

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный университет
имени Франциска Скорины»

А. В. ОРЛОВА

МЕНЕДЖМЕНТ
Основы управления конфликтами
и ведения деловых переговоров

Практическое пособие

для студентов специальности 1–25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»

Гомель
ГГУ им. Ф. Скорины
2017

УДК 005.334.2:005.574(076.5)

ББК 65-21я73

О-664

Рецензенты:

кандидат экономических наук Л. К. Климович,
кандидат экономических наук О. С. Башлакова

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
учреждения образования «Гомельский государственный
университет имени Франциска Скорины»

Орлова, А. В.

О-664 Менеджмент. Основы управления конфликтами и ведения деловых переговоров : практическое пособие / А. В. Орлова ; М-во образования Республики Беларусь, Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2017. – 43 с.
ISBN 978-985-577-369-7

Практическое пособие предназначено для организации управляемой самостоятельной работы студентов. Цель издания – оказание помощи студентам в приобретении знаний и практических навыков об управлении конфликтами, разрешении конфликтов, ведении деловых переговоров.

Адресовано студентам специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии».

УДК 005.334.2:005.574(076.5)

ББК 65-21я73

ISBN 978-985-577-369-7

© Орлова А. В., 2017

© Учреждение образования «Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины», 2017

Оглавление

Предисловие	4
Тема 1. Управление конфликтами	5
Тема 2. Разрешение конфликтов	15
Тема 3. Деловые переговоры	28

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

Предисловие

В своей сущности менеджмент представляет собой сложное социально-экономическое, информационное и организационно-техническое явление, являющееся одновременно процессом деятельности и науки, имеющее дело с постоянно изменяющимися условиями функционирования объекта управления, со сменой его состояний и качеств. Главная цель менеджмента – это управление, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Качество и эффективность управления определяются уровнем знаний в данной области, возможностью и способностью применять эти знания на практике.

Практическое руководство предназначено для организации проведения управляемой самостоятельной работы студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». В издании рассматриваются 3 темы по дисциплине «Менеджмент», связанные с изучением основ управления и разрешения конфликтов, техники ведения деловых переговоров. По каждой теме представлен текст лекции, перечень вопросов для самоконтроля и тестовые задания, которые позволяют повысить эффективность управляемой самостоятельной работы студентов, приведена рекомендуемая литература.

Тема 1. Управление конфликтами

1.1 Понятие и виды конфликтов в организации.

1.2 Основные причины конфликта в организации.

1.3 Последствия конфликта для организации.

1.1 Понятие и виды конфликтов в организации

Представления о конфликте со временем изменялись. В 1930–1940-е гг. получил распространение традиционный подход к оценке конфликта. В соответствии с ним конфликт определяется как негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой. Одной из первых целей бюрократии Вебера и административной школы в теории управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликта.

С конца 1940-х до середины 1970-х гг. был распространен подход, согласно которому конфликт – это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

Конфликт – это столкновение противоречивых или несовместимых сил.

Конфликт – это противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Организационный конфликт может принимать множество форм и какой бы ни была его природа, менеджеры должны анализировать, понимать его и уметь управлять им. Когда конфликт в организации неуправляем, это может привести к конфронтации, а в конечном итоге к деградации коллектива и организации в целом.

В основе типологии конфликтов могут лежать различные классификационные признаки.

1 По причинам возникновения выделяют конфликты:

– деловой (происходит по вполне конкретным, объективным причинам);

– личностно-эмоциональный (проявляется в форме враждебных отношений между его участниками, для которых объект конфликта всегда найдется; источниками эмоциональных конфликтов являются субъективные причины, к которым относятся неприятие отличных от собственного жизненных представлений, ценностей и манеры поведения; зависть и психологическая несовместимость).

2 По направленности выделяют конфликты:

– горизонтальные, в которых задействованы лица, не находящиеся в подчинении друг у друга;

– вертикальные, в которых участвуют люди, один из которых находится в подчинении у другого;

– смешанные, в которых присутствуют и горизонтальные, и вертикальные составляющие.

3 По форме проявления выделяют следующие конфликты: внутриличностный, межличностный конфликт, между личностью и группой, межгрупповой.

Внутриличностный конфликт. Одна из самых распространенных форм – *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Также может возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать – как несовместимые.

Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса.

Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его (или ее) все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он (или она) идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших

организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности.

Еще одним примером межгруппового конфликта могут служить разногласия между линейным и штабным персоналом. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это – яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах (имеется в виду снижение издержек производства на единицу продукции при увеличении размеров производства, так как на каждое изделие будет приходиться меньшая доля условно-постоянных и накладных расходов. Однако при слишком больших размерах предприятия такого рода «экономия на масштабах» часто перестает действовать из-за нарастающих трудностей в управлении). Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений.

1.2 Основные причины конфликта в организации

Основные *причины* конфликта перечислены ниже.

1 Ограниченность ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то

одному руководителю, подчиненному или группе – означает, что другие получают меньшую долю от общего количества.

2 Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро отремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.

3 Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации.

Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность, выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

4 Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение. Различия в ценностях – весьма распространенная причина конфликта.

Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выразить свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

5 Различия в манере поведения и уровне образования. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

6 Плохие коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

1.3 Последствия конфликта для организации

Конфликт в организации может быть *функциональным* и вести к повышению ее эффективности. Или он может быть *дисфункциональным* и привести к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. ***Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.*** Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Функциональные последствия конфликта. Имеется ряд функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что *проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон*, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.

