

УДК 332.1

ПЕРЕГОВОРЫ В ТЕОРИИ ИНТЕРСУБЪЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

М.Р. Арпентьева¹, Т.В. Моисеева²

¹ *Калужский государственный педагогический университет им. К.Э. Циолковского, Калуга, Россия
mariam-rav@yandex.ru*

² *Институт проблем управления сложными системами Российской академии наук, Самара, Россия
mtv-2002@yandex.ru*

Аннотация

В статье рассматривается проблема ведения аргументированного дискурса в ходе коммуникаций акторов при обсуждении проблемной ситуации, в которой они оказались, с целью достижения консенсуса и принятия общего, одобряемого всеми участниками обсуждения, решения. Показано, что любые коммуникации акторов включают как значимый компонент или полностью представляют собой переговоры нескольких лиц друг с другом для организации их совместной деятельности, направленной на разрешение (урегулирование) проблемной ситуации и поиск взаимоприемлемого решения. Поэтому предложено дополнить теорию intersубъективного управления технологиями и методами ведения переговорных процессов для обсуждения проблемных ситуаций. По результатам анализа исследований по теории переговоров выделены основные их функции, виды и препятствия, с которыми могут столкнуться участники любого переговорного процесса, и, в частности, акторы, участвующие в процессе intersубъективного управления. Отмечено, что любые переговоры представляют собой сложное психологическое явление, связанное с особенностями вступающих в них людей и отношений между этими людьми. Представлены психологические основы переговорного процесса, отражающие общие принципы компетентной коммуникации, направленной на достижение консенсуса и построение отношений сотрудничества. Новым является предложение воспользоваться технологиями и методами ведения переговорных процессов в теории intersубъективного управления.

Ключевые слова: *постнеклассическая рациональность, эвергетика, intersубъективное управление, консенсус, переговоры, сотрудничество, конфронтация.*

Цитирование: *Арпентьева, М.Р. Переговоры в теории intersубъективного управления / М.Р. Арпентьева, Т.В. Моисеева // Онтология проектирования. – 2017. – Т. 7, №1(23). – С. 102-114. – DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-1-102-114.*

Введение

В теории intersубъективного управления [1], как составной части эвергетики [2-4], человек рассматривается в его повседневной жизни как актор, мотивированный к урегулированию проблемных ситуаций, совместно с другими акторами. В процессе анализа проблемной ситуации акторы продвигаются к принятию потребностей, целей и ценностей оппонентов, а также осознанию собственных интересов и вкладов в принятие решения. При этом очень важна ориентация акторов на достижение общих целей и принятие альтернативных точек зрения. Intersубъективный подход к разрешению проблемных ситуаций базируется на консенсусе [1, 5], предпочтительные стратегии достижения которого – компромисс и сотрудничество – связаны с отношениями партнёрства, хорошими коммуникативными навыками и знаниями, наличием толерантности и умением искать выход из создавшегося положения. Участники проблемных ситуаций совместно приходят к общему их разрешению в ходе межличностных коммуникаций, т.е. переговоров. Поэтому технологии и психология ведения переговоров являются важными элементами методологии intersубъективного управления,

позволяющими понять внутренние аспекты процесса нахождения консенсуса, как способа урегулирования проблемной ситуации, направленного на достижение согласия всех её участников через преодоление разногласий между ними.

1 Анализ проблемной ситуации в теории intersубъективного управления

Главное действующее лицо теории intersубъективного управления – это субъект, выполняющий познавательную-созидательную функцию в обществе и имеющий субъективную точку зрения на процессы, происходящие в нём, который определяется как актор [4]. Акторы оказываются в разных проблемных ситуациях, осознавая неудовлетворительное положение, но ещё не зная, как найти выход. В сознании каждого актора, причастного к проблемной ситуации, происходит конституирование её смысла. Как только неоднородные акторы (поначалу индивидуально) начинают осознавать проблемную ситуацию, они приступают к коммуникативным действиям с тем, чтобы согласованно понять ситуацию, т.е. достигнуть взаимопонимания, а затем найти совместными усилиями устраивающее всех решение по её урегулированию. Коммуникация является средством обеспечения, прежде всего, взаимопонимания акторов. Поскольку один человек не в состоянии понять всё многообразие смыслов ситуации, он должен воспринять от других то, чего не достаёт в его собственном опыте¹. С этой целью организуется (или самоорганизуется) intersубъективное сообщество, призванное сформировать общее смысловое пространство применительно к данной ситуации. Участники intersубъективного сообщества пытаются договориться (т.е. ведут переговоры) в поисках выхода из ситуации. Рождаются intersубъективные знания и умения, выступающие как продукт соглашения.

Для достижения взаимопонимания неоднородных акторов в процессе принятия решения о том, каким образом будет урегулирована проблемная ситуация, самими акторами разрабатывается локальная теория intersубъективного управления, которая содействует сближению их позиций и играет роль своеобразной интеграционной платформы. Важным элементом теории intersубъективного управления, разрабатываемой и/или поддерживаемой акторами в процессе организации взаимодействия, является ведение аргументированного дискурса, в основе которого лежит признание рациональности акторов, желающих договориться и понимающих необходимость этого. Умение и знание как вести аргументированный дискурс для того, чтобы прийти к созданию единого смыслового пространства и к консенсусу, понимание основных этапов переговорного процесса – неотъемлемые элементы теории и практики intersубъективного управления.

Отметим, что консенсус, как согласие по основным вопросам при отсутствии возражений по существенным вопросам, к которому приходят участники переговоров, является единственным приемлемым способом принятия решения группой акторов. По [6] консенсус направлен на реализацию принципа «3 better»:

- Better Decisions - включение всех участников проблемной ситуации в дискуссию на равных началах;
- Better Implementation - как следствие всеобщего участия - достижение лучшего решения благодаря обсуждению разных, возможно, и противоположных, точек зрения;
- Better Group Relationships - атмосфера совместной работы в группе приводит к укреплению межличностных отношений и сплочённости акторов, настраивая на продуктивную работу.

