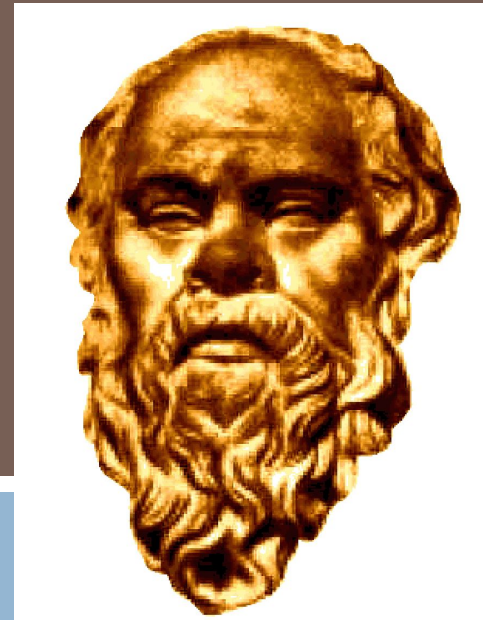


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ  
ФГБОУ ВПО РГАЗУ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

# *Тема: Переговоры как средство разрешения конфликта*

Автор: Докторова Л.В.  
Редактор: Михалкина Е.Г.



## Вопросы:

1. Общая характеристика переговоров
2. Стратегии ведения переговоров
3. Динамика переговоров
4. Тактические приемы ведения переговоров
5. Посредничество в переговорном процессе





## Общая характеристика переговоров

### Часть 1

# 1. Общая характеристика переговоров

Объектом широкого научного исследования переговоры становятся во второй половине XX в., искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание

Пионер исследований — французский дипломат **Франсуа де Кальер** — автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами», 1716 г.)





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

- в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон
- участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия





- 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
- специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. Важная особенность переговоров состоит в том, что их участники *взаимозависимы*



Переговоры представляют собой процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации переговоров может быть **количество участников**

В этом случае выделяют:

- 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) **прямые** переговоры — предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта
- 2) **непрямые** переговоры — предполагают вмешательство третьей стороны







## В зависимости от целей участников переговоров выделяют :

- 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.)



## Функции переговоров по М.М. Лебедевой :

---

1. **Поиск совместного решения проблемы** - это главная функция переговорного процесса
2. **Информационная функция** заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе
3. **Коммуникативная функция** связана с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон



## Функции переговоров по М.М. Лебедевой :

---

4. **Регулятивная** - регуляция и координация действий участников конфликта
5. **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.
6. **Маскировочная** - переговоры с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи



## Стратегии ведения переговоров

### Часть 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:

- 1) позиционный торг, ориентированный на **конфронтационный** тип поведения
- 2) переговоры на основе интересов, предполагающие **партнерский** тип поведения



# Стратегии ведения переговоров

Переговоры с ориентацией на модель «**выигрыш – проигрыш**» проводятся на основе **позиционного торга** и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам

Стремление к завершению конфликта по сценарию «**выигрыш — проигрыш**» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон — соперничества и приспособления.

**Соперничество** подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: ***чтобы я выиграл, ты должен проиграть***

**Приспособление**, когда одна из сторон примиряется с поражением и



# Стратегии ведения переговоров

Переговоры с ориентацией на вариант **«проигрыш — проигрыш»** также связаны с использованием стратегии **позиционного торга** и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей

В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса

**Компромисс** предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: *для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять*

Поэтому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным



# Стратегии ведения переговоров

---

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке **взаимоприемлемого решения**, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель **«выигрыш — выигрыш»**

Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов

Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество.

**Сотрудничество** подразумевает, что интересы одной из сторон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны



# Основания выбора стратегии переговоров и их соотношение

Результат переговоров	Стиль поведения	Стратегия переговоров
«Выигрыш – проигрыш»	Соперничество, приспособление	Позиционный торг
«Проигрыш – проигрыш»	Компромисс	
«Выигрыш – выигрыш»	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов



# Стратегии ведения переговоров

**Позиционный торг** - стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

- **Позиции** — это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров
- **Интересы** — это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют





# Особенности позиционного торга

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций
- 3) подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается
- 4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существе проблемы, своих истинных намерениях и целях



## Особенности позиционного торга

---

- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае
- 7) если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции
- 8) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть



# Особенности позиционного торга

Выделяют *два варианта позиционного торга*:

- ❑ **Мягкий** ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения
- ❑ **Жесткий** - предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками





# Особенности позиционного торга

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

- приводит к неразумным соглашениям, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон
- торг не эффективен, так как в ходе переговоров растут цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто



Роджер Фишер



Уильям Юри



# Особенности позиционного торга

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

- 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
- может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные

стратегии



Роджер Фишер



Уильям Юри



# Стратегии ведения переговоров

Альтернативой позиционному торгу является стратегия **ведения переговоров на основе интересов**

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, переговоры на основе интересов являются реализацией **партнерского** подхода







# Особенности переговоров на основе интересов

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются партнером, а не противником
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственно правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона



# Особенности переговоров на основе интересов

- 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
- 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
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров

