

Т.Н. КИЛЬМАШКИНА,  
 профессор кафедры теории и методологии государственного управления,  
 доктор юридических наук, профессор  
 (Академия управления МВД России)

T.N. KILMASHKINA,  
 Professor at the Department of Theory and Methodology of Government,  
 Doctor of Law, Professor  
 (Management Academy of the Ministry of the Interior of Russia)

УДК 316.485.6

## Стратегии ведения переговоров в ситуации конфликта

### Strategy of Negotiations Aimed at Defusing Conflict

В статье рассматривается сущность социального конфликта, предлагаются стратегии ведения переговоров в ситуации конфликта.

The author analyzes the nature of social conflict. Strategies are proposed for conducting negotiations aimed at resolving such conflict situations.

*Конфликт, социальный конфликт, стратегии ведения переговоров.*

*Conflict, social conflict, negotiating strategy.*

Термин «конфликт» (от лат. *conflictus* – столкновение) в русском языке имеет множество синонимов: противоборство, конфронтация, противостояние. Его этимологическое значение связано с понятиями «напряженность», «спор», «ссора», «разногласие», «стычка», «схватка», «вражда», «борьба», «кризис», «непримиримое столкновение потребностей, целей, интересов, мнений, способов деятельности, сил сторон» и др.

Сущность конфликта состоит в возникновении и развитии субъективно-объективных острых противоречий, трудноразрешимых проблем и коллизий, связанных с блокированием базовых смыслообразующих потребностей двух или более субъектов конфликтного взаимодействия, осознаваемых ими как существенные, важные, требующие разрешения и обуславливающие открытое или скрытое (латентное) столкновение оппонентов. Перечисленные характеристики конфликта позволяют дифференцировать реальные противоборства от «квазистолкновений».

Социальный конфликт традиционно понимается как конфликт больших и малых социальных групп. Это объективно существующее универсальное явление, процесс развития и разрешения острых труднорегулируемых противоречий в обществе, состоящем из групп. Он связан с осознанием людьми своих потребностей,

ценностей, интересов как членов тех или иных социальных групп в контексте интересов других субъектов. Несовпадающие интересы социальных групп провоцируют открытое или скрытое противоборство, предполагающее реализацию действий оппонентов, направленных на нейтрализацию или устранение друг друга.

Сущность социального конфликта проявляется в борьбе за ресурсы, статус, власть, другие ценности и определяется целями, стремлениями противоборствующих сторон, направленными на овладение материальными ресурсами (социально-экономический конфликт), достижение статуса, власти (политико-правовой конфликт), навязывание ценностей (духовно-идеологический конфликт) и др.

Отметим, что противоречие (проблема, коллизия, дисбаланс, дисгармония), ситуационно обуславливающее противоборство, само по себе не является конфликтом, его не следует отождествлять с ним. Не всякое противоречие является источником реальных, не искусственно созданных мнимых столкновений, а только его трудноразрешимый вариант, связанный с неудовлетворением фундаментальных, жизнеобеспечивающих, «шкурных» потребностей людей.

Подчеркнем, что если противоречие, выступающее основанием конфликта, может

не осознаваться участниками общественных отношений, то сам конфликт всегда осознаваем — осознан оппонентами в контексте необходимости удовлетворения их заблокированных существенных потребностей и предполагает определенные сознательные действия сторон, направленные друг против друга.

Не всякое противоречие провоцирует конфликт. Проблемы могут возникнуть и в случае благоприятного развертывания событий, но при этом не перерасти в противоборство. Вместе с тем конфликт возможен и в ситуации сотрудничества, согласия. Причиной этого могут явиться несовместимые, взаимоисключающие ценности, интересы, способы деятельности и пр. Возникающие трудноразрешимые противоречия, как правило, трансформируются в реальное противоборство — открытую или скрытую борьбу сторон.

