Третий подход** к переговорному процессу основан на понима­нии сторонами необходимости поиска взаимоприемлемых реше­ний. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван парт­нерским. Он наиболее продуктивен и конструктивен, в нем до­минируют деловая принципиальность, твердый, но не жесткий стиль, лояльные манеры, более высокий уровень доверия между сторонами.

В основе поведения участников переговоров лежат совместный анализ проблемы и принципы «разумного эгоизма»: тщательный анализ интересов; собственные интересы реализуются полнее, если и партнер достигает своих интересов.

На практике трудно встретить «чистые» варианты описан­ных выше подходов. Скорее, можно говорить о преимуществен­ной ориентации участников переговоров на один из них. И все же в урегулировании конфликтов, улаживании деловых отношений преобладает развитие конструктивных партнерских связей.

**Стили ведения переговоров.** Вопрос о том, что служит опреде­ляющей характеристикой переговоров, является важным и не­однозначным. Важность его связана с тем, что в любом деле прак­тически всегда необходимо выделять главное звено и второсте­пенные моменты. Вступая в переговоры, нужно отдавать себе отчет в том, за что следует бороться, а чем можно в тех или иных случа­ях и поступиться. Это, в свою очередь, предопределяет набор со­ответствующих средств, методов и сценариев.

Определение степени твердости и гибкости прямо связано с осмыслением того, какого стиля ведения переговоров следует при­держиваться. Надо ли вести свою линию жестко, ориентировать­ся ли на противоборство, добиваясь консенсуса в паритете силы, или же нужно сразу настроиться на сотрудничество? Будет ли стиль связан с достижением принципиальной ясности перегово­ров, либо он сведется к мелочным придиркам к форме и протоко­лу? Эти вопросы не второстепенные, так как внезапные измене­ния стиля переговоров характеризуют недоброкачественность отстаиваемой позиции, неуравновешенность партнера, его низ­кую культуру делового общения. Тот или иной стиль должен быть

мотивирован целями переговоров и конкретно складывающими\* ся условиями. Проявление жесткости, к примеру, ни в коем слу­чае не следует связывать с всплеском эмоций, предвзятостью **к** партнеру и т.п. Мягкий же стиль не может применяться как след» ствие неудавшегося давления, уступки силе, заигрывания.

Вопрос о том, почему неоднозначна характеристика стиля делового общения, обусловлен тем, что практически все компо­ненты процесса переговоров оказывают на него соответствующее I влияние. Можно выделить пять основных элементов, из которых ' складываются отношения между сторонами, и дать ряд рекомен­даций относительно того, как сделать, чтобы они использовались наиболее эффективно.

1. *Рациональность.* Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмо­ции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.
2. *Понимание.* Необходимо стараться понять партнера. Невни­мание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.
3. *Достоверность.* Не следует давать ложной информации; если этб делает противоположная сторона, такое поведение ослабляет силу ее аргументации, затрудняя в дальнейшем взаимодействие участвующих в переговорах сторон.
4. *Не стоит поучать партнера.* Желательно быть открытым для его аргументов и постараться в свою очередь убедить его.
5. *Принятие.* Необходимо понять другую сторону и быть от­крытым, для того чтобы узнать нечто новое от партнера.

Общей характеристикой делового стиля является ориентиро­ванность на получение конструктивного результата, связанного с обсуждением спорного положения. **Конструктивным** считается такой результат переговоров, который складывается из опти­мального комбинирования предметных полей переговоров всех участников переговорного процесса. Это, соответственно, харак­теризует и то, что называется *конструктивной переговорной деятельностью.* Таковой будут любые формы взаимодействия по обсуждению спорного положения, которые направлены на до­стижение оптимального комбинирования всех предметных полей переговоров.

В отличие от конструктивного **силовой стиль** переговоров пред­полагает в качестве результата подавление или подчинение одной из позиций и торжество другой. Разновидности силового стиля — твердый (конфликтный) стиль и борьба (конфронтация) — ука-

зывают лишь на меру конфликтности, связанную с пределами до­пустимых действий. Альтернативами силового стиля являются мягкий стиль и сотрудничество. Они позволяют достигнуть со­глашения не оптимизацией конструктивных результатов, а ком­промиссами, маневрами позиций, соглашениями.

Существует общепринятый критерий, которому нет пока удов­летворительного названия. Он позволяет отличать переговоры, осуществляемые на основе объективных оценок, фактов, непред­взятого отношения к делу и партнеру, от соглашений, которые та­ковыми не являются. Если обе стороны не решили для себя этот основной вопрос переговоров, они могут или просто не сдвинуться с места, или же, сорвавшись с места, сделать движение по пути к соглашению неуправляемым и тем самым опасным.

Основной вопрос переговоров можно сформулировать так: **по­зиции сторон определяются либо отношением к проблеме (спорному положению), либо отношением к оппоненту. В** зависимости от решения данного вопроса возникают совершенно разные пред­ставления о том, какой смысл вкладывается в понятие «перего­воры».

В первом случае стороны действительно имеют дело с взвешен­ным, хотя, возможно, и различным по накалу страстей обсужде­нием спорного положения. Это и есть переговоры. Во втором случае речь идет не столько об обсуждении проблемы, сколько об обсуждении или даже осуждении носителей тех или иных взгля­дов. Если участники такого обсуждения и приводят свои позиции к общему знаменателю, это не переговоры в прямом их смысле, а, скорее, сговор, альянс — дань конъюнктуре.

Принципиальное различие двух упомянутых моделей, проис­текающее из того или иного решения основного вопроса перего­воров, дает их объективную или субъективную экспозицию. А это, в свою очередь, предполагает: какова природа данного процесса, таковы и его методы. Если последовательно рассмотреть два спо­соба решения основного вопроса переговоров, то можно отметить следующее. Главным принципом всяких переговоров (т.е. деятель­ности, основанной на обсуждении спорного положения самого по себе, безотносительно к тому, как это сказывается на взаимо­отношениях между партнерами) будет такой: **отношение к пробле­ме не зависит от отношения к оппоненту.**

В заключение необходимо подчеркнуть, что конструктивное обсуждение спорных вопросов, урегулирование конфликтов, ве­дение переговоров, аргументация своей позиции — все это практи-

ческие акты. Конечно, они базируются на теоретических прин­ципах и понятиях, но научиться деловому общению, приобрести навыки и умение обсуждать в ходе переговоров сложные пробле­мы, улаживать конфликты и минимизировать их негативные последствия можно только на практике.

**7.3. Социальное партнерство**

В лексикон граждан Российской Федерации термин «социаль­ное партнерство» вошел с конца 1991 г. В реальной жизни он означает цивилизованные методы регулирования социально-тру­довых отношений и разрешения трудовых конфликтов на разных уровнях.

На общефедеральном уровне с 1992 г. заключаются генераль­ные соглашения по социально-экономическим вопросам между Правительством России, общероссийскими объединениями профсоюзов, иными уполномоченными работниками представи­тельных общероссийских органов и общероссийскими объедине­ниями работодателей. По отраслям заключаются трехсторонние отраслевые (тарифные) соглашения между общероссийскими отраслевыми профсоюзами, работодателями (объединениями ра­ботодателей), Министерством здравоохранения и социального развития. На территориальном уровне заключаются региональ­ные соглашения, а на предприятиях, в учреждениях и организа­циях — коллективные договоры.

В словосочетании «социальное партнерство» «социальное» выражает общественное, относящееся к жизни людей, а «парт­нерство», происходя от французского «партия», — группу людей, товарищей по устремлениям. Следовательно, **социальное партнер­ство — это определенный вид деятельности, относящийся к жизни людей и прежде всего к их социально-экономическим интересам; система мероприятий, призванных обеспечивать сотрудничество наемных работников, представляемых обычно профсоюзами, рабо­тодателей, объединенных, как правило, в ассоциации предпринима­телей, и государства, органов исполнительной власти.**

Содержание социального партнерства характеризуют:

* преимущественно переговорный характер разрешения раз­ногласий;
* согласование социально-экономической политики, в пер­вую очередь политики доходов;
* согласование ряда критериев и показателей социальной справедливости и установление мер гарантированной защиты ин­тересов всех субъектов социального партнерства;
* утверждение системы общечеловеческих ценностей в сфере общественного труда;

• участие наемных работников в управлении.  
Предметами социального партнерства являются: занятость,

условия труда, заработная плата, социальные гарантии (отпуска, рабочее время, разного рода доплаты), защита социально уязви­мых слоев, экология, трудовые споры, гарантии профсоюзной деятельности. При этом субъекты социального партнерства ру­ководствуются принципами добровольности вступления в парт­нерские отношения и принятия обязательств; равноправия сто­рон; самоограничения при выдвижении требований и взаимных уступок в ходе переговоров; соблюдения норм законодательства и правил, согласованных сторонами.

Социальное партнерство направлено на решение основных вопросов социально-трудовых отношении. К ним, в частности, относятся:

* достижение согласия о форме и размере оплаты труда, денежных вознаграждениях, пособиях, компенсациях, доплатах;
* установление механизма регулирования оплаты труда ис­ходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
* обеспечение занятости работника, а в случае высвобожде­ния — переобучение и создание новых рабочих мест;
* договоренности о продолжительности рабочего времени и времени отдыха, а также ежегодных оплачиваемых и дополнитель­ных отпусках;
* разработка мер по улучшению условий и охраны труда, эко­логической безопасности и охраны здоровья работников;
* организация добровольного и обязательного социального страхования;
* соблюдение интересов работников при приватизации пред­приятий и ведомственного жилья.

Первыми шагами на пути к социальному партнерству в Рос­сии были Указы Президента страны от 26 октября 1991 г. «Об обес­печении прав профсоюзов в переходный период к рыночной экономике» и от 15 ноября 1991 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)». Этими указами профсоюзы признавались мощной силой общества, выступающей

в защиту прав и интересов трудящихся. Обращалось особое вни­мание правительства, всех органов исполнительной власти, а так­же предприятий, учреждений и других организаций независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности на стро­гое соблюдение прав профсоюзов и всемерное обеспечение их деятельности в соответствии с действующим законодательством и общепризнанными нормами международного права.

Профессиональные союзы — исторически необходимый и не­избежный институт цивилизованного общества. Они существо­вали и будут существовать до тех пор, пока есть система наемного труда, порождающая объективный конфликт интересов собствен­ника средств производства и собственника рабочей силы — наем­ного работника.

В современной России насчитывается более 100 профсоюзов, действующих в различных отраслях. Почти половина из них вхо­дит з самое крупное профсоюзное объединение — Федерацию не­зависимых профсоюзов России.

Защитная деятельность профсоюзов в Российской Федерации, как и во всем мире, охватывает три основных направления: - • оплату труда;

* условия труда;
* стабильную занятость.