¹ Ощущение недостатка собственного опыта – это, по-видимому, одна из идентифицирующих характеристик состояния субъекта, которое анализируется в статье, и когда могут оказаться полезны сделанные при этом выводы и рекомендации. К сожалению, сами авторы не обозначают границы применимости результатов своего исследования. *Прим. ред.*

Действительно, консенсус призван обеспечить наилучшее, признанное всеми участниками сообщества, решение, равный вклад всех участников в процесс принятия решения, поскольку они имеют одинаковую возможность внести или изъять предложение, дополнить его или трансформировать; наилучшие отношения в группе участников, которые стремятся к приемлемому для всех эффективному решению, используют компромисс и другие методы принятия консенсусных решений, стремясь к экономии ограниченных временных, финансовых и прочих ресурсов.

Одним из важных шагов для акторов в их стремлении найти выход из проблемной ситуации является изучение особенностей переговоров и иных технологий интерсубъективного управления.

2 Модель переговоров для достижения консенсуса

2.1 Коммуникации акторов как переговорный процесс

Любые коммуникации акторов включают как значимый компонент или полностью представляют собой переговоры нескольких лиц друг с другом для организации их совместной деятельности, направленной на разрешение (урегулирование) проблемной ситуации и поиск взаимоприемлемого решения. Являясь неотъемлемой частью переговорного процесса, коммуникация представляет собой важную социально-психологическую характеристику отношений между людьми [7], а их качество и успешность любых контактов зависит от налаживания и развития взаимопонимания между партнёрами по коммуникации, возможности или невозможности достижения консенсуса.

Необходимость в переговорах возникает тогда, когда нужно договориться о совместной деятельности и/или принять и реализовать совместное решение, а конфронтация не даёт результатов или становится невыгодной. Человек, попавший в проблемную ситуацию, следуя логике переговорного процесса, стремится найти «сообщников» и инициирует процесс переговоров, т.к. осознаёт, что:

- он имеет общие интересы и ценности с другими акторами, оказавшимися в подобной проблемной ситуации;
- достижение взаимного понимания и соглашения более выгодно, чем другие альтернативы, из-за нехватки ресурсов у одного человека (иначе он, возможно, сам бы решил эту проблему);
- акторам нужно коммуницировать друг с другом, формируя единое смысловое пространство, в поисках удовлетворяющего всех решения.

Любые переговоры представляют собой сложное психологическое явление, связанное с особенностями людей, вступающих в переговоры, и особенностями отношений между этими людьми. Переговоры предполагают знания и умения находить в диалоге с другими людьми взаимоприемлемые решения, коммуникацию в целях достижения совместного решения [8], которое должно быть принято акторами, как членами самоорганизовавшейся для осмысления и преобразования проблемной ситуации группы, которая была названа в [9] ситуативной ассоциацией. Переговоры предстают как технология восполнения недостающей информации и гармонизации отношений, урегулирования конфликтов и противоречивых пониманий, организации совместной деятельности акторов по поиску взаимоприемлемого решения проблем. Акторы понимают, что решение может быть принято только совместными усилиями. Поэтому участники переговоров стремятся к дискурсивному единству, вырабатывая в процессе интерсубъективной коммуникации общую «мораль», общие ценности и смыслы [10], разделяемые всеми участниками проблемной ситуации.

Актеры, образующие ситуативные ассоциации, стремятся прийти к консенсусу, по сути, ведут переговоры друг с другом и с представителями различных сообществ и организаций, другими ассоциациями, а также с представителями «мира систем», владеющими ресурсами, необходимыми для разрешения проблемной ситуации, поэтому важно понимать, как ведутся переговоры, и владеть методикой их организации. Рассмотрим основные функции переговоров, их виды и препятствия, с которыми могут столкнуться актеры.

2.2 Функции переговорного процесса

Любые переговоры многофункциональны, т.е. предполагают реализацию сразу нескольких функций. Анализ исследований по теории переговорного процесса [7, 11, 12] позволяет выделить следующие их функции.

- 1) Информационно-коммуникативная функция, в том числе функция ориентации и разведки, «прощупывания», получения информации, разъяснения, убеждения в необходимости принятия или принятого «правильного» решения.
- 2) Функция регуляции и координации действий/контактов, установления личностных и деловых связей, контроля выполнения решений и развития отношений.
- 3) Функция манипулирования, отвлечения внимания и проволочек, лавирования, обмана, затягивания времени, давления на оппонента и ухода от «неудобных» решений.
- 4) Рекламно-пропагандистская функция.

Однако цель любых переговоров – разрешение противоречий и решение проблемы. Именно такую цель преследуют актеры, налаживающие коммуникации с другими актерами, оказавшимися в подобной проблемной ситуации, и с бюрократическими системами. Как участники переговорного процесса, актеры заинтересованы в **информационно-коммуникационной** деятельности. Такой компонент переговорного процесса, как разведка, «прощупывание», получение информации, также весьма актуален для актеров [13]. Ведущим моментом здесь являются процессы разъяснения и убеждения, направленные на пояснение точки зрения актера при ведении аргументированного дискурса и необходимые для нахождения и принятия решения, выработанным всем интересующим сообществом, несмотря на то, что кто-то из них и не был однозначно «за» его принятие, но аргументы и доводы остальных участников убедили его в том, что иначе проблема не может быть решена.

Функция **регуляции и координации действий** связана с построением и развитием отношений между актерами. При стремлении сторон договориться начинаются переговоры по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений, т.е. осуществляется контроль их выполнения. При этом установление личностных контактов играет важную роль в процессе налаживания и развития конструктивных взаимоотношений друг с другом, формирования и закрепления позитивного опыта деятельности «ситуативных ассоциаций», переносу этого опыта в иные ассоциации, в которых актеры будут включены в дальнейшем.

