**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. Сущность, типы и функции переговоров

1.1 Понятие переговоров

1.2 Основные принципы

1.3 Особенности и преимущества переговоров

1.4 Типы переговоров

1.5 Функции переговоров

2. Основные стратегии ведения переговоров

2.1 Позиционный торг

2.2 Переговоры на основе интересов

3. Динамика переговорного процесса

3.1 Подготовка к переговорам

3.2 Ведение переговоров

3.3 Анализ результатов переговоров

4. Тактические приемы ведения переговоров

4.1 Тактические приемы при позиционном торге

4.2 Тактические приемы ведения конструктивных переговоров

4.3 Тактические приемы, носящие двойственный характер

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

**ВВЕДЕНИЕ**

Вряд ли кому придет в голову оспаривать утверждение о том, что конфликты являются вечным спутником нашей жизни. В латинском языке conflictus означает буквально столкновение. В словаре Ожегова слово "конфликт" толкуется как "столкновение, серьезное разногласие, спор".

Переговоры — древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. В историческом плане развитие переговоров шло по трем направлениям: дипломатическому, торговому и разрешению спорных проблем. В данной работе мы рассмотрим переговоры как средство завершения конфликта. [1,c.535]

Актуальность данной темы обусловлена, прежде всего, тем, что факт конфликта, как неотъемлемой части жизнедеятельности каждого человека на сегодняшний день является общепризнанным. Сегодня многие либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных конфликтов. Вторая - дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред людям. Таким образом, можно понять, что проблема управления конфликтами очень актуальна, и переговорный процесс, в данном случае требует более детального изучения.

**1. Сущность, типы и функции переговоров**

**1.1 Понятие переговоров**

Переговоры - это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия. Они выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления. Если же переговоры понимаются имущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов, рассчитанных на взаимные уступки.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Использование переговоров, прямых или с участием посредника, для разрешения конфликтов имеет столь же давнюю историю, что и сами конфликты. Однако объектом широкого научного исследования они стали лишь во второй половине XX в., когда искусству ведения переговоров стали уделять особое внимание. Пионером же таких исследований считается французский дипломат XVIII в. Франсуа де Кальер — автор первой книги, посвященной переговорам («О способе ведения переговоров с монархами»).

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором:

1. либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга).

2. либо ориентироваться на совместные действия с оппонентом (выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны). [4,c.370]

Переговоры являются такой моделью организации взаимодействия в конфликтах и разногласиях, которая предполагает «прямое» согласование интересов конфликтующих сторон через открытые обсуждения участниками своих разногласий. Переговоры являются наиболее универсальной моделью разрешения конфликта.

**1.2 Основные принципы**

Основные принципы, регламентирующие переговорный процесс, в книге Б.И. Хасана «Конструктивная психология конфликта» сформулированы следующим образом:

*стороны должны проявить волю к достижению соглашения.* Переговоры не могут состояться без осознания участниками их необходимости. Когда хотя бы одна из сторон не понимает, зачем ей нужны переговоры, или не хочет их вести, это означает, что переговоры практически обречены на провал, поскольку переговоры как форма разрешения конфликта направлены на согласование интересов;

*каждая из сторон должна иметь собственный интерес в переговорах.* Интерес в переговорах означает как реальную потребность, так и определенный круг позиций и предложений разрешения конфликтной ситуации. Для переговоров интерес является центральным моментом. Именно вокруг интересов должно сосредотачиваться обсуждение. Именно интерес (точнее его удовлетворенность или неудовлетворенность) является мерой эффективности переговоров;

*стороны должны иметь подготовку и навыки ведения переговоров.* Переговоры являются процессом, который имеет собственные закономерности. Поэтому без знания этих закономерностей стороны просто не могут вести переговоры. При недостатке таких знаний переговоры может организовывать специальный человек — посредник, который восполняет данный дефицит участников;

*стороны должны иметь ресурс для выполнения договоренностей и совместных решений.* Если переговоры не заканчиваются соглашением, а если соглашения достигнуты, но их не предполагается выполнять, то вести речь о перспективе переговоров бессмысленно. Ресурсы определяют «серьезность намерений» сторон. [6,c.194]

**1.3 Особенности и преимущества переговоров**

Переговоры как форма социального взаимодействия имеют ряд отличительных особенностей.