Эти ориентиры являются основополагающими на коллектив­ных переговорах и в содержании заключаемых соглашений и кол­лективных договоров.

На уровне организаций профсоюзы выступают за максималь­ный учет особенностей трудовых отношений в коллективах, работающих на предприятиях различных форм собственности, обеспечение равной и гарантированной защищенности каждого труженика. Особое внимание они уделяют защите индивидуаль­ного работника, зоной «ущемления» которого могут быть основ­ные гражданские права: на труд, на отдых, на охрану здоровья, на материальное обеспечение в случае полной или частичной утраты трудоспособности, на жилище, на образование и др.

Профсоюзы призваны осуществлять контроль за соблюдени­ем законодательства о труде, в том числе законодательных актов при найме, увольнении и оплате труда, за созданием нормальных условий и охраны труда. Они располагают возможностями и для содействия повышению производительности труда, недопущения нарушений производственного процесса со стороны работода­теля. Их важнейшая задача заключается в контроле за выполне-

нием работодателем действующего законодательства о коллектив­ных договорах и соглашениях, применении санкций к админи­страции за уклонение от участия в примирительных процедурах, непредоставление необходимой социально-экономической ин­формации, нарушение и невыполнение мероприятий коллектив­ного договора.

В свою очередь, соглашения и коллективные договоры выпол­няют три функции:

* *защитную* (для наемных работников), состоящую в том, что­бы работодатель не мог, используя свою власть и силу, изменить условия труда в ущерб работникам;
* *организационную,* означающую стандартизацию трудовых от­ношений и наглядность расходов на содержание штатов;
* *антиконфликтную,* направленную на то, чтобы не допустить трудовых конфликтов и выдвижения новых требований по тем вопросам, которые уже включены в соглашения и коллективные договоры (на период их действия).

*Профсоюзы вправе участвовать в организации и проведении кол­лективных действий — собраний, митингов, демонстраций, улич­ных шествий, пикетирования, забастовок и других подобных акций с целью урегулирования трудовых споров, защиты социально-трудо­вых прав и интересов работников, привлечения общественного вни­мания к острейшим проблемам социально-экономической жизни.*

Указанные слагаемые системы социального партнерства, как свидетельствует практика развитых стран, помогают обеспечить взаимную заинтересованность наемных работников и предпри­нимателей в эффективном экономическом росте, повышении конкурентоспособности производства, а также в социальном мире и укреплении демократии. Они способствуют улучшению усло­вий труда и жизни людей, снижению уровня и смягчению остро­ты социальных конфликтов, переводу забастовочных ультимату­мов в конструктивные предложения.

Положения Указа Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» были затем разви­ты и закреплены в Законе РФ «О коллективных договорах и со­глашениях», принятом 11 марта 1992 г. Устанавливалось, что зак­лючение коллективных договоров и соглашений должно осуще­ствляться исходя из следующих принципов:

* соблюдение норм законодательства;
* полномочность представителей сторон;
* свобода выбора и обсуждения вопросов, составляющих со-1 держание коллективных договоров и соглашений; |
* добровольность принятия обязательств;
* реальность обеспечения принимаемых обязательств; 1
* систематичность контроля и неотвратимость ответствен- I ности. I

Впервые в России закон вводил понятие «коллективные пе- ] реговоры», ранее отсутствовавшее в трудовых отношениях. Им I определялись инициаторы коллективных переговоров, особенно­сти процедуры их ведения, пути разрешения разногласий, гаран­тии и компенсации участникам за время переговоров. Расширял­ся состав представителей работников. Согласно закону интересы работников могут представлять не только один или несколько профсоюзов (их объединения), но и иные уполномоченные ра­ботниками представительные органы.

Сам по себе процесс заключения коллективного договора — это цепочка микроконфликтов по вопросам установления и при­менения условий труда, по различным социальным вопросам и т.д. Фактически конфликты возникают уже на стадии ведения кол­лективных переговоров, суть которых — разработка, заключение и (или) изменение коллективного договора. Инициатором таких переговоров может выступать любая из сторон: а) работники в лице одного или нескольких профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов; б) работодатели или не­посредственно уполномоченные ими представители.

Конституция Российской Федерации провозглашает право каждого свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию. Она признает право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использова­нием установленных законодательством способов их разрешения, право на объединение, включая создание профсоюзов, для защи­ты своих интересов.

Реализация конституционных прав на трудовые споры, защи­ту профсоюзами интересов трудящихся регламентирована Фе­деральными законами «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» и «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности», принятых Государственной Думой со­ответственно 20 октября и 8 декабря 1995 г. Эти законодательные акты существенно обогатили правовую базу социального партнер­ства, правила договорного регулирования социально-трудовых отношений, согласования социально-экономических интересов работников и работодателей.

Правовыми средствами разрешения трудового спора (конфлик­та) обычно являются нормы, содержащиеся в Трудовом кодексе Российской Федерации (разд. XIII). Трудовые конфликты разде­ляют на две основные категории: индивидуальные и коллектив­ные. Подобная классификация служит необходимым условием для уяснения порядка их рассмотрения.

**Предметом индивидуальных трудовых споров** может стать вос­становление или признание индивидуальных трудовых прав. Поводом для таких конфликтов могут быть либо нарушение (реальное или мнимое) работодателем прав работника, либо его отказ признать за работником те или иные права (например, на премию, вознаграждение за выслугу лет, дополнительный отпуск и т.п.).

Как в том случае, когда работник считает, что его права нару­шены, так и тогда, когда он добивается признания за ним какого-либо нового права, речь идет либо о применении к данным случа­ям нормативных условий, установленных законом, коллективным договором и т.п., либо об исполнении заключенного индивиду­ального трудового договора (контракта). Таким образом, конф­ликты индивидуального характера охватывают все споры, каса­ющиеся применения установленных условий труда (а также по­следствий этого применения) к конкретным лицам.

Другую категорию споров составляют коллективные трудовые конфликты. Они могут возникать как по вопросам, регулируемым законами, постановлениями правительства (зачастую спровоци­рованными изданием этих актов), так и по вопросам, которые ре­шаются либо по соглашению между работодателем и выборным представительным органом работников (например, при заключе­нии коллективного договора), либо работодателем по согласова­нию с выборным представительным органом работников или с учетом его мнения. Такой конфликт может возникнуть как при заключении соглашения с работодателем (например, при заклю­чении коллективного договора), так и в том случае, если выбор­ный представительный орган работников считает неправильным какой-то акт работодателя (приказ, распоряжение, инструкцию) об установлении или изменении существующих условий труда и быта.

**Предметом коллективных трудовых конфликтов** может стать установление или изменение нормативных условий труда (для всех работников или отдельных категорий работников) на данном предприятии либо конкретных обязательств работодателя или

соответствующего органа управления по отношению ко всему кол­лективу предприятия (его подразделения). По действующему рос­сийскому законодательству выдвигать коллективные требования к работодателю имеют право:

* коллектив работников всего предприятия или коллектив работников структурного подразделения предприятия;
* профессиональный союз или объединенное представитель­ство профсоюзов, ассоциация (объединение) профсоюзов. г

Трудовой коллектив (или его часть) либо профсоюз вправе ис­пользовать для удовлетворения своих законных требований все предусмотренные законодательством средства разрешения кол­лективных трудовых конфликтов, вплоть до полного или частич­ного прекращения работы (невыход на работу, невыполнение сво­их трудовых обязанностей), т.е. забастовки.

Конфликт также может разрешаться путем обращения в суд. *Судебный порядок разрешения трудового спора* имеет ряд преиму­ществ. Прежде всего он характеризуется обязательностью реше­ний суда для субъектов конфликта, а также, как правило, незыб­лемостью этих решений. Вместе с тем в силу ряда причин судеб­ный порядок разрешения конфликтов в сфере отношений, подведомственных гражданскому суду, во многом еще не реали­зовал заложенные в нем возможности.

Для переноса конфликта на разрешение суда как специально созданного государством органа по защите нарушенных или оспариваемых прав требуются определенные действия для обра­щения в суд. Перспектива же судебного разбирательства не все­гда привлекательна для субъектов конфликта. Сказывается года­ми накапливавшееся психологическое предубеждение против участия в судебной процедуре. В массовом сознании долгое вре­мя не проводилось деления на уголовный и гражданский суд. И неважно, в каком качестве — истца, ответчика или обвиняемо­го — выступал гражданин. Его репутация одинаково оказывалась задетой. Правда, в последнее время в общественном мнении про­изошли позитивные изменения относительно функции граждан­ского судопроизводства.

Обращаясь в суд, субъекты конфликта рассчитывают на спра­ведливое разрешение конфликта. Учитываются и процессуальные гарантии, позволяющие исправлять возможные судебные ошиб­ки. Наличие механизма исправления судебных ошибок, обеспе­чивающего вынесение в конечном счете законного и обоснован­ного решения, является сильной стороной судебного порядка раз­решения трудовых конфликтов.

Для прекращения конфликта мало вынести решение суда. Реальное преодоление конфликта наступает по исполнении су­дебного решения. Во многих случаях лица, против которых вы­несены решения, законопослушны и действуют, исходя из авто­ритета суда и под превентивным воздействием норм права, при­званных обеспечивать исполнение судебных решений. Нередки случаи иного поведения участников конфликта, что заставляет обратить особое внимание на неуклонное исполнение актов су­дебной власти.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Каковы возможности трудового коллектива влиять на кон­фликтное поведение своих членов?
2. Охарактеризуйте условия создания в коллективе психологи­ческой атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.
3. В чем заключается роль и значение переговоров в урегули­ровании конфликтов?
4. Укажите на различные подходы конфликтующих сторон к переговорному процессу.
5. Охарактеризуйте стили ведения переговоров.
6. Чем определяются цели и содержание социального партнер­ства?
7. Назовите основные правовые акты, устанавливающие прин­ципы и нормы социального партнерства в Российской Федера­ции, участия работников, профсоюзов и работодателей в разре­шении трудовых конфликтов.

**ГЛАВА 8**

**УРЕГУЛИРОВАНИЕ КОНФЛИКТОВ С УЧАСТИЕМ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ**

**8.1. Предпосылки участия третьей стороны в урегулировании конфликта**

Участие третьей стороны — один из наиболее древних способов конструктивного урегулирования конфликтов. Он использовал­ся издревле в Китае, в странах Африки, где старейшины рода или племени выступали в качестве своеобразных профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных и конфликтных ситуаций. Царь Соломон решал известный спор

между двумя женщинами из-за ребенка, князь в Древней Руси осу-1 ществлял функции третейского судьи, царь зверей в сказках раз-| решает споры не поладивших между собой зверей. Существу-! ет множество исторических, политических, мифологических или фольклорных иллюстраций разнообразия способов участия третьего в конфликте двоих.