# Трудности в реализации стратегии переговоров на основе интересов

- выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке, ее смысл состоит в ориентации сотрудничества, которое может быть только обоюдным
- использование этой стратегии в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации к партнерству, требуется определенное время для изменения взаимоотношений
- эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники



Динамика переговоров

Часть 3

# 3. Динамика переговоров

## Основные стадии переговоров:

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





### 3. Динамика переговоров

## Подготовка к переговорам

#### 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

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как **формирование состава участников переговоров**



### 3. Динамика переговоров

## Подготовка к переговорам

## 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**



### 3. Динамика переговоров

## Подготовка к переговорам

До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить **возможные альтернативы переговорному соглашению**

Следующим шагом в подготовке к переговорам является **определение переговорной позиции**

**Позиция** — это то, о чем будет принято решение

В процессе подготовки к переговорам каждой из конфликтующих сторон необходимо также **разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения**





### 3. Динамика переговоров Подготовка к переговорам

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов)

Если речь идет об участии в переговорном процессе делегаций, представляющих интересы конфликтующих сторон, то самые первые переговоры имеют место внутри каждой



# Преимущества группового принятия решений:

- групповое обсуждение порождает больше идей, чем в отсутствии такового
- в неоднозначных ситуациях, требующих разнообразных знаний и навыков, участие нескольких людей в процессе принятия решения более плодотворно, чем единичные усилия
- привлечение членов группы к обсуждению решения облегчает его дальнейшее воплощение
- групповое обсуждение стимулирует появление критических замечаний по тому или иному вопросу



# Недостатки группового принятия решений:

Американский ученый Дж. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название **«сдвиг риска»**

Это проявляется в том, что **группа чаще всего принимает более рискованные решения**, чем ее отдельные члены, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск



# Недостатки группового принятия решений:

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию, в результате принятое решение может быть неэффективным

Американский социальный психолог И. Джанис назвал этот феномен «огрупплением мышления» и описал его симптомы:

1. **иллюзия неуязвимости** — члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм
2. **безграничная вера в непогрешимость групповых действий** — члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не

# Недостатки группового принятия решений:

3. **игнорирование неприятной или неудобной информации** — не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются
4. **негативная стереотипизация посторонних** — цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т.п.
5. **групповое давление на несогласных** — требование конформистского поведения приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с группы высказываниям и действиям ее чл



# Недостатки группового принятия решений:

6. **самоцензура** — отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от выказывания альтернативных точек зрения, предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения
7. **иллюзии единодушия** — самоцензура и конформизм приводят к быстрому достижению внешнего консенсуса без необходимого всестороннего обсуждения, кажущийся консенсус служит подтверждением правильности группового решения
8. **ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений** — отдельные члены группы стремятся не дать возможности участвовать в делах группы людям, не входящим в ее состав, поскольку опасаются, что это нарушит групповое единодушие

# Нейтрализация недостатков группового принятия решений:

- собирать разностороннюю информацию
- использовать старый флотский принцип: сначала свое мнение высказывал младший по званию офицер, далее — по возрастающей, а капитан — последним, что позволяет снизить давление авторитета и статуса
- поощрять возражения и сомнения
- развивать свободу мнений и беспристрастность
- выбрать одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», задача которого состоит в поиске слабых мест любого предложения

# Нейтрализация недостатков группового принятия решений:

- отказаться от принципа групповой ответственности за принятое решение, позволяющего «спрятаться за чужие спины» (при этом в случае неудачи — все виновны, но никто в отдельности), в пользу персональной ответственности
- использовать при обсуждении метод «мозгового штурма». Целенаправленная подготовка конфликтующих сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил»





### 3. Динамика переговоров Ведение переговоров

К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- 1) повестка дня
- 2) временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса
- 3) очередность выступлений оппонентов
- 4) методика принятия решений
- 5) условия участия в переговорах посредника, если таковое предполагается





### 3. Динамика переговоров Ведение переговоров

#### Этапы ведения переговоров:

- уточнение интересов и позиций сторон
- обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы
- достижение соглашения





# Этапы ведения переговоров

## ЭТАП 1. Уточнение интересов и позиций сторон

Состоит в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров

Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры

Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии



# Этапы ведения переговоров

Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун выделяют **шесть** элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

- 1. рациональность.** Необходимо сохранять спокойствие. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон
- 2. понимание.** Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения
- 3. общение.** Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта



# Этапы ведения переговоров

Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун выделяют **шесть** элементов, которые способствуют формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров:

- 4. достоверность.** Избегайте использования ложной информации
- 5. отсутствие поучительного гона.** Пренебрежительные интонации, менторский тон, безапелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение
- 6. открытость для восприятия другой точки зрения.** Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого — еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента — верный путь к разрыву отношений



# Этапы ведения переговоров

## ЭТАП 2. Обсуждение

Наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный

На этом этапе участники переговоров должны **выработать основные параметры совместного решения**





# Этапы ведения переговоров

## А. Умение слушать лежит в основе любых переговоров

Следует прибегнуть к приемам рефлексивного слушания, т.е. расшифровывать смысл сообщений

### Эти приемы таковы:

- **выяснение** — обращение к говорящему за уточнениями при возникновении неясности фразы или двусмысленности слова
- **перепhrазирование** — повторение мысли говорящего своими словами для проверки его точности
- **резюмирование** — подведение итогов основным идеям говорящего;
- **отражение чувств** — стремление показать оппоненту, что вы понимаете его чувства



# Этапы ведения переговоров

## Б. Умение убеждать существенно влияет на итоги переговоров

Аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих принципов:

- **простота.** Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента
- **диалогичность общения.** Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы
- **наглядность.** Обосновывая свою точку зрения, необходимо использовать также наглядные доводы
- **приспособление аргументов к логике оппонента.** Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.





