

Государственное казённое учреждение
социального обслуживания Ярославской области
Брейтовский социально-реабилитационный центр
для несовершеннолетних «Дом детства»

Консультация для родителей
***«Переговоры как основной метод урегулирования
конфликтов. Другие методы разрешения
конфликтов»***

*Подготовила:
педагог-психолог
Лебедева Н.А.*

2019 год

Переговоры как способ преодоления конфликтов

Основным способом разрешения конфликтов являются переговоры. Их проведение — одна из важнейших сторон деятельности любой организации. Поэтому необходимо рассмотреть важнейшие особенности переговорного процесса более подробно.

Под переговорами понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат. Это достигается сближением в процессе их проведения позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Переговоры не обязательно могут быть связаны с преодолением каких-либо конфликтов. Часто они ведутся в условиях сотрудничества для его продолжения или большей эффективности, правда, последнее характерно для внешних переговоров.

В зависимости от целей, которые ставят перед собой участники, переговоры бывают нескольких видов. Они могут быть направлены на:

- 1) нормализацию натянутых отношений, продолжение соответствующих отношений и сохранение «статус-кво»;
- 2) изменение существующих отношений, например, перераспределение обязанностей и прав в связи с изменившимися условиями;
- 3) достижение принципиально нового соглашения по интересующему вопросу;
- 4) стороны могут быть заинтересованы в достижении неких побочных результатов, которые не являются непосредственной целью переговоров.

Переговоры различаются по числу и уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Функции переговоров. Основной функцией переговоров является *совместное обсуждение проблемы и принятие решения*, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны. Принятое решение может быть конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему; деструктивным, еще более ее ухудшающим и ничего нового не создающим; пропагандистским, т. е. много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств; камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон; умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных сторон.

Второй важнейшей функцией переговоров является *информационная*, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия какого-либо конкретного решения. Сама информация может быть ознакомительной, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон, что особенно важно при первых контактах между ними, и отчетной, необходимой для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств.

Виды переговоров. Существуют два основных вида переговоров: позиционные и рациональные. Предметом *позиционных* является выяснение позиций сторон, т. е. обсуждение субъективных взглядов сторон на решение проблемы. При этом излагаемые позиции могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе только амбиции.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах — мягкой и жесткой. Суть *мягкой формы* ведения переговоров заключается в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что, в конце концов, приводит к принятию неэффективных для всех решений. *Жесткие* переговоры представляют собой настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

В целом позиционные переговоры являются крайне неэффективными, что обусловлено рядом обстоятельств психологического, организационного и содержательного характера. Так, чем больше оппоненты защищают свою позицию и убеждают друг друга в невозможности ее изменить, тем труднее это сделать на практике, так как они оказываются сами ею же связанными. Для отстаивания позиций приходится прибегать к различного рода уловкам, силовому давлению, в результате чего сторона, проявившая больше воли и настойчивости, оказывается победительницей, что сохраняет напряженность в отношениях, увеличивая цену достижения договоренности.

Но главным негативным результатом позиционных переговоров является принятие неоптимального для всех решения, содержащего немало упущенных выгод. Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае — компромиссом, связанным с перераспределением выгод и потерь с учетом силы, влияния сторон. Однако в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

В процессе *рациональных* переговоров предметом становятся глубинные интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. При этом проблема и интересы отдаляются от личных отношений, что позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные варианты решения и определять наиболее выгодные для всех. Такие переговоры предполагают совместный поиск соглашения, не требующий предварительного доверия сторон друг к другу, потому что оно формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Так как целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, соотношение уступок сторон, если таковые приходится делать, не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая из них выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах. Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия. В качестве критериев можно использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве процедур — очередность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

Основные стадии проведения переговоров. Стандартный переговорный процесс обычно включает пять стадий:

1. выработка общей концепции переговоров;
2. подготовка вариантов конкретных решений;
3. создание необходимых организационных условий;
4. осуществление самих переговоров;
5. анализ результатов.

Выработка общей концепции переговоров основывается на учете всех интересов, участвующих в них сторон как явных, так и скрытых, которые необходимо выявить. На основе этого составляется карта интересов, в ней отражается совпадение, несовпадение или отсутствие каких бы то ни было пересечений. Причем интересы и взгляды противоположной стороны не только прогнозируются, но и выясняются открыто, и одновременно раскрываются собственные интересы.

