

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

Н.В. ИВАНОВА

**ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ
БИЗНЕС-ПЕРЕГОВОРОВ**

Конспект лекций

Казань - 2014

Иванова Н.В.

Искусство ведения бизнес-переговоров. Конспект лекций / Н.В. Иванова; Каз.федер.ун-т. – Казань, 2014. – 171 с.

Искусство ведения бизнес – переговоров изучает технологии и способы проведения переговоров.

Для этого курса имеется электронная версия -
<http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>

Принято на заседании кафедры экономической теории
Протокол № 4 от 22.11.2013

© Казанский федеральный университет
© Н.В. Иванова

Направление подготовки: 080100.62 «Экономика» (бакалавриат, 2 курс, 4 семестр - очное обучение)

Дисциплина: «Искусство ведения бизнес-переговоров»

Количество часов: бакалавриат - 72 ч. (в том числе: лекции - 18, практические занятия - 18, самостоятельная работа - 36); форма контроля - зачет

Темы: 1. Место и значение переговоров в современной жизни. 2. Природа переговоров. 3. Типология переговоров. 4. Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров.. 5. Проведение конструктивных переговоров. 6. Коммуникативные техники ведения переговоров. Противостояние уловкам. 7. Специфика переговоров. 8. Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях. 9. Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе.

Ключевые слова: *переговорный процесс, этапы переговоров, стратегии и тактики переговоров, переговорные стили.*

Автор-составитель: Иванова Наталья Валерьевна, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории ИЭиФ КФУ

Дата начала эксплуатации: 1 сентября 2012 г.

Содержание

Лекция 1. Место и значение переговоров в современной жизни.....	7
1.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	7
1.2 Глоссарий по теме 1.....	7
1.3 Вопросы для изучения.....	8
1.4 Сущность и значение переговоров в жизни общества.....	8
1.5 Виды и функции переговоров.....	10
1.6 Основные характеристики переговорного процесса.....	15
Лекция 2. Природа переговоров.....	17
2.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	17
2.2 Глоссарий по теме 2.....	18
2.3 Вопросы для изучения.....	18
2.4 Стратегия и тактика переговоров.....	18
2.5 Основные стили переговорного процесса.....	28
2.6 Этапы проведения переговоров.....	31
Лекция 3. Типология переговоров.....	32
3.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	33
3.2 Глоссарий по теме 3.....	33
3.3 Вопросы для изучения.....	35
3.4 Идентификация переговоров.....	35
3.5 Выделение различных типов переговоров.....	37
3.6 Способы интерактивного взаимодействия в процессе переговоров.....	44
Лекция 4. Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров.....	49
4.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	49
4.2 Глоссарий по теме 4.....	50
4.3 Вопросы для изучения.....	50
4.4 Анализ интересов, разработка альтернатив.....	50
4.5 Планирование стратегии и тактики, формулировка целей.....	54
Лекция 5. Проведение конструктивных переговоров.....	62
5.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	62
5.2 Глоссарий по теме 5.....	63
5.3 Вопросы для изучения.....	63
5.4 Начало переговоров: обозначение целей, согласование порядка проведения переговоров, выяснение позиции и	

интересов партнера и обоснование собственных позиций и интересов.....	64
5.5 Поиск взаимовыгодного варианта решения ситуации.....	68
5.6 Завершение переговоров: выработка соглашения, анализ результатов.....	81
Лекция 6. Коммуникативные техники ведения переговоров. Противостояние уловкам.....	
6.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	92
6.2 Глоссарий по теме 6.....	93
6.3 Вопросы для изучения.....	94
6.4 Переговоры как процесс общения: техника управления переговорами, коммуникативные техники развития доверия.....	94
6.5 Виды уловок, используемых в переговорах, и способы противостояния им.....	103
6.6 Способы самоконтроля в ситуации переговоров.....	115
Лекция 7. Специфика переговоров.....	
7.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	118
7.2 Глоссарий по теме 7.....	119
7.3 Вопросы для изучения.....	119
7.4 Переговоры в продажах.....	119
7.5 Телефонные переговоры.....	125
7.6 Переговоры на собеседовании при трудоустройстве.....	129
Лекция 8. Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях	
8.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	137
8.2 Глоссарий по теме 8.....	138
8.3 Вопросы для изучения.....	139
8.4 Западная культура ведения переговоров.....	139
8.5 Восточный национальный стиль ведения переговоров.....	146
8.6 Особенности российской культуры ведения переговоров.....	151
Лекция 9. Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе.....	
9.1 Рекомендуемые информационные ресурсы.....	154
9.2 Глоссарий по теме 9.....	155

9.3	Вопросы для изучения.....	155
9.4	Сущность и виды медиации.....	155
9.5	Социальные роли и функции медиатора.....	163
9.6	Психологические основы медиации в переговорном процессе.....	166

Лекция 1.

Место и значение переговоров в современной жизни.

Аннотация. Тема раскрывает историю развития научного направления по изучению переговорного процесса, виды и функции переговоров, основные понятия, характеризующие переговорный процесс.

Ключевые слова: переговоры, виды и функции переговоров, классификация переговоров, переговорная позиция, пропозиция, субъекты и результат переговоров.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

1.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. [Лекция 1](#) (в формате презентации)

1.2 Глоссарий по теме 1.

Дебаты, прения - это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении.

Дискуссия - это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса.

Диспозиция переговоров – сравнительная сила позиций сторон участников переговоров и природа их взаимозависимости.

Диспут - публичный спор.

Переговоры – один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций.

Позиция - сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция - это, по существу, тезис.

Полемика - это спор при обсуждении любых вопросов, неприемлемость высказываемых оснований.

Пропозиции - это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции - это, по существу, аргументы и факты.

Субъекты переговоров - лица, осуществляющих переговорный процесс.

1.3 Вопросы для изучения:

1. Содержание понятия «переговоры».
- 2 Роль переговоров в жизни общества.
- 3 Виды переговоров.
- 4 Основные функции переговоров.
- 5 Содержание понятий: «субъекты переговоров», «предмет переговоров», «результат переговоров».

1.4 Сущность и значение переговоров в жизни общества.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашается с навязанными кем-то решениями. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить свои разногласия. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

Переговоры – один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем при

организации сотрудничества или урегулирования конфликтных ситуаций. Он имеет такую же давнюю историю, как конфликты и войны, и использовался на практике задолго до появления правовых процедур.

Первые попытки описания процесса переговоров связаны с именем французского дипломата XVIII в. Франсуа де Кальера. В XX в. классической считается работа Г. Никольсона.

И все же научное направление по изучению переговорного процесса начинает складываться только со второй половины XX столетия. В 1950-е – начале 1960-х годов активно изучаются не только международные, но и торговые переговоры, переговоры предпринимателей с профсоюзами и т.д. с использованием метода сравнительного анализа, что позволяет выявить общие закономерности построения переговорной деятельности. Этот период связан с такими именами, как С. Сиджел и Л. Фурекер; Ч.Осгуд; А. Лол. Вначале исследования процесса ведения переговоров в основном изучалось, как должно строиться поведение на переговорах, чтобы выигрыш на них был максимальным.

В конце 1970-х – начале 1980-х годов появляются новые тенденции в изучении процесса переговоров. В научных работах акцент стал делаться на разработку вопросов, связанных с ведением переговоров в форме совместного с партнером анализа проблемы. Выигрыш стал рассматриваться с точки зрения взаимного удовлетворения интересов партнеров. Одним из первых такой подход предложил профессор экономического факультета Гарвардского университета Говард Райффа, обобщивший свои исследования в книге «Переговоры: искусство и наука». Профессор Гарвардского университета Роджер Фишер в соавторстве с Уильямом Юри, определили переговоры, направленные на поиск совместного решения проблемы как принципиальные, указав, что в них стороны ориентируются на интересы, а не на то, как они их сформулировали в позициях. Их книга «Путь к согласию, или переговоры без поражения» выдержала много изданий и была переведена более чем на 30 языков, в том числе и на русский. В дальнейшем исследования Р. Аксельрота показали, что в условиях постоянного взаимодействия участников становится бессмысленной ориентация на одноразовый выигрыш. В те же 1970 – 1980-е годы исследовательский интерес

вызывает структура переговорного процесса. В ней выделяются различные составляющие – этапы, тактические приемы, условия протекания деятельности и т.д.

Итак, переговоры - это процесс, имеющий многоаспектную и многоуровневую структуру. Назовем лишь некоторые его составляющие. Переговорный процесс - это целостное, органическое единство людей; их интересов и коммуникаций; стратегий и тактик; их принципов и методов; стереотипов и установок; их предрассудков и новаций; консерватизма и творчества; их индивидуального и социального; частного и официального; их исторического и современного; их эмоционального и мотивационно-волевого поведения; вербального и невербального поведения. Переговоры как процесс представляют собой целостное единство; содержания (предмет переговоров), общения, процедуры (правила, порядок обсуждения, протокол), отношений, несмотря на различия национальных культур их участников.

В этом и состоит сложность любых переговоров, в ходе которых любая составляющая может быть более актуальной.

1.5 Виды и функции переговоров.

Все многообразие видов переговоров определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть: объектная сторона переговоров, субъектная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо объектной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры не велись, их участниками выступают люди. В этом их субъектная сторона. В соответствии с этим переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих

целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трехсторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор. Это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа: предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование. Это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление. Это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- сообщение. Это система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор. Это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;
- полемика. Это спор при обсуждении любых вопросов, неприимимость высказываемых оснований;
- дискуссия. Это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса;
- дебаты, прения. Это обсуждение какого-либо вопроса, высказывание мнений при обсуждении;
- диспут. Это публичный спор.