Переговоры в конфликтологии рассматриваются как самый цивилизованный способ разрешения противоборств. Продуманность организации и проведения переговоров является необходимым условием их эффективного использования в процессе цивилизованного разрешения конфликтного взаимодействия [2]. В данном контексте актуализируется значение выбора стратегии ведения переговоров. Стратегия при этом понимается как ориентация на победу, направленная на удовлетворение заблокированных потребностей оппонентов.

Существуют различные стратегии ведения переговоров, использование которых необходимо для разрешения конфликтных ситуаций. Наиболее распространены при этом два вида: позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и переговоры на основе учета взаимных интересов, компромиссов, партнерского типа отношений. Выбор той или иной стратегии переговоров во многом зависит от ожидаемых оппонентами результатов, от понимания ими успеха — неуспеха [3].

Позиционный торг отличают следующие особенности: участники переговоров стремятся к максимально полной реализации собственных целей, мало заботясь об интересах соперников; переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, без необходимых альтернатив и вариаций; внимание акцентируется не на сходстве (даже если оно имеется), а на различии между конфликтующими сторонами; действия участников направлены друг на друга, а не на решение проблемы; оппоненты стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях; если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции и др. В результате, как пра-

вило, достигается соглашение, мало удовлетворяющее каждую из противоборствующих сторон.

Перспектива провала переговоров может подтолкнуть оппонентов к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение. Тем не менее это не исключает возобновления конфликтных отношений при первом удобном случае.

Тактическими приемами ведения переговоров при позиционном торге являются:

- «завышение требований»: переговоры начинают с выдвижения неправомерно высоких требований, на выполнение которых оппоненты не рассчитывают, потом, якобы уступая, предъявляют реальные требования;
- «расстановка ложных акцентов в собственной позиции»: демонстрация крайней заинтересованности в решении какого-либо малозначительного вопроса, инсценирование уступки, что вызывает ответные послабления со стороны оппонента;
- «выжидание»: вынуждение оппонента первым высказать свое мнение для того, чтобы в зависимости от полученной информации сформулировать собственную точку зрения;
- «салями»: предоставление оппоненту информации очень маленькими порциями для затягивания переговоров;
- «палочные доводы»: ситуация психологического давления на оппонента и отсутствие ответной контраргументации;
- «преднамеренный обман»: искажение или сокрытие заведомо ложной информации; отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам; отсутствие намерений выполнять условия соглашения;
- «выдвижение требований по возрастающей»: предъявление все новых и новых требований;
- «выдвижение требований в последнюю минуту»: выдвижение новых требований с расчетом на уступки оппонента ради сохранения достигнутого;
- «двойное толкование»: внедрение формулировок соглашения с двойным смыслом, что позволяет трактовать его в своих интересах;
- «оказание давления на оппонента»: демонстрация силы, предъявление ультиматума, угроза прекращения переговоров, предупреждение о последствиях, нежелательных для оппонента, с целью добиться уступок.

Специалисты отмечают следующие недостатки позиционного торга: заключение неразумных соглашений, не отвечающих интересам сторон, когда реализуется стратегия «выигрыш — проигрыш»; увеличение цены достижения договоренностей (дополнительные ресурсные затраты); возрастание риска недостижения договоренностей; реальное нарастание напряженности, вражды и разрыв от-

ношений; увеличение количества участников переговорного процесса — чем их больше, тем серьезнее становятся недостатки этой стратегии.

Относительно положительные моменты данной стратегии возможны в ситуации разового конфликтного взаимодействия, когда стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Нередко это может означать отказ от ведения переговоров вообще.

Партнерский подход, или стратегия ведения переговоров на основе учета взаимных интересов, является альтернативой позиционному торгу.

Выделяются следующие особенности партнерского подхода: взаимное стремление участников конфронтации к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш — выигрыш»; совместный анализ проблемы и вариантов ее решения в интересах обеих сторон с позиций партнеров, а не противников; концентрация внимания не на противоречиях, а на интересах оппонентов, признание их сутью решаемой проблемы; ориентация на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, увеличение количества возможных альтернатив; использование объективных критериев выработки взаимовыгодного соглашения без давления оппонентов друг на друга; реализация социально-психологических техник сотрудничества, компромисса и неконфронтационных методик.