Такие переговорные функции, как отвлечение внимания и проволочки, уход от «неудобных» решений, – примеры **манипулирования**, включающего лавирование, обман, затягивание времени, при аргументированном дискурсе актеров обычно не задействованы: люди искренне заинтересованы в скорейшем разрешении проблемной ситуации, в которую сами вовлечены. Вместе с тем, имея различные личностные и межличностные проблемы, одни актеры могут пытаться оказать психологическое давление и прибегнуть к манипулированию другими актерами, пытаясь заставить их принять какую-то точку зрения. Действительно, если актер уверен в своей правоте, считает себя лучшим специалистом в какой-то сфере, он может лоббировать свою точку зрения, не пытаясь привести весомые аргументы для убеждения и выслушать альтернативы. Для исключения или минимизации такой ситуации важна предварительная договоренность по организации коммуникативной деятельности (нормативная ин-

терсубъективность), которая должна включать в себя правило, не позволяющее вести безаргументированную дискуссию, что помогает исключить применение давления.

В переговорах, несущих **рекламно-пропагандистскую** функцию, одна из сторон фактически не собирается обмениваться мнениями и что-то решать. Эти переговоры можно также считать условно манипулятивными (оппоненты манипулируют общественным сознанием) и имеющими слабое отношение к переговорным процессам акторов.

2.3 Переговорные стратегии

Специалисты в области переговорного процесса [7, 11] выделяют два вида переговоров, вытекающие из их предназначения разрешать споры и сотрудничать. Один из них существует в условиях конфликтного взаимодействия, другой – в условиях кооперации, направленной на решение проблемы. В ходе повседневных коммуникаций эти два вида переговоров тесно переплетаются.

Стратегия **сотрудничества**, направленная на поиск решения, которое бы удовлетворяло интересы всех участников диалога, является в целом наиболее конструктивной, способствующей выработке взаимовыгодного решения. Придерживаясь этой позиции, человек принимает активное участие в обсуждении, стремится сотрудничать с другими акторами, защищая свои интересы, оценивая ситуацию с позиции того смысла, который он в неё вкладывает. Важным условием является отказ акторов от активного противостояния и переход к совместному решению проблемы в условиях готовности сторон идти на компромисс, который осуществляется путём переговоров. Специалисты по социологии конфликтов рекомендуют применять стратегию сотрудничества в ситуациях, схожих с анализом проблемной ситуации акторами при интерсубъективном управлении процессами, происходящими в обществе, когда решение проблемы имеет большое значение для всех сторон, хорошо с нею знакомых и вовлеченных в неё [14]. Считается, что стратегия сотрудничества в общении является самой сложной, поскольку требует значительных усилий и ресурсов. Однако именно такая стратегия помогает найти решение, которое удовлетворит все стороны в проблемных ситуациях.

Более экономной признаётся стратегия **компромисса** или консенсуса: она близка к стратегии сотрудничества и предполагает выработку некоего удовлетворяющего основную часть нужд и потребностей решения. Стратегия компромисса «бережёт» межличностные отношения - они важнее, чем «дело», способствует их развитию, т.к. является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы. Однако условия компромисса могут быть мнимыми, когда он достигается субъектами на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Выделяют два вида конфликтов: деструктивные и продуктивные. Деструктивный конфликт связан со стратегией **соперничества**. Соперничество как стратегия является целесообразным и эффективным, во-первых, при защите от посягательств со стороны конфликтной личности, во-вторых, при угрозе существованию коллектива. В остальных случаях эта модель характеризуется как деструктивная. Продуктивный конфликт возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы её решения [14, 15]. Известно, что не существует социальных групп без конфликтных отношений, и что конфликты имеют позитивное значение для функционирования общественных систем [16]. В конфликтной ситуации акторы приходят к пониманию необходимости переговоров, которые нужны для принятия совместных решений, т.к. противостояние не даст результатов и даже может усугубить конфликт.

Знание правил компетентного общения и менеджмента конфликтов помогут акторам разрешить разные по типу, уровню сложности и масштабности споры. Это значит, что теоретическое подкрепление практики коммуникационных действий акторов должно содержать методологию ведения переговоров и в условиях конфликтных взаимоотношений, и в услови-

ях сотрудничества. Выбор стратегии поведения в каждой конкретной проблемной ситуации зависит как от условий её возникновения и разрешения, так и социально-психологических особенностей акторов.

2.4 Особенности ведения переговоров акторами

Особенности ведения акторами переговоров и принятия решений связаны со следующими факторами. Во-первых, с тем, что проблемная ситуация, которую переживает актер, затрагивает его ценности и интересы. Во-вторых, каждый актер видит ситуацию и предполагаемое решение проблемы по-своему, поэтому, акторы сталкиваются с высокой неопределённостью, которая должна снизиться в ходе переговоров, постепенного осмысления ситуации и выстраивания единого смыслового пространства.

Ещё одна трудность принятия решения в ходе переговоров может быть связана с тем, что группа акторов оказывается нечувствительна к новой информации. Как только её члены пришли к какому-либо выводу относительно проблемной ситуации и поведения в ней, вся новая информация, противоречащая этим представлениям, ими начинает игнорироваться. В результате акторы, участвующие в обсуждении и строящие единое смысловое пространство, оказываются в плену собственных иллюзий и предпочтений, которые сужают количество вариантов потенциально возможных решений и их продуктивность. Негативное влияние феноменов группового решения, принятого в результате совместного обсуждения, может быть снижено путём применения технологии ведения переговоров акторами в виде опроса каждого участника относительно имеющихся у него представлений, внимания и к сильным, и к «слабым голосам», и к умным, и к «безумным» идеям [17, 18].

Нельзя сбрасывать со счетов и негативное влияние феномена группового мышления (*groupthink*), возникающего в группе людей, когда склонность следовать за большинством при принятии решения или желание социальной гармонии приводят к подавлению личных мнений и интересов акторов. Это может привести к крайней форме конформизма, получившего название парадокса Абилина (*Abilene paradox*), который заключается в том, что группа людей может принять решение, противоречащее возможному выбору любого из членов группы из-за того, что каждый актер считает, что его решение противоречит решению группы, а потому не возражает. Таким образом акторы могут прийти к решению, против которого настроены все участники проблемной ситуации, участвующие в переговорах.