Другое функциональное последствие состоит в том, что *стороны будут больше расположены к сотрудничеству*, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также *уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности*, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

Это может *улучшить качество процесса принятия решений*, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.

Через конфликт члены группы могут *проработать возможные проблемы* в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей:

- неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности;
- меньшая степень сотрудничества в будущем;
- сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;
- представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Какова основная цель изучения конфликтов в организации?
- 2 Дайте характеристику наиболее распространенной форме конфликта в организации.
- 3 Назовите основные отличия делового конфликта от личностно-эмоционального.
- 4 Приведите примеры причин возникновения конфликта из вашей практики.
- 5 Назовите основные функциональные и дисфункциональные последствия конфликта для организации.
- 6 Приведите примеры межгруппового и межличностного конфликтов.
- 7 Является ли внутриличностный конфликт объектом управления со стороны руководителя? Ответ обоснуйте.

Тест

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант(-ы) из предложенных.

- 1 Современный подход к управлению утверждает, что...
 - а) полное отсутствие конфликта внутри организации - условие не только невозможное, но и нежелательное;
 - б) конфликты, возникающие внутри организации, рассматриваются как весьма негативные явления.
- 2 Что относят к функциональным последствиям конфликта?
 - а) улучшение качества процесса принятия решений;
 - б) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
 - в) меньшую степень сотрудничества в будущем.
- 3 Что относят к дисфункциональным последствиям конфликта?
 - а) улучшение качества процесса принятия решений;
 - б) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
 - в) расположение к сотрудничеству в будущем.
- 4 Выберите верное утверждение из предложенных ниже:

а) менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать;

б) менеджер должен устранять конфликт, каким бы ни были его причины.

5 Плохая передача информации является...

а) причиной конфликта;

б) как причиной, так и следствием конфликта;

в) следствием конфликта.

6 Верно ли следующее утверждение: «Возможность конфликта уменьшается по мере того как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения»?

а) да;

б) нет.

7 Характеристикой какого конфликта является: предъявление к работнику противоречивых требований по поводу того, каким должен быть результат его работы?

а) межличностного конфликта;

б) внутриличностного конфликта;

в) межгруппового конфликта.

8 Что является причиной возникновения конфликта в организации?

а) плохие коммуникации;

б) ограниченность ресурсов;

в) различия в целях.

9 Какие выделяют в организации виды конфликта по форме проявления?

а) горизонтальные;

б) вертикальные;

в) межгрупповые.

10 Какие виды конфликтов в организации выделяют по направленности?

а) горизонтальные;

б) вертикальные;

в) межгрупповые.

Литература

- 1 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2010.
- 2 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпресссервис, 2010. – 640 с.
- 3 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
- 4 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : «Новое знание», 2009. – 336 с.
- 5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М. : Дело, 2009. – 672 с.
- 6 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 350 с.
- 7 Тележников, В. И. Менеджмент: учеб. пособие / В. И. Тележников; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008.

Тема 2. Разрешение конфликтов

- 2.1 Процесс развития конфликта.
- 2.2 Межличностные методы разрешения конфликтов.
- 2.3 Структурные методы разрешения конфликтов.

2.1 Процесс развития конфликта

Менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. Руководитель должен начать с анализа фактических причин (рисунок 1). Затем необходимо минимизировать количество участников конфликта. Установлено, что чем меньше людей участвует в конфликте, тем меньше усилий потребуется для его разрешения. В процессе анализа конфликта руководитель должен определить природу и источник решаемой проблемы, а затем использовать соответствующую методику разрешения конфликта.

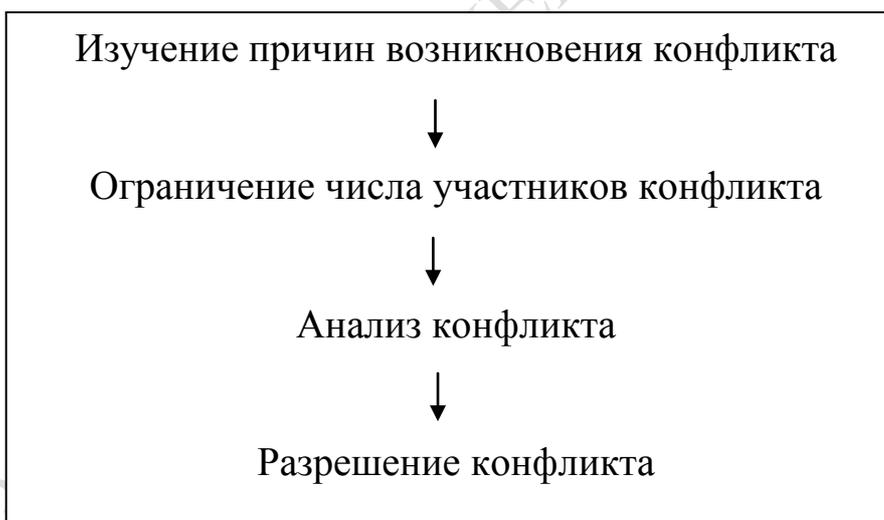


Рисунок 1 – Действия руководителя при разрешении конфликтов

Процесс развития конфликта можно представить графически (рисунок 2). Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и войти в конфликт на начальной стадии. Установлено, что если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, он разрешается на 92 %; если на фазе подъема – на 46 %; а на стадии «пик» конфликты практически не разрешаются или разрешаются весьма редко. Если конфликт не разрешен в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

Динамическая модель конфликта включает в себя понятия этапов конфликта и его фаз. Динамические характеристики – это все изменения, происходящие в конфликте, все особенности развития данного процесса. Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения.