В настоящее время вмешательство третьей стороны в разреше­ние конфликтов переживает период бурного развития и исполь­зуется в развитых странах в самых разных конфликтных ситуациях (в общественных конфликтах, в гражданских и уголовных тяжбах, в делах по расторжению брака и опеке над детьми, в законода­тельстве по охране окружающей среды, в трудовых конфликтах, в конфликтах в сфере бизнеса, в международных спорах) как аль­тернатива судебному разбирательству.

Более чем 4000 американских предприятий, среди которых *Bell, Coca-Cola, Motorola, Microsoft и Fhilip Morris,* уже в 2000 г. взяли на себя обязательство искать альтернативную судебным жалобам форму разрешения споров. Такие фирмы-франчайзеры, как *McDonald's, Pizza Hut, Burger King* или *Holiday Inn Worldwide,* решают конфликты с покупателями франчайзи (лицензией на ис­пользование торговой марки на определенных условиях) преиму­щественно посредством медиации. В сфере предпринимательства нередко возникают такие ситуации, где без третейских судов просто не обойтись. Например, биржевые споры. Участники бир­жевых сделок при возникновении конфликтов не идут сразу в суд. Обычно конфликты решаются биржевым арбитражем по соответ­ствующим правилам. Профессиональные участники рынка цен­ных бумаг создали свои ассоциации и соответственно свой арбит­раж для разрешения специфических конфликтов, требующих от посредника не только юридических, но и финансово-экономи­ческих знаний.

В Западной Европе трудовые споры стали все чаще разрешать­ся с помощью посредников. К этому виду услуг, впервые появив­шемуся в США, обращаются в тех случаях, когда участники кон­фликта не могут своими силами устранить разногласия. Широко практикуется подача конфликтующими сторонами жалобы в со­вет по трудовым отношениям (комитет по этике и т.п.) своей орга­низации. Этот вариант позволяет объективно оценить сущность проблемы, нейтрализовать взаимные обвинения, найти вариант урегулирования конфликта.

В последние годы в условиях возрастающей конфликтности нашего общества интерес к развитию эффективного посредниче­ства, в частности при разрешении конфликтов в сфере предприни­мательства, явно возрос и в России. На это указывают следующие данные: количество третейских судов, создаваемых только при торгово-промышленных палатах, увеличилось с 37 в 1999 г. до 58 в 2002 г.

Обращение к третейским судам при разрешении конфликтов вызвано следующими причинами: во-первых, имеющейся у кон­фликтующих сторон возможностью выбирать арбитра (причем со­став арбитров, как правило, весьма и весьма квалифицированный); во-вторых, быстротой разбирательства; в-третьих, относительной дешевизной процесса, в-четвертых, конфиденциальностью.

**Третья сторона в конфликте — это индивид или группа, которые находятся вне конфликта между двумя или большим числом сторон и пытаются помочь им в достижении согласия.**

Третий участник в конфликте может выступать в двух ролях:

* как сила, поддерживающая одну из конфликтующих сторон (в этом случае завершение конфликта достигается с помощью насилия, а также путем социального давления, использования в качестве поддерживающей силы печати, рекламы, общественно­го мнения);
* как независимый от них и беспристрастный субъект.

В самом общем плане способы вмешательства третей стороны можно разделить на два класса: контактные и спонтанные.

**Контактное вмешательство** осуществляется специалистом по улаживанию конфликтов, который имеет специальную подготов­ку и опыт в вопросах, ставших предметом спора. Обычно такая третья сторона не имела прежде своих собственных отношений с конфликтующими сторонами, и ее главная цель состоит в улажи­вании конфликта как такового.

**Спонтанное вмешательство** осуществляется не специалистом, а просто тем, кто заинтересован в разрешении конфликта. Такая третья сторона обычно состоит в каких-либо отношениях с кон­фликтующими сторонами и часто заинтересована не только в ула­живании конфликта, но и в улучшении испорченных отношений между конфликтующими сторонами.

Кто же может выступать в роли третьей стороны в конфликте?

В качестве **официальной третьей стороны,** обладающей норма­тивным статусом или возможностями воздействия на оппонен­тов, могут выступать:

при межгосударственных конфликтах и конфликтах государственного уровня

* межгосударственные организации (например, ООН и др.);
* отдельные государства;
* государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура);
* правительственные или другие государственные комиссии (например, создающиеся для урегулирования забастовок и т.д.);
* представители правоохранительных органов;

при конфликтах между организациями

* руководители организаций;
* общественные организации (комиссии по разрешению тру­довых споров и конфликтов, профсоюзные организации и т.д.);
* профессиональные медиаторы-конфликтологи.

В качестве **неофициальной третьей стороны** в конфликте могут выступать:

* известные люди, добившиеся успехов в общественно значи­мой деятельности (политики, бывшие государственные деятели);
* представители религиозных организаций;
* профессиональные психологи, педагоги, социальные работ­ники;
* неформальные лидеры социальных групп разного уровня;
* старшие по возрасту (мать, отец, другие родственники, кол­леги по работе и т.д.);
* друзья, коллеги, соседи, просто свидетели конфликта.

Неофициальная третья сторона не обладает нормативным ста­тусом, но участники конфликта признают неформальный авто­ритет этих лиц в решении подобных проблем.

Целесообразность участия третьей стороны в урегулировании конфликтных отношений определяется тем, обратились ли за по­мощью к третьей стороне сами оппоненты, или же она вмеша­лась в конфликт сама.

Участники конфликта *добровольно обращаются к третьей сто­роне,* когда:

* объектом регулирования является затянувшийся конфликт (все аргументы, силы, средства исчерпаны, но выхода не видно);
* стороны отстаивают противоположные, взаимоисключаю­щие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
* по-разному трактуются правовые нормы или другие крите­рии, являющиеся ключевыми в разрешении конфликта;
* одной из сторон нанесен существенный ущерб, и она тре­бует применения санкций по отношению к оппоненту;
* сторонам важно сохранить хорошие отношения, но взаимо­приемлемое решение они найти не могут;
* стороны пришли к временному соглашению, но необходим внешний объективный контроль за его исполнением.

В таком случае рекомендации третьей стороны могут оказать­ся в высшей степени эффективными по двум причинам: во-пер­вых, само приглашение к вмешательству означает, что по край­ней мере одна из сторон конфликта мотивирована к тому, чтобы разобраться в конфликте; во-вторых, факт приглашения третьей стороны усиливает ее легитимность и тем самым вероятность того, что ее вмешательство получит признание.

*Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны* в конфликт может быть необходимо в ситуациях, когда:

* происходит опасная эскалация конфликтных событий, су­ществует непосредственная угроза применения насилия;
* к одной из конфликтующих сторон уже массированно при­меняется насилие;
* третьей стороне лично невыгоден конфликт;
* конфликт отрицательно влияет на среду, которая контроли­руется третьей стороной (руководитель вынужден регулировать конфликт, который негативно влияет на коллектив);
* стороны не пришли к согласию, а у третьей стороны есть возможность удовлетворить интересы обеих сторон.

Такие незваные третьи стороны лишены преимуществ, ко­торые имеются у их приглашенных аналогов, но и их действия могут оказаться эффективными. Это особенно возможно, если участники конфликта считают незваную третью сторону непред­взятой и искренне желающей помочь.

Опыт работы отечественных (пока еще немногочисленных) центров разрешения конфликтов показывает, что чаще всего внут­ри организаций участие третьей стороны оказывается необходи­мым в следующих ситуациях:

* конфликты между администрацией и коллективом по по­воду распределения прибыли, увольнения, сокращения, невы­платы заработной платы;
* конфликты между руководителями различных подразделений по поводу разделения функций, имущества;
* конфликты внутри администрации по поводу продвижения, принятия решений;
* конфликты между сотрудниками разных подразделений из-за пересечения функций, недостаточной обеспеченности инфор­мацией;
* конфликты между руководителями и подчиненными по по­воду необоснованных претензий руководителя, игнорирования мнений и проблем подчиненных;
* конфликты между специалистами и представителями ин­спектирующих органов (с одной стороны, обвинения в некомпе­тентности, нарушении рабочего ритма, с другой — во враждебном отношении, сокрытии информации);
* конфликты между опытными и более образованными мо­лодыми работниками (взаимные обвинения в недостаточном ува­жении);

• конфликты между специалистами разных подразделений и др.  
Сам факт присутствия третьей стороны, не важно при каком

вмешательстве — контактном или спонтанном, может оказать глу­бокое влияние на взаимодействие конфликтующих сторон. В боль­шинстве случаев такое влияние будет благотворным. Урегулиро­вание конфликтов с помощью вмешательства третьей стороны рассматривается — наряду с прямыми переговорами — как одна из форм конструктивного управления конфликтами.

Подключение третьей стороны уводит развитие конфликта с деструктивного пути хотя бы временно, но может также создать проблемы. Так, вмешательство третьей стороны в разгар усилий, которые принимаются сторонами с целью урегулирования конф­ликта, особенно если это вмешательство активное и сильное, мо­жет ослабить тенденцию самостоятельного продвижения сторон к согласию.

Успешно действующий посредник всегда избегает риска стать слишком значимым для главных участников. Действия посред­ника ускоряют движение к согласию, но могут также способство­вать дальнейшей зависимости сторон от посредника. Если согла­шение в данной ситуации стало возможным благодаря посредни­ку, почему бы ни рассчитывать на аналогичную помощь с его стороны и дальше?

Таким образом, вмешательство третьей стороны имеет явные ограничения и не является универсальным средством для улажи­вания конфликтов, однако может быть чрезвычайно полезным и важным в уменьшении и преодолении разногласий, снижении напряженности в отношениях между людьми, группами, органи­зациями как альтернатива деструктивной эскалации конфликтов.

**8.2. Формы участия третьей стороны в разрешении конфликта**

Выступая как нейтральный и беспристрастный участник, тре­тья сторона может осуществлять вмешательство в нескольких формах. В зависимости от степени контроля третьей стороны за принимаемым решением выделяют несколько ее **возможных форм участия (ролей) в разрешении конфликта: третейский судья, арбитр, посредник (медиатор), помощник, наблюдатель** (табл. 8.1).

Рассмотрим условия, в которых целесообразна та или иная роль третьей стороны.

Авторитарная роль (третейский судья или арбитр) выгодна в случае, если требуется найти быстрое решение, если конфликт длителен, позиции сторон определены, но они не могут найти взаи­моприемлемое решение. Он также эффективен при ужесточении конфликта, его «нагруженное™» эмоциями. После того как сни­зится эмоциональное напряжение, возможно применение менее авторитарных ролей.

