ПЕРЕГОВОРЫ КАК ПРОЦЕСС

Стадии переговоров

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

- Это специфический вид совместной деятельности.
- Его особенности: цели, интересы, позиции сторон не совпадают, на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другим и вынужден считаться с его действиями.

Выделяют следующие механизмы:

- согласование целей и интересов;
- стремление к взаимному доверию сторон;
- обеспечения баланса власти и взаимного контроля сторон.

Согласование будет более эффективным при условии обеспечения:

- ориентации сторон на решение проблемы;
- хороших или нейтральных межличностных отношений оппонентов;
- уважительного отношения к оппоненту;
- раскрытия сторонами позиций, предъявления четких индивидуальных целей;
- способности на корректировку своих целей.

СТРЕМЛЕНИЕ К ВЗАИМНОМУ ДОВЕРИЮ СТОРОН

- Доверие
  - Реальное
  - Потенциальное

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

- Подходы разрешения конфликтов
  - *Достижение соглашения*
  - *Процесс, при котором позиции, изначально расходящиеся, становятся идентичными*

Участие третьей стороны в урегулировании конфликтов

- **Медиация** – один из древних способов разрешения конфликта. Она была известна в древнем Китае, странах Африки, где старейшины рода выступали в качестве профессиональных медиаторов, обеспечивая бесконфликтное решение проблемных ситуаций. Как общественно значимая деятельность медиация сформировалась в *60*-е

Официальными медиаторами могут быть:

- отдельные государства;
- межгосударственные организации (например, ООН);

Неофициальными медиаторами обычно являются:

- общественные организации;
- представители религиозных организаций;
- руководители предприятий;
- известные и авторитетные люди (политики, бывшие государственные деятели);
- неформальные лидеры общественных групп разного уровня;
- старшие по возрасту (мать, отец и т.д.);
- друзья, просто свидетели конфликта.

профессиональные медиаторы – конфликтологи.

Выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте:

- третейский судья,
- арбитр,
- посредник,
- консультант,
- помощник,
- наблюдатель.

ТИПЫ АРБИТРАЖА

- *обязывающий, ограниченный ;*
- *арбитраж окончательного предложения;*
- *рекомендательный ;*
- *посреднический .*

В ЗАДАЧУ КОНСУЛЬТАНТА ВХОДИТ:

- сбор фактических данных;
- определение предмета спора;
- выяснение того, как подобные ситуации уже решались где-то и кем-то прежде;
- нахождение способа взаимовыгодного выхода из конфликта.

ТРЕТЬЯ СТОРОНА МОЖЕТ ОБЕСПЕЧИТЬ

- волевое прекращение конфликта (третейский судья, арбитр);
- разведение конфликтующих сторон (третейский судья, арбитр);
- блокирование борьбы (третейский судья, арбитр, наблюдатель);
- применение санкций к сторонам (третейский судья, арбитр);
- определение правого и неправого (третейский судья, арбитр);
- оказание помощи в поиске решения (посредник, помощник, консультант);
- содействие нормализации отношений (посредник, консультант, помощник);

Существуют Два Подхода К Пониманию Роли Руководителя В Урегулировании Конфликта:

1. Руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Арбитраж менее эффективен в разрешении межличностных конфликтов, так как:

- побуждает руководителя к поиску истины, а не нормализации человеческих отношений;
- принятие решения в пользу одной из сторон

2. Руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Но основными для руководителя являются роли арбитра и посредника.

- принятие решения руководителем закрепляет его ответственность за реализацию этого решения.

РОЛЬ АРБИТРА ОПТИМАЛЬНА В СИТУАЦИЯХ, КОГДА:

- одна из сторон явно неправа;
- конфликт быстро обостряется;
- конфликт развивается в экстремальных условиях (состояние войны, аварийная ситуация);
- нет времени на длительное разбирательство;
- конфликт незначительный и кратковременный.

РУКОВОДИТЕЛЯ ЦЕЛЕСООБРАЗНА В СИТУАЦИЯХ:

- конфликта по горизонтали, то есть когда оппоненты не находятся в подчинении друг у друга;
- длительных, сложных, неприязненных взаимоотношений сторон;
- отсутствия четких критериев разрешения проблемы;
- наличия у оппонентов позитивных навыков общения.

