Глава 1. Стратегия и тактика ведения переговоров

Введение

Переговоры занимают значительную часть нашего времени. Особое значение переговоры имеют для людей, занятых бизнесом. Успех их деятельности во многом зависит от правильного применения успешных стратегий и тактик во время переговоров.

Так же переговоры являются важным шагом в разрешении конфликтных ситуаций. "Переговоры есть процесс взаимосогласованных действий сторон урегулирования конфликта с целью установления меры соответствия и меры несоответствия их позиций" [1].

Помимо этого понятие "переговоры" используется не только в привычном смысле но и к различным ситуациям частной жизни. "Переговоры – стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день" [2].

Неотъемлемым атрибутом любых переговоров является диалог как минимум двух сторон. Если в общении в обыденной жизни доминирующая цель диалога - взаимный обмен информацией, то диалог в условиях ведения переговоров имеет ряд особенностей.

Цели диалога на различных этапах, у разных участников, ведущих переговоры, могут быть следующие:

* диалог с целью понять друг друга;
* диалог с целью обсуждения способа решения проблемы, разрешения конфликта;
* диалог с целью нахождения компромиссного, взаимоприемлемого решения;
* диалог с целью наилучшим образом обосновать свою позицию.

Обобщая вышесказанное можно сказать что переговоры - это форма диалога двух или более сторон с целью обмена мнениями и совместного нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы. Правильно выстроенная тактика переговоров в итоге способствует достижению намеченных целей.

1.1 Стратегия и тактика ведения переговоров

Среди стратегий ведения переговоров достаточно четко можно выделить три, каждая из которых задает свою линию их проведения.

Первая стратегия - это стратегия "жесткого прессинга", которая характерна для переговоров, где каждая из сторон ставит в качестве непременного условия цель - победить во что бы то ни стало, победить любой ценой. "Стороны занимают жесткую позицию и не желают понять друг друга, выслушать точку зрения оппонента. Участники переговоров пытаются отстоять свои собственные ранее утвержденные позиции. Они не договорились об общем предмете переговоров и не приняли процедурных правил. В таких переговорах каждый участник не склонен считаться с партнерами и настроен упрямо отстаивать свою позицию" [1].

Вторая стратегия - это стратегия уступок, где взаимные уступки, разумные компромиссы как бы дополняют друг друга. При этом каждый из участников переговоров видит, а главное, осознает сильные и слабые стороны друг друга и в определенной степени учитывает интересы партнера. "Такие переговоры характеризуются мягким стилем, в них отсутствует силовое давление. Однако конструктивными их все же не назовешь. Обусловлено это тем, что по своей природе переговоры, основанные на совпадающих проблемных полях, являются либо терминологическим спором, либо игрой и ритуалом, либо явным выражением конъюнктуры. Результат таких переговоров — чаще всего сами переговоры. Они используются для затягивания времени, решения посторонних задач или, в лучшем случае, достижения терминологической ясности" [1].

Третья стратегия – это стратегия поиска взаимоприемлемых решений.

"Такой подход может быть назван партнерским. Он наиболее продуктивен и конструктивен, в нем доминируют деловая принципиальность, твердый, но не жесткий стиль, лояльные манеры, более высокий уровень доверия между сторонами" [1].

1.2 Тактика ведения переговоров

При выработке переговоров неизбежно столкновение с вариациями одного явления - с тем, что стороны переговоров декларируют, и тем, что имеют в виду на самом деле.

Типичная особенность начала переговоров состоит в применении обеими сторонами сходного тактического хода - завышения своих позиций. Одна из сторон, например, уже с первых слов начинает говорить о невыгодности для него заключения договора. Если такая позиция занята намеренно, то противоположной стороне нужно постепенно поощрять собеседника продвигаться к раскрытию реальной позиции.

Цель переговоров состоит в постепенном продвижении от провозглашаемых позиций к реальным. В самом начале переговоров, как правило, разрыв в понимании условий контракта наиболее велик. И здесь очень важно уметь измерить реальную дистанцию между вами и вашим партнером.

