

# **Переговоры: виды, функции, динамика и правила проведения**

Подготовила: Бабарико Т.В.

- Выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Но возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.
- Переговоры необходимы для принятия совместных решений.
- Совместное решение – это решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Переговоры не нужны, если противоречие можно разрешить на основе законодательных или иных нормативных актов.

# **Классификация переговоров, основанная на выделении различных целей их участников:**

- ***1. Переговоры о продлении действующих соглашений*** (например, временного соглашения о прекращении военных действий).
- ***2. Переговоры о нормализации*** (их цель – перевести конфликтные отношения в более конструктивное русло).
- ***3. Переговоры о перераспределении*** (одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой).
- ***4. Переговоры по достижению побочных эффектов*** (в ходе переговоров решаются второстепенные вопросы: демонстрация миролюбия, отвлечение внимания и т.д.).

•

В зависимости от целей, которые преследуют участники, выделяют различные **функции переговоров**:

- информационную (обмен мнениями по какой-либо проблеме);
- коммуникативную (налаживание новых связей);
- координации действий;
- контроля (например, по поводу реализации соглашений);
- отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для наращивания сил);
- пропаганды (желание одной из сторон показать себя в выгодном свете);
- проволочек (одна из сторон желает вселить надежду у другой на решение вопроса и таким образом успокоить, расслабить ее).

# **Типы совместных решений участников переговоров:**

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

- **Компромисс** означает, что стороны идут на взаимные уступки. Компромисс считается реальным тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга.
- Когда интересы сторон не позволяют найти им «серединное» решение, то стороны могут принять **асимметричное решение**, относительный компромисс. В этом случае уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Первая сторона сознательно идет на это, иначе она понесет еще большие потери.
- Участники переговоров могут также разрешить противоречия путем **нахождения принципиально нового решения**. Этот тип совместного решения был подробно разработан американскими исследователями Р. Фишером и У. Юри в 80-х годах. Данный способ основывается на открытом, кропотливом анализе истинного соотношения интересов оппонентов и позволяет им рассмотреть существующую проблему шире изначально заданных позиций. Поиск принципиально нового решения открывает совершенно иные перспективы для сторон на основе 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.
- Для влияния на баланс сил используется такая техника, как **“борьба”**, результатом которой является эскалация конфликта. Короткая, направленная и жесткая конфронтация предпочтительнее серии стычек. **Манипулирование** - более скрытая форма воздействия на результат, усиления собственной позиции в переговорах. Далее идут факты и экспертиза. Использование привлекательных **альтернатив** усиливает позиции в переговорах одной из сторон. **Техника обследования** позволяет выявить интересы оппонента, задает направления для дискуссии. **Укрепление взаимоотношений** происходит за счет развития доверия и одобрения.

# **Поддержание конструктивного климата требует:**

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

**Достижение процедурной гибкости** - разновидность переговорных действий. Под ее воздействием можно изменить неуступчивую позицию с помощью благоприятных компромиссов.

До начала переговоров следует еще **убедить оппонентов в целесообразности самих переговоров**, для чего

используется ряд методов, способных:

- обеспечить поддержку общественного мнения в пользу переговоров;
- вовлечь в процесс лиц, обладающих авторитетом не только для Вас, но и для противоположной стороны;
- обеспечить своеобразную рекламу переговорам, показав их преимущества по сравнению с другими методами;
- дать возможность провести хотя бы одну встречу за переговорным столом для облегчения дальнейшего процесса.

**Для проведения переговоров необходима подготовка.**  
Для этого используются разные вспомогательные средства.  
Это могут быть:

### **Карта анализа конфликта**

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

или же более детальный **«План ведения переговоров»**,  
подробно представленный в западной  
литературе по менеджменту Д. Лотцем, С. Дюпоном и др.

- **Предупреждение** при использовании вспомогательных средств:
- любой вид столкновения базируется не только на просчитанных, но и на непредсказуемых факторах.
- Непредсказуемые факторы приводят к определенной степени риска.

# Согласно В. Мастенбруку переговоры проходят через 4 фазы:

- **1.Подготовительную фазу**, которая включает предварительные неформальные консультации и наработку альтернативных соглашений;
  - **2.Фазу первоначального выбора позиции**, где стороны логически излагают друг другу свои предложения, опирающиеся на факты и доказательства. Обычно эта фаза используется для скрытой или открытой критики другой стороны;
  - **3.Поисковую фазу**, посвященную дискуссиям, которые могут проходить в форме давления или неограниченного поиска интегративного решения;
  - **4.Тупиковую или финальную фазу.**
- Тупиковый момент в ходе переговоров возникает в случае, когда многочисленные предложения уже на столе, а решение вопроса находится на точке замерзания.
  - Эта фаза позволяет понять степень жесткости противостоящих позиций и открывает возможность поиска принципиально новых решений.

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

- **1. Договор** – это такой правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Это может быть: мирный договор, союзный договор, договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, договор о ненападении, договор о торговле, мореплавании и т.д. В международной сфере наиболее значимые договоры иногда называют *пактами* (от лат. pactum – договор) с последующей расшифровкой содержания.
- **2. Конвенция** – это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования (например, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные и почтовые конвенции).
- **3. Соглашение** – это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок (например, соглашение о пользовании пограничными водами, временное торговое соглашение).

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

- **4. Протокол** – обычно фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу (например, протокол по таможенно-тарифным вопросам, протокол о продлении срока действия договора). Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению (Дополнительный протокол. Протокол согласования. Заключительный протокол).
- **5. Протокол о намерениях** – это соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов в процессе переговоров.
- **6. Декларация и меморандум** – довольно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то вопросе (такова, например, Декларация трех держав: СССР, Великобритании и США, принятая в декабре 1943 г. в Тегеране).
- **7. Джентльменское соглашение** – это договор, заключенный в устной форме между договаривающимися сторонами, не имеющий характера официального договора.

- В практике переговоров продление договора обозначается словом *пролонгация*. Заявление участником переговоров о своем желании прекратить действие договора, называется *денонсацией договора*. В международной практике такое заявление называется *нотой*.
- Принято считать, что если стороны подписали договор, то переговоры прошли не впустую. Но наличие договора еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Субъективные оценки переговоров и их результатов являются основными показателями их успеха.

Ключевым моментом в переговорах является выработка приемлемого для сторон решения. В связи с этим С. Карпентер и В. Кеннеди предложили **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. Решения принимаются не компьютерами, а сложными и непредсказуемыми человеческими существами;
- 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;
- 10. Процесс переговоров должен быть гибким;
- 11. Подумайте, что Вы сделали неверно в ходе переговоров;
- 12. Не прибегайте к грубости;

# Использованная литература:

- [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/konfliktologija/posob/index.htm](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/konfliktologija/posob/index.htm)