

## ПЕРЕГОВОРЫ КАК СПОСОБ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВОГО КОНФЛИКТА

Королёв Ю.А.

научный руководитель – канд. филос. н., доцент Дуреева Н.С.

*Сибирский Федеральный Университет*

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 становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионер же таких исследований - французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер - автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами») [см.: 2, 3].

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо - на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения конфликта преимущества переговоров состоят в следующем [1, с.18]:

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;
- 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;
- 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;
- принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники взаимозависимы. Поэтому, прилагая определенные усилия, стороны стремятся разрешить возникшие между ними противоречия. И эти усилия направлены на совместный поиск решения проблемы. Итак, переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют [1, с. 21]:

- 1) двусторонние переговоры;
- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают [1, с. 22-24]:

- 1) прямые переговоры - предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;
- 2) непрямые переговоры - предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- 1) переговоры о продлении действующих соглашений - например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;

- 2) переговоры о перераспределении - свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;

3) переговоры о создании новых условий - речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;

4) переговоры по достижению побочных эффектов - ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.п.).

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров [2, с. 54-55].

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. Ярким примером могут быть прошедшие в 2000 г. переговоры между главами двух корейских государств - Северной Кореи и Южной Кореи - государств, почти полвека находившихся в состоянии жесткого противоборства и разделенных бетонной стеной, наподобие берлинской.

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 оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.

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. Примером могут быть мирные переговоры между Россией и Францией в Тильзите в 1807 г., вызвавшие недовольство и в той, и в другой стране. Однако и Александр I, и Наполеон рассматривали Тильзитские соглашения не более чем «брак по расчету», временную передышку перед неизбежным военным столкновением [см.: 2].

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.

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: 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и 2) переговоры на основе интересов, 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.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, состоящий из нескольких стадий, каждая из которых отличается по своим задачам. В соответствии с этим подходом можно выделить три основные стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Тщательная подготовка к переговорам - это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились. Даже эта простая ситуация демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же конфликта она является совершенно необходимой.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный [1].

1 Организационный аспект. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Определение повестки дня - не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как формирование состава участников переговоров. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

2 Содержательный аспект. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

- анализ проблемы и интересов сторон;
- оценку возможных альтернатив переговорному соглашению;
- определение переговорной позиции;
- разработку различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- подготовку необходимых документов и материалов.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

Этап достижения соглашения ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: конфликтующие стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Типичным решением на переговорах является срединное, или компромиссное, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов навстречу

друг другу может быть выражено и числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купли – продажи». Продавец запрашиваем максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный мэнэт»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Второй тип решений — асимметричное решение, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;
- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.

Все эти факторы могут иметь место, например, в конфликте между родителями и их сыном-подростком, который в итоге соглашается на принятие асимметричного решения, получая явно меньше условной половины.

Третий тип решения - принципиально новое решение, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое происходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе. Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса. Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем - согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на

прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе - устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее - утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения; 1) консенсус, 2) большинство голосов [см.: 2, 3].

Таким образом, рассмотрение переговоров в условиях конфликта, напомним уже известную точку зрения современных исследователей, согласно которой конфликт признается неотъемлемым свойством общественных отношений. А значит, каждый из нас становится участником того или иного конфликта, сохраняя такую перспективу и в будущем. Переговоры же (прямые или с участием третьей стороны) можно считать наиболее предпочтительным и зачастую оптимальным способом урегулирования и разрешения конфликтов. Поэтому изучение многообразных аспектов переговорного процесса является не только перспективным направлением научных исследований, но и актуальным для любого из нас. При этом необходимо учитывать, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие переговорных навыков. А умение вести переговоры приобретает лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае, конфликтующие стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Список использованных источников:

1. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М.: Экономика, 1993. – 156 с.
2. Светлов В.А. Аналитика конфликта. Учебное пособие для студентов ВУЗов. – СПб: «Росток», 2001. – 511 с.
3. Светлов В.А.. Введение в единую теорию анализа и разрешения конфликтов. Учебное пособие. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. – 304 с.