

УДК 347.1

DOI 10.26118/2782-4586.2025.29.17.012

Багомедов Магомед Алиевич

Дагестанский государственный университет

Алиева Гульнара Сергеевна

Дагестанский государственный университет

Переговоры как метод управления конфликтами в организации

Аннотация. Конфликты не чужды человеческому поведению, они всегда присутствуют в большей или меньшей степени в современных организациях. Хотя они имеют как положительные, так и отрицательные последствия, важно знать, как проводить эффективные переговоры, способствующие благоприятным изменениям. Можно сказать, что переговоры как метод управления разногласиями и в организации представляет собой процесс урегулирования спора на основе выявления соответствия интересов сторон и их точек зрения. По этой причине переговоры являются необходимостью и требуют участия обеих сторон. В данной статье авторы характеризует переговорный процесс как метод управления конфликтами в организации. Отмечаются принципы, функции и отличительные особенности переговоров.

Ключевые слова: переговоры, конфликт, управление, организация.

Bagomedov Magomed Alievich

Dagestan State University

Alieva Gulnara Sergeevna

Dagestan State University

Negotiations as a method of conflict management in an organization

Abstract. Conflicts are not alien to human behavior; they are always present to a greater or lesser degree in modern organizations. While they have both positive and negative consequences, it is important to know how to conduct effective negotiations that foster positive change. Negotiation, as a method of managing disagreements in an organization, can be defined as a process of resolving a dispute based on identifying the alignment of the parties' interests and points of view. For this reason, negotiation is essential and requires the participation of both parties. In this article, the authors characterize the negotiation process as a method of managing conflict in an organization. The principles, functions, and distinctive features of negotiation are outlined.

Keywords: negotiations, conflict, management, organization.

Существует достаточно большое число способов разрешения конфликтов. Каждый из них имеет определенные достоинства и недостатки. В современных реалиях внимание к конструктивному разрешению конфликтов возрастает, особое внимание уделяется переговорам как способу разрешения конфликтных ситуаций. «Переговоры – коммуникация и взаимодействие между сторонами конфликта (переговорщиками) для достижения своих различных целей и намеченных планов, при которых каждая из конфликтующих сторон имеет равные права и возможности в процессе контролирования ситуации и принятия решения, которые в дальнейшем фиксируются в виде договора».

Переговоры – это процесс разрешения проблем, в котором стороны в споре лично или их представители встречаются лицом к лицу, чтобы разрешить конфликт, работая вместе без помощи других.

На наш взгляд, переговоры можно определить, как: процесс, посредством которого две или более стороны пытаются разрешить конкретную проблему, имея при этом противоположные интересы, потребности или желания. С такой точки зрения это постоянная и повседневная деятельность, осуществляемая людьми.

Кроме того, можно сказать, что переговоры – это способность и стратегия, используемые для влияния на других; это процесс, когда стороны получают и передают информацию, выражают свои желания, потребности, намереваясь достичь стоящих перед собой целей.

Переговоры – способ разрешения конфликтов, в процессе которого каждая из сторон выдвигает свои собственные требования, но, при этом, склонна к уступкам, к компромиссу и мирному урегулированию возникших противоречий. Как правило, всегда ведется контроль за соблюдением равенства сторон, исключаются любые попытки силового разрешения конфликта. Переговоры проводятся на основе определенных и назначенных их участниками правил, и предполагает, что стороны имеют разные интересы (частные и общие), которые они стремятся отстоять в процессе конфликта. «Основным элементом переговоров является получение и обмен информацией с целью достижения согласия между сторонами».

Переговоры выступают продолжением конфликта, но при этом, они служат средством его преодоления и урегулирования. Если переговоры рассматривать как часть конфликта, которую стремятся вести с позиции силы, с целью достижения победы одной из сторон конфликта, то такой характер переговоров приводит лишь к частичному или временному урегулированию конфликта [1]. Если же переговоры рассматривают и используют преимущественно как метод урегулирования конфликта, то они приобретают форму честных, открытых дебатов.