Переговоры ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными.

Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Итак, переговоры — процесс взаимодействия оппонентов с целью достижения согласованного и устраивающего стороны решения.[4,c.370]

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

1. в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

2. участники конфликта имеют возможность максимально контролировать различные аспекты своего взаимодействия, в том числе самостоятельно устанавливать временные рамки и пределы обсуждения, влиять на процесс переговоров и на их результат, определять рамки соглашения;

3. 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;

4. принятое решение, в случае достижения договоренностей, нередко имеет неофициальный характер, являясь частным делом договаривающихся сторон;

5. специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. [5,c.377-378]

**1.4 Типы переговоров**

Возможны различные типологии переговоров.

В книге «Конфликтология» под редакцией профессора В.П. Ратникова выделяют следующие типы переговоров.

В зависимости от *количества* участников: двусторонние переговоры; многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимает участие более двух сторон.

На основе факта привлечения *третьей, нейтральной, стороны* разграничивают: прямые переговоры, которые предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта; непрямые переговоры, предполагающие вмешательство третьей стороны.

В зависимости от *целей* участников переговоров выделяют следующие их типы:

* переговоры о продлении действующих соглашений,
* переговоры о перераспределении свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;
* переговоры о создании новых условий, т.е. о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;
* переговоры по достижению побочных эффектов ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрация миролюбия и т.п.). [4,с.371-372]

Также Анцупов А.Я., Шпилов А.И. выделяет еще один тип переговоров в зависимости от целей участников:

* *переговоры о нормализации.* Проводятся для перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто в них участвует третья сторона.[1,c.536]

Кроме вышеперечисленных классификаций Козырев Г.И. предлагает следующие:

в зависимости от масштаба решаемых проблем — *внутренние* и *международные;*

в зависимости от статуса участников — переговоры *на высшем уровне* (глав государств и правительств), *на высоком уровне* (например, министров иностранных дел) и *в рабочем порядке* (между представителями различных политических партий и организаций. [3,c.214]

**1.5 Функции переговоров**

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров. Наиболее полно функции переговоров описывает Курбатов. Он выделяет шесть функций переговоров

Главной функцией переговоров является *поиск совместного решения* проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры. Сложное переплетение интересов и неудачи в односторонних действиях могут подтолкнуть к началу переговорного процесса даже откровенных врагов, чье конфликтное противостояние насчитывает не один десяток лет.

*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, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

Близка к информационной *коммуникативная* функция, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений конфликтующих сторон.

Важной функцией переговоров является *регулятивная.* Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются.

*Пропагандистская* функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдать собственные действия, предъявить претензии оппонентам, привлечь на свою сторону союзников и т.п.

Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам.

Переговоры могут выполнять и *«маскировочную»* функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи.

Особенно явно «маскировочная» функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству.

В целом же следует отметить, что любые переговоры *многофункциональны* и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. [5,c.379-380]

**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: позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и конструктивные переговоры, предполагающие *партнерский* тип поведения. Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.[4,c.374]

**2.1 Позиционный торг**

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Важно различать позиции и интересы. Итак, *позиции —* это то, *чего* стороны хотят добиться в ходе переговоров. *Интересы,* лежащие в основе позиций, указывают на то, *почему* стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

* участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
* переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
* подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
* действия участников направлены, прежде всего, на противоборствующую сторону, а не на решение проблемы;
* стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существе проблемы, своих истинных намерениях и целях;
* перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
* если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
* в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что *жесткий* стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, а *мягкий* стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. [4,с.376-377]

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

* приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
* не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
* 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 усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Эту стратегию можно считать приемлемой в тех случаях, где имеет место сильная зависимость от оппонента или давление третьей стороны. Такие ситуации не редки в конфликтах «по вертикали» и «по горизонтали» в организациях. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.[4,c.378-379]

**2.2 Переговоры на основе интересов**

Альтернативой позиционному торгу является стратегия конструктивных переговоров,или переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон, конструктивные переговоры являются реализацией *партнерского* подхода.