С точки зрения территориального статуса переговоры могут быть чисто внутренними и международными. Международные переговоры нередко ведутся на основе международных организаций (ООН, ЕЭС, ЮНЕСКО, НАТО и др.).

С точки зрения направленности взаимодействия переговоры могут быть в рамках конфликта и в рамках сотрудничества. Когда переговоры идут в рамках сотрудничества, их участники создают между собой новые отношения, позволяющие им совместно достичь какую-либо цель. Их задача состоит в том, чтобы конкретно договориться о путях ее достижения и организовать взаимодействие

сторон так, чтобы, например, прибыль была максимально возможной, не забывая при этом о вкладах каждого и распределении полученного. Когда переговоры идут в рамках конфликта, тогда основной акцент делается, как правило, на распределении или перераспределении имеющегося имущества, полученной прибыли, территории, находящейся под контролем и т. д.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т. е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие виды переговоров.

- Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.

- Переговоры с целью нормализации отношений. Они предполагают переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества).

- Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут, быть разные, в том числе, вполне обоснованные.

- Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

- Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне

поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), сужения противоречий (частичное согласие), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и не прямые (косвенные).

- Прямые переговоры - это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

- Непрямые (косвенные) переговоры - это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников. Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу. Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие "уровень переговоров" включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть: на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов. Уровень переговоров имеет не только протокольное значение. Как правило, чем выше уровень переговоров, тем более важные проблемы на них обсуждаются и более важные решения на них принимаются. Более того, ряд вопросов вообще не может быть решен на другом, более низком, уровне.

Функции переговоров. Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях: когда односторонние действия невозможны; односторонние действия невыгодны; когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур;

когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное; когда отсутствуют судебные прецеденты и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости: когда имеют место взаимо-исключающие интересы (стороны хотят разного); стороны настроены непримиримо (спору можно разрешить только в суде); сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

Существуют два главных предназначения переговоров - разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие.

- Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

- Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

- Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.

- Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

- Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

1.6 Основные характеристики переговорного процесса.

Субъектное представительство на переговорах может быть достаточно сложным, многоуровневым. Считается, что в переговорном процессе имеются явные и неявные субъекты.

К явным субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс. Это прежде всего лица, облеченные полномочиями (в частности, принимать решения в ходе переговорного процесса) и доверием сторон, интересы которых они представляют. За ними иногда просматривается авторитет участника переговоров, по отношению к которому сами партнеры выступают лишь как его полномочные представители, выразители его взглядов. Таким авторитетом может быть правительство, парламент, совет (директоров, например). Именно он принимает решения стратегического плана в отношении переговорного процесса. Однако и за ним (за авторитетом) стоит суперсубъект переговоров - народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т. п.

Неявными участниками переговорного процесса могут выступать эксперты. Их задача состоит в том, чтобы давать оценку переговорной ситуации, в качественном и количественном ее измерении, а также выявлять источники, причины, исторические формы проявления той проблемной ситуации, которая стала предметом переговорного процесса. Эксперты просчитывают варианты тех или иных решений и их значимость. На основе экспертных оценок явные субъекты переговорного процесса принимают решения. Практические рекомендации экспертов не служат для явных участников переговоров императивами. Последние выбирают те возможности, которые позволяют реализовать собственную позицию максимально эффективно.

Предметом переговоров являются взаимопринятые предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном. На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое

желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере, потенциальным, для переговоров. На абстрактном уровне анализа предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

В рамках переговорного процесса стороны приходят к согласованному решению о предложениях, которые будут обсуждаться. В этих предложениях определены позиции сторон, суть которых состоит в том, что в них каждая из сторон с помощью своих собственных предложений дает свое видение путей разрешения проблемной ситуации или предмета переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция - это, по существу, тезис. Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонафицирована ("моя" или "его" позиция), и это - исходное кредо участников переговорного процесса. Требования к формулированию позиции: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно, в документе к предъявлению оформлена в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения - "может быть", "вероятно", "предположительно" и т. п. не допустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции - это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции - это, по существу, аргументы и факты. К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля

переговоров (закон обратной связи).

Результатом переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т. е. различные документы. Одновременно они могут служить в той или иной степени и целью переговоров. К ним в первую очередь, конечно, относится договор. Договор - это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров. По типам различают: экономический, политический, военный, торгово-финансовый и другие договоры. Различаются они и по содержанию, так как могут касаться самых разных проблем: о мире, о дружбе, о сотрудничестве, о союзе, о гарантиях, о взаимной помощи, о нейтралитете и ненападении, о разделе сфер влияния и т. д.

Лекция 2.

Природа переговоров.

Аннотация. Тема раскрывает основные стратегии и тактики, применяемые в области переговорной деятельности, стили и этапы переговорного процесса.

Ключевые слова: переговорные стратегии: торг и совместный с партнером анализ проблемы, тактики переговоров; жесткий, мягкий и принципиальный переговорные стили, стадии ведения переговоров.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

2.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

- 1 <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
- 2 Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», -2002
- 3 Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
- 4 Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
- 5 Добротворский И.Л «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
- 6 Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.

- 7 Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
- 8 Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
- 9 Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
- 10 [Лекция 2](#) (в формате презентации)

2.2 Глоссарий по теме 2

Стиль переговоров – доминанта в отношениях между переговорщиками (конфликтная, конструктивная, интерактивная).

Стратегия переговоров - это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

Стратегия торга – подход к переговорам, при котором участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции.

Стратегия, ориентированная на партнерский подход – в данном случае, победа на переговорах воспринимается как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов.

Тактика - это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии.

2.3 Вопросы для изучения:

1. Содержание понятий «стратегия» и «тактика» переговорного процесса.
2. Виды тактик и способы их применения.
3. Мягкий и жесткий и принципиальный стили ведения переговоров.
4. Основные этапы переговоров и их характеристика.

2.4 Стратегия и тактика переговоров.

В специальной литературе отмечается, что термины "стратегия" и "тактика" различаются по своему содержанию. Однако при раскрытии этого содержания нередко имеет место отождествление этих понятий.

И стратегия, и тактика рассматриваются порой через совокупность подходов, методов, приемов, средств, используемых для достижения поставленной цели.

Что же такое "стратегия" и "тактика" применительно к переговорному процессу? Под термином "стратегия" понимается искусство планирования и проведения переговоров. Нередко используется понятие "подход", в который вкладывается то же содержание, что и в понятие "стратегия": совокупность приемов и способов проведения переговоров. Оба термина рассматриваются как полностью взаимозаменяемые. В рамках такой концепции для понятия "тактика" переговорного процесса не остается содержательного пространства.

В действительности же различие между понятиями "стратегия" и "тактика", безусловно, имеется.

Стратегия переговоров - это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

Чтобы понять психологическую природу переговоров и место стратегии и тактики в них, полезно иметь в виду следующее. Практика показывает, что нет, и не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый, конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. Допустимо поэтому считать, что, сколько в мире ведется переговоров, столько используется и их стратегий. Справедливо, однако, предположить, что можно выделить основные или базовые стратегии переговоров, сочетание элементов которых на разных этапах и в различных условиях одних и тех же переговоров позволяет создавать практически любую стратегию.

В международной практике считается, что неопытный участник переговоров ограничивается обычно одной стратегией их ведения, в то время как искушенный имеет в распоряжении и способен применять на практике несколько различных стратегий.

Тактика - это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии. Тактика определяется, во-первых, избранной стратегией, а во-вторых, конкретными на момент переговоров условиями.

Каждой стратегии переговорного процесса может соответствовать

некоторый набор приемов воздействия на партнера по переговорам. Чем богаче этот набор, тем полнее реализуется выбранная стратегия, сильнее позиция на переговорах. Он должен иметь широкий диапазон воздействия в рамках выбранной стратегии, который применяется в зависимости от переговорной ситуации. Стратегия сама по себе не является ни отдельным приемом ведения переговоров, ни их совокупностью. Стратегия реализуется в тактике. Соотношение между понятиями "стратегия" и "тактика" такое же, как и между понятиями "общее" и "частное". Было бы неправомерно абсолютизировать или противопоставлять понятия "стратегия" и "тактика" вне контекста конкретных переговоров. В различных ситуациях один и тот же подход может выступать как стратегия переговорного процесса, так и его тактика.

Стратегия построения переговоров, содержит ответы на вопрос о том, как субъект будет отстаивать свои предложения на протяжении всего периода переговоров. Какими бы хорошими (с точки зрения участника переговоров) предложения ни были, партнер практически всегда имеет свое, только ему присущее личное мнение, пусть даже совершенно абсурдное. Все инициативы одного из участников переговоров могут абсолютно не интересовать других участников. Как побудить их обсуждать проблему вообще и проекты договора в частности - это стратегия переговоров.

Спланированная стратегия переговоров предполагает следующие конкретные действия: знакомство и зондаж позиций партнеров, поиск союзников среди других участников переговоров, выявление возможной оппозиции среди них, адаптация своих идей к их пониманию другими участниками переговоров, запуск опросников по проблеме обсуждения, обработка и представление результатов опроса, дискредитация конкурирующих проектов, подготовка и проведение первой встречи участников переговоров, совершенствование и синтез проектов на основе результатов переговоров и т. д.

Можно выявить предполагаемую стратегию ведения переговоров партнерами. Это лучше делать в активном, прицельном режиме, прямо спрашивая участников переговоров, на основе каких принципов и ценностей они намерены, строить свою переговорную политику.