К тактическим приемам ведения переговоров на основе партнерского подхода можно отнести:

- «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»: обсуждение от простого к сложному;
- «разделение проблемы на отдельные составляющие»: попытка решить не всю проблему сразу, а отдельные ее аспекты, постепенно достигая взаимного согласия;
- «вынесение спорных вопросов за рамки переговоров»: отказ от рассматривания спорных вопросов, что позволяет достичь частичных договоренностей;
- «один режет, другой выбирает»: предоставление права одному справедливо разделить (полномочия, территорию, функции и т. д.), а другому — выбрать из двух или нескольких частей определенную часть с целью максимально точного раздела;
- «подчеркивание общности»: акцентирование внимания на аспектах, объединяющих оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных, моральных потерь и др.

Стратегию ведения переговоров на основе учета взаимных интересов при всех ее достоинствах не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные

трудности: выбор данной стратегии не может быть односторонним, только обоюдным; ориентация оппонентов на партнерство происходит не сразу, требует определенного времени; реализация стратегии разрешения конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш» неприемлема в переговорах по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют соперники, в этом случае необходим компромисс. Например, равный раздел предмета разногласий и восприятие, оценка такого решения конфликтующими сторонами как наиболее справедливого и выгодного.

Следует учитывать, что четкое разграничение стратегий позиционного торга и партнерского подхода возможно лишь в рамках научного исследования. В реальной практике переговоров они, как правило, сочетаются. Вопрос состоит в том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Тактическими приемами, носящими двойственный характер, являются:

- «опережение возражений»: признание участником переговоров своих слабых позиций, не дожидаясь, когда это сделает оппонент, с целью избежания острой конфронтации; признание определенной правомерности претензий оппонента;
- «экономия аргументов»: придерживание аргументов для затруднительной ситуации;
- «возвращение к дискуссии»: вынесение на обсуждение рассмотренных ранее вопросов для затягивания переговорного процесса и непринятие соглашения в случае, например, неясности, неопределенности ситуации;
- «пакетирование» или «продажа в нагрузку»: несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в совокупности в виде «пакета», включающего как привлекательные, так и малопривлекательные предложения с максимально возможным выигрышем для всех участников;
- «блоковая тактика»: использование на многосторонних переговорах тактики, которая заключается в согласовании своих действий с действиями других участников, выступающих единым блоком;
- «уход» (тактика избегания): перевод обсуждения на другую тему или другой вопрос, просьба отложить рассмотрение проблемы с целью не дать оппоненту точной информации; невступление в дискуссию в случае, например, плохой проработанности вопроса; отклонение в косвенной форме нежелательного предложения; затягивание переговоров, когда необходимо обдумать предложение, согласовать вопрос с другими лицами;
- «спекулятивные манипуляции»: использование манипуляций для достижения одно-

стороннего выигрыша посредством скрытого побуждения оппонента к совершению определенных действий и др.

Ученые отмечают типичные ошибки ведения переговоров, сковывающие творческое мышление оппонентов на данном этапе: шаблонное мышление; неумение мыслить творчески; нежелание отказываться от стереотипов; заикленность на единственном безальтернативном варианте решения проблемы; критический настрой; преждевременные суждения и предварительные предвзятые оценки; убежденность в невозможности «увеличить пирог», связанная с установкой на выигрыш за счет проигрыша соперников; концентрация усилий на реализации лишь собственных интересов, вынуждающая другую сторону самостоятельно заботиться о решении своих проблем («решение их проблемы – их проблема») и др. Все это сужает поле зрения переговорщиков, ограничивает поиск вариантов, возможность свободного перехода от одного аспекта вопроса к другому, нахождения неожиданных, уникальных способов решения конфликтогенных проблем.