В результате формулируется проблема и несколько приемлемых для всех вариантов решений. Этот процесс может оказаться более эффективным, если в него вовлечь партнеров по переговорам. В числе выработанных вариантов для себя определяется наихудший, дальше которого отступать уже нельзя, и наилучший из возможных в данный момент, который будет являться критерием оценки для любых встречных предложений со стороны оппонента.

Непосредственно переговорный процесс начинается с взаимного изложения позиций. Информация должна передаваться четко, ясно, с учетом уровня партнера. Когда партнера знакомят с проблемой, характеризуют причины ее возникновения, возможные последствия, предлагают и свои пути решения.

Необходимо с самого начала стремиться найти общую с партнером позицию на основе единой информационной базы. Зачастую непонимание участниками переговоров друг друга во многом обусловливается субъективностью видения ими мира, взглядами на одну и ту же проблему с разных сторон, неумением правильно излагать свое мнение и воспринимать позицию партнера. Встать на точку зрения партнера — вовсе не значит согласиться с ней, но это позволит критически взглянуть на свое видение проблемы. Такой подход порождает доверие и уважение сторон, что облегчает дальнейшее прохождение переговоров и повышает их результативность.

Следовательно, на первом этапе переговорного процесса партнеры узнают и уточняют позиции друг друга, концепции, точки зрения на отдельные вопросы. Важнейшая задача этого этапа — снятие информационной неопределенности.

На втором этапе происходит всестороннее обсуждение проблемы и путей ее разрешения. Можно начинать с позитивного изложения собственных взглядов по различным аспектам обсуждаемой проблемы, указывая на общность подходов. Такой способ называется *открытым* в противоположность *закрытому*, связанному с дискуссиями, критикой, подчеркиванием различий во взглядах.

Стороны излагают и уточняют свои позиции до тех пор, пока они не смогут сформировать определенное мнение по обсуждаемой проблеме. После этого начинается их всестороннее обсуждение и оценка. Причем категорическое несогласие с предлагаемым вариантом должно быть заявлено, обосновано и подкреплено встречными предложениями. Затем осуществляются согласование позиций и выработка общей договоренности. При этом сначала рассматриваются вопросы, по которым легче договориться, а потом те, которые нуждаются в длительном обсуждении.

Если всеохватывающее решение по тем или иным причинам принять невозможно, заключаются временные или частичные соглашения.

При затруднении в достижении единства мнений по обсуждаемым проблемам могут использоваться различные специальные методы, например, «матрица потерь», суть которой состоит в том, что каждая сторона на основе мнений экспертов оценивает в баллах свои выигрыши и уступки других и добивается их уравнивания.

Еще одним способом примирить спорные позиции является использование официальных и неофициальных посредников, которые, в отличие от арбитров, выносящих решение о правоте сторон, сами ничего не решают, а лишь помогают партнерам по переговорам найти путь выхода из тупика, установить дополнительные каналы коммуникации, выслушать мнения противоположных сторон и взглянуть на проблему их глазами.

Проанализировав ряд исследований по этому вопросу, американские психологи пришли к выводу, что для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно, скорее всего, в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта «сохранить достойное лицо». При этом возникает интересная ситуация: идя на определенные уступки в ходе переговоров, стороны адресуют их не друг к другу, а к третьей стороне. Именно ей как бы делается «одолжение» в ответ на соответствующую просьбу об уступке, но не противной стороне.

В обязанности посредников входит сбор информации, уяснение проблемы, подведение итогов, но не принятие решения. Помогая конфликтующим сторонам решить, в чем они могут уступить друг другу, посредник также может внести предложение собственных альтернатив по обсуждаемому вопросу. В любом случае важно убедить стороны, что в случае уступок им не грозит «потеря лица».

Завершением официальных переговоров, которые могут иметь место и внутри организации, например, между администрацией и профсоюзами или отдельными самостоятельными подразделениями, является принятие итогового документа, если таковой предусматривается. Обычно в нем излагаются основные принципы подхода к решению проблем, а их детализация происходит во вспомогательных документах.

Методы ведения переговоров. Многовековая практика выработала несколько методов ведения переговоров. Среди них можно назвать вариационный, интеграционный, метод наилучшей альтернативы, метод уравнивания позиций и метод поэтапного достижения соглашения.

