

РОЛЬ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА В РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТОВ

Кузменко Анастасия Игоревна

студент, Омский Государственный педагогический университет, РФ, г. Омск

Противоборствующие стороны выбирают переговоры, стремясь к реализации своих целей и интересов и одновременно четко осознавая, что соглашаются на совместную деятельность. Противники отказываются от односторонних действий, соглашаясь на мирное взаимодействие друг с другом. Исходя из этого, переговоры имеют место быть тогда, когда стороны понимают, что проблема может быть решена только совместно при желании покончить с существующим положением дел, которое они считают неприемлемым, и каждая из сторон признает претензии другой на участие в таком урегулировании [1, с. 127-129].

Важным моментом в конфликтной ситуации является постепенность и последовательность ведения переговоров. В этом случае переговорный процесс подразделяется на несколько этапов: подготовительный период; непосредственно сами переговоры; подписание заключительных документов; реализация достигнутых договоренностей.

Наиболее значимыми организационными вопросами, которые стороны стремятся решить на первом этапе, являются:

1. уровень и состав участников переговоров;
2. число участников переговоров с каждой стороны;
3. представители сторон;
4. выступающие от всей команды;
5. время и место проведения первой встречи;
6. время и число последующих встреч [2, с. 43-45].

Одни из важных вопросов на подготовительном этапе – позиции сторон и повестка дня. Когда известна и понятна повестка дня, тогда яснее становится перспектива достижения договоренностей. Также на подготовительном этапе решается, кто будет сидеть за столом переговоров; порядок приветствия, язык переговоров; порядок подачи мирных инициатив и предложений, механизм сбора, обмена и верификации информации; порядок обсуждения вопросов; выбор посредников и т.д. [2, с. 46]

Второй этап касается именно процедуры переговоров. Анализ последовательности ведения переговоров позволяет выделить три стадии их ведения:

1. взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
2. их обсуждение;
3. согласование интересов и выработка договоренностей.

На первой стадии происходит выяснение и обсуждение точек зрения друг друга на обсуждаемую проблему. Также на этой стадии вырабатывается «общий язык» переговоров, уточняются различные понятия.

На второй стадии (обсуждение или аргументация) взаимодействие участников различно при торге и совместном анализе проблемы. Эта стадия приобретает особое значение, когда стороны ориентируются на реализацию торга или используют переговоры в пропагандистских целях. В этих случаях обсуждение позиций занимает основное место на переговорах. Часто при реализации торга на этапе обсуждения за дискуссиями следует приостановка

переговоров, партнеры демонстрируют незаинтересованность в деловых встречах, появляются слухи о возможности прекращения переговоров и т.д. Однако угроза прервать переговоры или само их прекращение еще не означает безрезультатности [2, с. 43-45].

Процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиций. Участники переговоров указывают либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме этого, члены каждой делегации информируют партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другую часть позиций по некоторым причинам оставляют закрытой. Выделяют четыре основных способа подачи участниками переговоров своих позиций:

1. открытые позиции;
2. закрытые позиции;
3. подчеркивание общности в позициях;
4. подчеркивание различий в позициях [3, с. 67-68].

Переговоры как эффективный способ разрешения конфликта целесообразно использовать для разрешения организационных конфликтов, по типу инновационных, структурных, ресурсных, где стороны четко понимают и осознают, чего они хотят добиться, а результат переговоров регламентируется, и стороны строго выполняют заключенные соглашения. В пример приводятся именно организационные конфликты, т. к. наше исследование основывается на конфликтах в организации.

Инновационные конфликты возникают обычно из-за того, что руководитель организации внедряет что-то «новое», а сотрудники не могут это принять, они привыкли к «старому». На переговорах будет обсуждаться и объясняться значимость внедрения нововведений, возможно, предлагаться альтернативы предложенным вариантам решений. Сотрудники, не согласные с нововведениями, будут аргументировать свой отказ, будут предлагать возможные пути решения этой проблемы, будут с чем-то соглашаться и идти на определенные уступки.

На переговорах для разрешения структурных конфликтов будет затронута тема решаемых задач конфликтующими, например, подразделениями. Для того чтобы организация в целом эффективно функционировала, каждое ее подразделение, каждый отдел должен четко знать миссию организации, ее цель, а также цель и задачи конкретно своего отдела. Если два отдела будут выполнять одни и те же задачи, это может привести к упадку организации и, соответственно, к конфликту между этими отделами или между отделом и руководителем организации. Переговоры необходимы для того, чтобы определить место каждого отдела в организации, чтобы разграничить их функции и обязанности и регламентировать задачи, которые они должны выполнять.

Ресурсные конфликты – частое явление в организациях. Нехватка или неравное распределение человеческих ресурсов, недостаток финансовых или информационных ресурсов влекут за собой возникновение конфликтов в организации. Переговоры в данном случае важны тем, что с их помощью возможно «поставить все точки над i», решить, в каком направлении двигаться дальше, как будет продолжаться работа и каким образом будут восполнены и распределены недостающие ресурсы. Сотрудники смогут понять позицию руководителя, почему именно так поступал или поступает в этой ситуации руководитель, смогут высказать свою позицию и дать понять руководителю, с чем они смогут согласиться и на какие-то уступки смогут пойти.

В случае успешно проведенных переговоров участники конфликта принимают заключительные документы, в которых отражаются достигнутые договоренности по разрешению конфликта. Стороны вырабатывают согласованный текст заключительного документа. Окончательные формулировки текста заключительного документа закрепляются установлением аутентичности текста инициалами уполномоченных договаривающихся сторон. Это показывает, что согласованный текст является окончательным. После этого участниками подписывается заключительный документ.

В качестве критериев того, что переговоры завершились успешно, и конфликт разрешен, выделяются следующие:

1. проблема исчезает с повестки дня;
2. решение принимается всеми участниками конфликта;
3. соглашение является самодостаточным;
4. соглашение воспринимается всеми участниками в соответствии с их собственными системами оценок как честное и справедливое;
5. участники добровольно принимают условия соглашения без какого-либо давления извне [1, с. 165].

Еще одним немало важным критерием успешности переговоров является обращение внимания сторон на будущее и выполнение достигнутых договоренностей. Главной задачей теперь становится совместными усилиями не допустить в будущем возникновения нового конфликта, т.к. на данный момент каждая сторона достигла желаемого, и были удовлетворены все потребности и интересы. Участники переговоров должны тщательно проанализировать свои будущие взаимоотношения, поскольку в результате соглашений они усиливают свою взаимозависимость.

Список литературы:

1. Mitchell Ch.R. The Structure of International Conflict. - N.Y.: 1981. - 280 p.
2. Ведение переговоров и разрешение конфликтов / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 226 с.
3. Кеннеди, Г. Переговоры: Полный курс / Г. Кеннеди. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 356 с.
4. Надежин Н.Н. Структура переговорного процесса при урегулировании конфликтов // Вестник Забайкальского государственного университета. - Чита: Изд. Забайкальского государственного университета, 2007. - С. 127-130.