Объединение акторов в группы в процессе поиска решения также не исключает так называемого «сдвига в выборе», когда при принятии решения в группе её члены склонны к более рискованным решениям по сравнению со средними индивидуальными решениями членов этой же группы. Такой сдвиг связан с тем, что ответственность за риск психологически разделяется с другими членами группы. В результате каждый предлагает более рискованное решение по сравнению с тем, которое он принимал бы вне группы.

Поэтому важна «открытость» и внимание к информации и знаниям каждого актора на этапе формирования общего смыслового пространства и в процессе принятия решения.

3 Психология организации переговоров для достижения консенсуса

Психологические основы переговорного процесса отражают общие принципы компетентной коммуникации, направленной на достижение консенсуса и построение отношений сотрудничества [19, 20]:

- безусловное принятие уважения к себе и партнеру;
- безоценочная эмпатия как реальное присутствие, включённость в диалог, вместо общения с фантомами, исходящего из прошлого опыта и нацеленного на экономию ресурсов;

- конгруэнтность и аутентичность как свобода быть собой и не мешать быть собой другим, как искренность – свобода смотреть в лицо происходящему, происходившему или грядущему, каким бы оно не было;
- конкретность как реалистичность, аргументированность диалогического дискурса. Принцип конкретности предполагает три важных аспекта.
- Взаимодействие должно быть предметным и осуществляться в каждой конкретной ситуации по поводу данной ситуации («здесь и теперь», а не «там и тогда»); Способность видеть мир таким, каков он есть, жить в настоящем и настоящими ценностями, отношениями, – означает принятие человеком принципа реальности, даёт возможность достигать консенсуса и принимать успешные и эффективные решения.
- Взаимодействие должно быть персонифицированным, отражающим переживания коммуницирующих: попытка жить чужой жизнью, пережить или осознать что-то за других, непродуктивна и бессмысленна. В коммуникации нужно уметь говорить от своего имени, а для этого необходимо понимать, принимать самого себя и разрешать самому себе жить, пропускать предложения, знания и иной опыт членов ассоциации «через себя».
- Взаимодействие должно быть обращенным, учитывающим другого, как его особенности, так и «всеобщую человечность». Каждое высказывание должно быть обращено к конкретному партнёру: попытки упростить ситуацию, смоделировав «удобного партнёра», или попытки предвосхитить ситуацию, непродуктивны.

Принятие, понимание, конгруэнтность и конкретность – четыре практических выражения любви в отношениях людей, в том числе в «ситуативных ассоциациях» - дают возможность понимания людьми друг друга, себя и мира, продуктивного и эффективного осмысления и преобразования проблемных ситуаций разного типа. Они позволяют преодолеть конфликт, используя конфронтацию в целях развития сотрудничества и решения проблемы [21-24]. Наиболее типичные трудности, которые встречаются при организации переговоров, и возможные альтернативы (пути их решения) представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Трудные ситуации переговоров и основные принципы диалога (начало)

Наиболее типичные трудные ситуации, дисгармонии взаимодействия	Гармоничное взаимодействие и возможные пути преобразования трудных ситуаций
Конфронтация и принятие	
Собеседник раскрывается в самом начале, вызывая раздражение и недовольство других участников; не-принятие выступает как норма, которая тормозит раскрытие участников.	Участник раскрывается на продвинутых стадиях; отсутствует раздражение и недовольство других участников; принятие выступает как норма, которая помогает участникам.
Стремление «задавить собеседников»; асимметрия как непринятие одного собеседника и принятие другого, интолерантность к отличиям.	Поддержка участника одним из собеседников или посредником; принятие, поддержка собеседника в конфронтации при одновременном избегании давления на других, толерантность к отличиям.
Неиспользование, неполная реализация собеседником и посредником своих личностных и профессиональных возможностей; отсутствие осознания их ограничений («зон некомпетентности», «слепых пятен» в понимании себя и мира, страхов и блокад опыта и поведения и т.д.).	Осознанное использование собеседником и посредником их личностных и профессиональных возможностей; осознание и преодоление индивидуальных ограничений как совместное развитие. Помощь в развитии компетентности и преодолении «слепых пятен» в понимании себя и мира, снятии страхов и блокад опыта и поведения.
Вынесение «возмущения» в группу, в контакт с собеседником или избегание «возмущений», их погашение, интолерантность к неопределённости. Самозатруднение и взаимная ингибция как взаимное затруднение.	Проработка и осмысление «возмущений» или страха «возмущений», исследование конфронтаций, толерантность к неопределённости, самопомощь и взаимная фасилитация.

Таблица 1 - Трудные ситуации и основные принципы диалога (окончание)