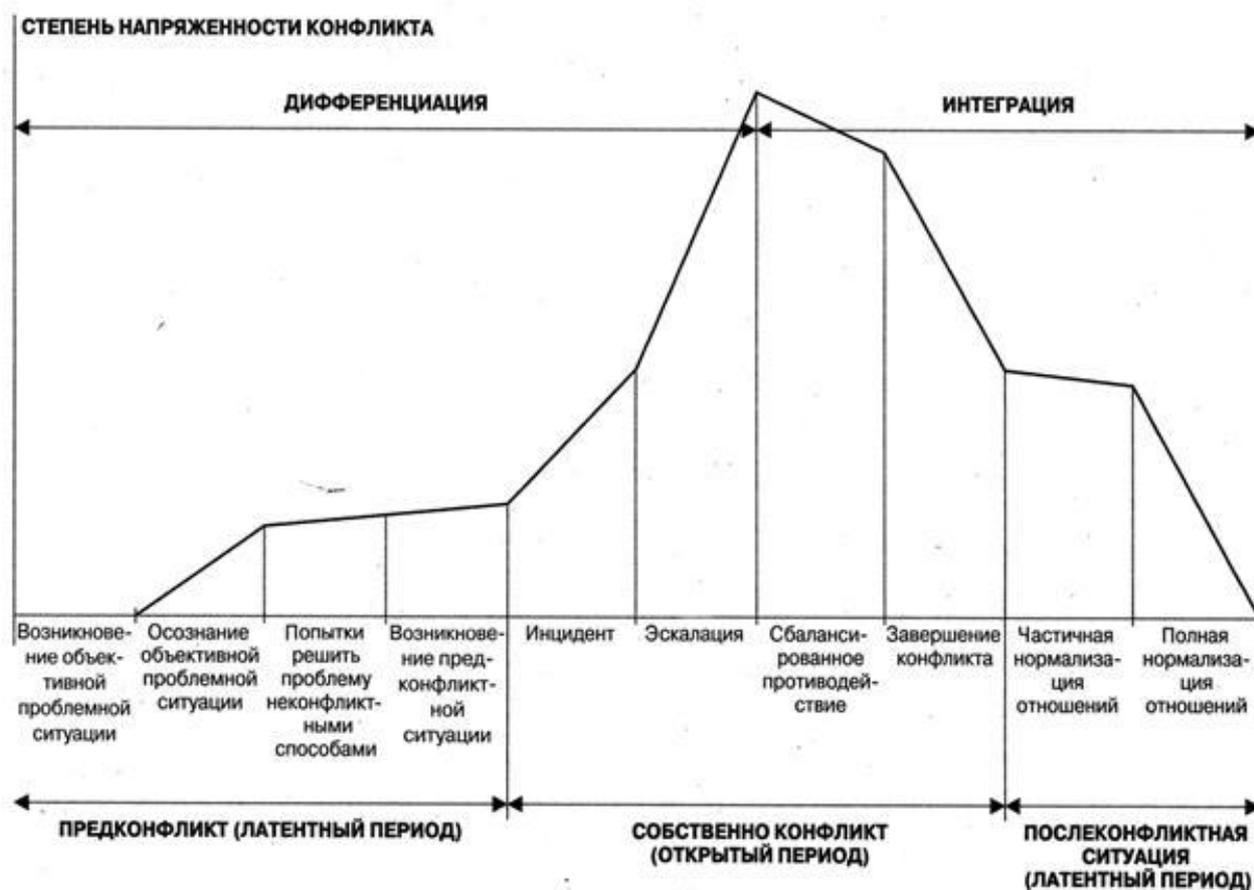


Рисунок 2 – Схема динамики конфликта

Общая схема динамики конфликта складывается из следующих периодов:

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

Предконфликтная ситуация. Это возможность, а не действительность конфликта, который не возникает на пустом месте, а вызревает постепенно, по мере развития и обострения противоречий, его вызывающих. Эти противоречия и факты, приводящие к противоборству,

вначале не обнаруживаются ясно и отчетливо, они скрыты за множеством случайных и второстепенных явлений. Это период накопления факторов и процессов, которые могут привести к конфликту. Поэтому довольно часто и вполне справедливо его называют латентным периодом конфликта, предконфликтным периодом или инкубационным состоянием конфликта.

В предконфликтной ситуации будущие оппоненты еще не осознают в полной мере последствий уже наметившихся в действительности различий и даже противоречий интересов.

Так, заказ на установление нового оборудования в организации объективно уже связан с теми противоречиями интересов, которые возникнут в связи с необходимостью увольнения части работников, вызванного внедрением новой техники. Но пока конфликта еще нет, и его угроза может и не осознаваться будущими оппонентами противоборства за сохранение рабочих мест на производстве.

Другой пример. Рабочим предприятия длительное время не выплачивают зарплату. Администрация, как обычно, пытается найти объективные и, конечно, временные причины. До поры до времени к этим объяснениям прислушиваются, и работники надеются, что не сегодня-завтра зарплата будет выплачена. Конфликта еще нет, рабочие не бастуют, но он уже «вызревает» в виде негативного общественного мнения, отрицательных эмоций и все увеличивающейся готовности к открытой борьбе за свои права.

Предконфликтная ситуация характеризуется, таким образом, тем что она создает реальную возможность конфликта. Но она может быть разрешена и «мирным», бесконфликтным путем.