Тактические приемы ведения переговоров

Часть 4

## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### А. Тактические приемы при позиционном торге

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа наиболее известны и многообразны

К ним относятся:

- **«Завышенные требования»** - оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают
- **«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции»** - демонстрация крайней заинтересованности в решении какого-либо малозначительного вопроса, чтобы в дальнейшем снять требования по данному пункту
- **«Выжидание»** - используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения

## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### А. Тактические приемы при позиционном торге

- ❑ «Салями» выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями.
- ❑ «Палочные доводы» используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что покушаетесь?!»
- ❑ «Преднамеренный обман» используется либо для достижения либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации; сообщение заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятая решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения

## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### А. Тактические приемы при позиционном торге

- **«Выдвижение требований по возрастающей»** - если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований
- **«Выдвижение требований в последнюю минуту»** используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого

## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### А. Тактические приемы при позиционном торге

- **«Двойное толкование»** заключается в том, что при выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах
- **«Оказание давления на оппонента»** используется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Он может реализовываться через:
  - указание на возможность прекращения переговоров;
  - демонстрацию силы; предъявление ультиматум;
  - предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента

## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### Б. Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

- ❑ «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»
- ❑ «Разделение проблемы на отдельные составляющие» - состоит в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия
- ❑ «Вынесение спорных вопросов «за скобки»» - используется в том случае, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем



## 4. Тактические приемы ведения переговоров

### Б. Тактические приемы при ведении переговоров на основе интересов

- ❑ **«Один режет, другой выбирает»** - основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну
- ❑ **«Подчеркивание общности»** - указание на те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта





Посредничество в переговорном процессе

Часть 5



# 5. Посредничество в переговорном процессе

Термин «третья сторона» - широкий и собирательный  
Можно выделить три основные формы участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта:

- 1) **Суд** — его отличает четко разработанная, законодательная процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт



# 5. Посредничество в переговорном процессе

2) **Арбитраж** — характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей



стороной  
3) **Посредничество** — это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Содействуя конструктивному обсуждению и поиску решения проблемы, посредник **не может** вместе с тем определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон

# Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения
- непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации
- для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений



# Вмешательство посредника целесообразно в следующих случаях:

- участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями
- конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело поражением ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой
- для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность





# Выбор посредников

1. Необходимым условием согласия оппонентов на вмешательство посредника является его **компетентность**, предполагающая, прежде всего, умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности
2. Другим важным требованием к посреднику является его **беспристрастность**, которая заключается в том, что посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта
3. Немаловажное значение имеет и такое требование, как **обладание авторитетом**



# Аспекты влияния посреднической деятельности

1. Содействуя началу переговоров между участниками конфликта или их продолжению, посредник предлагает те или иные варианты **места встречи** сторон
2. Посредник принимает активное участие и в **определении повестки дня**
3. Заметный вклад посредника в успех переговорного процесса состоит в **формировании рабочей атмосферы на переговорах**
4. **Оказание помощи в поиске решения** является ключевым аспектом во влиянии посредника на переговорный процесс
5. Определенную роль в стимулировании посредником поиска взаимоприемлемого решения может сыграть **определение крайних сроков завершения переговоров**
6. В том случае, если переговоры увенчались успехом, посредник берет на себя **контроль над выполнением соглашения**



# Модели посреднической деятельности

- фасилитаторство
- консультационное посредничество
- посредничество с элементами арбитража





# Модели посреднической деятельности



**Фасилитаторство** фасилитатор (от англ. facilitate — облегчать) - оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч

**Консультационное посредничество.** Специфика - конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации

**Посредничество с элементами арбитража.** В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу





# Оценка эффективности посреднической деятельности



Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев:

- 1) Объективные критерии**, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:
  - завершение конфликта
  - снижение остроты конфликтного взаимодействия
  - переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы
  - нормализация взаимоотношений оппонентов
- 2) Субъективные показатели**, отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого определяется, считают ли конфликтующие стороны, что:
  - оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам
  - без его усилий сторонам было бы сложно обойтись
  - достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог



Оценивая степень успешности  
посредничества, необходимо  
учитывать, кроме того, **оценки**  
**самого посредника и внешних**  
**наблюдателей**

# Благодарим за внимание!

Пока Вы не сможете идентифицировать каждый элемент этой схемы, не садитесь за стол переговоров. Бесполезно!

Л.В. Докторова  
Е.Г. Михалкина