При доверии оппонентов к третьей стороне авторитарная роль последней воспринимается легче. Наличие у оппонентов навы-

**Таблица 8.1**

**ФОРМЫ УЧАСТИЯ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ В УРЕГУЛИРОВАНИИ**

**КОНФЛИКТА**

|  |  |
| --- | --- |
| Форма *участия* | *Особенности роли третьей стороны* |
| Третейский судья | Наиболее авторитарная роль, так как он обладает наибольшими возможностями по определению вариантов решения проблемы. Изучает проблему, выслушивает обе стороны и выносит вердикт, который не оспаривается. Примером служит разрешение конфликтов старейшинами родов, а также решение суда присяжных |
| Арбитр | Также обладает значительными полномочиями. Он изучает конфликт, обсуждает его с участниками, а затем выносит окончательное решение, которое обязательно для выполнения. Однако стороны могут не согласиться с решением и обжаловать его в вышестоящих инстанциях |
| Посредник (медиатор) | Более нейтральная роль. Обладая специальными знаниями, обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы. Окончательное решение остается за оппонентами |
| Помощник (модератор) | В регулировании конфликта участвует с целью совершенствования процесса обсуждения проблемы, организации встреч и переговоров, не вмешиваясь в полемику по поводу содержания проблемы и принятия окончательного решения |
| Наблюдатель | Своим присутствием в зоне конфликта сдерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или от взаимной агрессии. Присутствие наблюдателя создает условия для решения спорных вопросов путем переговоров |

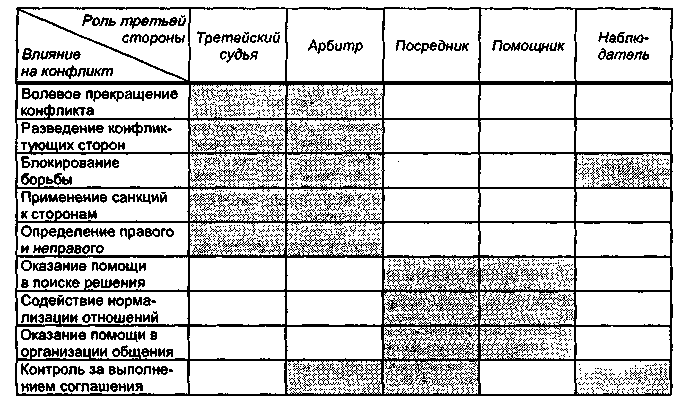
ков обсуждения проблем повышает эффективность неавторитар­ных ролей (посредник или помощник). Решения, вынесенные арбитрами, с меньшей вероятностью оказываются *интегративными* в смысле объединения интересов, чем решения найденные сами­ми участниками конфликта при помощи посредника (медиа­тора). Согласие, достигнутое через посредничество, как правило длится дольше, чем полученное с помощью арбитража.

Посредничество само по себе имеет *позитивный эффект,* по­скольку:

* позволяет участникам увидеть их собственную ответствен­ность или просто делает ее более осознанной, а также поведение — более активным;
* вызывает открытую дискуссию;
* помогает высвободить накопившиеся чувства, такие, как страх, агрессия, эмоциональное напряжение;
* помогает узнать альтернативные решения;
* приводит на путь инновации;
* способствует повышению солидарности внутри затронутой группы;
* ведет к социальному выигрышу в виде опыта и навыков, в том числе для разрешения будущих конфликтов.

Исход конфликта зависит от наличия власти, авторитета и роли третьей стороны (табл. 8.2).

**Таблица 8.2 ВЛИЯНИЕ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ НА КОНФЛИКТ**



Руководитель организации, обладая властью по отношению к подчиненным, может реализовать в конфликтах любую из ролей третьей стороны — третейский судья, арбитр, посредник, помощ­ник, наблюдатель. Существуют два подхода к пониманию роли ру­ководителя в урегулировании конфликта. Первый подход заклю­чается в том, что *руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра.* Считается, что арбитраж имеет ряд особенностей, снижающих его эффективность при ис­пользовании в разрешении межличностных конфликтов, а именно:

* необходимость принятия решения побуждает руководителя к поиску «истины», что является неадекватным подходом к про­блеме человеческих отношений;
* принятие решения «в пользу» одной из сторон вызывает у другой стороны негативные реакции в адрес арбитра;
* принятие решения руководителем закрепляет его ответствен­ность за реализацию и последствия этого решения;
* решение проблемы руководителем затрагивает предмет борь­бы, а не взаимоотношения сторон, поэтому полного разрешения конфликта, которое предполагает договор между участниками, нет.

Роль арбитра отвечает распространенному в обыденном созна­нии представлению, что разрешение конфликта предполагает выяснение «кто прав, а кто неправ (виноват)». Факторами, под­держивающими выбор роли арбитра в управленческой практике урегулирования конфликтов, являются возможность для руково­дителя принять нужное для него решение, а также определенная эффективность данного способа, поскольку он потенциально обеспечивает наиболее быстрое принятие решений. Подавление конфликта является наиболее привычной формой реагирования на конфликтные ситуации, когда руководитель, обладая опреде­ленной полнотой власти, может не заботиться о согласии тех, чьи интересы затрагиваются его решением.

Второй подход заключается в том, что *руководителю необходимо уметь гибко применять все роли третьей стороны.* Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, адополнитель-ными — роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Роль арбитра для руководителя оптимальна в ситуациях, когда:

* руководитель имеет дело с быстро обостряющимся конф­ликтом;
* одна из сторон явно не права;
* конфликт протекает в экстремальных условиях (например, аварийная ситуация);
* служебные обязанности определяют его действия именно как арбитра;
* нет времени на детальное разбирательство;

• конфликт кратковременный и незначительный.  
Руководителю целесообразно использовать роль арбитра при

урегулировании конфликтов по вертикали, особенно если оппо­ненты разделены несколькими ступенями иерархической лестницы. 1 Роль **посредника** для руководителя оптимальна в ситуациях: |

* равенства должностных статусов участников конфликта; )
* длительных, неприязненных, сложных отношений сторон; j

• наличия у оппонентов хороших навыков общения и пове- j  
дения;

• отсутствия четких критериев решения проблемы.  
Эволюция деятельности третьей стороны привела к появлению

схем урегулирования споров, которые помогают эффективно ула­живать конфликты, в каких бы условиях они ни возникали. По­добные схемы ориентированы на выяснение интересов сторон в отличие от подходов, ориентированных на права сторон (напри­мер, выяснение того, кто прав, в судебных процедурах) или на силу (например, выяснение, кто сильнее, в ходе забастовки)\*.

Примером процедуры, которая помогает уйти от состязания в правоте, может быть **«консультационный арбитраж»,** когда третья сторона высказывает свое мнение о том, какое решение данный конфликт мог бы найти в судебных инстанциях. Эта информация призвана сузить расхождение между сторонами по вопросу о ве­роятном исходе их состязания в правоте и таким образом побу­дить к использованию подходов, в большей степени ориентиро­ванных на интересы сторон.

В соответствии с процедурой, известной как **«арбитраж на основе последнего предложения»,** если спорящие не могут прийти к соглашению, от них требуется представить арбитру свои наи­лучшие, самые миролюбивые предложения. В отличие от обыч­ного арбитража, когда третья сторона не может прийти к *любому* окончательному и обязательному решению, в данном случае она может выбрать либо *одно* последнее предложение, *либо другое.* Им­провизация не допускается.

В процедуре **«посредничество/арбитраж»** последний применя­ется в случаях, когда спорящим не удается достичь согласия с

\* *Рубин Дж., ПруйтД.* Социальный конфликт: Эскалация, тупик; раз­решение. СПб., 2001.

помощью посредничества и тот же самый посредник выступает в роли арбитра.

В процедуре **«вмешательство по решению проблем»** специали­сты и практики, полагаясь на свой опыт и экспертизу конфликта, стараются изменить представление сторон конфликта об их спо­ре так, чтобы они считали его не сражением, которое надо выиг­рать, а проблемой, которую надо решить совместными усилиями. Такие третьи лица учат спорящих, как конструктивно рассматри­вать новые аспекты их проблемы, побуждают каждого становить­ся на точку зрения другого.

**8.3. Условия эффективного участия третьей стороны в урегулировании конфликтов**

Вмешательство третьей стороны в конфликт не всегда эффек­тивно. Так, выявлено, что вмешательство руководителей в конфликт между подчиненными в 67% ситуаций оказывало положительное влияние, в 25% ситуаций оно не оказало влияния на решение про­блемы, в 8% ситуаций было зафиксировано отрицательное влия­ние руководителей на итоги конфликта.

Можно выделить ряд факторов, которые **положительно влияют** на эффективность деятельности третьей стороны в конфликте:

1. *Мотивированность обеих сторон на совместную работу,* готов­ность учесть мнение посредника, принять предлагаемые им реше­ния.
2. *Особенности и характер деятельности третьей стороны,* среди них:

* заинтересованность третьей стороны в урегулировании кон­фликта;
* наличие знаний и профессиональных качеств по проведе­нию урегулирующего процесса, а также способности убеждать;
* наличие опыта успешного регулирования конфликтов в про­шлом;
* знание ситуации, обстановки, особенностей конфликта.

1. *Настойчивость в действиях третьей стороны* оказывается результативной, когда разногласия участников связаны с прин­ципиальными для них вопросами и когда напряженность конф­ликта особенно высока.
2. *Степень напряженности конфликта.* Данные по этому фак­тору противоречивы. С одной стороны, выявлено, что разреше­ние трудового конфликта с помощью третьей стороны более успешно, когда забастовка уже идет, а не когда возникла лишь ее

угроза. С другой стороны, установлено, что излишний накал страс­тей в ходе переговоров негативно влияет на успешность деятель­ности посредника.

1. *Длительность конфликта.* Затяжные конфликты менее под­даются регулированию, чем скоротечные.
2. *Характер отношений сторон.* Чем сложнее, напряженнее от­ношения, тем менее эффективно посредничество.
3. *Выбираемые тактики и техники урегулирования конфликтов* определяются ситуацией, а не особенностями третьей стороны.

Ряд условий может сделать вмешательство **третьей** стороны **неэффективным.** К их числу относятся следующие:

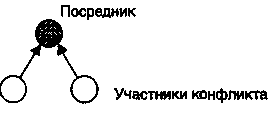
* высокий уровень враждебности между конфликтующими сторонами;
* недоверие к третьей стороне;
* недостаточность ресурсов;
* наличие проблем, затрагивающих общие принципы;
* низкая ориентация на вмешательство;
* неравенство сил конфликтующих сторон;
* высокий уровень внутреннего конфликта;
* нарушенные отношения между конфликтующими сторона­ми, при которых могут потребоваться сильные формы вмешатель­ства, например психотерапия.