Конфронтация и конгруэнтность	
Соккрытие или неадекватное, искажённое выражение переживаний собеседником и посредником; конфронтация избегается и не осмысливается; возникает ситуация скрытой конфронтации.	Неискаженное и уместное выражение переживаний собеседником и посредником; ситуация открытой конфронтации; конфронтация проживается и осмысливается.
Провоцирование конфликтных ситуаций, перепроверки, подозрение и шпионаж/доносительство; невыполнение заданий и игнорирование просьб собеседников; двойная связь как парадоксальная коммуникация с противоречащими посланиями.	Естественность ситуации, доверие к переговорному процессу и к собеседникам, запреты унижающих и разрушающих искренность форм поведения; как результат – выполнение заданий и просьб других участников; прозрачность коммуникации и посланий.
Диалогическая и жизненная некомпетентность; личностные проблемы, участие «непроработанных», некорректно ведущих себя собеседников, внесение ими неконгруэнтности в диалог, межличностные отношения и затруднение преобразований.	Отсутствие серьезных личностных проблем; диалогическая и жизненная компетентность; «проработанность» собеседников; помощь в достижении конгруэнтности.
Неискренние, двойственные послания собеседников и посредников, эпатазирующее раскрытие как демонстрация и игра для достижения статуса, игнорирование «слабых сигналов» (предупреждений и угроз), «слабых голосов», суэта борьбы за выживание.	Чистые, искренние и понятные послания собеседника и посредника; реальная открытость человека, не только «сильным» но и «слабым» сигналам и голосам в себе и мире, открытость, не имеющая скрытых мотивов.
Защита, неосознанное её использование; трудная ситуация как типичный случай; агрессивное осмысление самораскрытия (непонимание) как опасный прецедент.	Самораскрытие, отказ от защиты, её рефлексия; ситуация, когда осознанная защита неэффективна; трудная ситуация как особый случай; неагрессивное осмысление самораскрытия как обучения.
Конфронтация и понимание	
Неспособность дослушивать и быстрое понимание (как правило, стереотипное, агрессивное); игнорирование различий понимания происходящего участниками как людьми и субъектами диалога.	Способность дослушивать при отсутствии агрессивности, нестереотипность понимания; обнаружение и осмысление участниками различий понимания происходящего как людей и как субъектов диалога.
Обманчивая сложность игр и манипуляций; страх самораскрытия; игровая маскировка; травмирующее взаимодействие.	Обманчивая простота искренних действий, «игра» собеседника или посредника не поддерживается; поддерживается самораскрытие; возвращение к искренним переживаниям.
Ригидный или неустойчивый, слабо осознанный стиль поведения человека в общении с другими; трудно принять и изменить понимание себя и другого.	Осознанный стиль поведения человека в коммуникации со значимыми другими; человеку легко принять и изменить понимание себя и другого.
Конфронтация и конкретность	
Фатическое (бессмысленное, беспредметное и бесубъектное) общение; запутанность и многочисленность «подтекстов»; избегание прямой коммуникации, закрытость как изоляция; неумение говорить прямо и по существу, без отклонений от темы.	Значимость темы коммуникации; предметность; конкретность высказываний; отсутствие «подтекстов», прямота (умение высказаться прямо, по существу и кратко); «распутывание» или прояснение отношений и их смыслов, прямота и открытость коммуникации.
Деперсонифицированность; игнорирование собеседника как индивидуальности; нарушение личностных границ, игнорирование проблемности и важности ситуации, сигналов и людей.	Персонифицированность; соблюдение личностных границ; трансляция и подтверждение значимости собеседника и его мнения, значимости ситуации, сигналов и людей.
Трансферы (переносы и иллюзии), отсутствие обращенности и самопонимания. Жизнь за других.	Обращенность и проработка переносов и иллюзий, развитие самопонимания. Своя жизнь.
Арефлексивность, «механистичность» коммуникации как реализация «защитных» программ, манипулирование.	Рефлексивность, включенность в коммуникацию, ее непрерывное осмысление, взаимная актуализация собеседников.

Конфронтационное поведение направлено на удовлетворение потребности участников в трансперсональных отношениях, позволяющих выйти за рамки искажающих коммуникацию и создающих проблемы «масок» и блокад [25-27], на углубление и расширение взаимоотношений, их развитие в ходе решения проблем, связанных с дисгармониями внутреннего и внешнего мира акторов. Решая проблемы, люди не только учатся взаимопониманию в конкретной ситуации, но и налаживают взаимоотношения друг с другом, развивают человеческий, социальный и культурный капитал общности. Это «долговременное» следствие работы «ситуативных ассоциаций» очень важно, поскольку формирование отношений доверия и понимания, любви и принятия, искренности и честности, открытости и конкретности - важное условие диалога в обществе, диалога общества и государства, общества и бизнеса [28, 29].

С технической точки зрения множество интерсубъективных технологий можно представить рядом практик достижения консенсуса в процессе принятия решения и его реализации [30-32] (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Примеры интерсубъективных технологий и способы достижения консенсуса

Технологии	Способы достижения консенсуса		
	Актеры из мира повседневности	Посредники	Менеджеры из мира систем
Моделирующие деловые игры и недирективные тренинги, группы самопомощи: консенсус – результат «интегрирующего впечатления», обмен пониманиями, их исследование.	Актеры инициируют, исследуют, принимают и внедряют решения, накапливают опыт и обращают внимание общности и менеджеров на него и его результаты.	Посредники инициируют и активизируют процессы исследования, обращают внимание акторов и менеджеров на опыт акторов.	Менеджеры инициируют и активизируют процессы исследования, участвуют как ко-акторы в исследовании, учитывают опыт и результаты деятельности акторов.
Совместные исследования и мероприятия типа «субботник»: совместная деятельность как совместное решение микро-проблем развивает совместимость как сходство пониманий и моделей поведения /коммуникации.	Актеры инициируют, исследуют, принимают и внедряют решения, накапливают опыт и обращают внимание общности и менеджеров на свою деятельность и ее результаты.	Посредники инициируют и активизируют процессы исследования, принятия и исполнения решений, обращают внимание акторов и менеджеров на опыт акторов.	Менеджеры инициируют, активизируют и наблюдают процессы исследования, принятия и исполнения решений, участвуют как ко-акторы в исследовании, исследуют опыт и результаты деятельности акторов.
Фокус-группы: модератор помогает актерам высказать их понимание, в ходе высказываний понимания себя и мира у участников дополняются и корректируются, а у модератора формируется «интегрирующее впечатление» и варианты решения проблемных ситуаций.	Актеры исследуют область и решения проблем, исследуют внедрение решений, в том числе опыт управления и деятельность посредников.	Посредники–модераторы активизируют исследования, передают менеджерам данные акторов, предлагаемые ими и посредниками решения проблем и осмысление результатов внедрения, предлагают решения и анализируют опыт акторов.	Менеджеры инициируют исследования групп акторов, участвуют как ко-акторы в исследовании, обсуждают решения с посредниками, принимают решения и внедряют их.
Посредничество и медиации/альтернативное решение споров: посредник помогает найти «точки соприкосновения», пересечения, а также исследовать «точки различий», оценить их значимость.	Актеры инициируют и активизируют исследования и решения, рекомендуют принять решение в рамках собственных полномочий /возможностей и ограничений.	Посредники инициируют и активизируют исследования и решения акторов и менеджеров, участвуют в исследовании, принятии и внедрении решений вместе с управленцами.	Менеджеры инициируют и активизируют исследования и решения, участвуют как ко-акторы в исследовании, участвуют в принятии и внедрении решений.