Общие требования к руководителю, выступающему в роли посредника:

- он независим или относительно независим от участников конфликта;
- в своих действиях подчеркнуто нейтрален;
- он организует и ведет переговоры;
- с позиции нейтралитета он должен быть вне всякого подозрения;
- посредник есть слуга сталкивающихся сторон;
- действия посредника сводятся к поддержанию порядка, ведению конструктивной дискуссии, выдвижению предложений в ту или иную сторону для преодоления разногласий;
- посредник не имеет права ни говорить, ни делать что-либо в усиление позиции какой-либо одной из сторон;
- ему не следует бояться и задавать вопросы на уточнение или понимание;
- посредник не должен подгонять дискутирующих

Особенности посредничества:

- посредничество используется, когда стороны приходят к выводу о невозможности справиться с обстоятельствами конфликта самостоятельно;
- у посредника не имеется административной власти в выработке решений по выходу из конфликта;
- посредник отвечает за честное ведение переговоров, но не за

Классификация переговоров

- *Переговоры о продлении действующих соглашений*
- *Переговоры о нормализации*
- *Переговоры о перераспределении*
- *Переговоры по достижению побочных эффектов*

Функции переговоров:

- информационная;
- коммуникативная;
- координация действий;
- контроль;
- отвлечение внимания;
- пропаганда;
- проволочки.

Типы совместных решений участников переговоров:

- Компромисс;
- Асимметричное решение;
- Нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

ПЕРЕГОВОРЫ ЯВЛЯЮТСЯ СМЕСЬЮ 4-Х ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- достижения реальных результатов
- изменения или влияния на баланс сил
- поддержания конструктивного климата
- достижения процедурной гибкости

Достижение реальных результатов требует:

- продуманного обмена информацией о целях, ожиданиях и приемлемых соглашениях;
- умения представить собственную позицию так, чтобы она оказывала влияние на восприятие другой стороны;
- работы шаг за шагом по направлению к компромиссу и уступкам обеим сторонам.

Поддержание конструктивного климата требует:

- Отделения личности от ее поведения, которое приводит к напряженности;
- Избегания моментов поведения, которые порождают напряженность;
- Использования поведенческих актов, которые снижают напряжение.

ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ НЕОБХОДИМА ПОДГОТОВКА

- Карта анализа конфликта

Участники	Спорные вопросы	Интересы	Возмо-жность спорных вопросов	Источник силы (влияния)	Позиции (предложения)	Заинтересованность в работе с другими участниками	Другие комментарии

- Предупреждение

Согласно В. Мастенбруку переговоры проходят через 4 фазы:

- Подготовительную фазу;
- Фазу первоначального выбора позиции;
- Поисковую фазу;
- Тупиковую или финальную фазу.

Результатом переговоров и их целью является заключение договора, который может носить различные наименования:

- Договор
- Конвенция
- Соглашение
- Протокол
- Протокол о намерениях
- Декларация и меморандум
- Джентльменское соглашение

10 основных принципов по преодолению различий в переговорах

1. Конфликты являются смесью процедур, взаимоотношений и содержания.
2. Решение проблем только техническими средствами порождает больше конфликтов, чем разрешает их.
3. Чтобы найти нужное решение, Вы должны понять проблему.
4. Найдите время для планирования стратегии и следуйте ей.
5. Прогресс требует позитивных рабочих взаимоотношений.
6. Когда конфликт серьезно поляризуется, тогда даже полезная информация воспринимается с недоверием и попадает в глухие уши.
7. Переговоры начинаются с конструктивного определения проблемы.
8. Участвующие стороны должны помогать друг другу в достижении решения.
9. Долговременные решения базируются на интересах, а не на позициях.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ДИСКУССИИ:

Правило выслушивания

Правило равенства

- ясную, хорошо структурированную манеру объяснения собственной точки зрения;
- обоснованно свободное и раскрепощенное поведение, не доходящее до беспечности;

Процедурное правило

- помощь наглядными пособиями;
- сочетание пленарных заседаний сторон с подготовительными;
- определенный порядок общения;
- очередность сообщений;

Правило безоценочных суждений

- эмоциональную, слепка высокопарную передачу собственной точки зрения, до тех пор, пока это не стало красноречием.

Правило переговорной комнаты

Типичные ошибки, допускаемые при проведении переговоров:

- превращение переговоров в процесс подсчета очков, набранных сторонами;
- долгий поиск «правых» и «виноватых»;
- отказ от подхода: «говорить по делу»;
- отказ рассматривать любой разговор с представителями сторон как переговорный;
- оценка переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик;
- смешивание упорства в переговорах с упрямством;
- отсутствие фиксированной оценки характерных черт чьего-либо переговорного стиля и его воздействия на участников переговоров;
- непонимание манипуляций как собственных, так и другой стороны;
- отношение к перерывам в ходе переговоров как к признаку слабости;
- рассмотрение совместного поиска решения как отступления другой стороны;
- откровенная грубость, рассматриваемая как норма

УЛОВКИ И НЕЛОЯЛЬНЫЕ ПРИЕМЫ, НАРУШАЮЩИЕ ПРАВИЛА РАЦИОНАЛЬНОГО ДИАЛОГА:

Уклонение от темы

Аргументы к личности

- *использование прямых угроз в адрес оппонента*
- *использование намеков и*

Аргументы к аудитории

- *использование ярлыков и*

Аргументы против регламента

Аргументы против демонстрации

- *софизмы и паралогизмы*
- *оттягивание доказательств*