Практика показывает, что в ходе переговоров довольно редко заявляются какие-либо жесткие, эгоистичные, антигуманные или

агрессивные интересы. Даже когда это фактически подразумевается, на словах все же чаще говорится о гуманистических, правовых, демократических принципах, особенно о справедливости и равноправии, взаимной выгоде и т. п. Полезно иметь в виду, что для неискренней стороны подобные заявления содержат известную ловушку. Действительно, ведь в дальнейшем любая из сторон имеет полное право подкреплять свои проекты и дискредитировать проекты конкурентов, опираясь именно на заявленные принципы и идеологию, что, собственно, и отражается в принятой партнером стратегии переговоров.

В общем виде, можно выделить **два главных подхода к переговорам: торг и совместный с партнером анализ проблемы с целью нахождения взаимовыгодного решения.** В первом случае участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции. Он стремится выторговать наиболее выгодный для себя итоговый документ, допуская при этом, что партнер понесет потери. Заголовок монографии Я. Нергеша «Поле битвы - стол переговоров» ярко отражает суть данного подхода.

При партнерском подходе победа на переговорах воспринимается как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов.

Вообще важно иметь в виду, что борьба и сотрудничество две стороны одной медали, диалектическая общность двух противоположных начал. Относительность противопоставления обоих подходов вытекает из двойственного характера переговорного процесса – наличия частичного сопоставления и частичного расхождения интересов сторон. Отсюда следует, что в реальной практике трудно встретить чистый торг или чистый совместный с партнером анализ проблемы. Оба этих подхода одновременно присутствуют на переговорах. Речь лишь идет о том, на что в большей степени ориентируются участники переговоров.

Существует ряд специфических приемов, используемых в рамках стратегии торга, для того, чтобы получить те или иные односторонние преимущества в ходе переговоров:

* Прием "выжидание". Ориентируется на закрытие собственной позиции. Используется чаще на многосторонних переговорах и реже

на двусторонних. Цель его применения - получить как можно больше информации от партнера с тем, чтобы в зависимости от нее сформулировать уже собственную позицию в наиболее выгодном для себя свете. Иногда в подобного рода случаях диалог сторон превращается в допрос одной из сторон.

* Прием "салями". Вариант приема "выжидание". Из технологии сервировки стола известно, что венгерскую колбасу "Салями" нарезают осторожненько тончайшими кружочками. В переговорной практике прием "салями" означает медленное, постепенное, осторожное приоткрывание собственной позиции.

* Прием "выражение несогласия". Ориентируется на подчеркивание различий во взглядах на ту или иную проблему.

* Прием "выдвижение требований в последнюю минуту". Суть его состоит в том, что сначала переговоры идут в обычном русле. В конце, когда все вопросы вроде бы урегулированы и остается только подписать соглашение, один из участников переговоров выдвигает новые требования. Иногда такой прием срабатывает, если остальные участники стремятся сохранить достигнутые договоренности. Срабатывает он и в том случае, когда переговоры были достаточно изматывающими.

* Прием "завышение требований". Относится к закрытию собственной позиции. Его суть в том, чтобы запросить как можно больше. Часто при реализации этого приема в собственную позицию включаются пункты, которые потом можно безболезненно снять. Такой шаг подается как уступка и взамен партнеры требуют уступки.

* Прием "завышение обещаний". Цель состоит в том, чтобы "пустив пыль в глаза", соблазнить партнера и привлечь его к участию в рискованных или даже авантюрных (правда, с расчетом на собственный выигрыш) делах. Обычно это связано с некомпетентностью такого участника переговоров.

* Прием "расстановка ложных акцентов в собственной позиции". Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным.

* Прием "отмалчивание". Означает отказ дать информацию по своей позиции даже в самом общем виде. Он парализует в какой-то мере активность противоположной стороны.

* Прием "блефование". Редко применяется. Состоит в подаче заведомо ложной информации.

* Прием "подчеркивание различий". В ходе его использования участники переговоров фиксируют внимание на возражениях партнеру, осуществляя их лавинообразно.

* Прием "негативная оценка позиций без аргументации". Опирается на высказывания типа: "Мы не согласны с Вами", "Это неприемлемо для нас", "Вы не правы" и т. п.

* Прием "угрозы", "нажим", "обвинение" используется достаточно часто. Угрозы могут быть: туманные, завуалированные, конкретные, реальные, блефованные.

Способы реагирования на угрозу следующие. Проанализировать и оценить высказанную угрозу. Замолчать на некоторое время, взять и выдержать паузу. Не превращать ее в мрачное молчаливое негодование. Повторять, перефразировать, резюмировать. Просить повторить или прояснить сказанное партнером. Использовать юмор и смех. Выразить сомнение. Продемонстрировать свое замешательство. Вызвать чувство вины у партнера. Переориентировать на него высказанную им угрозу. Выразить понимание и сочувствие. Все это хорошо "работает" тогда, когда угроза является результатом накопившегося у партнера раздражения. Обсудить с ним свои соображения о тех объективных обстоятельствах, которые создают трудности, мешают или вынуждают не соглашаться с его условиями. Отложить дискуссию на некоторое время. Принять вызов. Прервать общение и удалиться. Ответить уступкой на угрозу. Проявить гибкость.

* Прием "сюрприз". Главное в нем - неожиданность. Его суть: сторона принимает предложение партнера, которое по всем расчетам принято не должно быть. Делается это для того, чтобы вызвать растерянность у других участников переговоров и перехватить инициативу переговоров в свои руки.

* Прием "отклонение предложений партнера". Немотивированный отказ принять предложение партнера.

* Прием "отказ от собственных требований". Состоит в том, что одна из сторон выдвигает предложение, которое она рассматривает как неприемлемое для своего партнера. Делается это для того, чтобы потом обвинить его в нежелании достичь договоренности. Однако

если партнер вдруг принимает это предложение, то выдвинувшая его сторона под различными предлогами вынуждена его снять.

* Прием "вымогательство". Заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель - получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

* Прием "выдвижение ультиматума". Означает требование принять неудобное, невыгодное предложение под предлогом ухода с переговоров, срыва переговоров.

* Прием "выдвижение требований по нарастающей". Используется как ответная реакция на то, что партнер соглашается с вносимыми требованиями.

* Прием "двойное толкование". Применяется на стадии заключения соглашения. Состоит в том, что одна из сторон "закладывает" в формулировки двойной смысл, который партнер не замечает. В дальнейшем она получает возможность трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая его с юридической точки зрения.

* Прием "мелкие уколы". Он позволяет произносить возражения со скрытой иронией, без агрессивной интонации.

Некомпетентная защита по принципу: "А ты кто такой?" или "На себя посмотри".

Компетентная защита. Если эти шпильки, уколы не носят оскорбительный характер, то их лучше проигнорировать, сделав вид, что они не услышаны и не поняты.

* Прием "явное оскорбление". Смысл его состоит в том, чтобы сильно задеть самолюбие партнера по переговорам и вызвать у него неадекватные реакции. Это позволяет первой стороне достичь своих целей.

Некомпетентная защита: разозлиться и заявить о своем нежелании больше или дальше общаться, вести переговоры.

Компетентная защита: уберечь себя от возможных дальнейших оскорблений, сохранить свое достоинство, ни в коем случае не раскачивать лодку, применив формулу торможения: "Я думаю, что нам лучше на время прерваться".

* Срыв переговоров. Один из худших вариантов того, как они вообще могут быть окончены. А ведь только на переговорный процесс потрачены огромные силы, материальные, финансовые и временные

ресурсы. Возможно, из-за этого не состоялись планируемые сделки и весьма ощутима упущенная выгода. Конечно, стороны испытывают негативные эмоции: злость, обиду, досаду. Однако самое главное - проблема осталась нерешенной. И тем не менее бывают ситуации, когда прекращение незавершенных заключением соглашения переговоров становится реальностью.

Уход с переговоров может иметь разные формы и разные цели. По форме он может быть следующим. Тщательно взвешенным, продуманным и оставлять у партнера надежду на возможность новых переговоров. Только таким и должно быть прекращение переговоров без заключения соглашения. А может быть демонстративным и импульсивным. Такой уход всегда полезно нейтрализовать для того, чтобы не допустить фактического срыва переговоров. Бывает и продуманный уход. Он ни в коем случае не должен провоцировать конфликт. Желательно четко оговорить условия, на которых переговоры могут быть возобновлены.

Технология прекращения переговоров предполагает: краткое изложение своего понимания конечной позиции противоположной стороны, краткое изложение своей собственной позиции, разъяснение партнеру, что вынуждает на этот решительный шаг, ни при каких обстоятельствах не упрекать других участников, обязательно поблагодарить их за внимание и время, которое они уделили встрече. Ориентируясь на конкретные обстоятельства, можно проинформировать противоположную сторону о своих дальнейших шагах.

Группа приемов, ориентированных на партнерский подход:

- Прием - "постепенное повышение сложности" обсуждаемых вопросов. Он предлагает начинать переговоры с обсуждения наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников, демонстрирует возможность достижения договоренности. Такое же благотворное воздействие этот прием оказывает и на общественное мнение. Поэтому в ряде случаев использование приема "постепенного повышения сложности" может быть весьма продуктивным.

- Еще один прием, направленный на совместный с партнером анализ проблемы, состоит в том, чтобы "разделить проблему на отдельные составляющие". Это означает, что сложную, многоуровневую и многоаспектную проблему стараются обсуждать и

решать не целиком, а выделив в ней отдельные компоненты. Участники переговоров, разложив проблему на части, смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому из выделенных компонентов. Если такой возможности не предвидится, тогда целесообразно некоторые аспекты проблемы временно не рассматривать. В ряде случаев наличие частичного соглашения является значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием любой из договоренностей.

- При решении спорных вопросов, которые предполагают равный раздел функций, полномочий, территории и т.п., возможно применение приема, основанного на том, что один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает. Используя аллегорию, можно сказать, что один делит пирог, а другой выбирает себе кусок. Суть приема заключается в следующем: первый опасаясь получить меньшую часть, будет стремиться разделить как можно точнее поровну.