Как это делается? Как правило, путем изучения реальных потребностей обеих сторон. Вы и ваш партнер можете иметь в той или иной степени адекватное представление о надежности своего положения и баланс заинтересованности в сделке может быть неодинаков.

Приступая к переговорам, вы должны четко уяснить себе ваши козыри и слабые места, глубоко продумать все ваши тактические ходы. Вашим преимуществом, например, может быть уникальная на рынке техническая характеристика товара, единственный источник снабжения или исключительные возможности в транспортировке. Если главным козырем являются достоинства товара, необходимо сделать все, чтобы эти достоинства были предельно ясны партнеру по переговорам.

Ключевой аргумент в переговорах лучше припасать для кульминационной точки вашей встречи, продвигаясь к ней путем постепенного раскрытия других преимуществ вашего положения. Такой тактический подход на деловом языке называют "нож за спиной".

Но есть и другая тактика, которая заключается в раскрытии всех карт в самом начале переговоров. Ее называют "смертельный удар" и применяют в тех случаях, когда вполне уверены в своей позиции или достаточно осведомлены о позиции партнера по переговорам.

1.3 Фазы (этапы) переговоров

Процесс переговоров имеет конкретные фазы (этапы), которые имеют свои специфические черты, особенности.

Фаза целеполагания и анализа. На этой фазе необходимо систематизировать и осмыслить всю доступную для вас информацию об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях. Особое внимание необходимо обратить на возможности осложнения ситуации, на те реальные трудности, которые наиболее вероятно возникнут.

Фаза планирования. На этой фазе необходимо сосредоточить внимание на наиболее перспективных, основных и запасных вариантах хода ведения переговоров. При этом следует учесть, мысленно проиграть весь возможный ход ведения переговоров, учесть интересы противоположной стороны, возможные компромиссы, перечень объективных критериев ведения переговоров.

Фаза активной дискуссии - спора. На этой фазе следует не спешить "раскрывать свои карты", выдвигать все свои требования и условия. Это обычно приводит к тупиковому результату. Запомните правило: вести переговоры лучше не спеша! Этот стиль ведения переговоров позволяет избежать поспешных решений и заведомо нецелесообразных уступок.

Но нецелесообразно и затягивать процедуру переговоров, так как это грозит большими потерями, а чаще всего дополнительными осложнениями и даже срывами переговоров вообще.

Фаза принятия решения и взаимоприемлемого соглашения – это фаза на которой, концентрируя внимание на взаимных интересах и объективных критериях необходимо шаг за шагом продвигаться к принятию разумного решения и взаимоприемлемого соглашения (договора, контракта). На этапе принятия решения следует вновь обратить внимание на людей, ведущих переговоры, заручиться если не дружеским их отношением, то хотя бы взаимопониманием и удовлетворением от совместно проделанной работы. На этой фазе очень важно задать себе вопросы типа: достигнута ли намеченная цель переговоров? Цель достигнута полностью или частично?

Заключение

Переговоры — это процесс обмена информацией, продолжающийся до тех пор, пока не начнет обретать явные формы выгодный для обеих сторон компромисс. Умение ненавязчиво и постепенно направить процесс обмена информацией в такое русло, чтобы интересы и ожидания обеих сторон постепенно приходили к общему знаменателю — поистине можно назвать искусством. Только после того, как стороны позволят друг другу вникнуть в занятую ими позицию, понять их стиль аргументации, будут просматриваться возможные решения проблем.

Глава 2. Специфика организационного конфликта

Введение

Общество как целостное образование характеризуется сложной системой отношений – экономических, социальных, политических, нравственных, родственных, духовных и др. В основе этих отношений лежат потребности и интересы людей. Если возникают помехи на пути реализации этих потребностей и интересов, целей и ожиданий, это приводит к обострению противоречий между людьми, их социальными группами, рождает напряжение, кризисные ситуации, проявляясь открытой конфронтацией, сознательным противоборством, конфликтами. Особое место в ряду кризисных ситуаций занимают конфликты в организациях.