При этом следует иметь в виду, что само осознание причин потенциального конфликта в предконфликтной ситуации может быть как адекватным (правильным), так и неадекватным. В последнем случае конфликт не может быть устранен окончательно, ибо истинные причины конфликта рано или поздно дадут о себе знать, а задержка с разрешением конфликта может только усилить его остроту.

Неадекватное осознание проблемной ситуации может иметь двоякого рода последствия:

1) оно может способствовать сдерживанию, затягиванию возникновения открытого конфликта. Это происходит, когда опасность проблемной ситуации недооценивается или преуменьшается;

2) оно может способствовать форсированию наступления явного конфликта, его искусственному подталкиванию. Это случается тогда, когда опасность противоречий на стадии предконфликтной ситуации преувеличивается.

Важно также отметить, что различные оппоненты потенциально-го конфликта могут быть заинтересованы в неадекватной оценке и неадекватном восприятии опасности противоречий и факторов, возникших в предконфликтной ситуации, и сознательно вводить в заблуждение других участников конфликта.

Таким образом, адекватное и своевременное осознание и оценка предконфликтной ситуации является важнейшим условием наиболее оптимального разрешения предконфликтной ситуации и эффективным способом предотвращения возможного конфликта. Правильное осмысление противоречий на этой стадии позволяет предпринять меры по их урегулированию еще до начала открытого конфликта.

Профилактика конфликта на этом этапе должна включать следующие действия со стороны его участников:

1) переговоры и договоренности относительно степени опасности предконфликтной ситуации и возможности возникновения конфликта в будущем;

2) сбор возможно более полной информации о сути и причинах создавшейся предконфликтной ситуации. Главная задача на этой стадии – выявление реальных интересов и целей сторон, которые могут привести их к конфликту;

3) выяснение степени вероятности и возможности бесконфликтного и безболезненного разрешения обнаруженных проблем;

4) разработку конкретных задач и действий по конструктивному разрешению предконфликтной ситуации, то есть решение имеющихся проблем, не доводя дела до конфликта.

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

На этой стадии развития конфликта его оппоненты начинают апеллировать к третьей стороне.

На стадии открытого конфликта становится также очевидным, что ни одна из сторон не хочет идти на уступки или компромисс, напротив, доминирует установка на противоборство, на утверждение собственных интересов. При этом на объективные противоречия

в группах часто накладываются межличностные трения и различия, усугубляющие ситуацию.

Такова общая характеристика второго этапа развития конфликта. Однако и внутри этого – открытого периода, можно выделить свои внутренние этапы, характеризующиеся различной степенью напряженности, которые в конфликтологии обозначаются как:

- инцидент;
- эскалация;
- завершение конфликта.

Инцидент. Переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство происходит в результате того или иного инцидента.

Инцидент – это тот случай, который инициирует открытое противоборство сторон. Инцидент конфликта следует отличать от его повода.

Повод – это то конкретное событие, которое служит толчком, предметом к началу конфликтных действий. При этом оно может возникнуть случайно, а может и специально придумываться, но во всяком случае повод еще не есть конфликт. В отличие от этого инцидент – это уже конфликт, его начало.

Инцидент делает явным деление на союзников и противников. Однако реальные силы оппонентов еще до конца не известны и неясно, как далеко в противоборстве может пойти тот или иной участник конфликта. И эта неопределенность истинных сил и ресурсов (материальных, физических, финансовых, психических, информационных и т. д.) противника является весьма важным фактором сдерживания конфликта на его начальной стадии. Вместе с тем эта неопределенность способствует и дальнейшему развитию конфликта.

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

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

Эскалация конфликта. Если после инцидента найти компромисс и предотвратить дальнейшее развитие конфликта не удалось, то за первым инцидентом следуют второй, третий и т. д. Конфликт вступает

в следующий этап – происходит его эскалация (нарастание). Эскалация конфликта – это ключевая, самая напряженная его стадия, когда происходит обострение всех противоречий между его участниками и используются все возможности для победы в противоборстве.

На этой стадии становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта. Эмоции часто начинают заглушать разум, логика уступает чувствам. Главная задача состоит в том, чтобы любой ценой нанести как можно больший вред противнику. Поэтому на этой стадии могут теряться первоначальная причина и основная цель конфликта и на первое место выдвигаться новые причины и новые цели. В процессе этой стадии конфликта возможно и изменение ценностных ориентаций. Развитие конфликта приобретает спонтанный неуправляемый характер.

Среди основных моментов, характеризующих этап эскалации конфликта, можно выделить в первую очередь следующее:

- создание образа врага;
- демонстрацию силы и угрозу ее применения;
- тенденцию к расширению и углублению конфликта.

Завершение конфликта. Это последний этап открытого периода конфликта. Он означает любое его окончание и может выражаться в конкретной перемене ценностей субъектами противоборства, появлении реальных условий его прекращения или сил, способных это сделать. Часто завершение конфликта характеризуется тем, что обе стороны осознали безрезультатность продолжения конфликта.

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

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

Послеконфликтный период. Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются

основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам.

За завершением конфликта может следовать, таким образом, постконфликтный синдром, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на новом уровне и с новым составом участников.

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

2.2 Межличностные методы разрешения конфликтов

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Особую сложность для менеджера представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Сочетание таких параметров, как *настойчивость* и *кооперативность*, определяет пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов (рисунок 3).

1 Уклонение. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему. Такая стратегия предполагает также тенденцию не брать на себя ответственность за решение проблем, не видеть спорных вопросов, не придавать

значения разногласиям, отрицать наличие конфликта, считать его бесполезным. Важно не попадать в ситуации, которые провоцируют конфликт.