Важную роль в достижении консенсуса внутри группы играет соблюдение принципов коммуникации, грамотное преобразование ситуаций конфронтации, аргументированный дискурс, признаками которого являются обращённость, персонифицированность и предметность. Эти аспекты являются предметом деловых игр и коучинга [33-35], в том числе в контексте медиации [36-38]. Целью и смыслом коучинга и медиации является трансформация ценностно-смысловой позиции акторов и принятие решений на основе этой новой, измененной позиции [39-41]. Суть трансформации – принятие и уважение, дающее возможность взаимопонимания и консенсуса.

В достижении внешнего консенсуса, взаимопонимания между «ситуативными ассоциациями» и представителями управления (организацией, регионом, страной) важную роль играет конвент – совет, организующий сотрудничество ассоциации с «монолитными системами», регулирующий переговоры и опирающийся на принципы нейтральности и оперативности, консенсуса и социальности [9, с. 55, 56].

Заключение

В статье представлены результаты исследования проблемы принятия решений акторами, оказавшимися в общей проблемной ситуации, путём совместного урегулирования ситуации в ходе диалога, который приводит к выработке коллегиального решения путём консенсуса. Предлагается применить технологии переговорных процессов для взаимодействия акторов. Большинство людей слабо владеют навыками социально-психологического управления процессами общения в коммуникативной ситуации. Поэтому дальнейшей задачей является разработка методического обеспечения для организации коммуникаций акторов и для воспитания и подготовки людей как акторов, обладающих коммуникативной компетентностью.

Список источников

- [1] *Vittikh, V.A.* Introduction to the Theory of Intersubjective Management / V.A. Vittikh // Group Decision and Negotiation - 2015. - Issue 1, Vol. 24. - P. 67-95.
- [2] *Виттих, В.А.* Прологомены к эвергетике / В.А. Виттих // Онтология проектирования. - 2015. - №2(5). - С. 135-148.
- [3] *Vittikh, V.A.* Evolution of Ideas on Management Processes in the Society: From Cybernetics to Evergetics / V.A. Vittikh // Group Decision and Negotiation - 2015. - Issue 5, Vol. 24. - P. 825-832.
- [4] *Vittikh, V.A.* Heterogeneous Actor and Everyday Life as Key Concepts of Evergetics / V.A. Vittikh // Group Decision and Negotiation - 2015. - Issue 6, Vol. 24. - P. 949-956.
- [5] *Виттих, В.А.* Принятие решений на основе консенсуса с применением мультиагентных технологий / В.А. Виттих, Т.В. Моисеева, П.О. Скобелев // Онтология проектирования. – 2013. - №2(8). – С. 20-25.
- [6] *Hartnett, T.* Consensus-Oriented Decision Making / T. Hartnett. – Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers. 2011. – 340 p.
- [7] *Фишер, Р., Юри, У.* Путь к согласию или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 340 с.
- [8] *Санжаревский, И.И.* Политическая наука: словарь-справочник [электронное учебное пособие]. – URL: <http://glos.virmk.ru/anons.htm> / (дата обращения: 10.09.2016).
- [9] *Виттих, В.А., Моисеева, Т.В.* Интерсубъективное управление: от теории к практике / В.А. Виттих, Т.В. Моисеева // Проблемы управления и моделирования в сложных системах: Труды XVIII международной конф. (20-25 сентября 2016 г., Самара, Россия). – Самара: ООО «Офорт», 2016. – С. 53-62.
- [10] *Дьюи, Дж.* Школа и общество / Дж. Дьюи. – М.: Работник просвещения, 1922. – 174 с.
- [11] *Лебедева, М.М.* Вам предстоят переговоры / М.М. Лебедева. – М.: Экономика, 1993. – 160 с.
- [12] *Мастенбрук, В.* Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга: КГПИ, 1993. – 173 с.
- [13] *Нежданов, И.Ю.* Технологии разведки для бизнеса / И.Ю. Нежданов. – М.: Ось-89, 2009. – 400 с.
- [14] *Thomas, K.W.* Conflict and conflict management / K.W. Thomas // Handbook of industrial and organizational psychology / M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). – Chicago: Rand McNally, 1976. – P. 889-935.