Можно выделить следующие функции переговоров:

1) Информационно-коммуникативная – выяснение мнений каждой из сторон конфликта, предоставить информацию оппоненту о своей позиции и так далее. На основе полученной информации, стороны должны разработать план решения конфликтной ситуации. Коммуникативная же функция заключается в создании взаимосвязи между участниками конфликта, необходима для поддержания связей и отношений сторон;

2) Регуляционная – позволяет осуществлять регулирование действий каждой из сторон конфликта, а также, непосредственно, их контроль и координацию. Данная функция может осуществляться лишь в том случае, когда между сторонами конфликта есть определенные договоренности, которые им необходимо соблюдать в процессе переговоров;

3) Функция решения задач – выполняется в переговорном процессе не всегда. Данная функция предполагает, что одна из сторон вступает в переговорный процесс для решения своих поставленных задач, которые могут отличаться от запланированных целей переговоров;

4) Пропагандистская – данная функция заключается в воздействии на людей, не вовлеченных в процесс переговоров и не являющимися его участниками, но при этом заинтересованных в конечном результате переговоров. Также при помощи данной функции, участники стремятся оказать влияние на общественные массы, стремятся оправдать проведенные ими действия и привлечь на свою сторону большее количество союзников [3].

Отметим, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. При этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Исходя из функций, которые выполняют переговоры в каждом конкретном случае можно выделить основные тактики и стратегии ведения переговоров.

При ведении переговоров выделяют две основные тактики:

– стратегия силы – в процессе переговоров одна из сторон конфликта стремиться достичь победы именно для себя;

– все решения и действия в процессе переговоров принимаются совместно со второй стороной.

Различия между двумя этими тактиками состоит в том, как проводится процесс переговоров и то, как каждая из сторон понимает значение успеха переговоров.

Принципы ведения переговоров:

1) Привлечь внимание оппонента. Данный принцип необходимо осуществить в самом начале переговоров, для того, чтобы оппонент, не отвлекаясь, мог воспринимать всю информацию, которая ему излагается.

2) Заинтересованность собеседника. Когда противоположная сторона конфликта проявляет интерес в процессе взаимодействия, это значит, что она видит полезность предлагаемых решений.

3) Каждая из сторон должна детально рассказать о своих целях и путей выхода из конфликтной ситуации. Это можно осуществить при помощи выше сказанной заинтересованности сторон. Именно это поможет преодолеть любой конфликт с выгодой для всех сторон конфликта.

4) Выявить интересы каждой стороны и устраниить все противоречия. Оппонент, выслушав все притязания другой стороны, выражает свои собственные интересы, и совместно, они ищут способ реализации интересов каждой из сторон, не прибегая к дальнейшей эскалации конфликта.

5) Основная цель переговоров заключается в том, чтобы все достигнутые результаты в ходе переговоров преобразовать в конечное решение проблемы и нейтрализовать отрицательные последствия конфликта.

Исходя из вышеизложенного, в качестве основной характеристики переговоров определяется то, что они осуществляются между сторонами, участвующими в конфликте, непосредственно, без вмешательства третьей стороны. Переговоры представляют собой модель обмена информацией, идеями и обещаниями между двумя или более сторонами, пытающимися найти взаимоприемлемый результат для своей проблемы или конфликта.

Существует пять стилей ведения переговоров, которые в большей или меньшей степени будут учитывать следующие переменные: создание ценности, настойчивость и эмпатия.

1-й соревновательный стиль: высокая забота о результате и низкая забота об отношениях. Этот стиль ориентирован на переменную, требующую значения, не беспокоясь об остальных переменных. Это агрессивный стиль, основанный на подходе «выиграл – проиграл», когда человек беспокоится только о победе любой ценой. Мы можем использовать этот стиль в изолированных переговорах, без будущих отношений, цели краткосрочны и несовместимы между сторонами, и прогноз основан на том, что другая сторона также выберет конкурентную стратегию.

2-й стиль сотрудничества: этот стиль характеризуется четкой ориентацией на результат и на отношения, сочетая заботу о переменных. Это стиль, который стремится удовлетворить интересы всех сторон, добиваясь взаимной выгоды и продолжительности отношений. Он имеет четкий подход: «выиграл – выиграл», где, несмотря на в определенной степени развитие противоположных интересов, он не ведется как война противников. Мы можем использовать этот стиль, когда отношения между сторонами непрерывны и преследуются как краткосрочные, так и долгосрочные цели, когда стороны готовы понимать друг друга и обеспечивать поток информации.

3-й стиль примирения: он характеризуется высокой заботой об отношениях и низкой о результате, преимущественно думая об удовлетворении потребностей и интересов другой стороны в ущерб своим собственным. Он ориентирован на переменные создания ценности и эмпатии. В этом стиле человек уступает требованиям другой стороны без какой-либо выгоды, надеясь создать прочные отношения с будущей выгодой. Данный стиль разработан в соответствии с подходом «проиграл – выиграл» с точки зрения неполноценности, которая доводит до крайности заботу о сохранении отношений, даже отказываясь от собственных

целей. Этот стиль можно использовать, когда мы хотим проиграть в небольших переговорах, чтобы выиграть в более важных в будущем или, когда мы хотим уменьшить напряжение, потому что мы достигли нашей основной цели и не хотим портить отношения в будущем.