Вариационный метод состоит в том, что партнерам предлагаются для обсуждения предварительно разработанные варианты соглашения, в основе которых лежит представление об оптимальном решении проблемы в комплексе с остальными.

Интеграционный метод во главу угла ставит общие интересы сторон, что должно подтолкнуть партнеров по переговорам к их объединению. При этом основной упор делается на имеющиеся точки соприкосновения, возможность получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий.

Метод наилучшей альтернативы заключается в том, что любые переговоры могут закончиться неудачно, оборваться, оказаться не столь эффективными, как ожидалось. Поэтому необходимо всегда иметь запасные варианты, альтернативные решения. Именно от них в конечном счете зависит прочность позиции на переговорах. Такая альтернатива разрабатывается до начала переговоров на тот случай, если они окажутся безрезультатными. Среди подготовленных альтернатив выбирается наилучшая и именно с ней сравниваются основные предложения партнеров.

Отправной точкой применения **метода уравнивания позиций** является тщательное изучение взглядов партнера. Если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый партнеру для обсуждения.

В отличие от вариационного метода, применяемого по отношению к более слабому оппоненту, и интеграционного, используемого при переговорах с равным по рангу и силе, метод уравнивания позиций ориентирован на более сильных. Он предполагает установление рубежа, дальше которого уступать нельзя, но абсолютизировать который также не следует, так как за дополнительные уступки можно потребовать и соответствующей компенсации. Таким образом, данный метод основан не на защите своих идей, которая неминуемо вызывает раздражение соперника, а на корректировке его позиции с помощью уточнений, советов, мягкой критики в своих интересах.

В сложных ситуациях, когда проблема характеризуется многосторонностью, а отказ от переговоров влечет за собой большие потери, может применяться **метод поэтапного достижения соглашения**, имеющий во многом ситуативный характер. Его суть состоит в достижении соглашения в условиях постепенного полного или частичного пересмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей. Применение этого метода нацелено на достижение компромисса.

Краткие выводы по теме

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личности, группы или организации) вызывает расстройство интересов другой стороны, которое порождает ее противодействие. В результате возникают негативные последствия в совместной деятельности.

Наиболее распространенные причины возникновения конфликта можно разделить на три группы:

- 1) порождаемые трудовым процессом;
- 2) вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;
- 3) обусловленные личностными чертами сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренние и внешние. К первым относятся внутриличностные конфликты; ко вторым — межличностные, между личностью и группой и межгрупповые. Все виды конфликтов тесно связаны между собой. Существует несколько эффективных стратегий управления конфликтной ситуацией. Наиболее распространенными, с точки зрения использования способов разрешения конфликта, являются структурные и межличностные стратегические подходы.

Структурные методы разрешения конфликтов включают: уточнение производственных ожиданий, механизм координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню или совместных заданий и совершенствование системы вознаграждений.

Межличностные тактические приемы включают пять основных стилей.

Уклонение представляет собой уход от конфликта.

Сглаживание — такое поведение, которое направлено на сдерживание раздражения противоположной стороны.

Принуждение — применение законной (должностной) власти или давления с целью навязать свою точку зрения.

Компромисс — это уступка до определенной степени другой стороне для поиска оптимального решения.

Окончательное решение проблемы — это стиль, который позволяет найти положительное решение проблемы в случае открытого столкновения различных взглядов. Конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия.

При эффективном управлении конфликт может привести к выработке новых подходов в работе, разнообразить мнения, улучшить сотрудничество, дать толчок перестройке в организации.

К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, увеличение текучести кадров, ухудшение морально-психологического климата и социального взаимодействия.

Переговоры являются одним из эффективных способов разрешения конфликтов. Основной функцией переговоров выступает совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны.

В зависимости от целей переговоров стороны избирают соответствующие стратегию и тактику их проведения. Стандартный переговорный процесс обычно включает пять основных стадий:

- выработка общей теоретической основы,
- подготовка вариантов конкретных решений,
- создание необходимых организационных условий,
- осуществление переговоров
- и, наконец, анализ результатов.

Важным способом примирить спорные позиции является **использование официальных и неофициальных посредников**, которые берут на себя ряд организационных и содержательных функций.