Еще один прием – увеличение альтернативности переговорных решений, когда разрабатывается большое количество различных вариантов.

- Прием "прямое открытие позиции". Различают прямое открытие позиции в выступлении и при ответе на вопрос. В первом случае участник переговоров сам проявляет инициативу в данном направлении, а во втором - он делает это отчасти вынужденно.

- Нередко открытие позиции участника осуществляется через "уточнение позиций партнеров" по переговорам, поскольку при этом частично раскрывается и собственная позиция: по вопросам, которые задают, можно определить, что именно интересует задающего их.

- Безусловно, конструктивным шагом на переговорах является прием, получивший название "принятие первого предложения партнера". Чисто с психологической точки зрения в этом случае переговоры как бы сразу переходят на этап согласования позиций. Особенно целесообразно применять этот прием в том случае, когда предложение партнера вполне приемлемо и у противоположной стороны нет намерения улучшить его. Однако может возникнуть опасность, что партнер в дальнейшем может ужесточить свою позицию и не идти ни на какие уступки.

- Очень часто реализации стратегии сотрудничества помогает

использование такого приема, как "подчеркивание общности в позициях". Все дело именно в том, на что делается акцент: на общность подходов или точек зрения, или на различия в них.

- Когда область совпадения в интересах не столь очевидна, приходится специально уделять внимание тому, что называется "поиск общей зоны решения". Совместная дружная работа в этом направлении, естественно, удерживает переговоры в рамках сотрудничества и кооперации.

Некоторые тактические приемы на переговорах имеют двойственный характер, т.е. по своему проявлению они сходны, однако несут разный смысл и соответственно относятся либо к торгу, либо к партнерскому подходу. Одним из таких двойственных приемов относится прием "блоковой тактики". Суть его заключается в согласовании своих действий с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, целесообразно найти решение сначала для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В ходе «торга» смысл «блоковой тактики» состоит в образовании устойчивой коалиции из числа участников переговоров с целью выступления единым блоком. Используется этот прием для того, чтобы не дать некоторым другим участникам переговоров провести то или иное решение по обсуждаемой проблеме.

Прием "уход". Ориентируется на закрытие позиции. Иначе этот прием называется "уклонение от борьбы". Этот прием применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Видов "ухода" - множество. На этапе уточнения позиций "уход" используется для того, чтобы не давать партнеру точную информацию. На этапе согласования - чтобы не вступать в дискуссию. Это делается обычно тогда, когда позиция по данному вопросу достаточно слаба, либо для отклонения нежелательных предложений.

"Уход" может быть прямым и косвенным. В случае прямого "ухода" рассмотрение вопроса просто предлагают отложить на некоторое время, обычно перенося его в повестку дня другого заседания. При косвенном "уходе" ответ на поставленный вопрос дается, но весьма неопределенный. Иногда косвенный "уход" реализуется путем игнорирования прозвучавшего вопроса, когда его как бы не слышали. Легче всего применять такой прием на многосторонних

переговорах. Нередко в целях уклонения от "щекотливого" вопроса "уход" используется в виде шутки.

Специфической формой "ухода" от обсуждения нежелательных вопросов является прием затягивания переговоров. Иногда это связано с той или иной ситуацией на рынке, если переговоры ведутся по экономическим или торгово-экономическим вопросам. Однако затягивание переговоров чревато серьезными издержками или потерями.

Иногда прием "ухода" от обсуждения того или иного вопроса может сыграть свою положительную роль. Это имеет место, когда необходимо согласовать вопрос с другими организациями, экспертами, руководством. Свою положительную роль "уход" может сыграть и в том случае, если переговоры по какой-либо причине зашли в тупик. Тогда переход к обсуждению других вопросов или даже объявление перерыва в переговорах могут спасти сложную ситуацию.

Прием "пакетирование" или "увязка". Его суть в том, что несколько вопросов разной степени сложности или различного содержания и приоритетности предлагаются к рассмотрению в виде "пакета". Это означает, что рассмотрение, а главное, принятие решения осуществляется по всему комплексу вопросов, увязанных в "пакет", так что отсутствие решения по любому из этих вопросов лишает возможности заключить соглашение по всем остальным, уже решенным вопросам. Пресловутый принцип - "все или ничего". Использование "пакета" в рамках торга предполагает, как правило, увязывание привлекательных и малопривлекательных для партнера предложений в один "пакет". При этом малопривлекательные предложения для партнера являются достаточно важными для стороны вносящей "пакет". Она исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в нескольких предложениях из этого пакета, примет и все остальные. В рамках партнерского подхода нередко наиболее эффективным является не последовательное обсуждение отдельных вопросов, а их увязка, то есть рассмотрение «пакетом».

2.5 Основные стили переговорного процесса.

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко и всего вместе.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть податливыми или жесткими.

Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет полюбовной развязки, однако дело часто кончается тем, что он чувствует себя ущемленным и остается в обиде.

Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получает больше. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной (Таблица 1).

Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход — между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Таблица 1

«Мягкий» стиль	«Жесткий» стиль
Участники-друзья	Участники- противники
Цель-соглашение	Цель-победа
Делают уступки для культивирования отношений	Требуют уступки в качестве условия для продолжения отношений
Придерживаются мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаются жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы
Доверяют другим	Не доверяют другим
Легко меняют свою позицию	Твердо придерживаются своей позиции
Делают предположения	Угрожают

Рассуждают и планируют	Сбивают с толку
Допускают односторонние потери ради достижения соглашения	Требуют односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
Ищут единственный ответ: тот, на который пойдут они	Ищут единственный ответ: тот, который примете вы
Настаивают на соглашении	Настаивают на своей позиции
Пытаются избежать состязания воли	Пытаются выиграть в состязании воли
Поддаются давлению	Применяют давление

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, *т. е. исходя из сути дела*, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров (Таблица 2). Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий.

Таблица 2

Принципиальный подход
Участники вместе решают проблему
Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Отделить людей от проблемы
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, стоять на жесткой платформе при решении проблемы
Продолжать переговоры независимо от степени доверия
Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Анализировать интересы
Избегать возникновения подспудной линии
Обдумывать взаимовыгодные варианты
Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже
Настаивать на применении объективных критериев
Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению

2.6 Этапы проведения переговоров.

Многие исследователи указывают на стадийность переговорного процесса. Так, канадский автор Дж. Уинхем выделяет три стадии в переговорах:

- 1) Поиск проблемы, возможной для решения;
- 2) Выработка программы действий;
- 3) Достижение договоренностей.

Американский исследователь М. Блейкер так же описывает три стадии переговоров. Первая стадия связана с подготовкой к переговорам, когда необходимо сделать ситуацию переговорной, т.е. вынести на обсуждение такие вопросы и так по ним сформулировать позицию, чтобы в дальнейшем была возможность сформулировать

обсуждение. Вторая стадия предполагает проведение переговоров, третья – достижение договоренностей.

В работах других авторов, в частности, У. Зартмана, Д. Прюитта, Дж. Рубина, так же отмечается наличие стадий в переговорном процессе. Обобщая приводимые различными исследователями стадии ведения переговоров, можно выделить следующие:

- 1) Подготовка к переговорам;
- 2) Непосредственное взаимодействия сторон.
- 3) Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Процесс непосредственного взаимодействия сторон в свою очередь включает в себя:

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций, позиций и т.п.;
- 2) дискуссионный этап, предполагающий выработку основных параметров совместного решения проблемы;
- 3) итоговый этап, состоящий в работе над соглашением.

Выделение этих стадий обусловлено, прежде всего, различиями в характере деятельности на каждой из них, стоящими задачами и типом взаимодействия участников переговоров.

Лекция 3.

Типология переговоров.

Аннотация. Тема раскрывает проблемы выделения различных типов переговоров, способы интерактивного взаимодействия в процессе переговоров по Л. Белланже.

Ключевые слова: консультации, дискуссии, договоренности, переговоры с конфликтной доминантой, переговоры с доминантой сотрудничества, интерактивное взаимодействие, переговоры полемического типа, стратагемы.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

3.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

- 1 <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
- 2 Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002.
- 3 Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
- 4 Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
- 5 Добротворский И.Л «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
- 6 Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
- 7 Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
- 8 Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
- 9 Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
- 10 [Лекция 3](#) (в формате презентации)

3.2 Глоссарий по теме 3:

Адресность высказывания – адекватное восприятие речи и намерений «говорящего» «слушающим», в результате чего обеспечивается понимание.

Активное слушание – метод построения отношений без проигрыша, основанный на «выражении принятия и приязни по отношению к партнерам» (К.Роджерс), основное внимание уделяется выслушиванию и анализу высказываний говорящего, а не собственным сообщениям.

Интерактивное взаимодействие – смысл, который можно придать системе взаимных вкладов в дело переговоров во время обсуждения.

Компромисс – умение ограничивать собственную свободу действий и решений, вследствие учета интересов партнеров.

Конгруэнтность – способность к сближению, совместной деятельности и пониманию друг друга представителей разных культурных групп.

Консенсус – взаимное соглашение, достигнутое в результате обоюдного стремления сторон к взаимопониманию и компромиссу.

Конструктивные переговоры – переговоры, где участники ориентируются, прежде всего, на обоюдный интерес и выгоды от совместно принятых решений.

Обратная связь – активизация двусторонних отношений, обеспечивающих совместную деятельность и совместное понимание сути проблемы, заинтересованность в ее решении.

Общение вербальное – культурно-языковые особенности речевого поведения участников кросскультурных коммуникаций, выраженные в семантике и прагматике высказывания.

Общение невербальное – средства речевого поведения, невыраженные в словах, а с помощью жестов, выражения лица, внешности, пространства, времени, характеристик голоса (тон, громкость речи и интонация, паузы).