4-й стиль уклонения: низкая забота как о будущих отношениях, так и о результате (характерно для тактики «прими или оставь»). В этом стиле стремятся получить как можно больше, не сотрудничая с другой стороной для поиска решений, поскольку несогласие не означает неудачу. Он используется только тогда, когда ни результат, ни отношения не стоят затраченных усилий. При этом сосредотачиваются на других переговорах, которые предлагают больше возможности для достижения конечной цели.

5-й стиль обязательств: через стиль обязательств мы ищем решения, частично удовлетворяющие интересы сторон, с приемлемыми для них результатами. Он используется, когда нельзя применить стиль сотрудничества, либо потому, что идти на разрыв испорченных отношений неконструктивно, либо потому, что взаимовыгодное сотрудничество воспринимается как дорогостоящее или невозможное. Этот стиль также используется, когда для достижения результата не осталось времени или ресурсов, когда обе стороны готовы довольствоваться тем, что получают или, по крайней мере, ничего не теряют [6].

Гарвардский переговорный метод – это исследовательский проект Гарвардского университета, посвященный вопросам переговоров, а также разработке и распространению улучшенных методов ведения переговоров (медиации) и посредничества. Гарвардский способ переговоров разработали Роджер Фишер и Уильям Юри [5]. Авторы отмечали, что обычно люди ведут переговоры двумя способами: либо «жестко», либо «мягко». Каждый метод переговоров можно оценить по трем критериям:

- переговоры должны привести к разумному соглашению;
- переговоры должны быть эффективными;
- переговоры должны улучшить или, по крайней мере, не нарушить отношения с заинтересованными сторонами.

Те, кто выбирает жесткий стиль переговоров, обычно убеждены, что они всегда могут выиграть, если будут стоять на своем. Однако подобное давление вызывает аналогичную реакцию у другого оппонента. В результате оба соперника забывают свои истинные цели и пытаются любыми способами одержать победу друг над другом. После таких переговоров невозможно поддерживать между собой приемлемые отношения. К тому же такое поведение быстро истощает людей, поэтому они теряют силы и желание работать. Следовательно, аргументы, основанные на позициях, не приводят к разумному соглашению. Люди, ведущие переговоры с определённых позиций, обычно себя ими и ограничивают. Чем больше кто-то отстаивает и защищает своё мнение, тем сильнее он ему подчиняется. Чем больше человек пытается убедить другую сторону, что не может изменить свое отношение, тем труднее это изменить. Разумная договорённость, которая согласовывает первоначальные интересы сторон, становится все менее вероятной.

Стоит отметить, что аргументы, основанные на позициях, неэффективны. Стандартный метод переговоров, применяемый в организациях, может привести и к соглашению, и к провалу. В любом случае, на разрешения такого конфликта потребуется больше времени, потому что позиционные переговоры создают стимулы, задерживающие достижение результата. В то же время применяемые угрозы встать и уйти, создание всевозможных преград и подобные тактики увеличивают риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто.

Аргументы, основанные на позициях, угрожают отношениям. Они могут превратиться в противостояние силы воли. Каждая сторона будет стремится любым способом заставить другую изменить свою позицию.

Чем больше людей вовлечено в переговоры, тем меньше в них продуктивности. Такие ситуации часто приводят к формированию коалиций, общие интересы которых часто

носят символический характер, а не отражают существо дела. Кроме того, такое объединение может быть затруднено, если в него входят новые участники, обладающие более высокими полномочиями и которые должны согласиться с его результатами.

При этом авторы отмечают, что подход «вежливость – не выход» – также не идеален. Если все вовлеченные стороны будут вести переговоры вежливо (мягко), боясь испортить отношения и вступить в конфликт, то эта позиция, вероятно, вызовет недовольство и разочарование у всех участников. Так как все они пытались приспособиться к другим и не достигли того, к чему стремились. Если другая сторона ведет жесткие переговоры, то «вежливой» стороне ничего не остается, кроме как пойти на уступки, чтобы избежать конфликтов и разорвать отношения. Что также не приводит к желаемому результату.

Конфликтующим сторонам стоит придерживаться принципиальных переговоров. Этот метод включает в себя эффективные инструменты жесткой и вежливой манеры ведения переговоров и не содержит их недостатков. Используя этот способ, люди пытаются найти решение, которое принесет пользу всем. Однако, когда возникает конфликт интересов, они преодолевают его, сосредотачиваясь на справедливых правилах, а не на желаниях отдельных лиц. Данный метод основан на четырех основных правилах.