2 Принуждение. В рамках этого стиля преобладают попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

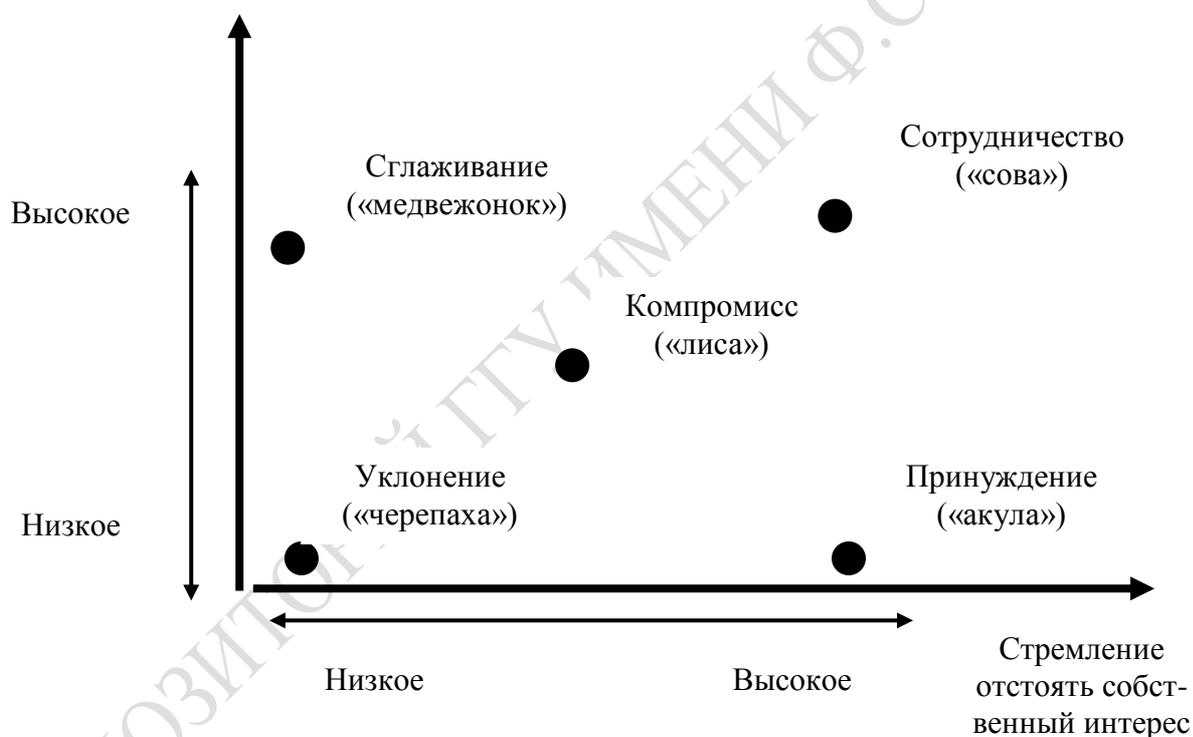


Рисунок 3 – Межличностные стили разрешения конфликтов

3 Сглаживание. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта.

4 Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность

к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив.

5 Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно.

2.3 Структурные методы разрешения конфликтов

К *структурным методам* разрешения конфликтов относятся перечисленные ниже.

1 Разъяснение требований к работе. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

2 Использование координационных и интеграционных механизмов. Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это применение *координационного механизма*. Один из самых распространенных механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более

подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства *интеграции*, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

Например, в организации, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями – отделом сбыта и производственным отделом – сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

3 Установление общеорганизационных комплексных целей.

Установление общеорганизационных комплексных целей – еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

4 Использование системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Какова основная цель управления конфликтом в организации?
- 2 Назовите факторы, которые оказывают влияние на продолжительность конфликта в организации.
- 3 Может ли быть эффективным такой метод разрешения конфликта, как принуждение? Ответ обоснуйте.
- 4 Дайте характеристику компромисса как метода разрешения конфликта.
- 5 Приведите примеры использования межличностных методов разрешения конфликтов.
- 6 Приведите примеры применения структурных методов разрешения конфликтов.
- 7 На каком этапе развития конфликта менеджер должен начинать им управлять?
- 8 Дайте краткую характеристику основным этапам процесса развития конфликта.
- 9 Назовите отличия открытого конфликта от латентного.

Тест

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант(-ы) из предложенных.

- 1 Верно ли следующее утверждение: «Если менеджер входит в конфликт на начальной фазе, то он разрешается менее, чем в 50 % случаев»?:
 - а) да;
 - б) нет.

- 2 Какой метод разрешения конфликтной ситуации является наименее эффективным?

- а) уклонение;
- б) принуждение;
- в) сглаживание.

3 Какой метод разрешения конфликтной ситуации из предложенных является более эффективным?

- а) сотрудничество;
- б) принуждение;
- в) сглаживание.

4 Каковы основные этапы развития конфликта в организации?

- а) предконфликтная ситуация, открытый конфликт;
- б) предконфликтная ситуация, открытый конфликт, послеконфликтный период;
- в) инцидент, эскалация, завершение конфликта.

5 Что из перечисленного относится к структурным методам разрешения конфликтов?

- а) принуждение;
- б) система вознаграждений;
- в) установление организационных целей.

6 Что из перечисленного относится к межличностным методам разрешения конфликтов?

- а) принуждение;
- б) система вознаграждений;
- в) установление организационных целей.