- [15] *Дойч, М.* Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы) / М. Дойч // Социально-политический журнал. - 1997. – №1. – С. 202-212.
- [16] *Козер, Л.* Функции социального конфликта / Л. Козер. – М.: Идея-Пресс, Дом интеллектуальной книги, 2000. – 208 с.
- [17] *Janis, I.* Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions And Fiascoes / I. Janis. – Boston: Houghton Mifflin. - 1972. – 277 p.
- [18] *Janis, I.* Decision Making Psychological Analysis of Conflict, Choice And Commitment / I. Janis, L. Mann. - New York: Free Press, 1977. – 512 p.
- [19] *Роджерс, К.-П.* Брак и его альтернативы / К.-П. Роджерс. – М.: Этерна, 2006. – 320 с.
- [20] *Роджерс, К.-П.* Клиенто-центрированная терапия / К.-П. Роджерс. – М.: Ваклер, REFL-book, 1997. – 320 с.
- [21] *Адлер, А.* Наука жить / А. Адлер. – Киев: Port-Royal, 1997. – 400с.
- [22] *Арпентьева, М.Р.* Ожидания и игры: диалогическое и монологическое общение / М.Р. Арпентьева // Социальные явления. – 2015. – №1(3). – С. 32-40.
- [23] *Горянина, В.А.* Психология общения / В.А. Горянина. – М.: ИЦ «Академия», 2002. – 416 с.
- [24] *Жуков, Ю.М.* Коммуникативный тренинг / Ю.М. Жуков. – М.: Гардарики, 2003. – 223 с.
- [25] *Оптинские старцы: наставления, письма, дневники.* — М.: Лепта Книга, 2012. – 816 с.
- [26] *Петровская, Л.А.* Общение. Компетентность. Тренинг: Избранные труды / Л.А. Петровская. – М.: Смысл, 2007. – 687 с.
- [27] *Jourard, S.M.* Self-Disclosure / S.M. Jourard. – New York: Wiley, 1971. – 247 p.
- [28] *Kyle, A.* Behind the Mirror / A. Kyle // The Humanistic Psychologist. - 2014. – №42(4). – P. 354-369.
- [29] *Арпентьева, М.Р.* Взаимопонимание в супервизорском консультировании: школы, модели, стратегии, компоненты / М.Р. Арпентьева. – Калуга: КГУ им. К.Э. Циолковского, 2014. – 564 с.
- [30] *Базаров, Т.Ю.* Социально-психологические детерминанты эффективности медиации / Т.Ю. Базаров, А. Чиннова // Психологические исследования. - 2012. - Т. 5, № 23. - С. 11–21.
- [31] *Бессемер, Х.* Медиация. Посредничество в конфликтах / Х. Бессемер. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 200 с.
- [32] *Красовский, Ю.Д.* Мир деловой игры / Ю.Д. Красовский. – М.: Экономика, 1989. – 175 с.
- [33] *Лейблинг, М.* Коучинг – это просто / М. Лейблинг, Р. Прайор. – СПб.: Питер, 2008. – 144 с.
- [34] *О’Нил, М.Б.* Коучинг руководителей: твердость и открытость. Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем / М.Б. О’Нил. – М.: МАК, 2005. – 224 с.
- [35] *Огнев, А.* Организационное консультирование в стиле коучинг / А. Огнев. - СПб.: Речь, 2003. – 186 с.
- [36] *Уинслэйд, Д.* Нарративная медиация: новый подход к разрешению конфликтов / Д. Уинслэйд, Д. Монк. - М.: МЦЩ Центр «Судебно-правовая реформа», 2009. – 356 с.
- [37] *Уитворт, Л.* Коактивный коучинг / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал. – М: Междунар. академия коучинга - Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
- [38] *Fattah, Ez.* Towards a victim policy aimed at healing, not suffering / Ez. Fattah // Victims of crime / Eds. by A.J. Lurigio. – Thousand Oaks, CA: Sage, 1997. – 320 p.
- [39] *Gold, L.* Influencing Unconscious Influences. The Healing Dimension of Mediation / L. Gold // Mediation Quarterly. – 1993. – 11(1). – P. 55-66.
- [40] *Menninger, K.* Love against hate / K. Menninger. – N. Y.: Harcourt, Brace & World, 1942. – 210 p.
- [41] *Zehr, H.* Changing Lenses / H. Zehr. – Scottdale, PA: Herald Press, 2005. – 240 p.

NEGOTIATIONS IN THE THEORY OF INTERSUBJECTIVE MANAGEMENT

M.R. Arpentieva¹, T.V. Moiseeva²

¹ Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky, Kaluga, Russia
mariam-rav@yandex.ru

² Institute for the Control of Complex Systems of the Russian Academy of Sciences, Samara, Russia
mtv-2002@yandex.ru

Abstract

The problem of psychological peculiarities of actors' communications organization in the discussion of a problem situation in which they found themselves, having the aim of reaching consensus and adoption of common and approved by

all parties of the discussion solutions is considered in the article. It is shown that any communication of the actors include the negotiations of several persons with each other to organize their joint activities with the aim of solving the problem situation and finding a mutually acceptable solution as a significant component, or fully represent them. Therefore it is suggested to enrich the intersubjective theory with the technologies and methods of negotiating processes for discussing problem situations. The basic functions of the negotiation, its types and obstacles that may face participants in any negotiation process, and, in particular, actors involved in the process of intersubjective management, are underlined according to the results of the analysis of researches on the theory of the negotiation process. Noted that any negotiation represents a complex psychological phenomenon associated with characteristics of people involved into negotiations, and the peculiarities of the relations between these people. The psychological basis of the negotiation process, reflecting the general principles of competent communication aimed at achieving consensus and building collaborative relationships is presented. The proposal to use technologies and methods of negotiation processes in application to the theory of intersubjective management is original.

Key words: *postnonclassical rationality, evergetics, intersubjective management, consensus, negotiations, convention, confrontation.*

Citation: *Arpentieva MR, Moiseeva TV. Negotiations in the Theory of Intersubjective Management. Ontology of designing, 2017; 7(1): 102-114. DOI: 10.18287/2223-9537-2017-7-1-102-114.*

References

- [1] **Vittikh VA.** Introduction to the Theory of Intersubjective Management. Group Decision and Negotiation, 2015; 24(1): 67-95.
- [2] **Vittikh VA.** Prolegomena to Evergetics [In Russian]. Ontology of designing, 2015; 2(15): 135-148.
- [3] **Vittikh VA.** Evolution of ideas on management processes in the society: from cybernetics to evergetics. Group Decision and Negotiation, 2015; 24(5): 825-832.
- [4] **Vittikh VA.** Heterogeneous Actor and Everyday Life as Key Concepts of Evergetics. Group Decision and Negotiation, 2015; 24(6): 949-956.
- [5] **Vittikh VA, Moiseeva TV, Skobelev PO.** A decision on the basis of consensus with the use of multiagent technologies [In Russian]. Ontology of designing, 2013; 2(8): 20-25.
- [6] **Hartnett T.** Consensus-Oriented Decision Making. - Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2011.
- [7] **Fisher R, Juri W.** Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In [In Russian]. Moscow: Nauka, 1992.
- [8] **Sanzharevskij I.** Political science: reference dictionary. Electronic textbook. - <http://glos.virmk.ru/anons.htm>
- [9] **Vittikh VA, Moiseeva TV.** Intersubjective management: from theory to practice. [In Russian]. Complex Systems: Control and Modeling Problems: Proc. of the XVIII Int. Conf. (20-25 September 2016, Samara, Russia). Samara: Ofort; 2016: 53-62.
- [10] **Dewey J.** School and society [In Russian]. Moscow: Rabotnik prosveshhenija; 1922.
- [11] **Lebedeva MM.** You have to negotiate [In Russian]. Moscow: Ekonomika; 1993.
- [12] **Mastenbruk V.** Negotiations [In Russian]. Kaluga: KGPI; 1993.
- [13] **Nezhdanov IJu.** Technology of Intelligence for Business [In Russian]. Moscow: Os'-89; 2009.
- [14] **Thomas KW.** Conflict and Conflict Management. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). Chicago: Rand McNally; 1976.
- [15] **Dojch M.** The Resolution of Conflict (Constructive and Destructive Processes) [In Russian]. Socially-political magazine, 1997; 1: 202-212.
- [16] **Kozer L.** The Functions of Social Conflict. Moscow: Ideja-Press, Dom intellektual'noi Knigi; 2000.
- [17] **Janis I.** Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin; 1972.
- [18] **Janis I, Mann L.** Decision Making Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment. New York: Free Press; 1977.
- [19] **Rodzher K-R.** Marriage and its Alternatives [In Russian]. Moscow: Jeterna; 2006.
- [20] **Rodzher K-R.** Client-Centered Therapy [In Russian]. Moscow: Vakler, REFL-book; 1997.
- [21] **Adler A.** Science of living [In Russian]. Kiev: Port-Royal; 1997.
- [22] **Arpent'eva MR.** Waiting and Games: Dialogical and Monological Communication [In Russian]. Social phenomena, 2015; 1(3): 32-40.
- [23] **Gorjanina VA.** Psychology of Communication [In Russian]. Moscow: IC «Akademija»; 2002.
- [24] **Zhukov JuM.** Communication Training [In Russian]. Moscow: Gardariki; 2003.
- [25] **Optina elders: instructions, letters, diaries** [In Russian]. Moscow: Lepta Kniga; 2012.

