

И.В. Сафронова,

профессор кафедры общественных коммуникаций и рекламы

АТиСО

ПЕРЕГОВОРЫ – ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ

XXI век - век, когда обострилась борьба за статус и ресурсы, права и влияние самых разных социальных субъектов. Противоборство то и дело принимает бескомпромиссные формы, оборачивается резкими скачками в настроениях и поведении людей, внутренними расколами социальных образований, движений и институтов. В связи с этим все актуальнее становится проблема научения людей правилам ведения переговоров. Взаимодействие необходимо, чтобы совместными усилиями решать значимые социальные проблемы, такие как бедность, бездомность, сиротство, разгул преступности, загрязнение окружающей среды. Представители субъектов взаимодействия по-разному осознают собственную ответственность за человеческие беды, имеют разные возможности и ресурсы для помощи, и, наконец, разные представления о самой природе социальных проблем. Но, несмотря на различия и противоречия, сотрудничество возможно, а главное, - необходимо.

Современное общество выработало разные подходы к решению данных проблем, используя как общественные институты, так и инструменты и технологии. Обсуждая проблему переговорного процесса, с этой точки зрения, можно говорить о медиаторстве как институциональном подходе, переговорах как инструменте построения согласительных процедур между субъектами, обсуждающими противоречивую проблему, и, в тоже время,

переговоры являются технологией, если их рассматривать с позиции информационного партнерства.

Институт медиаторства все более прочно входит в практику решения социальных проблем, т.к. в обществе произошло четкое понимание, что конфронтацией невозможно прийти к согласию и конструктивному взаимодействию. Медиаторство, как институт переговоров, сегодня используется в решении политических, социально-трудовых, экономических и других ситуаций. В связи с этим необходимо более четкое понимание того, какие формы нужно использовать субъектам социальных отношений, чтобы добиться согласия, какова сама технология ведения переговорного процесса.

Институт переговорного процесса можно характеризовать как организованную деятельность людей, объединенных общими интересами и целями, симпатиями и ценностями. Это деятельность людей, подчиняющихся правилам и нормам, и выполняющих их в совместной работе в соответствии с определенными ими требованиями. Правила, нормы и требования предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием. Нил и Базерман отмечают: «Переговоры ведут все. В разных формах переговоры представляют собой общий механизм для разрешения разногласий и перераспределения ресурсов». Они определяют переговоры как процесс принятия решения взаимозависимыми сторонами, у которых существуют разные предпочтения. Именно благодаря переговорам стороны решают, что получит, а что отдаст каждая из них в процессе взаимоотношений.

В сравнении с другими способами урегулирования и разрешения социальных проблем, переговоры имеют ряд преимуществ, которые состоят в следующем:

- При переговорах происходит непосредственное взаимодействие сторон.

- Участники имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия.
- Переговоры позволяют участникам выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон.
- Принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон.
- Специфика взаимодействия участников на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность.

В зависимости от того, какие цели преследуют участники, выделяются различные функции переговоров.

1. Поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудач в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже самых ярых врагов.

2. 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, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция проявляется и тогда, когда одна из сторон или обе стороны пытаются дезинформировать оппонентов.

3. Коммуникативная функция, связана с налаживанием и поддержанием связей и отношений сторон.

4. Регулятивная функция – в данном случае речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений.

5. *Пропогандистская функция* 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. д. Интенсивно эта функция используется в переговорах по решению социальных и внутри- и внешнеполитических проблем. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения. Поэтому зачастую такие переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6. *«Маскировочная» функция* - роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Особенно явно эта функция реализуется в том случае, если одна из сторон стремится успокоить оппонентов, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству.

В целом же стоит отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Оппоненты могут рассматривать переговоры как инструмент достижения согласия, а не продолжения борьбы с учетом интересов друг друга. В соответствии с этим выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

1. *Позиционный торг*, ориентированный на конфронтационный тип отношений. Данная стратегия характеризуется как малопродуктивный стиль, так как отличается непредсказуемостью результатов, большими затратами времени и возможностью ухудшения взаимоотношений с партнером, а также вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

2. *Метод принципиальных переговоров*, т. е. переговоры на основе интересов, предполагающие партнерский тип отношений. Данный метод можно оценивать как технологический, говоря о информационном

партнерстве. При этом на первый план в переговорном процессе выступают интересы сохранения и поддержания конструктивного взаимодействия. Оппоненты, в данном случае, считают себя партнерами и в социально-психологическом плане настроены на положительном поиске решения, существующей проблемы.