Переговоры «полемиического» типа – эти переговоры относятся к разряду обсуждений с позиций силы, участники занимают оборонительные позиции, их участники играют «против».

Переговоры открытого типа – главная ценность этого типа переговоров – доверие и уважение личности партнера.

Переговоры с доминантой сотрудничества – участники таких переговоров оценивают друг друга как партнеров и стремятся к согласию, их взаимоотношения расположены в зоне «консенсуса».

Переговоры с конфликтной доминантой – конфликтным переговорам свойственны соперничество, соревнование и недоверие; участники переговоров преследуют часто противоположные цели, способ их взаимодействия открыто «оппозиционный».

Переговоры с позиции силы – в таких переговорах односторонняя инициатива, властность, превосходство, харизма составляют основное препятствие на пути к созданию атмосферы сотрудничества и понимания.

Силовые приемы – давление, доминирование, соревновательность, настойчивость, манипулирование, которые приносят в переговоры полемику и агрессивность, ради достижения своей цели, в ущерб противоположной стороне.

Стратегема – искусство комбинации средств, не только словесных, ради достижения результата.

Типология высказываний – идентификация высказываний по характерным отличительным признакам и выделение типичных объединяющих их черт, отношений между коммуникантами (от столкновения к согласию, осознанность или неосознанность).

Эмпатия – переживание чувств, мыслей и установок другого участника общения.

Этика – система моральных принципов, поддерживаемых обществом, группой или индивидом.

3.3 Вопросы для изучения:

1. Критерии выделения различных типов переговоров.
2. Основные характеристики конфликтных переговоров.
3. Основные характеристики переговоров в духе сотрудничества.
4. Стили конфронтационных переговоров: с позиции силы, с позиции слабости.
5. Содержание следующих способов интерактивного взаимодействия: конструктивного, силового, «полемического», взаимодействие с использованием манипулирования.

3.4 Идентификация переговоров.

В повседневной жизни мы все чаще слышим, что люди спорят и дискутируют; по телевидению транслируют дебаты, открытые собрания на предприятиях тоже стали частью нашей жизни, о договоренностях говорят на всех уровнях власти и во всех административных структурах. Термин «переговоры» все чаще используется для определения комплекса встреч, но на самом деле, переговоры – это род деятельности, состоящий из серии эпизодов, имеющих специфическую цель и объединяющих такие виды деятельности, как консультации, дискуссии, договоренности. Слишком часто термин «переговоры» употребляется для обозначения собственно консультаций и дискуссий. Это недоразумение связано, на наш взгляд, с тем, что от переговоров участники ожидают быстрых результатов, решений. Но для того, чтобы дойти до принятия некоего соглашения, необходимо пройти через серию последовательных и целенаправленных консультаций (более или менее принятых обоими сторонами-участниками), долгих обсуждений (дебаты, прения, обмена

мнениями и доводами), в которых нет ничего, что можно было бы назвать конструктивным интерактивным диалогом, ориентированным на достижение какого-либо результата. Мы полагаем, что для каждого типа коммуникации необходимо сохранить свое поле деятельности и свое лицо, не стоит называть переговорами то, что на самом деле является лишь дебатами или консультациями. Специалист по связям с общественностью должен участвовать в процессе подготовки переговоров и уметь идентифицировать ход дискуссии, чтобы стать полноценным организатором и регулятором отношений между коммуникантами. Поэтому остановимся подробнее на дифференциации и идентификации вышеназванных коммуникаций.

Под **консультациями** понимается любое собрание или встреча, целью которого служит односторонняя или взаимная передача информации. Инструментом консультации является опрос, а состояние ума консультанта — активное слушание (желание дать высказаться, побуждение к высказыванию, практика переформулировок). Консультация — это продуктивная встреча, ибо она заканчивается созданием письменного документа или произнесением подытоживающей речи. Для проведения консультации необходимы:

1. доступность нужной информации для того, кто консультирует;
2. относительная проясненность ситуации для того, кого консультируют (в этом смысле ситуация похожа на оказание помощи).

Чем с меньшим принуждением проводится процесс консультирования, чем теснее доводы и сведения связаны с целью, чем выше взаимное доверие участников, тем результативнее процесс консультирования. Консультант должен избегать какого-либо оценивания позиции консультируемого. Речь идет о подлинном сотрудничестве, хотя возможные разногласия осложняют процесс и результат, здесь профессионализм консультанта играет ведущую роль.

Дискуссии также очень часто ошибочно называют переговорами. Вести переговоры означает вести дискуссию, но не только это. Дискуссия сама по себе ничего не производит, кроме выраженности позиций сторон. Человек, просто дискутирующий, оказывается во власти намерения, интенции, но не достигает реального результата. Он попросту тратит время. Сейчас мы часто оказываемся участниками круглых столов, собраний-дискуссий, обменов точек зрения. В итоге мы имеем дело с встречей сторон, когда каждой предоставлено право и

возможность обозначить свою позицию и услышать мнение собеседника. В **дискуссии** обе стороны стремятся не столько к согласию, сколько к подтверждению большей обоснованности своей позиции или тезиса, чем противоположного. Вести дискуссию – это в конечном итоге придавать смысл расхождению и использовать его для влияния на взаимоотношения с собеседником. Поэтому дискуссия может одинаково принести благо — согласие и понимание позиций друг друга, но и причинить неудобство и дискомфорт — бессмысленная полемика, ложь и взаимные упрёки.

Договоренности обычно связывают с состоянием ума участников процесса. Это состояние поиска совпадения, разделение ответственности и координация воли и усилий. **Договоренности** можно назвать духом открытых переговоров, потому что это означает желание как можно скорее прийти к взаимному соглашению, подписать договор. Договоренности отличаются от переговоров тем, что участники не используют имеющуюся власть, приходят к необходимости обмена мнениями и их обсуждению, но без принятия какого-либо решения по вопросу. Это некий вид отношений, который поможет переговорщикам двигаться по пути достижения взаимных договоренностей и сотрудничества. Но не следует относить этот тип отношений к ситуации, когда возможен лишь компромисс или урегулирование конфликта или разногласий.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, переговорами мы считаем встречу между лицами или группами лиц, преследующими одну общую цель: установить между собой соглашение.

3.5 Выделение различных типов переговоров.

Итак, цель переговоров – установить соглашение между участниками. Именно эта характеристика в итоге может считаться центральной при сравнении всех возможных трактовок, которые могут быть даны переговорам. Это вовсе не означает, что существует некий единый однородный тип переговоров. На самом деле все зависит от той системы действий, которая лежит в основе отношений к переговорам их участников, от того, переживают ли они свою встречу или относятся к ней безразлично.

Выделение типов различных переговоров зависит от следующих факторов:

1. от мысленного представления о переговорах их участников (бесполезная дискуссия, последний шанс договориться, ежегодный ритуал и т.д.);

2. от взаимных ставок участников переговоров;

3. от личностных оценок участников (противники или партнеры и т.д.);

4. от устанавливающегося между участниками переговоров качества коммуникации (манеры самоутверждаться и защищать свою систему ценностей, агрессивности, внятности излагаемой точки зрения, способности рассуждать, влиять, убеждать ит.д.)

Концептуально переговоры располагаются где-то между двумя крайними полюсами – «столкновением» и «согласием».

По сути, конфликтные переговоры близки к играм, где одна сторона выигрывает, а другая проигрывает. Итог в таких переговорах, к сожалению, равен нулю. Такие переговоры обычно называют «дистрибутивными», то есть распределяющими соотношение сил с нулевой суммой результата. Мы в таких случаях склонны применять термин «переговоры с конфликтной доминантой». В первую очередь конфликтным переговорам свойственны следующие признаки: соперничество, соревновательность, недоверие. Участники переговоров смотрят друг на друга как на соперников: они чаще преследуют противоположные цели. Общим между ними является то, что они отказались от одностороннего решения (применение силы) или от открытого противостояния (открытый конфликт). Что же останавливает участников таких переговоров, почему они отказываются от открытого силового давления? Можно выделить следующие причины:

1. очень сильная взаимозависимость ограничивает их намерения и личностное пространство;

2. участники переговоров стремятся ограничиться распределением ролей;

3. культурные нормы;

4. стратегия переговоров, исключая применение силы (в случае захвата заложников).

Такие переговоры близки к открытому противостоянию, обе стороны преследуют свои цели и не боятся нарушить поле противника. Проявление отношений сотрудничества и взаимозависимости весьма

слабы, преобладают отношения доминирования. Каждая сторона стремится к сохранению собственной позиции, своей целостности и самоуважения в контексте авторитарных отношений. Участники конфликтных переговоров оказывают друг на друга давление и прибегают к приемам хитрости и манипуляциям. Граница между позициями «отстаивания своих интересов» и «хитростью, злобностью» весьма зыбка. Почему участники переговорного процесса выбирают конфликтную ориентацию? Возможны следующие причины:

- их долгосрочная стратегия побуждает оставаться в состоянии противостояния; если одна из участвующих в переговорах сторон ставит себе долгосрочную цель «исключить» признание (физического, статусного или политического) другой стороны, то появляются все основания для того, чтобы история взаимоотношений сторон была конфликтной. Например, история взаимоотношений Восток-Запад: их долгосрочные стратегии нигде не зафиксированы, но исторически мы имеем здесь дело с постоянно развивающимися конфликтными отношениями: отношения между Израилем и Палестиной, Ираком и США.

