

**Исследование специфики понимания участниками переговорных стратегий разрешения конфликтов**  
**The study participants' understanding of the specifics of the negotiation strategies of conflict resolution**

Сатикова С.В.,  
к. экон. н.,  
доцент кафедры менеджмента  
НИУ ВШЭ СПб

Satikova S.V.,  
Associate Professor of Management  
NRU HSE SPb

Основным подходом к разрешению, урегулированию конфликтов являются переговоры. Они могут быть официальными и неофициальными, с различным количеством участников и масштабами обсуждаемых проблем. Но в них применяются одни и те же стратегии и тактики.

В нашем исследовании использовалась классификация из четырех основных стилей (стратегий), которые реализуют стороны переговоров. Этот подход можно считать развитием типологии Томаса-Киллмена. При этом мы четко различаем специфику переговоров позиционного торга и компромисса. В рамках этого подхода рассматривались:

- Переговоры принуждения, предполагающие, что участники-конкуренты пытаются бороться друг с другом, принуждая более слабую, более сторону к принятию нужного им соглашения. Переговоры принуждения редко способствуют прекращению конфликта, чаще переводят его в другую форму, на другой уровень.

- Переговоры позиционного торга, основанные на стремлении сторон «перехитрить» друг друга, договориться, но с максимально возможной выгодой для себя. Обычно в ходе торгов принимаются соглашения, относительно устраивающие всех, но не лучшие для удовлетворения интересов сторон, т.к. стороны даже не пытались найти интегративное решение. В процессе торга участники постоянно находятся в противоречии между ориентацией на сотрудничество и на конкуренцию. Соответственно, в переговорах торга используются разнонаправленные тактики и системы уступок, не затрагивающие интересов, перемещающие стороны по основным переговорным позициям.

- Переговоры компромисса - особая форма переговоров, которая предполагает, что участники сознательно и добровольно жертвуют частью своих интересов, чтобы решить проблему, идут на примерно равный ущерб своим интересам. Компромисс может быть выбран сторонами сразу - при

работе с проблемами, которые невозможно полностью разрешить. (Например, трудовые конфликты, когда интересы работников и работодателей частично взаимоисключающие. Или эксплуатация мест общего пользования в коммунальной квартире). Компромисс также может стать результатом длительных попыток договориться с применением других стилей переговоров. Компромисс часто смешивают с переговорами торга, т.к. и там и там есть уступки. Отличие переговоров компромисса в том, что уступки касаются не позиций в «пространстве торга», а реальных интересов сторон.

- Переговоры интеграции, предполагающие партнерские отношения и совместную работу сторон над решением обсуждаемой проблемы, чтобы прийти к взаимоприемлемому соглашению, учитывающему интересы всех участников.

На основе данных стратегий нами проведено исследование самооценки и особенностей поведения людей в процессе урегулирования межличностных и внутригрупповых конфликтов. В нем приняло участие 715 человек. Все респонденты люди с высшим образованием – сотрудники различных организаций, слушатели курсов повышения квалификации, участники тренинговых групп.

В рамках исследования им необходимо было определить на словах и показать на практике свои предпочтения по стратегии выхода из конфликта. Эта двойная задача выявила интересное противоречие:

- Большинство - 74,9% - респондентов считают себя применяющими в основном партнерский, интегративный подход. Но исследование особенностей их поведения в конфликте показало, что на практике интегративный подход с опорой на партнерские отношения при решении проблем с коллегами, друзьями и родственниками используют лишь 22,4% обследованных.
- Реально более половины респондентов - 52,5% - используют стратегию позиционного торга переходящую в поиск компромисса (или компромисса по факту являющегося торгом), обосновывая это необходимостью «справедливых договоренностей», «равного вклада». «Мы подвинемся, если они подвинутся». Возможность более эффективных решений, большего удовлетворения собственных интересов и интересов партнера кажется им нереальной и не очень привлекательной. При этом любую уступку, даже незначительную, они считают компромиссом и/или ориентацией на сотрудничество.
- Третья группа респондентов (25,1%) предпочитает ориентацию только на свои интересы, стратегию принуждения. Они хорошо осознают свою стратегию и считают ее преимуществом. Практически все эти участники в ситуациях, где они чувствовали себя уверенно и обладали возможностью «дать или не дать» что-то другой стороне, предпочитали открытое давление. А там, где ситуация была неоднозначной или их позиции выглядели слабее, начинали манипулировать.

Т.о. в ходе исследования выявились

1. расхождение между представлением людей о своем поведении по выходу из конфликта и реальными действиями. На уровне представлений большинство ориентировано на сотрудничество и компромисс, на практике – на позиционный торг с элементами принуждения и частичный компромисс. Позиционный торг, если он не приносит стороне каких-либо преимуществ, может вызвать негативные эмоции, агрессию, желание доказать свою правоту. Возможно, с этим связаны участвовавшие случаи агрессивного поведения в быту.

2. терминологические проблемы: до знакомства с содержанием понятий более 70% опрошенных сказало, что цель любых переговоров и других действий по урегулированию конфликта – компромисс. Это свидетельствует о неточном понимании данного термина. Часто этот термин заменяет собой не вполне прижившееся в российском менталитете понятие консенсуса, как добровольного согласия сторон на что-либо, возможно, с разной степенью удовлетворения достигнутым соглашением.

3. особенности менталитета современного россиянина: при оценке стратегий сотрудничество, интеграция считается умеренно позитивной стратегией, не всегда подходящей для решения проблем, и имеющей ряд недостатков по сравнению с конкуренцией, принуждением. При этом долгосрочные последствия стратегий обычно не оцениваются.

Эти выводы позволяют определить направления дальнейших исследований, а также основные шаги по повышению конфликтологической компетентности и снижению немотивированной агрессии в обществе.