Особенности переговоров на основе интересов описаны Р. Фишером и У. Юри:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- внимание концентрируется на интересах, а не на позициях и статусах сторон;
- участники переговоров сконцентрированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы;
- оппоненты стремятся использовать объективные критерии;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений партнеров и самой проблемы;
- достигнутое соглашение должно максимально удовлетворить интересы всех участников переговоров.

Современная практика переговорного процесса с учетом информационного партнерства признает осознание, что становятся более значимыми подходы к ведению переговоров, альтернативные традиционно принятым. Веттен и Камерон предлагают интегральный подход, который основывается на расширении поля предмета переговоров с использованием методик, направленных на достижение результата «выигрыш – выигрыш». Основанный на стратегии сотрудничества (а не компромисса, применения силы, приспособления или избегания), интегральный подход требует от участника переговоров использования таких навыков, как:

- ✓ умение устанавливать цели более высокого порядка;

- ✓ разделять людей и проблемы;
- ✓ концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- ✓ изобретать взаимовыгодные варианты решения;
- ✓ использовать объективные критерии.

Этот метод позволяет постепенно достичь консенсуса относительно совместного решения, сделать это эффективно, без каких – либо потерь, которые обычно сопровождают сделки, связанные со стремлением придерживаться тех или иных позиций лишь для того, чтобы потом искать из них выход.

Наряду с социальными, поведенческими навыками командной работы, навыки ведения переговоров с позиции информационного партнерства все шире признаются необходимым условием для эффективных коммуникаций. Участники уже на этапе подготовки и начальном этапе переговорного процесса, руководствуясь данной технологией, должны предусмотреть не одну, а несколько моделей решения проблемы и обозначить их. В таком случае изначально предлагается подход с учетом интересов как одной, так и другой стороны и они предпринимают действия на принципах сотрудничества.

Сотрудничество считается наиболее эффективной стратегией поведения в переговорном процессе. Оно предполагает направленность оппонентов на конструктивное обсуждение проблемы, рассмотрение другой стороны не как противника, а как союзника в поиске решения. Существуют общеприменимые требования к успешному ведению переговоров, их называют стратегическими. Успешная деятельность по ведению переговоров в решении социальных проблем, в таком случае, должна учитывать:

- 1) психологические,
- 2) нравственные;
- 3) правовые требования.

Для эффективного ведения переговоров необходимо использовать следующие коммуникативные технологии:

- *Умение слушать* лежит в основе любых переговоров. Выделяют два вида эффективного слушания:

1. *Нерефлексивное слушание* – умение внимательно молчать и дать возможность оппоненту высказаться.

2. *Рефлексивное слушание* – расшифровка смысла сообщения, говоря коммуникативным языком умение правильно декодировать смысл сообщения.

- *Умение убеждать* – обращение, прежде всего к разуму человека и использование аргументации. Современный неориторический подход – это убеждающие технологии.

- *Умение задавать вопросы* правильно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Самым главным этапом ведения переговоров является этап достижения соглашений по решению социальной проблемы. 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. Принципиальное решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить негативную ситуацию и взаимно удовлетворить интересы оппонентов.

Навыки ведения переговоров все шире признаются очень важным условием эффективного и конструктивного решения социальных проблем. Единственный способ убедиться в правильности принимаемого решения, единственный способ согласиться с чьим-либо мнением или опровергнуть его, доверять или не доверять словам и делам своих оппонентов - считать их правильными или неправильными, это оценить их справедливость, обоснованность и законность. Разобраться в этом поможет использование

объективных критериев. Суть их состоит в том, чтобы оценить - соотнести информацию о проблеме, дела и поступки с независимыми нормами, стандартами, которые не вызывают у участников переговорного процесса сомнения, поскольку соответствуют действительности, воспроизводимы и проверяемы и оценивают состояния реальности по определенным правилам.