Для достижения успеха посредник (медиатор), участвующий в разрешении конфликта, должен обладать следующими **знаниями и умениями:**

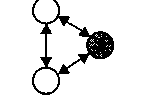
* способен поставить диагноз и провести анализ конфликта для определения его истоков и ключевых вопросов, по которым у сторон возникли возражения;
* знает, как налаживать отношения и создавать коммуника­ционные сети с отдельными группами;
* способен работать во многих областях по разным направле­ниям — в условиях противоположных требований, в кризисных ситуациях, где налицо применение силы;
* чувствителен к влиянию культурных различий на процесс раз­решения конфликтов, легко работает в условиях разных культур;
* знает и умеет применять разнообразные формы и методы разрешения конфликтов;
* умеет быть беспристрастным при управлении процессом и достижении справедливых и эффективных результатов.

При взаимодействии с участниками конфликта посредник мо­жет использовать различные **тактики.**

**1. Тактика поочередного выслушивания.** Применяется на совмест­ной встрече для уяснения ситуации и выслушивания предложе­ний в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.



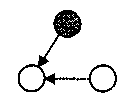
2. Сделка. Специфика ее заключается в том, что третья сторо­на стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятие компро­миссных решений.



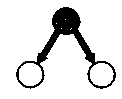
3. **«Челночная дипломатия».** Третья сторона разделяет участ­ников конфликта и постоянно курсирует между ними, согласуя различные аспекты соглашения. В результате обычно достигается ком­промисс.



4. **Давление на одного из оппонентов.** Большую часть времени третья сторона посвящает работе с одним из участников, в бесе­дах с которым доказывается ошибочность его позиции. В конеч­ном счете данный участник идет на уступки другой стороны.



5. **Директивное воздействие.** Предполагает акцентирование вни­мания на слабых моментах в позициях оппонентов, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель — склонение сто­рон к примирению.



Вмешательство третьей стороны нельзя считать фиксирован­ным набором приемов, средств и методик. Скорее, это набор про­цедур, которые меняются, развиваются и корректируются в соот­ветствии с потребностями спорящих и в результате применения творческих подходов к стоящим перед ними проблемам.

Перечень методов, используемых в медиаторстве, весьма раз­нообразен. Одни из них могут считаться специфическими для работы медиатора, другие используются в любом переговорном процессе, третьи относятся к любым видам коммуникативных си­туаций.

Посредник, который хочет подвигнуть спорящих к согласию, может модифицировать физическую и (или) социальную струк­туру ситуации, в которой они находятся, многими способами. Эти возможности включают в себя:

* структурирование коммуникации между действующими лицами;
* использование открытости и нейтральности условий про­ведения переговоров;
* установление крайних сроков;
* подключение дополнительных ресурсов.

С первого взгляда может показаться, что посредник всегда дол­жен побуждать конфликтующие стороны к **прямым контактам.** Однако исследования по социальной психологии показывают, что прямые контакты между участниками конфликта помогают толь­ко в тех случаях, когда напряженность конфликта относительно невысока, нет ярко выраженной враждебности, а область осозна­ваемых общих интересов широка. В такой ситуации участники конфликта, которым дана возможность прямых контактов, ско­рее всего, используют их для совместного решения проблем, что­бы преодолеть те немногие разногласия, которые их разделяют.

Прямо противоположное имеет место, когда конфликт носит напряженный характер или достиг высокой степени эскалации. Если в такой ситуации от одной стороны требуют или побуждают ее, чтобы она вступила в переговоры с другой, эта возможность (в случае интенсивного конфликта) часто используется для того, чтобы осыпать друг друга оскорблениями, делая и без того пло­хие отношения еще хуже. В таких обстоятельствах лучше препят­ствовать прямым контактам между сторонами конфликта, пока не будет достигнута точка, в которой такой контакт скорее улуч­шит ситуацию, чем обострит ее еще больше.

Когда прямое общение нецелесообразно, у посредника есть две линии поведения, которые могут позволить участникам конфлик­та извлечь из последующего прямого контакта больше пользы. Одна — это **сепаратные совещания с каждым участником,** дающие возможность контролировать общение между ними. Такие сове­щания являются излюбленной тактикой медиаторов в случаях, когда враждебность конфликтующих велика, и они не могут со­вместно решать проблемы. На таких совещаниях посредник мо­жет понять глубинные интересы одной стороны, что невозможно в присутствии другой. Более того, посредник может улучшить представление одной стороны о другой, предложив первой, что­бы она поставила себя на место другой стороны и изложила ее позицию доброжелательным образом. Другая линия поведения посредника состоит в том, чтобы **обучать участников конфликта эффективным и конструктивным навыкам общения.**

Помимо того, чтобы поощрять или ограничивать общение между сторонами конфликта, эффективно действующий посредник мо­жет сдвигать ситуацию к достижению согласия, систематически варьируя степень открытости той обстановки, где происходят дис­куссии. *Открытой* является такая обстановка, которая доступна на­блюдению и влиянию самых разных сторон, в том числе со стороны сил, стоящих за участниками переговоров, и со стороны средств мас­совой информации. *Закрытая* обстановка характеризуется ограни­ченной доступностью дискуссий для наблюдения за ними извне.

Для эффективного посредничества будет правильным, чтобы все начальные дискуссии между участниками конфликта прохо­дили в закрытых условиях. Окна в мир следует открывать, только когда согласие достигнуто или стало ясно, что оно будет достиг­нуто. В присутствии наблюдателей участники конфликта будут гораздо серьезнее относиться к производимому ими впечатлению силы или слабости. Поэтому **преждевременная открытость может способствовать ужесточению позиций сторон и тем самым затруд­нить достижение согласия.** Парадоксальным образом открытость имеет больше смысла на более поздних этапах переговоров, когда согласие полностью или почти достигнуто. Дело в том, что при­сутствие внешних наблюдателей заставляет стороны придержи­ваться достигнутых договоренностей и не отказываться от них.

Еще одним полезным тактическим приемом является **систе­матическое варьирование нейтральности обстановки.** Часто быва­ет лучше, чтобы переговоры велись не на родной почве одной из сторон конфликта, а на нейтральной территории. Это помогает

третьей стороне контролировать доступ внешних наблюдателей и предотвращать возникновение тактических преимуществ для од­ной из сторон, которые могут быть обусловлены местом ее на­хождения. Однако, когда одна из сторон гораздо слабее другой, для эффективного посредничества будет лучше, чтобы эти разли­чия в силе были выровнены и дискуссии были перенесены на род­ную почву менее сильной стороны.

Иногда третья сторона может заставить главных участников конфликта продвигаться в ходе переговоров, если в односторон­нем порядке предложит или навяжет **ограничения по их длитель­ности. В** ситуации, когда время подгоняет, стороны вынуждены больше считаться с издержками, возможными в случае, если они не успеют достичь соглашения. И это повышает вероятность их продвижения к согласию. Более того, если фактор времени важ­нее для более сильной из сторон, установленный посредником ли­мит времени может способствовать выравниванию сил.

Можно выделить, по меньшей мере, три типа ресурсов, кото­рыми эффективно действующий посредник может манипулировать с целью побуждения сторон конфликта к достижению согласия.

Дервый из них — **его собственное время** (посредник может стол­кнуть участников с мертвой точки, просто определив предельный срок своего возможного участия).

Второй доступный посреднику ресурс имеет отношение к **от­крытости внешней среды.** Часто у посредника имеется возможность влиять на настроение общественности, чтобы она, описывая про­исходящее не переговорах, оказала влияние на скорейшее дости­жение согласия. Таким образом, посредник может вознаградить участников конфликта за уступки, обеспечивая им публичное одобрение. Или же он может наказывать стороны за непримири­мость, продуманно организуя ее критику.

Наконец, медиатор может инициировать движение к согласию, предоставляя участникам конфликта **компенсации за их уступки.**

Трехсторонние отношения могут приводить и к такой ситуа­ции, когда двое объединяются против третьего. Это может усили­вать имеющиеся у посредника рычаги воздействия, позволяя ему угрожать одной из сторон конфликта своим вступлением в союз с другой стороной, пока первая не пойдет на уступки. Но трехсто­ронние отношения могут вовлечь посредника и в ловушку «пере­тягивания каната» между участниками конфликта. Более того, вливание ресурсов от третьей стороны может поощрять своего рода шантаж. Посредник может выставить себя столь сильно за-

интересованным в соглашении, что это спровоцирует стороны на действия, вынуждающие его к оказанию все более значительной по­мощи.

Эскалация конфликта часто приводит к тому, что его участники забывают, с чего все началось. Эффективно действующий посред­ник может быть полезным в этой ситуации, помогая спорящим идентифицировать существующие проблемы и альтернативы, выстроить их в такой последовательности, которая ведет к согла­шению. Кроме того, он подсказывает спорящим незамеченные ими вопросы и альтернативы.

Исследования показывают, что **помощь в идентификации отдель­ных проблем, составляющих предмет спора, составляет одну из са­мых полезных функций посредника.** Вместе с тем идентификация проблем таит в себе и некоторые опасности. Если спорящие су­щественно различаются по ценностным установкам или придер­живаются явно нелестных взглядов друг о друге, посредник дол­жен быть очень осторожным, чтобы не позволить некоторым про­блемам выйти на первый план, в противном случае отношения между спорящими могут стать взрывоопасными и непродуктив­ными. Раскапывание проблем, которые коренятся в ценностных установках, создает тенденцию к ужесточению позиций спорящих и способствует их большей враждебности.

Полезная функция посредника состоит также в помощи, ока­зываемой спорящим и понимании **ключевых позиций переговор­ного процесса** (таких, как разница между позициями, занимаемыми на публике и конфиденциальными интересами) и в применении этих представлений для урегулирования конфликта.

При содействии умелого посредника конфликтующие сторо­ны должны решить, заниматься ли всеми проблемами **одновре­менно или Последовательно.** Социально-психологические иссле­дования переговорного процесса показывают, что результаты пе­реговоров оказываются более успешными в качественном отношении, когда проблемы обсуждаются вместе, как один па­кет, а не последовательно.

Наиболее творческим вкладом посредника в урегулирование конфликта является **определение новых проблем и внесение новых альтернатив,** что существенно расширяет кругозор спорящих и подсказывает им идеи достижения интегративных решений. Посредник может предлагать новые проблемы и альтернативы многими способами, из которых наиболее важны следующие:

* разделение крупных, всеобъемлющих вопросов на более мелкие фрагменты, с которыми легче справиться;
* формулирование высших целей, которые открывают воз­можности для сотрудничества;
* предложение «согласия о несогласии», т.е. определение и отделение области несогласия для продолжения обсуждения всех остальных проблем.

Последовательность и характеристика основных этапов про­цесса посредничества представлены в табл. 8.3.