- конфликт вписывается в общий контекст социальных отношений; целый ряд исследователей считает конфликт – в социальном плане – фактором интеграции и развития в обществе, поскольку он позволяет дать внешнее выражение расхождению интересов в обществе. Например, Зиммель строит теорию конфликта на базе стремления личности к самоутверждению. Наше противостояние «общественному злу» позволяет нам ощутить собственную силу, значимость и стремление к налаживанию отношений. Также конфликтность социальных отношений может рассматриваться, как способ разрядить накопившуюся агрессивность. Любое агрессивное поведение, на наш взгляд, это способ проявления фрустрирующей энергии (неудовлетворенности), которая в свою очередь трансформируется во время переговоров в тактику манипулирования, преследующую единственную цель: победить любой ценой;

- этические принципы побуждают к навязыванию своей воли – тактика шахматной игры; иной источник конфликтной доминанты переговоров – отрицательный образ противника, который мы сами формируем в нашем сознании, и следующая за этим реакция

социальной защиты. Когда наше отрицательное представление о социальном статусе, ситуации или личности устанавливается окончательно и бесповоротно, переговоры могут быть только конфликтными. Очевидность предубеждения и стереотипизация поведения – тормоз в развитии такого переговорного процесса. Это и примеры ксенофобии как расового, так и идеологического порядка: реакция атаки, принятие позы, угрозы и обвинения, реакция ухода от принятия решения или подмены характерны для такой ситуации. В шахматах, как и у Клаузевица, такая игра разворачивается по следующим правилам: принять поединок, провести комбинацию, чтобы поставить противника в безвыходное положение, идти до победного конца. В тактике Сун-цзы нет открытого столкновения, но идея подчиненности противника базируется на изначальном признании его слабости-«глупости». Это и есть стремление удержать отношения «на грани», чтобы в последний момент изменить соотношение сил в свою пользу.

Как же быть в подобных ситуациях конфликтных переговоров? Где искать источники возможного компромисса? Нет ничего необычного в том, что иногда переговоры вступают в трудную фазу, когда обе стороны увязли в них или даже чувствуют, что переговоры зашли в тупик. Когда подобные ситуации возникают в переговорах между соотечественниками, принадлежащими к одной культуре, приводят в действие испытанный механизм, дающий путь к отступлению, посредством которого переговорам может быть придан новый импульс без потери лица для обеих сторон. Тупик можно преодолеть, например, изменив состав участников или место переговоров, устроив перерыв в заседании или путем "переоформления" сделки. Арабы в переговорах друг с другом сделают перерыв на молитву и вернутся к ним после этого более умиротворенными. Японские делегации привлекут к переговорам старших руководителей, для того чтобы "посмотреть, в чем состоит проблема". Шведы в подобных случаях выпьют вместе со своими оппонентами, а финны отправятся в сауну.

Такие методы не всегда пригодны в международных переговорах. Более того, характер тупиковой ситуации может быть неверно истолкован обеими сторонами, например, как в случае, когда французы упорствуют в своей приверженности логике, которую

японцы не понимают и которой совершенно не способны следовать. Обычный метод, к которому прибегают англосаксы, — это компромисс. Британцы с их общепризнанным врожденным чувством "игры по правилам" считают себя непревзойденными мастерами компромисса. Скандинавы ведут себя в этом отношении чисто по-британски, в то время как готовность американцев идти на компромисс проявляется в их тактике взаимных уступок — "давай и бери", проистекающей из традиций бартерных сделок в истории США.

Другие культуры, однако, не видят компромисс в столь же привлекательном для него свете и до сих пор не убеждены в его неоспоримых достоинствах. В глазах французов тактика "давай и бери" — это английский способ "обделывания своих делишек", и они считают его безвкусным и грубым, служащим для топорного обтесывания изящной системы доводов, которую они так тщательно возводили. "Да, — говорят они, — давайте будем разумны, но что неразумного в том, что мы говорили раньше?"

Для японцев компромисс во время переговоров означает отход от консенсуса, выработанного в их компании, и горе тем, кто уступает свои позиции, не имея на то полномочий! Они по крайней мере должны попросить отсрочки. Многих начальников в Токио поднимали среди ночи из постели телефонные звонки "о линии "Транс-Пасифик" с просьбой дать соответствующие директивы.

Романские народы относятся к компромиссу по-разному. Итальянцы, которые почти так же, как французы, уважают логику, считают, что мир иррационален, и гордятся своей гибкостью. Их взгляды разделяют португальцы, которые за долгий период торговли с англичанами хорошо изучили привычки англосаксов. Испанцам, одержимым идеей собственного достоинства, трудно идти на уступки без веских на то причин. Южноамериканцы также считают компромисс угрозой их достоинству (*pundonor*), а в некоторых странах, включая Аргентину, Мексику и Панаму, упрямо не желают уступать в чем-либо "бесчувственным, самонадеянным американцам". Компромисс можно определить как поиск "золотой середины", и для достижения этой цели и японцы, и китайцы успешно используют посредников. Это менее приемлемо для западных бизнесменов, которые предпочитают для достижения ясности в переговорах более прямые контакты (вступая даже в конфронтацию). Конфронтация —

проклятие для восточных и большинства романских народов, и ее не любят британцы и шведы. Только немцы ("истина есть истина"), финны и американцы могут в деловых дискуссиях ставить прямо, грубоватость и честность выше тонкой дипломатии. Арабы тоже любят использовать в переговорах посредников. К сожалению, Садам Хусейн и Джордж Буш оказались глухи к неоднократным предложениям короля Иордании Хусейна стать посредником в споре между ними, а ведь он, как прозападно настроенный араб (имеющий к тому же британских и американских жен), идеально подходил для роли посредника в такой особой межкультурной ситуации. Проблема состоит в том, что разумный, осмысленный компромисс возможен только в том случае, когда одна из сторон способна понять, как другая сторона определяет приоритеты своих целей и как оценивает родственные концепции достоинства, примирения и рассудительности. Однако их понимание и подходящие шаги или реакции, направленные на приспособление к ним, являются безошибочными средствами разблокирования безвыходной ситуации. Такие шаги легче предпринять, чем поверить в них. А для этого требуется знание и понимание традиций, культурных характеристик и образа мышления другой стороны.

Итак, переговоры с конфликтной доминантой ориентированы сегодня на две тактики поведения. Приверженцы «жесткой» тактики переговоров сразу навязывают силовые приемы, пытаются нащупать «слабые» стороны противника, чтобы его дестабилизировать. Другие действуют в обход, возвращаясь и отступая, наносят внезапные удары, это делается тонко и полуприкрыто («лукавое общение»). Противоположной стороне в такой ситуации следует заранее обеспечить себя максимумом возможностей для отступления и компромисса, отдавая себе отчет в трудности условий переговоров.

Так называемые «интегративные» переговоры, или **переговоры с доминантой сотрудничества**, расположены в зоне консенсуса, в непосредственной близости от ситуации «взаимного согласия». Отношения между переговорщиками в этой ситуации строятся на взаимном доверии и стремлении интегрировать свои стратегии ради положительного результата. Участники таких переговоров оценивают друг друга как партнеров. Партнерами мы становимся в том случае, если:

1. существует общая цель, дело, которое требуется реализовывать в определенное время;

2. наличествует обоюдное желание поддержать тесный контакт в течение периода сотрудничества.

Сила партнеров по переговорам в духе сотрудничества состоит в ясной логике изложения своих позиций и интересов, определяющих общую цель. Расхождения внутри группы могут быть неизбежны, но при этом важно, чтобы консенсус был притягателен для всех. Стороны, уверившись в существовании общей цели, могут легко перенести возможные временные расхождения. Здесь применяются методы открытого голосования, консультации, дискуссии и обсуждения, приглашаются эксперты. Каждый имеет право защищать свои позиции, но при этом отказываясь от применения силы. Проблема «умения жить и работать внутри группы» остается актуальной, так как нужно уметь принимать совместные решения.

Стремление к взаимной выгоде здесь превыше всего: наблюдается стремление к удовлетворению собственных интересов и одновременно стремление отметить собственную приверженность к решению общего дела. Участники таких переговоров дорожат доверием положительной оценкой деятельности друг друга. «Слово и дело» здесь всегда взаимосвязаны, это придает переговорному процессу здоровый характер: они последовательны, длительны и надежны. Переговорщики обсуждают ситуацию переговоров и принимают решение совместно, ибо их интересы совпадают.

Переговоры с доминантой сотрудничества – это состояние души и способ организации взаимоотношений:

- «состояние духа», потому что участники переговоров такого типа – люди открытые, сговорчивые и решительные. Они демонстрируют гибкость, при этом оставаясь принципиальными в защите собственных интересов. Они не меняют мнения без предупреждения, оказывают солидарность и поддержку в ситуациях риска, берут на себя ответственность в случае неудач, так и в ситуации успеха;

- «способ организации отношений», так как во время таких переговоров их участники структурируют и выстраивают во времени свои отношения. Им необходимо поддерживать стабильность во время обсуждений и последовательность принятия решений. Они заранее

готовят встречи, составляют программу действий и последовательно претворяют ее в жизнь.

3.6 Способы интерактивного взаимодействия в процессе переговоров.

Под «**интерактивным взаимодействием**» мы понимаем определение Лионеля Белланже, который считал что это тот «смысл, который можно придать системе взаимных вкладов в дело переговоров во время обсуждения». Участники переговорного процесса, как бы дружелюбно они ни были настроены в отношении вас, не станут сообщать всю имеющуюся у них информацию. Поэтому особенно важным представляется умение разработать собственную стратегию и тактику, сделать правильные выводы, основываясь на имеющейся информации о репутации, стиле поведения, целях и полномочиях участников переговорного процесса. Важнейший залог успешности интерактивного взаимодействия — его типологизация и выбор собственной позиции, соответствующей контексту переговорного процесса. Выявление типологических характеристик переговоров и построение их типологии способствует установлению и диагностике возможных ориентаций любого обсуждения. Реальная ситуация переговоров скорее близка к смешанной — соотношения сотрудничества и противостояния. Способы интерактивного взаимодействия зависят от:

1. намерений того, кто начинает и поддерживает интерактивное взаимодействие;
2. впечатления, произведенного на собеседника;
3. процесса развития самих переговоров.