7 Выберите правильную последовательность действий руководителя в конфликтной ситуации:

- а) изучение причин конфликта, ограничение числа участников конфликта, анализ конфликта, разрешение конфликта;
- б) изучение причин конфликта, анализ конфликта, разрешение конфликта;
- в) изучение причин конфликта, ограничение числа участников конфликта, анализ конфликта.

8 На какой стадии развития конфликта становятся затруднительными какие-либо переговоры или иные мирные способы разрешения конфликта?

- а) инцидент;

- б) эскалация;
- в) завершение конфликта.

9 Что является последним этапом открытого периода конфликта:

- а) инцидент;
- б) эскалация;
- в) завершение конфликта.

10 Что является самой напряженной стадией развития конфликта:

- а) инцидент;
- б) эскалация;
- в) завершение конфликта.

Литература

- 1 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2010. – 576 с.
- 2 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интер-прессервис, 2010. – 640 с.
- 3 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
- 4 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : «Новое знание», 2009. – 336 с.
- 5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М. : Дело, 2009. – 672 с.
- 6 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 350 с.

Тема 3. Деловые переговоры

3.1 Понятие, функции и методы ведения деловых переговоров.

3.2 Когнитивная техника.

3.3 Национальные особенности ведения деловых переговоров.

3.1 Понятие, функции и методы ведения деловых переговоров

Деловые переговоры – форма деловой коммуникации между собеседниками, которые обладают необходимыми полномочиями от своих организаций (учреждений, фирм и т. д.) для установления деловых отношений, заключения договоров, разрешения спорных вопросов или выработки конструктивного подхода к их решению. Переговоры по сравнению с деловой беседой имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т. д.).

Характер деловых переговоров определяется их целями, которыми чаще всего выступают:

- элементы профессиональной деятельности;
- проблемы, представляющие взаимный интерес;
- координация действий для уточнения средств выполнения ранее достигнутых соглашений;
- сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
- налаживание контактов и организация взаимоотношения с партнерами и т. д.

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов, которые имеются у сторон, и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Оно максимально отвечает законным интересам обоих партнеров, справедливо регулирует противоречивые точки зрения, является долгосрочным, учитывает интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно: для этого необходимо сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и отыскивается обоюдная выгода на основе взаимоприемлемого варианта решения спорного вопроса.

Переговорная стратегия и техника должны быть увязаны с назначением самих переговоров, с теми целями (функциями),

для достижения которых они предназначены. Выделяют следующие основные переговорные функции:

- информативная – с целью получения новых данных, это «деловая разведка» или «промышленный шпионаж». Такие переговоры носят предварительный характер, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам;

- коммуникационная – с целью установления новых контактов, налаживания отношений, для знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями;

- информационно-коммуникационная – как синтез двух предыдущих, которые фактически неотделимы;

- контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая, мотивирующая – это блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры. Участники переговоров становятся общим субъектом управления. Переговоры выполняют роль «самонастройки», «мотора» деловых отношений партнеров, которые уже достигли ранее принципиальных решений, а сейчас уточняются прежние договоренности. Можно сказать, что в данном случае речь идет о менеджменте сотрудничества;

- рекламная – чтобы заинтересовать третьих лиц, произвести «шум», здесь важна реакция на переговоры их участников, причем реакция партнера интересует в меньшей степени.

В практике встречаются такие малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, как например:

- жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и, соответственно, вынужденное подчинение, капитуляция другой, либо открытая конфронтация сторон;

- «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на недопущение конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «несгибаемого» участника.

Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для них самих. Приверженцы «мягкого подхода» (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому идут на уступки для развития отношений, выдвигают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы:

Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это всё разновидности *позиционного торга*, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную установку. Тогда доминирует «гонор» – желание «спасти лицо», и достижение согласия становится всё менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы – обмен информацией – аргументация и контраргументация – выработка и принятие решений – завершение переговоров.

Выделяется несколько методов ведения деловых переговоров:

– *жесткий подход* – стороны изначально занимают излишне жесткую позицию, изменить которую намерены лишь в крайних случаях; такой метод редко бывает эффективен; он создает благоприятную почву для уловок, ведет к напряженности, а иногда – и к разрыву отношений;

– *позиционный торг* – стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод тоже малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами;

– *мягкий подход* – стороны занимают дружелюбные позиции, избегают споров и конфликтов, но в то же время не идут на бесконечные уступки в ущерб себе;

– *принципиальные переговоры*, или *переговоры по существу*, – наиболее эффективный метод достижения соглашения между договаривающимися сторонами; возможен при реализации следующих условий:

а) отличать личностные мотивы от предмета переговоров;

б) интересы дела должны стоять выше позиций участников переговоров;

в) в переговорном процессе должны быть использованы объективные критерии и соответствующие правовые нормы.

Согласно другой классификации, выделяют следующие методы ведения переговоров.

– *вариационный метод* – предполагает поиск ответов на следующие вопросы: в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы, от каких аспектов идеального решения можно отказаться, какие аргументы необходимы для ответа на вопросы партнера, какие предложения партнера следует обязательно отклонить;

– *метод интеграции* – предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода целесообразно когда, например, партнер подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций;

– *компромиссный метод* – при нем согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

Организация деловых переговоров предполагает:

– определение времени деловых переговоров – оно выбирается исходя из прогнозируемой продолжительности; наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня – через полчаса-час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов;

– выбор места проведения деловых переговоров согласовывается между участниками перед встречей; для создания комфортности и деловой обстановки оно соответственно подготавливается;

– формирование количества участников – формируется в соответствии с компетентностью сотрудников по рассматриваемым вопросам;

– сбор и обработка информации выполняется по существу рассматриваемой проблемы; на базе данных организации, с которой планируется проведение переговоров; о руководстве организации и о том, с кем придется вести переговоры.

