

**Государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение
« Ясиноватский техникум машиностроения и транспорта»**

Методическая разработка семинарского занятия

Тема : ТЕМА « Переговоры как способ решения конфликтов»

Методическая разработка рассмотрена
и одобрена на заседании ЦМК
протокол № 1 от 31.08.2023г
Председатель ЦМК _____ (подпись)
Пересадько А.В. « _____ » _____ 2023г.

Разработчик – мастер п/о Очередько С.В.

г. Ясиноватая, 2023год

Содержание

	Стр.
1. ВВЕДЕНИЕ	3
2.ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ	4
3.ЗАКЛЮЧЕНИЕ	16
4.ЛИТЕРАТУРА	17

Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов

1.ВВЕДЕНИЕ

Вряд ли кому придет в голову оспаривать утверждение о том, что конфликты являются вечным спутником нашей жизни. В латинском языке *conflictus* означает буквально столкновение. В словаре Ожегова слово "конфликт" толкуется как "столкновение, серьезное разногласие, спор".

Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем. В данной работе мы рассмотрим переговоры как средство завершения конфликта.

Актуальность данной темы обусловлена, прежде всего, тем, что факт конфликта, как неотъемлемой части жизнедеятельности каждого человека на сегодняшний день является общепризнанным. Сегодня многие либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных конфликтов. Вторая - дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред людям. Таким образом, можно понять, что проблема управления конфликтами очень актуальна, и переговорный процесс, в данном случае требует более детального изучения.

2.Основная часть

1. Сущность, типы и функции переговоров

1.1 Понятие переговоров

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они стали лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионером же таких исследований считается французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер — автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»).

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором:

1. либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга).
2. либо ориентироваться на совместные действия с оппонентом (выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

1.2 Основные принципы

Основные принципы, регламентирующие переговорный процесс, в книге Б.И. Хасана «Конструктивная психология конфликта» сформулированы следующим образом:

стороны должны проявить волю к достижению соглашения. Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;

каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах. Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться

обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров; *стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров.* Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек — посредник, который восполняет данный дефицит участников; *стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.* Если переговоры не заканчиваются соглашением, а если соглашения достигнуты, но их не предполагается выполнять, то вести речь о перспективе переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон.

1.3 Особенности и преимущества переговоров

Переговоры как форма социального взаимодействия имеют ряд отличительных особенностей.

Переговоры ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Итак, переговоры — процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения]

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем:

1. в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
2. участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;
3. переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;
4. принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;
5. специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.]

1.4 Типы переговоров

Возможны различные типологии переговоров.

В книге «Конфликтология» под редакцией профессора В.П. Ратникова выделяют следующие типы переговоров.

В зависимости от количества участников: двусторонние переговоры; многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимает участие более двух сторон.

На основе факта привлечения *третьей, нейтральной, стороны* разграничивают: прямые переговоры, которые предполагают

непосредственное взаимодействие участников конфликта; не прямые переговоры, предполагающие вмешательство третьей стороны.

В зависимости от *целей* участников переговоров выделяют следующие их типы:

- переговоры о продлении действующих соглашений,
- переговоры о перераспределении свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;
- переговоры о создании новых условий, т.е. о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;
- переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрация миролюбия и т.п.).

Также Анцупов А.Я., Шпилов А.И. выделяет еще один тип переговоров в зависимости от целей участников:

- *переговоры о нормализации*. Проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто в них участвует третья сторона.

Кроме вышеперечисленных классификаций Козырев Г.И. предлагает следующие:

в зависимости от масштаба решаемых проблем — *внутренние* и *международные*;

в зависимости от статуса участников — *переговоры на высшем уровне* (глав государств и правительств), *на высоком уровне* (например, министров иностранных дел) и *в рабочем порядке* (между представителями различных политических партий и организаций).

1.5 Функции переговоров

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров. Наиболее полно функции переговоров описывает Курбатов.

Он выделяет шесть функций переговоров

Главной функцией переговоров является *поиск совместного решения* проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры.

Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет.

Информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе.

Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

Близка к информационной *коммуникативная* функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

Важной функцией переговоров является *регулятивная*. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли

определенных договоренностей и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников и т.п.

Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам.

Переговоры могут выполнять и *«маскировочную»* функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи.

Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству.

В целом же следует отметить, что любые переговоры *многофункциональны* и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

2. Стратегии ведения переговоров

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с

этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров: позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и конструктивные переговоры, предполагающие *партнерский* тип поведения. Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

2.1 Позиционный торг

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Важно различать позиции и интересы. Итак, *позиции* — это то, *чего* стороны хотят добиться в ходе переговоров. *Интересы*, лежащие в основе позиций, указывают на то, *почему* стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- ï участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- ï переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- ï подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
- ï действия участников направлены, прежде всего, на противоборствующую сторону, а не на решение проблемы;
- ï стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;

ü перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;

ü если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;

ü в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что *жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, а *мягкий* стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

ü приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

ü не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

ü угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет как минимум к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

ü может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Эту стратегию можно считать приемлемой в тех случаях, где имеет место сильная зависимость от оппонента или давление третьей стороны. Такие ситуации не редки в конфликтах «по вертикали» и «по горизонтали» в организациях. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.]

2.2 Переговоры на основе интересов

Альтернативой позиционному торгу является стратегия конструктивных переговоров, или переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, конструктивные переговоры являются реализацией *партнерского* подхода.

Основные особенности конструктивных переговоров:

- ï участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- ï внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

ï участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

ï конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

ï в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

ï достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию конструктивных переговоров, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

ü выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

ü использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

ü стратегия эта не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

Делая выбор в пользу конструктивных переговоров или позиционного торга, следует исходить из предполагаемых результатов, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

3.ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, переговоры - способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. Переговоры ведутся: о продлении действия соглашений, о нормализации отношений, о перераспределении, о создании новых условий, о достижении побочных эффектов. Среди функций переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, а также функция проволочек. В динамике переговоров выделяют период подготовки (решение организационных и содержательных вопросов), ведение переговоров (этапы: уточнение интересов и позиций, обсуждение и согласование позиций, выработка соглашения), анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Психологическими механизмами переговорного процесса являются согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию, обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Технология переговоров включает в себя способы подачи позиции, принципы взаимодействия с оппонентом и тактические приемы.

Культурное значение переговоров трудно переоценить. Переговоры важны для людей как средство в разрешении конфликтов мирным и качественным путем.

В работе освещены основные принципы и приемы ведения переговоров, вопросы психологической подготовки и структуру переговорного процесса в целом. Представляется, что за переговорами - как средством урегулирования конфликтных и кризисных ситуаций, а также средством,

обеспечивающим сотрудничество различных социальных субъектов большое будущее.

4.ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591С.
2. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 302с. – (Высшее образование)
3. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник / Г.И. Козырев. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М,2010. – 304с. – (Высшее образование).
4. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) и гуманитарно-социальным специальностям (020000) / [В. П. Ратников и др.]; под ред. проф. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г. – 511с.
5. Курбатов В.И. Конфликтология/ В.И. Курбатов. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 445с. – (Высшее образование).
6. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.: ил.