Основные особенности конструктивных переговоров:

* участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
* внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, 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 единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;
* 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.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию конструктивных переговоров, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

* выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;
* использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;
* стратегия эта не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

Делая выбор в пользу конструктивных переговоров или позиционного торга, следует исходить из предполагаемых результатов, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.[4,c.379-381]

**3. Динамика переговорного процесса**

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей. Рассмотрим данные этапы более подробно.

**3.1 Подготовка к переговорам**

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовка к переговорам ведется по двум направлениям: организационному и содержательному.

К *организационным моментам* подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня каждого заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. [1,c.539]

Кроме организационных вопросов очень важна проработка *основного содержания переговоров.* Имеются в виду:

* анализ проблемы (альтернативы решения);
* формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
* определение возможных вариантов решения;
* подготовка предложений и их аргументация;

• составление необходимых документов и материалов. [2,c.176]

Для повышения эффективности подготовки возможно следующее:

* проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
* составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них - возможные позитивные и негативные последствия его принятия);
* проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;
* экспертный опрос по оценке вариантов решений;
* использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбор норм и процедур для принятия решений; оптимизация процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».[1,c.540]

**3.2 Ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

* уточнение интересов, концепций и позиций участников;
* обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
* согласование позиций и выработка договоренностей.[1,c.540-541]

*На первой стадии* необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Можно рассматривать переговоры как процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения позиций друг друга. При ведении переговоров по спорным проблемам предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

* целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
* мысли должны быть четко сформулированы;
* короткие предложения (не более 20 слов) лучше осмысливаются;
* речь должна быть фонетически доступна;
* смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи — лакмусовая бумажка вашего состояния, уверенности, достоверности информации;
* демонстрируйте собеседнику, что вы внимательно слушаете его;
* сосредоточьтесь на логичности высказываний партнера по переговорам;
* следите за основной мыслью, не отвлекайтесь на детали;
* не нужно перебивать говорящего, вести во время его выступления диалог со своими коллегами;
* важно выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру, не делая поспешных выводов из его выступлений.

*Вторая стадия* процесса переговоров, как правило, направлена на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Она особенно важна, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга. При обсуждении позиций существенное значение приобретает аргументация, которая обычно показывает, на что та или иная сторона может пойти и почему, на какие уступки согласиться.

*На третьей стадии* выявляются фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией понимают выработку окончательного варианта готового решения (в том числе какого-либо документа). [2,c.176-177]

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

**3.3 Анализ результатов переговоров**

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. *Субъективные оценки переговоров и их результатов* являются важнейшим индикатором успеха переговоров. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другой важнейший показатель успешности переговоров - *степень решения проблемы.* Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

Третий показатель успешности переговоров – *выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.* Переговоры закончились, но взаимодействие сторон продолжается. Предстоит выполнение принятых решений. В этот период складывается представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

* что способствовало успеху переговоров;
* какие возникали трудности и как они преодолевались;
* что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
* каково было поведение оппонента на переговорах;
* какой опыт ведения переговоров можно использовать.[1,c.541-542]

**4. Тактические приемы ведения переговоров**

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется *воздействию на оппонента* и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров.

**4.1 Тактические приемы при позиционном торге**

Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

*«Завышение требований».* Суть состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. Затем оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок, однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

*«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».* Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

*«Выжидание».* Используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

 *«Салями».* Выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

*«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 Вы покушаетесь?!»

*«Преднамеренный обман».* Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации, сообщение заведомо ложной информации, отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам, отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

*«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.