3.2 Когнитивная техника ведения деловых переговоров

Перспективным направлением исследований переговорных коммуникаций является когнитивный подход. Его суть заключается в рассмотрении переговорного процесса на основе *взаимодействия различных структур знания*. Переговаривающиеся стороны имеют определенные интеллектуальные потенциалы, наборы явно и неявно выраженных знаний, предубеждений, желаний и возможностей. У каждой стороны есть свой арсенал инструментов ведения переговоров. В ходе переговоров происходит обмен информацией, взаимодействие различных стилей общения и типов знаний. Понимание механизмов такого взаимодействия обеспечивает когнитивный

подход. Он применим для совершенствования технологий ведения переговоров и повышает уровень профессионализма их участников путем обогащения тактическими приемами.

Латинское слово *cognitio* переводится как «познание, знание». В основе когнитивного подхода находится активное взаимодействие с окружающим миром с помощью знаний. Такой подход означает влияние на поведение системы когнитивных элементов с целью выявления, объяснения и корректировки логичности поведения человека, исследования его когнитивной структуры. Такая структура формируется в зависимости от состава когнитивных элементов. Их перечень включает мнения, ценности, убеждения, намерения, верования, желания, стремления, возможности и т. д. Человек использует межличностные коммуникации, чтобы развивать или корректировать эту структуру. Когнитивный анализ осуществляется методами познания взаимодействия людей, а также индивидуальных установок и стратегий.

В когнитивном анализе нуждаются следующие техники активных коммуникаций (переговоров):

- упреждающая аргументация и возражение партнеру;
- выдвижение требований в последнюю минуту;
- расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- пакетирование – увязка привлекательных и непривлекательных предложений в один пакет;
- выяснение явно неприемлемых предложений или завышение требований;
- уход с переговоров.

Особое значение имеет тактика ответов и вопросов:

- нельзя отвечать на вопрос, пока полностью не понят его смысл – лучше обратиться к оппоненту за разъяснением;
- испытанный способ ухода от вопроса – ответ на другой вопрос, который вообще не был задан;
- можно дать ответ лишь на часть вопроса;
- не следует задавать враждебных вопросов или тех, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента – в результате он станет еще более неискренним;
- вопрос можно задавать заранее и ждать момента;
- можно без боязни задавать ошарашивающие вопросы, вопросы, позволяющие вникнуть в чужие дела.

Арсенал тактических приемов может быть подкреплён методами логики, риторики, лингвистики, а также этикой и практикой менеджмента. Весьма продуктивно применение когнитивного подхода для

понимания механизмов взаимодействия национальных стилей ведения переговоров, которые включают ценностные ориентации, религиозные и идеологические установки, специфики восприятия и барьеров межличностных коммуникаций. Особенности национальных стилей переговоров изучают социальные психологи, социологи, культурологи, этнографы. Когнитивный подход дает возможность выявить специфику воспринятая и обработки информации.

3.3 Национальные особенности ведения деловых переговоров

Национальные особенности личности делового партнера должны учитываться в деловых коммуникациях.

Поскольку *американцам* свойственны ориентация на индивидуализм в человеческих взаимоотношениях и стремление к единоличным решениям, то не следует в деловой коммуникации с ними злоупотреблять «полезными советами». Американцы ревностно относятся к соблюдению прав человека, в конфликтных ситуациях чаще всего прибегают к закону, к услугам адвокатов. В неформальных взаимоотношениях американцы общаются друг с другом просто. Они достаточно открыты, несколько фамильярны даже с людьми, старшими по возрасту и положению, вольно обращаются с правилами светского этикета, улыбкивы. Американцам импонируют не слишком официальная атмосфера, открытость, дружелюбие. Граждане США много путешествуют. Американцев часто пугает и выводит из себя некомпетентность партнера, если она имеет место.

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен

руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на всё и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе всё.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Англичане характеризуются деловитостью, почитанием собственности, традиций, вежливостью, законопослушанием. В общении они очень сдержанны и щепетильны, что иногда воспринимается как замкнутость. В беседах ценится умение слушать, в деловых отношениях – пунктуальность. Британцы очень строго соблюдают процедуру знакомства. Говорить с англичанином о делах после окончания рабочего дня считается дурным тоном, даже если вы выпиваете или ужинаете со своим деловым партнером.

Английский стиль ведения переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены – одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержаны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не забывайте оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французы, родина которых считается законодательницей в деловом протоколе и этикете, очень галантны, изысканны, стремятся придерживаться этикета, при этом в поведении раскованны и открыты для собеседников. Они очень ценят интеллект, умение изъясняться. Чувство удовлетворения у французов вызывает интерес к их культуре и языку (при этом с досадой воспринимается плохое знание французского языка). Французы большое внимание уделяют предварительным договоренностям. Любят досконально изучать все аспекты дела, поэтому деловое общение с ними проходит в значительно более медленном темпе. Французы негативно относятся к компромиссам и в качестве официального языка переговоров предпочитают использовать французский язык.

Французский стиль ведения переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

С *немцами* нужно всегда стараться создавать атмосферу деловитости и официальности. Немецкой деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность. Весьма неодобрительно воспринимаются внезапные предложения, изменения. Очень высоко ценится профессионализм. Вместе с тем немцы коммуникабельны, любят повеселиться, развлечься. Они любят приводить факты и примеры, равнодушны к цифрам, схемам, диаграммам. Они бывают довольны, если им предоставить развернутое ценовое предложение. Ценятся честность и прямота.