Специалисты предупреждают о недопустимости превращения переговорного процесса в процесс подсчета очков; поиска правых и виноватых; отказа говорить по существу конфликта; оценки переговоров как провалившихся, когда они заходят в тупик; смешивания упорства в переговорах с упрямством; использования манипуляций и др.

Специфически «русскими» ошибками ведения переговоров считаются: грубость в общении, авторитарное поведение, неумение или нежелание вести переговоры на паритетных основаниях и пр.

Избежать названных барьеров на пути к соглашению помогут следующие рекомендации специалистов: необходимо отделять поиск вариантов от их оценки; сначала выработать возможные решения, затем выбирать наиболее приемлемые из них; расширять круг альтернатив; искать взаимную выгоду, не рассматривая переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. Для этого необходимо ориентироваться на общие мотивы, опираться на непересекающиеся интересы, стараться удовлетворять интересы оппонентов.

Не всегда оппоненты готовы вести прямые переговоры. В этом случае возникает необходимость привлечения нейтральной третьей стороны. Существуют три основные формы ее участия в разрешении конфликта: суд, арбитраж, посредничество.

Суд отличает четко разработанная, законодательно закреплённая процедура разбирательства, а также обязательность исполнения решения участниками конфликта.

Арбитраж характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы, и необязательностью реализации соглашения.

Посредничество является особой формой участия третьей стороны в целях содействия процессу переговоров между участниками противоборства.

Вмешательство посредника целесообразно в тех случаях, когда:

- оппоненты проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;
- непосредственное общение противоборствующих сторон серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;
- несмотря на конфронтацию, необходимо продолжение взаимоотношений; оппоненты заинтересованы в контроле за принятым решением; конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», чтобы ни для одной из них завершение конфликта не выглядело как поражение;
- необходима конфиденциальность и др.

Основные требования, предъявляемые третьей стороне:

- компетентность;
- умение анализировать и диагностировать конфликтную ситуацию;
- владение навыками посреднической деятельности;
- беспристрастность, нейтральность позиции;
- обладание авторитетом и др.

Видами посреднической деятельности являются фасилитаторство, консультационное посредничество, посредничество с элементами арбитража.

Фасилитаторство (от англ. facilitate – облегчать) – это оказание содействия участникам конфликта в организации переговоров и проведении встреч: обеспечение их равного участия в обсуждении, строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

Консультационное посредничество представляет собой использование мнения посредника для достижения соглашения.

Посредничество с элементами арбитража – это договоренность оппонентов о достижении соглашения и обязательном исполнении решения по спорному вопросу.

К критериям успешности посреднической деятельности можно отнести:

- объективные критерии: завершение конфликта; снижение остроты конфликтного взаимодействия; переход от односторонних действий участников конфликта к по-

пыткам совместного поиска решения проблемы; нормализация взаимоотношений оппонентов;

- субъективные показатели, отражающие степень удовлетворенности посредничеством участников конфликта: объективность посредника; взаимоприемлемый итог переговоров; критерии оценки со стороны самого посредника и внешних наблюдателей.

В случае проблемных переговоров, например, при опасности ухода оппонентов из-за стола переговоров, специалисты подчеркивают важность моментов, которые необходимо учитывать:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- завершать переговоры, если их участники рассержены;

– сохранять коммуникативные связи и не сжигать мосты, так как конфликтные взаимодействия, как правило, носят не разовый, а повторяющийся характер;

- акцентировать внимание оппонентов на том, что из-за срыва переговорного процесса конфликтные проблемы останутся неразрешенными [1].

В случае угрозы процессу переговоров эффективно использование такого технического средства, как объявление перерыва. Это дает оппонентам возможность проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести необходимые консультации, снизить эмоциональность, уточнить варианты выхода из тупиковой ситуации и др. В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс.

#### Список литературы:

1. Конфликтология: учебник для вузов / под ред. В.П. Ратникова. М., 2013.
2. Лебедева М.М. Политическое урегулирование конфликтов. М., 1999.
3. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1992.

Тел.: 8 (499) 745-95-95