*«Двойное толкование».* 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».* Цель — добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Прием может реализовываться через указание на возможность прекращения переговоров, демонстрацию силы, предъявление ультиматума, предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента. [4,c.383-384]

**4.2 Тактические приемы ведения конструктивных переговоров**

Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

*«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».* Суть в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем перейти к более сложным проблемам. Прием позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

 *«Разделение проблемы на отдельные составляющие».* Суть 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, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

*«Один режет, другой выбирает».* Основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

*«Подчеркивание общности».* Указываются 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. [4,c.384-385]

**4.3 Тактические приемы, носящие двойственный характер**

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются.

*«Опережение возражений».* Участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести конструктивные переговоры прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

*«Экономия аргументов».* Все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При конструктивных переговорах имеет место другой вариант данного приема — облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

 *«Возвращение к дискуссии».* Уже обсуждавшиеся вопросы повторно выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

*«Пакетирование».* Несколько вопросов предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малоприемлемые для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках конструктивных переговоров этот прием имеет другой смысл — «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

*«Блоковая тактика».* Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

*«Уход» (тактика избежания).* Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью: не дать оппоненту точной информации; не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана; отклонить в косвенной форме нежелательное предложение; затянуть переговоры.

Участники конструктивных переговоров используют «Уход» в тех случаях, когда необходимо: обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий — *цель,* ради достижения которой используется тот или иной прием. И эта цель заключается: либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата; либо в стремлении к одностороннему выигрышу. В первом случае действия участников переговоров отличают скорее искренность и открытость, а используемые при этом тактические приемы корректны. Если же оппоненты ориентированы на получение односторонних преимуществ, то их действия зачастую носят скрытый характер. Приемы, которые при этом используются, называют по-разному: недопустимыми, спекулятивными, непозволительными. Но точнее всего их суть отражает термин *«манипуляция».* Манипуляцию можно определить как вид психологического воздействия, используемого для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения другого к совершению определенных действий. Для того чтобы нейтрализовать манипулятивное воздействие, прежде всего необходимо знание приемов такого воздействия и своевременное их обнаружение.[4,c.385-387]

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, переговоры - способ разрешения конфликта, который заключается в использовании ненасильственных средств и приемов для решения проблемы. Переговоры ведутся: о продлении действия соглашений, о нормализации отношений, о перераспределении, о создании новых условий, о достижении побочных эффектов. Среди функций переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, а также функция проволочек. В динамике переговоров выделяют период подготовки (решение организационных и содержательных вопросов), ведение переговоров (этапы: уточнение интересов и позиций, обсуждение и согласование позиций, выработка соглашения), анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Психологическими механизмами переговорного процесса являются согласование целей и интересов, стремление к взаимному доверию, обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон. Технология переговоров включает в себя способы подачи позиции, принципы взаимодействия с оппонентом и тактические приемы.

Культурное значение переговоров трудно переоценить. Переговоры важны для людей как средство в разрешении конфликтов мирным и качественным путем.

В работе освещены основные принципы и приемы ведения переговоров, вопросы психологической подготовки и структуру переговорного процесса в целом. Представляется, что за переговорами - как средством урегулирования конфликтных и кризисных ситуаций, а также средством, обеспечивающим сотрудничество различных социальных субъектов большое будущее. Они приходят на смену силовым и командным методам, обеспечивая наиболее гармоничное развитие социальной и экономической жизни.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Анцупов А.Я., Шпилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 591С.

2. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник/ под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 302с. – (Высшее образование)

3. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник / Г.И. Козырев. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М,2010. – 304с. – (Высшее образование).

4. Конфликтология: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) и гуманитарно-социальным специальностям (020000) / [В. П. Ратников и др. ]; под ред. проф. В.П. Ратникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008г. – 511с.

5. Курбатов В.И. Конфликтология/ В.И. Курбатов. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 445с. – (Высшее образование).

6. Хасан Б.И. Конструктивная психология конфликта: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 250 с.: ил.