**Таблица 8.3 ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПОСРЕДНИЧЕСТВА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Этап процесса* | *Основные задачи* | *Рекомендации для посредника* |
| *1* Этап 1 | *2*  Раскрыть возможности для | *3*  Поприветствуйте участников конфлик- |
| Подготовка, | разговора. | та и предложите им занять заранее |
| вхождение | Предварительно проанализиро- | определенные места. |
| в курс дела | вать обстоятельства. | Представьтесь и представьте сторо- |
|  | Осуществить первоначальный | ны. Объясните цель встречи и зафикси- |
|  | анализ состояния конфликта. | руйте желание сторон участвовать в ней. |
|  | Оценить пригодность конфликта | Уточните правила взаимодействия, |
|  | для использования посредничества | а также их назначение. |
|  | (медиации). | Оцените участников конфликта. Оба |
|  | Информировать о медиации. | ли они готовы принимать участие в рабо- |
|  | Получить согласие участников | те? Не слишком ли один из участников |
|  | или их представителей. | возбужден, расстроен? Не нужно ли |
|  | Организовать процесс (в том числе | предпринять дополнительных усилий |
|  | время, место, формы работы). Ознакомить с правилами процесса. Разъяснить роль посредника | для восстановления спокойствия? |
| Этап 2 | Прояснить точки зрения участни- | Попросите одного из участников кон- |
| Сбор ин- | ков. | фликта начать первым. Это будет зави- |
| формации | Создать прозрачность, гласность | сеть от их желания. Отметьте, что сейчас |
|  | посредством оценки состояния и | вы находитесь на стадии завязки сюжета. |
|  | уравнивания информации, которой | Возможно, что участники конфликта |
|  | владеют участники. | впервые обсуждают проблему в атмо- |
|  | Сделать доступным для всех | сфере, способствующей ее решению. |
|  | принятые к настоящему времени | Используйте технику активного слуша- |
|  | и стоящие на повестке дня планы | ния, делайте заметки, если это вам |
|  | и решения. | помогает. Используйте также приемы |
|  | Восстановить (создать) атмо- | активного слушания в моментах отраже- |
|  | сферу уважения, участия, доверия. | ния содержания услышанного, невер- |
|  | Выявить, определить и зафикси- | бальные реакции. |
|  | ровать все важные темы для их | Обращайте пристальное внимание на |
|  | последующей проработки. | поведение и жестикуляцию участников |
|  | Перевести предъявляемые участ- | конфликта. Если необходимо, прервите |
|  | никами позиции в темы для обсуж- | рассказ и успокойте обоих либо заверьте |
|  | дения | второго участника, что у него будет такая же возможность высказаться.  Поддерживайте информационный поток с помощью фокусировки рассказа участника конфликта. Поддерживайте процесс посредничества. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1* | 2 | 3 |
|  |  | Кратко обобщите рассказ первого участника. В процессе резюмирования посредник может разрядить напряжен­ность, опустить негативные комментарии и описания. Уточните у участника, пра­вильно ли вы поняли его рассказ.  Поблагодарите участника за вклад в общую работу. Отметьте терпение вто­рого, если это целесообразно.  Повторите аналогичную процедуру со вторым участником, пристально следя за поведением обоих |
| Этап 3 | Выявить за позициями и темами | Попросите каждого участника помочь |
| Прояснение | интересы и потребности. | в решении проблемы. |
| интересов | Позволить чувствам участников | Попытайтесь понять лежащие в осно- |
|  | свободно раскрываться, избегая их | вании причины и противоречия, которые |
|  | подавления | могут влиять на проблему или быть при­чиной жалоб.  Сформулируйте проблему повтором содержания рассказов участников и резюмированием.  Проведите отдельные встречи, если это необходимо.  Очертите область согласия и несогла­сия.  Помогите участникам конфликта |
|  |  |
|  |  | расположить проблемы и требования в порядке важности |
| Этап 4 | Собрать идеи для расширения | Попросите каждого участника соста- |
| Креативный | пространства переговоров. | вить перечень возможных вариантов или |
| поиск идей, | Обеспечить генерирование новых | подходов к решению проблемы. |
| выявление | вариантов решении исходя из инте- | Кратко изложите содержание каждого |
| возможных | ресов сторон | варианта. |
| вариантов |  | Проверьте и перепроверьте с каждым |
| решения |  | участником осуществимость вариантов. Отметьте, если это возможно, неосу­ществимость варианта.  Предложите в общем виде иные воз­можные варианты, если работа зашла в тупик. Заверьте стороны в большой вероятности успеха.  В случае, если работа зашла в тупик, предложите перерыв или перенос рабо­ты на следующую встречу.  Попросите участников конфликта опробовать возможные решения |
| Этап 5 | Оценить и выбрать на основе | Поощряйте участников к выбору вари- |
| Выбор | интересов возможности для реше- | антов решения, приемлемого для обоих. |
| вариантов | ния, расширенные с помощью новых | Определите, насколько практичны |
|  | аргументов и точек зрения. | предлагаемые варианты. |
|  | Реализовать приемлемое для | Помогите участникам разработать |
|  | всех урегулирование или решение | программу действий по реализации |
|  | конфликта посредством содействия | решений. |
|  | интересам или компенсации инте- | Отметьте, как далеко продвинулись |
|  | ресов. | стороны. |
|  | Проверить организационную, тех- | Перефразируйте варианты в целях |
|  | ническую, финансовую,социальную, экологическую, производственную, юридическую осуществимость най­денного результата | углубления их понимания |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **7** | 2 | *3* |
| Этап 6 | Выработать соглашение. | Кратко обобщите условия соглашения. |
| Заключение | Проверить соглашение на реалис- | Зафиксируйте одобрение результата |
| соглашения | тичность вне медиации. | сторонами. |
| и его реа- | Прояснить пути реализации, пре- | Спросите каждого, есть ли еще какие- |
| лизация | творения в жизнь соглашения. | либо вопросы, нуждающиеся в обсужде- |
|  | Заключить соглашение о контроле | нии. |
|  | результатов и последующих встре- | Подчеркните, что это их соглашение, |
|  | чах | а не ваше.  Похвалите стороны за их разумное поведение.  Поддержите идею осуществимости принятого решения |

Источник. Управление конфликтом. / В.В. Козлов. М, 2004; *Хеслъ Г.* По­средничество в разрешении конфликтов: Теория и технология. СПб., 2004.

**Контрольные вопросы и задания**

1. В каких ситуациях целесообразно участие третьей стороны в урегулировании конфликта? Чем определяется возросший инте­рес к разрешению конфликтов с участием третьей стороны в со­временной России?
2. В каких формах может осуществляться вмешательство в кон­фликт третьей стороны? Какие факторы влияют на выбор формы?
3. От чего зависит успех посредничества в разрешении конф­ликтов?
4. Какие требования предъявляются к профессиональному по­среднику-медиатору?
5. Раскройте содержание основных методов, которые могут быть использованы посредником при разрешении конфликтов?
6. Раскройте основные этапы процесса посредничества, зада­чи, решаемые на каждом этапе, и используемые приемы.

**РАЗДЕЛ III УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

ГЛАВА 9 ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

9.1. Модели поведения и типы конфликтных личностей

В специальной литературе рассматривают три основные моде­ли поведения личности в конфликтной ситуации: конструктив­ную, деструктивную и конформистскую.

**Конструктивная модель** поведения личности в конфликте характеризуется тем, что индивид стремится уладить конфликт, нацелен на поиск приемлемого решения, отличается выдержкой и самообладанием, доброжелателен к сопернику, открыт и искре­нен, лаконичен и немногословен в общении.

При **деструктивной модели** индивид постоянно стремится к рас­ширению и обострению конфликта, унижает соперника, негатив­но отзывается о партнере, проявляет подозрительность и недове­рие к сопернику, грубо нарушает этику общения.

**Конформистская модель** характеризуется тем, что личность ведет себя пассивно, склонна к уступкам, непоследовательна в оценках, суждениях, поведении, легко соглашается с точкой зре­ния соперника, уходит от острых вопросов.

Каждая из этих моделей обусловлена предметом конфликта, условиями конфликтной ситуации, особенностями межличност­ных отношений и индивидуально-психологического состояния субъектов конфликтного противостояния. Модели поведения определяют действия участников конфликта, его динамику и спо­собы разрешения.

Желательной и необходимой моделью является конструктив­ная. Деструктивная же модель поведения способна превратить конструктивный конфликт в деструктивный и поэтому является нежелательной и вредной, приводящей конфликт в тупик. Кон­формистская модель поведения способствует агрессивности соперника, а иногда и провоцирует ее. Конформистская модель может играть и положительную роль. Когда противоречия, вы­звавшие конфликт, носят несущественный характер, то конфор-

мистское поведение ведет к быстрому затуханию и разрешению конфликта.

Примером конструктивной модели поведения личности в кон­фликте может служить разработанная *К. Томасом* и *Р. Киллменом* двухмерная модель стратегий поведения личности в конфликт­ном взаимодействии. В основе этой модели лежат ориентации участников конфликта на свои интересы и интересы соперника\*.

В любом конфликте каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: «Что я выиграю...?», «Что потеряю...?», «Какое значение имеет пред­мет спора для моего соперника...?» и т.д. На основе такого анали­за он сознательно выбирает ту или иную стратегию поведения (уклонение, конфронтация, компромисс, приспособление или сотрудничество). Как правило, достижение интересов происхо­дит неосознанно, и тогда поведение в конфликтном взаимодей­ствии сопряжено с мощным эмоциональным напряжением и носит спонтанный характер.

Оценка интересов в конфликте — это качественная характери­стика поведения конфликтующих сторон. В модели Томаса — Киллмена она дополняется количественными показателями: низ­ким, средним или высоким уровнем направленности на интересы. Графически двухмерная модель поведения в конфликте Томаса — Киллмена представлена на рис. 9.1.

При анализе конфликтов на основе рассматриваемой модели важно помнить, что уровень направленности на собственные ин­тересы или интересы другой стороны зависит от:

* характера предмета конфликта;
* особенностей межличностных отношений соперников (сте­пени заинтересованности соперников в сохранении отношений);
* индивидуально-психологических особенностей конфликту­ющих личностей.

Особое место в поведении личности в конфликте *занимает важность для нее сохранения личных отношений с конфликтующей стороной.* Если для одного из соперников личные отношения с другим (дружба, любовь, сотрудничество и т.д.) не являются не­обходимостью, то и поведение его в конфликте будет деструк­тивным (конфронтация, борьба, соперничество). И наоборот, желание сохранить личные отношения с субъектом конфликт­ного контакта является причиной конструктивного поведения в конфликте и направленностью такого поведения на компромисс, сотрудничество, уклонение или приспособление.

\* *Емельянов СМ.* Практикум по конфликтологии. СПб., 2001. С. 94-95.