Организация — это такая совокупность людей, в которой индивиды объединены определенными связями и отношениями.

Являясь важнейшей ячейкой общества, организация соединяет и координирует поведение людей, специализирующихся на разных типах деятельности, включает их в единый трудовой процесс, решает не только производственные задачи, но и создает условия для развития своих членов. Здесь в среде непосредственного общения закладываются первоначальные представления людей, формируются мнения, закрепляются привычки, проявляются склонности, утверждается общественная репутация работников.

Взаимные связи и отношения складываются не только на основе производственной деятельности, но и под влиянием реальных условий жизни: политических, психологических, нравственных и др. Людей сплачивают общие интересы, идеи, цели, нравственные нормы и принципы. Однако наряду с солидарностью в трудовом коллективе возникают и конфликтные ситуации.

2.1 Специфика организационного конфликта

Конфликт в организации – это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующими в их составе первичными группами, между различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а так же ее результатов и социальных последствий [3].

Как и другие типы конфликта, организационный конфликт означает столкновение субъектов, связанное, так или иначе, с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целевой группы (частью управляющей системы) или ее с другими частями.

Особенности организационного конфликта определяются тремя моментами [3]:

1. Различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система, это система скоординированного поведения, где правила, регуляторы, стандартные процедуры и т.п., это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Это позволяет говорить об управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

2. Ролевая структура организаций. Важным является тот факт, что люди в процессе вхождения в организацию жертвуют частью своей свободы и делают это с целью достижения личных и организационных целей, т.е. на первый план выдвигаются профессиональные качества и должностное положение, а также определенная "несвобода" исполнения своих ролей.

3. Организация — это "замкнутая община". Управление организацией включает в себя координацию человеческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей организации. Организационная структура это общая сумма методов, которыми организация разделяет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем, добивается координации между этими заданиями.

В структуре организации выделяют горизонтальную и вертикальную дифференциацию. Горизонтальная дифференциация относится к способу в котором различные задания, выполняемые в организации, разделяются и группируются на отдельные принципы. Существуют различные виды горизонтальной дифференциации: по выполняемой работе, по производимому продукту, по потребительским группам, по месту расположения. Горизонтальная дифференциация может привести к конфликту интересов, поскольку группы, сформированные по различным критериям, преследует различные цели. В дополнение к горизонтальной дифференциации, организации также разделены вертикально. Вертикальная дифференциация определяется количеством уровней власти, степенью разделенности управленческих специальностей. Степень вертикальной дифференциации оказывает заметное влияние на удовлетворенность работой членов организации.

Кроме этого, в организационных конфликтах четко проявляются две особенности, свойственные и другим конфликтам в обществе:

Первая — референтность, сплоченность конфликтующих групп. В различных коллизиях референтные группы контролируют поведение всех членов, возводя мотивы конфликтов в надындивидуальные ценности. Другой важный момент проявляется в том, что структурные образования организации складываются не только по объективным признакам, но и в виде так называемых групп сознания, объединяющих людей по убеждениям, ценностным ориентациям, настроениям и т. д.

2.2 Типы конфликтов

В рамках социально - конфликтологического анализа рассматриваются взаимосвязи людей в рамках их отношений в производственном коллективе. Во-первых, это взаимосвязи функционального характера, определенные совместной трудовой деятельностью. Данные взаимосвязи носят как непосредственный, так и опосредованный характер. Во-вторых, это взаимосвязи, вытекающие из принадлежности работников к одному производственному коллективу. В-третьих, это взаимосвязи психологического характера, вызванные потребностями людей в общении. Исходя из указанных взаимосвязей, которые в норме должны иметь согласованный характер, выделены следующие основные типы конфликтов, нарушающих успешное завершение соответствующей связи [3]:

1. Конфликты, представляющие собой реакцию на препятствие достижению основных целей трудовой деятельности;

2. Конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению личных целей работников в рамках трудовой деятельности;

3. Конфликты, вытекающие из восприятия поведения членов коллектива, как несоответствующего принятым социальным номам совместной трудовой деятельности.