Немецкий стиль ведения переговоров в отличие от французского стиля характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность

к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Японские бизнесмены, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как прием давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц – от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там

за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основана практика японцев в деловом общении между собой. Точность во всем – во времени начала и окончания переговоров, выполнении обещаний, взятых на себя обязательств – одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются замешательства вследствие того, что на японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от употребления на других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Южнокорейские бизнесмены в отличие от японских предпринимателей характеризуются прежде всего тем, что они предпочитают «братъ быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

В своем поведении на переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретного решения.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно поэтому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и определяется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

Китайский стиль ведения переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными, в коммерческом отношении, и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотными технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную карточку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленного лица.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», то есть первым высказывает свою точку зрения, первым делает предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

Арабский стиль деловых коммуникаций предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений и ведении переговоров.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения – продолжение исторических традиций своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении ими переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Всё, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов – сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Дайте характеристику деловым переговорам и деловым коммуникациям.
- 2 Назовите основные методы ведения деловых переговоров.
- 3 Каковы функции деловых переговоров?
- 4 Перечислите и приведите примеры целей деловых переговоров.
- 5 Что собой представляет когнитивная техника ведения переговоров?
- 6 Назовите основные элементы когнитивной техники ведения переговоров.
- 7 Какова цель изучения национальных особенностей делового партнера?
- 8 Дайте краткую характеристику основных национальных особенностей ведения деловых переговоров.

Тест

Дополните утверждения и ответьте на вопросы, выбрав вариант (-ы) из предложенных.

- 1 Что является характерными чертами деловых переговоров?
 - а) собеседники обладают необходимыми полномочиями от своих организаций;
 - б) наличие цели;
 - в) юридическое оформление.
- 2 Что из перечисленного ниже может выступать целью деловых переговоров?
 - а) элементы профессиональной деятельности;
 - б) сглаживание возникших противоречий, конфликтных ситуаций;
 - в) проблемы, представляющие взаимный интерес.
- 3 Каковы основные функции деловых переговоров?
 - а) информативная, коммуникационная, информационно-коммуникационная, рекламная, функции сотрудничества;
 - б) информативная, информационно-коммуникационная, рекламная, функции сотрудничества
 - в) информативная, коммуникационная, информационно-коммуникационная, рекламная.

4 Какой метод ведения деловых переговоров характеризует следующее описание: «стороны занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности; такой метод малопродуктивен, характеризуется непредсказуемостью результатов, большими затратами времени, возможностью ухудшения отношений с партнерами»?

- а) позиционный торг;
- б) мягкий подход;
- в) жесткий подход.

5 Какова последовательность этапов процесса ведения деловых переговоров?

- а) начало беседы, обмен информацией, аргументация и контраргументация, выработка и принятие решений, завершение переговоров;
- б) начало беседы, обмен информацией, аргументация и контраргументация, завершение переговоров, выработка и принятие решений;
- в) обмен информацией, начало беседы, аргументация и контраргументация, выработка и принятие решений, завершение переговоров.

6 Каковы элементы организационного процесса деловых переговоров?

- а) определение времени деловых переговоров, выбор места проведения деловых переговоров, формирование количества участников, сбор и обработка информации;
- б) определение времени деловых переговоров, выбор места проведения деловых переговоров, формирование количества участников, сбор и обработка информации, принятие решений;
- в) определение времени деловых переговоров, выбор места проведения деловых переговоров, формирование количества участников, завершение переговоров.

7 Чем характеризуется содержание когнитивного подхода к ведению деловых переговоров?

- а) взаимодействие различных структур знания;
- б) применение логики, риторики, лингвистики, этики;
- в) определение времени деловых переговоров.

8 Какой национальной деловой культуре свойственны такие черты, как стремление к порядку, дисциплинированность, пунктуальность, экономность?

- а) французской;

- б) английской;
- в) немецкой.

9 Для бизнесменов преимущественно из каких стран характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам?

- а) из арабских стран;
- б) из США;
- в) из Японии и Кореи.

10 Предприниматели из какой страны на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным?

- а) из Японии;
- б) из США;
- в) из Франции.

Литература

- 1 Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2010. – 576 с.
- 2 Гончаров, В. Менеджмент / В. Гончаров. – Минск : Интерпресссервис, 2010. – 640 с.
- 3 Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 800 с.
- 4 Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – М. : «Новое знание», 2009. – 336 с.
- 5 Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер с англ. – М. : Дело, 2009. – 672 с.
- 6 Руденко, А. М. Деловые коммуникации: учебник / А. М. Руденко. – Ростов н/Д. : Феникс, 2013. – 350 с.

Производственно-практическое издание

Орлова Алина Владимировна

МЕНЕДЖМЕНТ

Основы управления конфликтами и ведения деловых переговоров

Практическое пособие

Редактор *В. И. Шкредова*
Корректор *В. В. Калугина*

Подписано в печать 02.11.2017. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,6.
Уч.-изд. л. 2,8. Тираж 25 экз. Заказ 850.

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования
«Гомельский государственный университет имени Франциска Скорины».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1452 от 17.04.2017.
Специальное разрешение (лицензия) № 02330 / 450 от 18.12.2013.
Ул. Советская, 104, 246019, Гомель

А. В. ОРЛОВА

МЕНЕДЖМЕНТ

**Основы управления конфликтами
и ведения деловых переговоров**

Гомель
2017