- [26] *Petrovskaja LA*. Communication. Competence. Training: Selected works [In Russian]. Moscow: Smysl; 2007.
- [27] *Jourard SM*. Self-Disclosure. New York: Wiley; 1971.
- [28] *Kyle A*. Behind the Mirror. The Humanistic Psychologist, 2014; 42(4): 354-369.
- [29] *Arpent'eva MR*. Understanding in Supervisory Counseling: Schools, Models, Strategies and Components [In Russian]. Kaluga: KGU named after K. Je. Ciolkovsky; 2014.
- [30] *Bazarov TJu, Chinnova A*. Socio-Psychological Determinants of the Effective Mediation [In Russian]. Psychological researches, 2012; 5(23): 11–21.
- [31] *Besemer H*. Mediation. Mediation in Conflicts [In Russian]. Kaluga: Duhovnoe poznanie; 2004.
- [32] *Krasovskij JuD*. World of Business Game [In Russian]. Moscow: Ekonomika; 1989.
- [33] *Lejbling M, Prajor R*. Coaching is simple [In Russian]. S. Petersburg: Piter; 2008.
- [34] *O'Nil MB*. Executive Coaching: Strength and Transparency. Systematic Approach to Attracting Managers to Solve their Problems [In Russian]. Moscow: MAK; 2005.
- [35] *Ognev A*. Organizational Consulting in Coaching Style [In Russian]. S. Petersburg: Rech'; 2003.
- [36] *Uinsljejd D, Monk D*. Narrative Mediation: a New Approach to Conflict Resolution [In Russian]. Moscow: Centr «Sudebno-pravovaja reforma»; 2009.
- [37] *Uitvort L, Kimsi-Haus G, Sjendal F*. Coactive Coaching [In Russian]. Moscow: Mezhdunar. akademiya kouchinga: Centr podderzhki korporativnogo upravlenija i biznesa; 2004.
- [38] *Fattah Ez*. Towards a Victim Policy Aimed at Healing, not Suffering. Victims of Crime. Eds. by A.J. Lurigio. Thousand Oaks, CA: Sage; 1997.
- [39] *Gold L*. Influencing Unconscious Influences. The Healing Dimension of Mediation. Mediation Quarterly, 1993; 11(1): 55-66.
- [40] *Menninger K*. Love Against Hate. N. Y.: Harcourt, Brace & World; 1942.
- [41] *Zehr H*. Changing Lenses. Scottsdale, PA: Herald Press; 2005.

Сведения об авторах



Арпентьева Мариям Равильевна, 1972 г. рождения. Окончила Калужский государственный педагогический институт им. К.Э. Циолковского в 1994 г., аспирантуру Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова в 1999 г., там же, в 1999 г. защитила кандидатскую и в 2015 г. докторскую диссертации, д.пс.н. Старший научный сотрудник кафедры психологии развития и образования Калужского государственного университета им. К.Э. Циолковского. В списке научных трудов более 450 работ в области социальной психологии и философии, посвященных проблемам изучения понимания и взаимопонимания в отношениях социальных субъектов как сложных социальных систем.

Arpentieva Mariam Ravilievna (b.1972) graduated from the Kaluga State Pedagogical Institute in 1994. Graduated from postgraduate course of Moscow M. V. Lomonosov State University in 1999. She defended her candidate thesis in 1999 and doctoral thesis in 2015. She is Senior researcher at Kaluga K. E. Tsiolkovsky state University, Department of psychology of development and education. She is author more than 450 scientific articles and monographs in the field of social psychology and philosophy: understanding and comprehension in social interaction.



Моисеева Татьяна Владимировна. Окончила Куйбышевский авиационный институт им. С.П. Королева, аспирантуру в Финансовой академии при Правительстве Российской Федерации, к.э.н. Ученый секретарь ИПУСС РАН, доцент кафедры инженерии знаний ПГУТИ. В списке научных трудов около 80 работ в области информационных систем, маркетинга, менеджмента, инженерии знаний, проблем управления в сложных системах.

Moiseeva Tatiana Vladimirovna graduated from Kuibyshev Aviation Institute named after S.P. Korolyov, studied at the post-graduate course at the Financial Academy under the Government of Russia. Candidate of science in the sphere of economics, assistant-professor. Nowadays works as science secretary at the Institute for the Control of Complex Systems of the Russian Academy of Sciences, holding a part-time position of assistant-professor at Povolzhskiy State University of Telecommunication and Informatics Knowledge Engineering subdepartment. She

is the author of more than 80 publications in the sphere of marketing and information systems and technologies.