4. Сугубо личные конфликт, между работниками, обусловленные несовместимостью индивидуально-психологических характеристик - резкими различиями потребностями, интересов, ценностных ориентаций, уровнем культуры в целом.

В реальной деятельности коллектива чаще встречаются конфликты, представляющие собой сочетания нескольких из указанных типов.

2.3 Роль посредника (медиатора) в управлении конфликтом

Управление процессом конфликта с использованием моделей взаимных выгод или уступок и сближения дает наилучшие результаты при участии в процессе управления посредника (медиатора). Хотя медиатор приносит не только выгоды управления, но и недостатки, к ним, по крайней мере, относится следующее:

1. вмешательство медиатора нарушает определенную стабильность внутри диады конфликтующих сторон;

2. медиатор при всей своей нейтральности может иметь свои собственные интересы в конфликте, например, стремление сохранить свою позицию посредника;

3. вмешательство медиатора и используемые им средства могут привести к заключению соглашений, которые будут скорее результатом внешнего воздействия, чем внутренней мотивации участников ситуации, что может сказаться на прочности этих соглашений;

4. существует потенциальная опасность неадекватного применения средств вмешательства медиатора, что может привести к интенсификации конфликта.

Управление процессом конфликта при помощи медиатора требует высокого доверия участников конфликтного взаимодействия к медиатору, при этом, если обращение к медиатору является совместной просьбой сторон конфликта, шансы на успех выше, чем в случае обращения одной стороны.

В работе медиатора различают следующие тактики:

1. рефлексивное вмешательство, направленное на установление и поддержание контакта с участниками конфликта, их мотивацию и доверие к посреднику;

2. контекстуальное вмешательство, используемое для установления более благоприятного климата переговоров, их оптимизации, предупреждения осложнений, в том числе в эмоциональном взаимодействии сторон, и т. д.;

3. независимое вмешательство по существу конфликта, непосредственно связанное с процессом принятия решений, анализом вариантов и т.д.

Также различают следующие стратегии медиаторов:

1. логическую, сводящуюся к анализу случаев, обсуждению расхождений, подготовке соглашений и т. д.;

2. агрессивную, представляющую собой принуждение, угрозы незаключения соглашения и т.д.,

3. патерналистскую, когда медиатор исполняет роль "отца-мудреца", обсуждает соглашения по отдельности с каждой из сторон, дает советы каждой из них, поощряет одобрением и т. д.

Задача медиатора всегда усложняется тем, что каждая из сторон, вовлеченных в конфликт, пребывает в уверенности, что только она обладает соответствующим реальности видением проблемы. Претензии, действия и их оправдания, приводимые противоположной стороной, объясняются корыстными намерениями или предвзятостью подхода и даже расцениваются как свидетельство присущей противнику непорядочности и бесчеловечности. Более того, протесты и попытки вмешательства со стороны медиатора отметаются из-за того, что они якобы основаны на ложных посылках, что служит дополнительным подтверждением того, что лишь "наша" сторона видит истину и вполне понимает создавшееся положение, что лишь "мы" одни в состоянии оценить неразумность и вероломство противоположной стороны. Любое предложение, которое будет казаться выдвигающей его стороне отвечающим общим интересам, во мнении другой стороны будет выглядеть невыгодным и служащим интересам противной стороны.

# Список литературы

1. И.Е. Ворожейкин, А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. Конфликтология: Учебник. М : Инфра-М, 2004. 5-16-000964-7.

2. У., Мастенбрук. Переговоры. [перев.] Е. Дементьева. Калуга : Калужский Институт социологии, 1993. 0-631-16348-4.

3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М : Дело, 2001. 5-7749-0169-6.

4. Н.В., Гришина. Психология конфликта. СПб. : Питер, 2007. 978-5-314-00115-8.

5. У., Мастенбрук. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. [перев.] В. В. Коробцова. М : ИНФРА-М, 1996. ISBN 5-86225-238-Х.