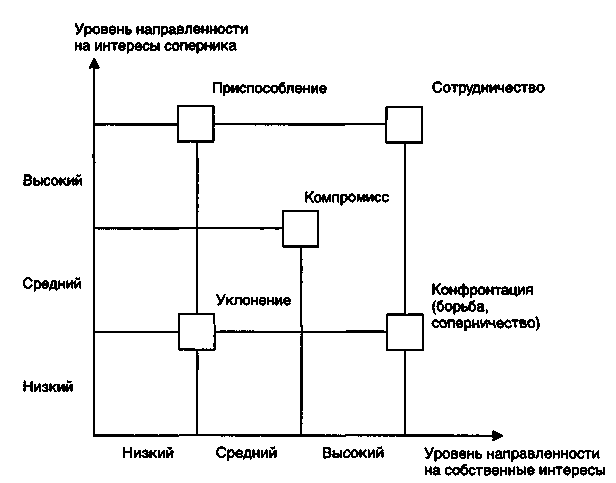


Рис. 9.1. Двухмерная модель поведения в конфликте Томаса — Киллмена

Как отмечалось выше, немаловажным обстоятельством, опре­деляющим поведение индивида в конфликте, являются особен­ности индивидуально-психологического состояния конфликту­ющих сторон. В специальной литературе многие авторы выделя­ют пять типов конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный. Да­дим кратко характеристику каждого из них\*.

Поведение **демонстративного типа** личности можно охаракте­ризовать так: хочет быть в центре внимания, любит хорошо вы­глядеть в глазах других, его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся, ему легко даются поверхностные кон­фликты, любуется своими страданиями и стойкостью, хорошо приспосабливается к различным ситуациям, рациональное пове­дение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное, пла­нирование своей деятельности осуществляется ситуативно и сла­бо воплощается в жизнь, кропотливой, систематической работы избегает, не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного вза­имодействия чувствует себя неплохо.

\* *Емельянов СМ.* Указ. соч. С. 100—101.

**Ригидный тип:** подозрителен, обладает завышенной самооцен­кой, постоянно требует подтверждения собственной значимости, часто не учитывает изменение ситуации и обстоятельств, прямо­линеен и не гибок, с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением, почтение со стороны окружающих воспринимает как должное, выражение не­доброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду, не самокритичен по отношению к своим поступкам, болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

**Неуправляемый тип** конфликтной личности: импульсивен, не­достаточно контролирует себя, поведение такого человека плохо предсказуемо, ведет себя вызывающе, агрессивно, часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы общения, харак­терен высокий уровень притязаний, несамокритичен, во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других, не может грамотно планировать свою деятельность или последовательно претворять планы в жизнь, недостаточно развита способность со­относить свои поступки с целями и обстоятельствами, из прошло­го опыта (даже негативного) извлекает мало уроков.

**Сверхточный тип личности:** скрупулезно относится к работе, предъявляет повышенные требования к себе и к окружающим (причем делает это так, что людям, с которыми он работает, ка­жется, что он придирается), обладает повышенной тревожностью, чрезмерно чувствителен к деталям, склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих, иногда вдруг разрывает от­ношения с друзьями, знакомыми, потому что ему кажется, что его обидели, страдает от себя самого, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачивается за них даже болезнями (бессон­ницей, головной болью и т.п.), сдержан во внешних, особенно эмо­циональных, проявлениях, слабо чувствует реальные взаимоот­ношения в группе.

**Бесконфликтный тип** личности: неустойчив в оценках и мне­ниях, обладает легкой внушаемостью, внутренне противоречив, характеризуется некоторой непоследовательностью поведения, ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях, недостаточно хорошо видит перспективу, зависит от мнения окружающих, из­лишне стремится к комрромиссу, не обладает достаточной силой воли, не задумывается глубоко над последствиями своих поступ­ков и причинами поступков окружающих.

**9.2. Технология управления собственным поведением субъектов конфликтного противостояния**

Технологию управления конфликтами следует рассматривать с двух сторон. Во-первых, конфликтующие на всем протяжении конфликтной ситуации управляют своим поведением. Эта сторо­на конфликтного взаимодействия является чисто психологиче­ской. Эмоциональное возбуждение мешает соперникам понять друг друга, оно не позволяет им четко, доходчиво изложить свои мысли. Подчас они не слушают друг друга. Поэтому управление эмоциями в конфликтном взаимодействии является одним из не­обходимых условий становления на путь разрешения конфликта. Во-вторых, управление конфликтом осуществляется извне и но­сит организационный характер. Субъектом такого управления является третья сторона конфликта: непосредственный руково­дитель конфликтующих сторон или посредник — специалист службы управления персоналом, коллега, родственники и т.п. (см. подробно 9.3).

Под **технологиями управления собственным поведением в конф­ликте противоборствующих сторон** следует понимать совокупность методов психологического сдерживания, направленного на обес­печение конструктивного взаимодействия субъектов конфликта, на основе самоконтроля эмоций и соблюдения норм организаци­онной культуры и этики деловых отношений.

Самоконтроль над эмоциями в конфликтном контакте можно осуществлять, например, при помощи технологий избавления от гнева, предлагаемых *Дж. Скотт\*.* Автор приводит четыре спосо­ба избавления от гнева.

*Первый способ— визуализация* сводится к тому, чтобы представ­лять себя делающим или говорящим что-либо в состоянии гнева. Это позволяет увидеть себя со стороны и, как правило, стимули­рует сдержанность собственного поведения.

*Второй способ —* избавление от гнева с помощью *заземления.* Представьте гнев, входящий в вас, как пучок отрицательной энер­гии. Затем вы представьте, как эта энергия опускается по вашему телу и спокойно уходит в землю.

*Третий способ* избавления от гнева — *проецирование* гнева и уничтожение его проекции. Вы как бы излучаете свой гнев, про­ецируя его на воображаемый экран, и при помощи воображаемой

\* *Скотт Дж.* Конфликты: пути их преодоления. Киев, 1991. С. 37—47.

пушки стреляете в него. Это дает выход желанию осуществит! насильственные действия, так как с каждым нападением ваш гне! постепенно исчезает.

*Четвертый способ — очищение энергетического поля* или *аур%*вокруг себя. Стоя или сидя сделайте несколько движений рукам|  
над головой, как бы очищая этими движениями энергетическую  
оболочку вокруг нее. Одновременно необходимо заставить сеф  
почувствовать, что вы вынимаете из себя раздражение, все отрц?  
цательные эмоции и стряхиваете их с себя соответствующим дви«  
жением рук. ;1

Овладение названными технологиями управления своид  
поведением достигается специальными тренировками. ч(

*СМ. Емельянов* сформулировал три правила самоконтроля *эищ* ций, которые доступны каждому и не требуют специальной *пощ*

**ГОТОВКИ\*. ;;\***

*Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера — пещ  
вое правило самоконтроля эмоций.* Когда ваш партнер находится!  
состоянии эмоционального возбуждения, соблюдайте эмоцид»  
нальную выдержку и не входите в такое состояние сами. Удержав^  
шись от эмоциональной первоначальной реакции, задайте себ|  
вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в *цлщ*ном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальньЙ  
ми психологическими особенностями или с какой-то другой при!  
чиной?» и т.п. Отвечая на эти вопросы, вы заставляете активщ  
работать сознание и тем самым дополнительно защищаете ce6i  
от эмоционального взрыва; даете возможность противнику «вя|  
пустить пар»; отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной т|  
формации, которую может выплеснуть соперник в возбужденно!  
состоянии; ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотив!  
поведения своего оппонента. *'Ц*

*Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных* ***пек****реживаний в процессе спокойного общения* — *второе правило самЩ  
контроля эмоций.* Следование этому правилу дает значительная  
эффект. В процессе обмена соперники не только получают **раж**рядку, но и осознают смысл происходящего, обеспечивая **далм**нейшее позитивное разрешение конфликта. ,|

*Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе кт основа конструктивного поведения* — *третье правило самоконтщ ля эмоций.* Чтобы исключить эмоциональные реакции оппоне™ следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя ид

\* *Емельянов СМ.* Указ. соч. С. 124—126. *Л*

соперника. Агрессивные эмоциональные реакции противобор­ствующих сторон часто являются результатом занижения их са­мооценки.

Специальная литература выделяет четыре типа поведения ин­дивидов в процессе конфликтного противостояния: избегающий, уступающий, отрицающий, наступающий. Раскроем сущность каждого из этих типов соперников.

*Избегающий тип* отказывается обсуждать предмет конфликта или стремится изменить предмет обсуждения. Причины такого поведения: чувство вины, непонимание сути проблемы и т.п.

*Уступающий тип* соглашается на любое предложение, даже невыгодное для себя. Причины такого поведения: желание изба­виться от дискомфорта, вызванного конфликтом, недооценка предмета конфликта, и т.п.

*Отрицающий* тип считает, что проблема неактуальна, что кон­фликт разрешится сам. Причина такого поведения: отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтом и т.п.

*Наступающий* тип стремится к успеху любой ценой, принятию решения в свою пользу, отрицает аргументы и доводы соперника, действует напористо, агрессивно. Причина такого поведения: амбициозное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта и т.п.

Благополучное разрешение конфликта зависит не только от степени умения эффективного общения и управления эмоциями в конфликтном процессе, но и от владения манипулятивными технологиями.

**Манипуляция** — это вид психологического воздействия, искус­ное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его существующими же­ланиями в данный момент\*. Манипулятивное воздействие на со­перника — это нечестная форма давления с целью достижения своих целей. В отличие от открытого давления манипуляция выс­тупает в скрытой форме.

Встречаются следующие приемы манипуляции: ссылка на мне­ние авторитета, выдергивание отдельных фраз или пропуск слов, предложений из контекста, что меняет содержание истинного высказывания; уход от сути предмета конфликта, подмена истин-

\* *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: Феномены и механизмы за­шиты. М., 1997. С. 59.

ных проблем; комплименты, намеки, лесть; перевод серьезной проблемы на шутки, превращение беседы в комедию; запугива­ние печальными последствиями и т.п.

Это довольно простые приемы. Но есть и более сложные, на­пример: имитация решения проблемы, когда соперник делает вид, что он очень заинтересован в разрешении конфликта; альтерна­тивные формулировки вопросов, требующих ответа «да» или «нет», когда соперник стремится из предмета конфликта выхолостить важные оттенки, подробности путем постановки прямолинейных вопросов и ответов на них; задаются так называемые сократов­ские вопросы, когда готовится несколько простых вопросов, на которые соперник без труда отвечает «да», а затем задается основной вопрос, на который противник, как бы по инерции, тоже отвечает «да»; оттягивание решения проблемы с целью выиграть время для решения ее в свою пользу.