С одной стороны это могут быть отношения с преобладанием доминирования (переход к силовым приемам) и противостояния (полемика), с другой использование приемов манипулирования (стратегемы) и приемов ослабления позиций противника (дисквалификация).

В переговорах полемического типа участники играют «против» и занимают оборонительные позиции. Обмен мнениями имеет резкий характер, часто обсуждаются проблемы, не имеющие прямого отношения к предмету переговоров. Здесь на первый план выходит момент агрессивности в поведении участников. Это объясняется

заведомой уверенностью в обмане и тактике сведения счетов у переговорщиков. Возражения одной стороны влекут за собой опровержения другой, но вовсе не решают реальной проблемы. Отсутствие гибкости, бесплодный и изматывающий характер споров не способствуют улаживанию конфликта и налаживанию отношений, но лишь резко усиливают напряженность и могут привести к полному разрыву. Когда полемика становится слишком острой, переговоры теряют свой смысл. Часто подобные ситуации полемики связаны с неспособностью участников к групповому обсуждению и конструктивному взаимодействию.

Если полемика состоит в основном в дозированном обмене агрессивными выпадами, то интерактивное взаимодействие типа **«переход к силовым приемам»** является приемом принятия на себя одним из участников руководства ведением переговоров. Односторонняя инициатива, доминирование, подчинение лишают участников необходимого для принятия решения равновесия. Речь идет о приеме «сильной руки», умении навязать себя и свою волю другому. Такие черты отношений как властность, превосходство и харизма составляют основное препятствие на пути к созданию желательной атмосферы сотрудничества. Человек, переходящий к силовым приемам не слышит и не видит собеседника, это скорее эгоцентризм и даже нарциссизм управляют им в ситуации переговоров. Одна сторона является инициатором и проводником решения, а другая лишь подчиняется его воле. Но в то же время, это сторона несет на себе всю полноту ответственности за принятие одностороннего решения, а значит, рискует в случае неудачи. Амбиции победителя соседствуют со страхами вероятного проигрыша - в этом риск «силовой доминанты» в поведении переговорщика, в частности, потому что основано на минимуме знаний и опыта, экспертном подтверждении своих позиций.

В ситуации, когда участникам переговоров не удастся найти путь взаимного урегулирования отношений, кто-то может прибегнуть к приемам **манипулирования**. Под манипуляцией мы понимаем то, что в интерактивном взаимодействии является маневром, предназначенным для изменения поведения партнера, для достижения корыстных целей. Манипуляции могут осуществляться различными средствами и способами, когда манипулируемый находится в полном

неведении о истинных намерениях партнера, а манипулятор делает все, чтобы скрыть свое действие или приукрасить его в глазах противной стороны. Манипулирование осуществляется с помощью хитрости (стратагема, махинаций и фальсификаций). **Стратагема** – это продукт ловкости и сокрытия своих планов. Подобная манера поведения характерна для современной практики переговоров, ибо в большинстве своем являются театром взаимовлияний. Осуждаемое как принцип применение манипулирования в переговорах, имеет множество оттенков от положительных до самых отрицательных.

Речевая софистика (фальсификация) известна с момента возникновения древней риторики в 5 в. до н.э. Предметом обучения у древних риторов было красноречие, то есть техника оказания влияния с помощью слова. Школа софистов отличалась от остальных тем, что там обучали строить свое красноречие не на принципах морали, справедливости и истине (такова была позиция Сократа), а на получаемом результате, эффективности речи и категориях правдоподобия (позиция Горгия и Протагора). Главная задача софиста состоит в том, чтобы ему поверили, «для него главное не то, чтобы он был честным человеком, а чтобы его считали таковым». Быть тем, кому верят, означает быть сильнее противника; сила создает справедливость; власть есть удел самых сильных; их влияние на других законно. Софистически действующий участник переговоров может быть признан остальными как в высшей степени одаренным в области взаимоотношений с людьми. Участвующий в переговорах софист не брезгает прибегнуть к эмоциям и страстям собеседника: орудием влияния может стать даже вежливость. Современный демократический мир становится шумной говорильней: «именно петли риторики создают ткань интерактивного манипулятивного взаимодействия».

Важнейший аспект кросскультурных коммуникаций – умелое использование силового влияния. Чьи позиции, аргументы и контраргументы, оказываются сильнее, тот имеет возможность выгодной позиции и результативности в кросскультурном взаимодействии.

Успешность интерактивного взаимодействия зависит от степени вклада в решение по обсуждаемому делу и влияния на обсуждаемый вопрос или проблему. Вклад и влияние будут зависеть,

по нашему мнению, от отношений между участниками взаимодействия и общей ориентации переговорного процесса. Эти отношения могут зависеть от:

1. намерений инициаторов переговорного процесса;
2. впечатления произведенного на собеседника;
3. стиля развертывания самого общения.

Одномоментно или постепенно переговоры приобретают выраженную доминанту конструктивного или конфликтного интерактивного взаимодействия. Устанавливаются отношения доминирования или противостояния, используются различные приемы манипулирования и ослабления позиций противоположной стороны. Интерактивное взаимодействие может влиять на ход и развитие переговорного процесса, помимо той информационной базы, которую удалось подготовить заранее. Атмосфера или «погода», которая устанавливается между участниками, часто оказывает большее влияние на доминанту переговоров, чем результат достигнутых договоренностей. Обычно в реальном речевом поведении это отражается в использовании слов и словооборотов, так называемых парафраз, передающих ваше отношение к сказанному. Например, агрессивность и поиск путей доминирования выражают обычно парафразы типа: «нас обвели вокруг пальца», «как мы их, а?», «как мы им ответили, мы ни в чем не уступили им!»; конструктивность и поиск понимания: «мы смогли высказать свои предложения», «мы сделали шаг на встречу», «у нас были несколько возможных предложений», «мы взяли на себя определенные обязательства», «перед нами были открытые партнеры», «это серьезный ход навстречу».

Переговоры – это прежде всего акт кросскультурных коммуникаций, социальная практика интерактивного взаимодействия, а для того чтобы уметь результативно взаимодействовать, важно уметь идентифицировать намерения партнер, например:

- будут ли это силовые приемы взаимодействия: давление, доминирование, соревновательность, настойчивость, что приносит в переговоры полемику и агрессивность;
- способы интерактивного обмена мнениями как манипулирование, скрытность, расчет, провокация, вызывающие напряжение, тревогу, страх и отрицательное отношение к партнеру.

Определив намерения партнера, переговорщик пытается использовать такую информацию в своих интересах: добиться своей цели быстро и с наименьшими для себя потерями. Искушение добиться результата в ущерб противоположной стороне, мы связываем с методом манипулирования в интерактивном взаимодействии. Таким образом, манипуляция это хитрость или умелое маневрирование для достижения корыстных целей. При манипулировании, один из участников непременно должен находиться в полном неведении о намерениях партнера. Корыстность и обман – характерные черты поведения манипулятора. Причин тому может быть несколько:

- страх поражения и неуверенность в собственных полномочиях могут породить поведение типа лавирования или стратагемы (искусство комбинации средств ради достижения результатов);
- отсутствие доверия к другим участникам, отрицательный образ собеседника, эгоцентризм одной из сторон могут вызвать ощущение и желание решить проблему за других, создавая иллюзию «заботы о правильном понимании сути вопроса», пытаясь убедить собеседников о полезности для них выбранного пути решения;
- личная склонность к комбинациям и уловкам для того, чтобы скрыть собственную неуверенность и противоречивость позиции.

Как нам видится, манипуляция является характерной чертой сегодняшних переговоров и в повседневной, и в профессиональной сферах взаимодействия. Отсюда и множество оттенков и нюансов манипулирования в переговорах типа интерактивного взаимодействия. Мы не склонны их осуждать или поддерживать, но скорее стремимся осознать их логику и признать ее существующей на сегодняшний день. Следует признать также, что любой тип манипулирования колеблется между сокрытием истинных мотивов и обходным маневром, ради дестабилизации позиции партнера. Такие черты как властность, превосходство, харизма составляют основное препятствие на пути к созданию атмосферы сотрудничества и поиска взаимовыгодного решения. Участник переговоров, переходящий к силовым приемам больше не замечает партнера, не слышит и не интересуется собеседником. Психологически это объясняется чертами эгоцентризма и даже нарциссизма – переговорщик видит себя инициатором и проводником всех решений. Поскольку это позиция игрока, то иногда она является выигрышной, а ее инициатор – победителем. Но

участники переговоров такого типа преступают важнейшую норму переговоров открытого типа – доверие и уважение к личности партнера. Решив противоречие путем обходного маневра, «победитель» тем не менее ставит под вопрос этическую и моральную сторону своей позиции.

Лекция 4.

Процесс подготовки к проведению конструктивных переговоров.

Аннотация. Тема раскрывает подробный план подготовки к переговорам.

Ключевые слова: планирование переговоров; цели переговоров: конкретные, позитивные, негативные, идеальные, реальные; пределы позиций, информационная подготовка, информационные источники: легальные, полуполегалыные, конфиденциальные, нелегалыные; повестка дня переговоров, методы подготовки к переговорам, организация переговоров.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

4.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002.
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>

9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. [Лекция 4.](#) (в формате презентации)

4.2 Глоссарий по теме 4:

Информационная подготовка предполагает получение знаний обо всем том, что касается будущих переговоров.

Спланировать переговоры - составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса.

Цель - это то, что участники переговоров действительно хотят добиться или получить.