Правило первое: необходимо бороться с общей проблемой, но не с противником. Необходимо отделить людей от проблемы: люди, которые ведут переговоры, должны понимать, что их работа – преодолевать обсуждаемую проблему, а не человека, с которым они имеют дело.

Правило второе: главное – это реальные интересы обеих сторон, а не их позиция на переговорах. Необходимо научиться видеть за официальным мнением другой стороны ее истинные мотивы. Дело в том, что в погоне за победой на переговорах люди часто забывают, чего они на самом деле хотят, и занимают позицию, не отражающую их реальные интересы. В результате случается, что даже если обе стороны приходят к компромиссу, они не чувствуют удовлетворения.

Правило третье: необходимо искать решение, выгодное всем. Учитывать не только свои интересы, но и другой стороны. В конце концов, можно найти компромисс, который будет устраивать обе стороны.

Правило четвертое: необходимо принимать решения на основе объективных критериев, таких как рыночная цена, формулировка определенного раздела закона, таможенные правила и тому подобное. Так доводы будут выглядеть справедливее и важнее [2].

Можно сказать, что для достижения разумного решения необходимо примирить интересы, а не позиции. В переговорах мы должны избегать сосредоточения внимания на заявленных мнениях других, поскольку их цель состоит в том, чтобы удовлетворить глубинные мотивы. Конфликты лучше всего разрешать, зная их причины и находя средства, которые должным образом разрешают проблему.

Таким образом, можно сказать, что конфликты не чужды человеческому поведению, они всегда присутствуют в большей или меньшей степени в современных организациях. Хотя они имеют как положительные, так и отрицательные последствия, важно знать, как проводить эффективные переговоры, способствующие благоприятным изменениям.

Стоит отметить, что разногласия не существуют как естественные явления, независящие от восприятия, воли и отношения людей. Напротив, они чаще всего межличностные, когда конфликт существует между отдельными людьми, группами или даже странами. Эта межличностная характеристика придает им их главную особенность. Это означает, что их существование, а также степень их развития зависят от субъективного восприятия тех, к кому они относятся.

Одним из способов разрешения разногласий в организациях, как было указано выше, являются переговоры. Переговоры – это межличностный процесс двух или более сторон для достижения приемлемого соглашения по конкретному вопросу. В переговорах вопросы

пытаются решать не путем материального или морального принуждения, а с помощью достижения соглашения в результате использования различных методов [4].

Переговоры могут проводиться лицом к лицу с устным общением, а также с использованием письменных, аудио- или видео-коммуникационных средств либо с помощью или под руководством посредника.

Переговоры как метод управления разногласиями и в организации представляет собой процесс урегулирования спора на основе выявления соответствия интересов сторон и их точек зрения. Главным отличием данного метода является непосредственное взаимодействие оппонентов друг с другом, при этом количество участников переговоров может быть различно. Цель переговоров – достижение соглашения, приемлемого для обеих сторон. Ни одна из сторон не имеет абсолютной власти над способностью другой принимать решения и действовать в отношении своих конфликтующих интересов в ходе переговоров. По этой причине переговоры являются необходимостью и требуют участия обеих сторон.

Таким образом, переговоры являются одним из основных способов конструктивного разрешения конфликтов и выполняют различные функции, то есть любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. При этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Список источников

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилова - М.: Питер, 2020. 560 с.
2. Баранова А.Н. Переговоры как альтернативный способ разрешения конфликта // Актуальные научные исследования в современном мире. 2021. № 5-6 (73). С. 24-25.
3. Донцова Д.В., Баранова И.В. Переговоры как способ разрешения конфликтов // В сборнике: Современные методы взаимодействия и способы сотрудничества специалистов помогающих профессий. материалы VIII Международной очно-заочной научно-практической конференции. Орел, 2022. С. 126-129.
4. Лычагин М.А. Переговоры как способ разрешения конфликтов в организации // В сборнике: Молодежь. Наука. Будущее. 2022. сборник статей Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2022. С. 140-144.
5. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 272 с.
6. Шевчук А.А. Переговоры как метод управления конфликтами в современной организации // Russian Economic Bulletin. 2022. Т. 5. № 2. С. 50-55.

Сведения об авторах

Багомедов Магомед Алиевич, к.э.н., доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Алиева Гульнара Сергеевна, магистр 3 года обучения кафедры экономики труда и управления персоналом, Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, Россия

Information about the authors

Bagomedov Magomed Alievich, Ph.D. in Economics, Associate Professor Associate Professor of the Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

Alieva Gulnara Sergeevna, 3rd-year Master's student, Department of Labor Economics and Personnel Management, Dagestan State University, Makhachkala, Russia