Ряд известных авторов предлагает систему способов противо­действия манипуляциям в конфликтных ситуациях. Например, СМ. Емельянов\* и другие авторы предлагают в случае примене­ния одной стороной манипулятивных приемов, основанных яко­бы на правилах приличия и принципах справедливости, исполь­зовать следующие способы противодействия другой стороной противостояния: не берите на себя обязательства; если соперник имеет цель побольше получить от вас информации, то задайте уточняющие вопросы, что именно интересует другую сторону, чтобы не раскрыть свои карты; в случае возникших затруднений в процессе противоборства, созданных соперником, скажите, что существует много трудностей для решения проблемы, что откры­лись новые обстоятельства, которые нужно учесть; поняв, что вы можете стать жертвой манипуляций, скажите, что вам нужно по­думать и в выигранное время проанализируйте до мелочей все слова и действия соперника, посоветуйтесь с третьей стороной — посредником.

В случае применения противником манипуляций, направлен­ных на унижение другой стороны, предлагается использовать сле­дующие эффективные способы противодействия:

* выразить возмущение тем, что соперник опускается до таких недостойных методов;
* относиться к сопернику скептически, не терять уверенно­сти в своих силах;

\* *Емельянов СМ.* Указ. соч. С. 154-155.

* вежливо сказать, что соперник не совсем правильно вас по­нял;
* не отвечать на вопросы, ненавязчиво заметить, что сопер­ник формулирует проблему не совсем корректно;
* равнодушно относиться как к дружелюбию, так и к возму­щению со стороны соперника и т.п.

**9.3. Технология управления процессом протекания конфликта**

**Управление процессом протекания конфликта (управление кон­фликтом) — это целенаправленное воздействие на ход его разреше­ния с целью развития или разрушения отношений между отдельными индивидами, группами, а также развития или разрушения социально-экономической системы, в которой происходит конфликт.** Управле­ние процессом протекания конфликта, как правило, осущест­вляет либо одна из конфликтующих сторон, либо третья сторо­на — посредник. Отдельные конфликты протекают стихийно и не требуют специального управления, быстро разрешаются про­тивоборствующими сторонами, пришедшими к согласию. Управ­ление конфликтом осуществляет одна из конфликтующих сторон, как правило, в том случае, когда она является либо инициатором конфликта, либо ее представляет руководитель индивида проти­воборствующей стороны.

В данном учебнике мы остановимся на рассмотрении конф­ликтов между отдельными индивидами, группами и" развивающи­ми социальные и социально-экономические системы. Поэтому для нас важен конструктивный аспект управления конфликтами, а цель управления конфликтами — предотвращение деструктив­ных конфликтов и благополучное разрешение конструктивных конфликтных ситуаций.

Как ранее отмечалось, процесс развития конфликта проходит три стадии: предконфликтную, конфликтную и послеконфликт-ную. Управление конфликтом происходит на всех этих стадиях и включает следующие функции: предвидение или прогнозирова­ние конфликта, профилактика или предупреждение конфликта, организация управления конфликтом, урегулирование или раз­решение конфликта, оценка последствий конфликта и подведе­ние итогов (табл. 9.1).

**Таблица 9.1 СТАДИИ РАЗВИТИЯ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *№п/п* | *Стадия конфликта* | *Функции управления конфликтом* |
| 1 | Предконфликтная | Предвидение или прогнозирование. Профилактика или предупреждение |
| 2 | Конфликтная | Организация управления конфликтом. Урегулирование или разрешение конфликта |
| 3 | Послеконфликтная | Оценка последствий конфликта и подведение итогов |

*Предвидение или прогнозирование конфликта* — это важнейшая функция управления им, она направлена на оценку ситуации в коллективе и выявление причин потенциальных конфликтов. На этой стадии изучаются объективные и субъективные условия и факторы взаимодействия между людьми, их индивидуально-психологические особенности, а также возможные изменения в производственной и организационной структуре, связанные с переходом на выпуск новой продукции и др.

*Профилактика или предупреждение конфликта* — это функция управления конфликтом призвана не допустить возникновение конфликта. Профилактика конфликтов основывается на их про­гнозировании. На основе полученной информации о причинах назревающего нежелательного конфликта предпринимаются меры по нейтрализации действия факторов, вызывающих кон­фликт.

Эффективное, грамотное управление социальной или социаль­но-экономической системой само по себе является результатив­ной мерой профилактики конфликтных ситуаций. Научно обо­снованная система управления организацией и ее персоналом, как правило, исключает появление условий и факторов, вызывающих деструктивные конфликты.

*Организация управления процессом протекания конфликта —* эта функция управления конфликтом направлена на ослабление и сдерживание эскалации, расширения конфликта, обеспечения его развития в сторону разрешения. Она предполагает организацию деятельности в первую очередь третьей стороны: создание спе­циального подразделения в организации или введение отдельной должности, создание рабочей группы по урегулированию кон­фликтных взаимодействий, проведение психологической подго­товки конфликтующих сторон; определение истинной проблемы, причины, вызвавшей конфликт; призвание участниками конф­ликта установленных норм и правил конфликтного взаимодей-

ствия, удерживающих поведение противников в рамках приличия; направление процесса протекания конфликта в русло урегулиро­вания.

Рассмотрим некоторые технологии управления процессом про­текания конфликта: информационные, коммуникативные, соци­ально-психологические, административно-экономические.

* *Информационные технологии управления конфликтом* создают условия для полной информации противоборствующих сторон в конфликте; исключают искажения информации, подачу устарев­шей информации, использование соперниками слухов.
* *Коммуникативные технологии управления конфликтом* призва­ны наладить непосредственное общение между конфликтующими сторонами и их сторонниками; направить общение в конструк­тивное русло; создать условия для общения, в которых соперни­ки, не перебивая друг друга, выслушивают другую сторону.
* *Социально-психологические технологии управления конфлик­том* направлены на подключение к разрешению конфликта авто­ритетных лидеров (формальных и неформальных); исключение афиширования конфликта, чтобы не создавать напряженности, которая может повлиять на работоспособность коллектива и ухуд­шить психологический климат; проведение бесед, убеждений, разъяснений и т.п.
* *Административно-экономические технологии управления кон­фликтом* — это передвижение кадров (повышение, понижение в должности, перемещение по горизонтали в другие подразделения, увольнение); использование методов материального и мораль­ного поощрения и наказания; перевод конфликтующих в другие подразделения, реализация решений суда.

*Урегулирование или разрешение конфликта* — это осуществле­ние функций, связанных с завершением конфликта. Разрешение конфликта может быть окончательным и временным. Окончатель­ное разрешение конфликта достигается в том случае, если устра­нены причины и предмет конфликта. Временное разрешение кон­фликта происходит тогда, когда конфликт затухает на время, так как причины его возникновения полностью не устранены, но до­стигнут некий компромисс. Чтобы конфликт не разразился вновь, следует продолжить работу по устранению причин его возникно­вения.

При разрешении конфликта следует учитывать все предпосыл­ки его разрешения. Например: степень зрелости конфликта, понимание противоборствующими сторонами необходимости

разрешения конфликта, готовность третьей стороны к урегули­рованию (наличие необходимых средств и ресурсов), четкое осо­знание последствий конфликта (негативных и позитивных). Следует также ясно представлять пути разрешения конфликтно­го взаимодействия. Назовем некоторые из них: уступка одной из противоборствующих сторон — полное признание отсутствия пре­тензий; взаимное примирение соперников — уход, отказ от конф­ликта; достижение компромисса в результате взаимных уступок; договоренность о сотрудничестве в результате признания проблем, вызвавших конфликт, и необходимости их совместного решения в интересах обеих сторон; примирение одной из сторон (признание своей неправоты или нежелание продолжать борьбу).

*Оценка последствий конфликта и подведение итогов* — заверша­ющая функция управления конфликтом. Здесь осуществляется анализ конфликтной ситуации от момента ее возникновения и до разрешения, делаются выводы о причинах конфликта и прини­маются меры, противодействующие их новому возникновению. Эта функция также направлена на анализ негативных последствий конфликта, с тем чтобы исключить их появление в будущем.

Особенно важным для третьей стороны, которую, как правило, наряду с работниками службы управления персоналом представ­ляет и руководитель конфликтующих, является работа по анализу негативных факторов принятия решений по урегулированию кон­фликтного противоборства. Сформулируем важнейшие факторы, приводящие к негативным последствиям разрешения конфликтов:

* симпатии, антипатии к одной из конфликтующих сторон не должны отражаться на результатах разрешения конфликта, так как предвзятое отношение приводит к ошибочным решениям по уре­гулированию конфликта;
* желание побыстрей разрешить конфликт приводит к види­мому урегулированию противоборства, не устраняя причины его появления. Такой конфликт может вновь разгореться;
* стремление третьей стороны извлечь для себя пользу из кон­фликтного взаимодействия приводит к субъективной, предвзятой оценке причин и предмета конфликта и к ошибочному решению по его урегулированию;
* учет заслуг и авторитета одной из конфликтующих сторон может оказать давление на принятие решения третьей стороной по урегулированию конфликта;
* отсутствие учета при формировании комиссии по разреше­нию конфликта служебного положения хотя бы одного из пред­ставителей противоборствующих сторон (руководитель комиссии

по должности ниже или является подчиненным одной из сторон конфликта);

* принуждение со стороны субъекта управления конфликтом, направленное на склонение одной из сторон к отказу от борьбы или необоснованной уступке сопернику. Исход такого конфлик­та является нежелательным для принуждаемого к уступке участ­ника конфликта;
* предоставление третьей стороне неполной или искаженной информации о причинах, предмете конфликта и поведении кон­фликтующих сторон;
* намеренное пренебрежение третьей стороной неугодной ей информацией при принятии решения по урегулированию кон­фликта;
* отсутствие условий для свободного выбора противоборству­ющими сторонами вариантов их поведения в конфликте;
* ущемление интересов третьей стороны в результате исхода конфликтной ситуации.

Опыт показал, что учет этих факторов при управлении про­цессом протекания конфликтов способствует снижению остроты конфликтного противостояния, сокращает его длительность и снижает вероятность проявления негативных последствий в ре­зультате урегулирования конфликтов.

**Контрольные вопросы и задания**

1. Назовите модели поведения личности в конфликте.
2. Дайте характеристику конфликтных типов личности.
3. Что такое технология управления собственным поведением противоборствующих сторон в конфликте?
4. Назовите способы избавления от гнева. Раскройте сущность правил самоконтроля эмоций.
5. Дайте характеристику типам поведения личности в кон­фликте.
6. Что такое манипуляция? Какие приемы манипуляций вы знаете? Охарактеризуйте способы противодействия манипуляциям в конфликтной ситуации.
7. Что такое управление процессом протекания конфликта?
8. Назовите функции управления конфликтом, сгруппируйте их по стадиям протекания конфликта.
9. Раскройте содержание функций управления конфликтом.

10. Сформулируйте важнейшие факторы, приводящие к нега­  
тивным последствиям разрешения конфликтов.