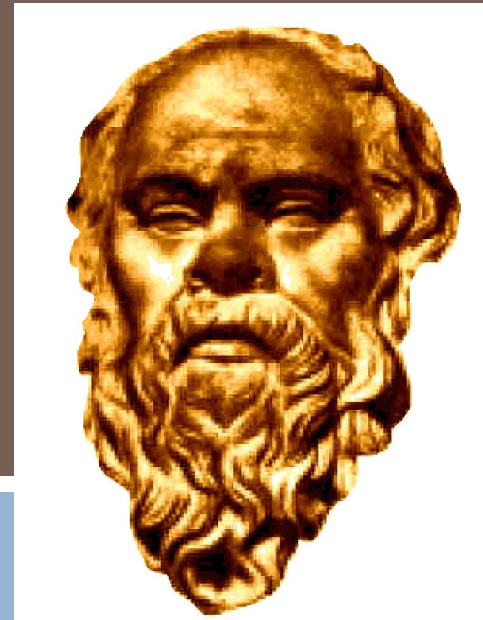


МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВПО РГАЗУ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

***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
- **перепаразирование** — 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