4.3 Вопросы для изучения:

1. Основные мероприятия плана подготовки к переговорам.
2. Основные виды целей на переговорах.
3. Что предполагает «информационная подготовка к переговорам»?
4. В чем состоят основные методы подготовки к переговорам?

4.4 Анализ интересов, разработка альтернатив.

К переговорам необходимо готовиться заранее. Потому что это дает возможность, во-первых, подготовить необходимые аргументы для отстаивания своих интересов заранее, а не делать это экспромтом в ходе диалога; во-вторых предвидеть возражения другой стороны и в спокойной обстановке подготовиться к ответу на них; в-третьих, быть уверенным в своей правоте.

Тщательная подготовка к переговорам - это основополагающий фактор их успеха. Если необходимость вести переговоры застала партнеров врасплох, если приходится импровизировать на ходу, если нет времени для обдумывания неожиданно предъявленных предложений, если нет возможности просчитать все возможные варианты решения проблемы, то, что же может тогда гарантировать пусть не успех даже, но хотя бы уверенность в том, что сделано все для его достижения. А ведь участники переговоров - обычные люди, которые по-разному ведут себя в стрессогенных или экстремальных ситуациях, в ходе которых возникает необходимость принятия экстренных решений. Если согласиться с тем, что успех всякого дела

зависит прежде всего от досконального знания этого дела, то отсутствие должной подготовки к переговорам ограничивает (если подчас не лишает) их участников в самом важном - в знании этого дела, в их информированности.

Все это означает, что любые переговоры должны быть скрупулезно спланированы, подготовлены. Что значит спланировать и подготовить переговоры? Спланировать переговоры - это значит составить перечень предполагаемых мероприятий, осуществление которых должно обеспечить успех переговорного процесса.

Приведем версию примерного плана подготовки предлагаемую Мокшанцевым Р.И. в работе «Природа переговоров»:

1. Наметить цель переговорного процесса.
2. Определить задачи, решение которых позволит достичь эту цель или максимально приблизиться к ней.
3. В организационной части переговорного процесса (можно выделить в отдельный план) особое внимание обратить на:
 - сроки проведения переговоров;
 - место проведения переговоров;
 - подготовку места к проведению переговоров;
 - обеспечение физической и информационной безопасности переговорного процесса;
 - состав собственной делегации;
 - финансовое обеспечение переговорного процесса;
 - материальное обеспечение участников переговорного процесса организационной техникой (канцелярские принадлежности, средства визуализации и аудиализации переговоров, адресная и персональная документация, транспорт и связь);
 - встречу и размещение партнерской делегации, если переговоры будут проходить на своей территории;
 - культурно-досуговую программу для членов партнерской делегации;
 - корпоративные подарки и сувениры;
 - прощальный банкет;
 - проводы партнерской делегации.
4. Четко определить границы собственных интересов (коренных, глубинных - первый их уровень, и иных - второй, третий и далее уровни).

5. Четко сформулировать пределы интересов партнеров по переговорам (коренных, глубинных - первый уровень, и иных - второй, третий и далее уровни).

6. Информационная подготовка к переговорам.

7. Определить предполагаемую потребность в экспертном и консультационном обеспечении: экономическом, политическом, правовом, психологическом.

8. Наметить общую стратегию переговорного процесса.

9. Определить ситуационно обусловленные тактические приемы ведения переговоров.

10. Выявить возможные варианты для предполагаемого решения обсуждаемой проблемы.

11. Найти наилучшую альтернативу для возможного срыва переговоров.

12. Обдумать характер, способ и средства информационного освещения хода переговоров и их результата.

Информационная подготовка предполагает получение знаний обо всем том, что касается будущих переговоров. В этом плане важное значение имеют три задачи: изучение предмета переговоров, сбор информации о партнере (партнерах) по переговорам, а также о внешней среде, в которой будут проходить переговоры.

Изучение предмета переговоров требует серьезной, тщательно спланированной и систематизированной работы по сбору информации и формированию банка данных по изучаемой проблеме. Где искать такие данные? В зависимости от характера исследуемой проблемы источники информации для банка данных могут быть разными.

- Легальные источники информации. Это все опубликованные материалы по данному вопросу, найти которые можно в газетах, журналах, книгах, рекламе, в сети Internet. К ним относятся и неопубликованные сведения, которые можно почерпнуть из архивных документов, из разговоров с информированными субъектами, из общения с партнером по переговорам.

- Полулегальные источники. Носителями такой информации могут быть работники близких структур. Получение этой информации связано с ее оплатой и сохранением источника в тайне. Передача самой информации незаконна.

- Конфиденциальные источники. Это носители информации,

обладающие ею по долгу службы. Получение ее связано или не связано с оплатой, но имя источника сохраняется в тайне. Передача этой информации относительно законна.

- Нелегальный путь добывания информации. Это тайное похищение документов из мест их хранения или дублирование их там же.

Сбор информации о партнере намного более сложная задача по сравнению со сбором информации о предмете переговоров. Понятно, что необходима не вся информация об этом человеке, а та, которая будет полезна в ходе переговоров. Другой вопрос, как определить, какая именно информация о партнере по переговорам будет необходима, а это достаточно сложно и далеко не однозначно.

Следует отметить, что основная нагрузка по сбору необходимой информации о партнере ложится на другого участника переговоров в периоды предварительных контактов, а также уже в ходе начавшихся переговоров. Здесь существует ряд универсальных правил. К их числу относятся такие, как умение грамотно задавать вопросы, умение внимательно слушать ответы и наблюдать за особенностями невербального поведения партнера.

В случаях, когда информация труднодоступна и явно недостаточна, может быть применен метод псевдопереговоров. Он означает, что доверенным лицам предлагают начать "переговоры", которые на самом деле таковыми не являются. При их проведении отрабатывают наиболее важные аспекты будущих настоящих переговоров, выясняют подробную информацию о партнере и его поведении по широкому кругу вопросов предстоящих переговоров, но в конечном итоге блеф-переговоры "срываются".

Под внешней средой, изучение которой необходимо в порядке подготовки к переговорам, понимается: политическая обстановка в странах, гражданами которых являются участники переговорного процесса; ситуация на рынке; законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности; налоговое и таможенное законодательство и т. п. Обычно такую информацию готовят консультанты и эксперты.

Особое значение имеет информация о фирме партнера по переговорам. Источники те же, что были названы ранее, плюс возможности, связанные с посещением самой фирмы, которое можно ор-

ганизовать как лично, так и через подставных лиц.

Из изложенного выше может создаться впечатление, что подготовка к переговорам, особенно в части сбора и обработки информации, представляет собой своего рода разведывательную деятельность. В сущности так оно и есть. И именно так к этому следует относиться. И вести эту работу необходимо, скрупулезно соблюдая законы своей страны и страны партнера по переговорам, если он иностранец.

4.5 Планирование стратегии и тактики, формулировка целей.

Цель - это то, что участники переговоров действительно хотят добиться или получить. Различают цели конкретные и неконкретные, конечные и промежуточные. Все промежуточные цели устанавливаются с учетом цели конечной.

- Конкретная цель. Первый шаг при подготовке переговоров - сформулировать их цель. Американские психологи не без юмора комментируют этот тезис так: "Если я не знаю свою станцию назначения, то как я узнаю, что я на нее прибыл". Или: "Если ты не знаешь, куда идешь, то можешь оказаться совсем в другом месте". Есть варианты этой метафоры, но смысл понятен: нет цели - любой ветер не будет попутным. Правда, здесь необходима оговорка: эта цель должна быть наилучшей из всех других возможных.

Житейская практика каждого человека свидетельствует о том, что далеко не всегда цель ясна и понятна с самого начала, что порой возникают сомнения и колебания в правильности принятых решений.

Развернутый список поставленных целей дает возможность субъекту переговоров иметь более или менее полную ясность в отношении того, что именно и в какой форме он собирается получить.

Богатая история переговоров выработала алгоритм, в соответствии с которым шанс правильно сформулировать цель переговорного процесса возрастает. Вот он: знать, что именно участник переговоров хочет получить; представить себе это желаемое в более широком аспекте; знать, что заставляет его стремиться к этой цели; убедиться, что она позитивна; максимально конкретизировать ее; цель должна быть реалистичной. Если представить себе такую маловероятную ситуацию, при которой одна из сторон ничего хорошего от переговоров не ждет, то любой жест со стороны партнера она расценит как величайшее благо, которое, кстати говоря, вовсе таковым может и не быть.

Представить свою цель в более широком аспекте - это значит иметь четкие ответы на вопросы: "Что может случиться, если результат будет иным?" и "Желаемый результат - это единственный способ достижения цели или есть и другие?".

Сформулированную цель необходимо рассмотреть и с таких точек зрения, как: какова она в идеале, и в реальности, и в самом худшем случае.

- Идеальная цель. Получить ответ на вопрос "Какова цель в идеале" не сложно. Применительно к переговорам это, как правило, стартовая позиция, о которой участник переговоров заявляет с самого начала. Это вряд ли достижимо, так как у партнера есть свои интересы и требования. Идеальная цель - это "журавль в небе".

- Реальная цель. Это то, на что удастся (скорее всего) рассчитывать с учетом диалога с партнером. Это - "синица в руках".

- В наихудшем варианте цель. Это то самое дно, ни на которое, ни ниже которого опускаться нельзя. Наихудший вариант прогнозировать необходимо всегда, при любых обстоятельствах.

Получить знание того, что заставляет участника переговоров - стремиться к своей цели - значит получить представление о своих истинных мотивах и намерениях.

- Позитивная цель. Стереотипное мышление оперирует негативными установками: люди зачастую хорошо знают, чего они не хотят, в то время, как им необходимо знание того, чего они хотят. Поэтому, если все-таки цель формулируется через негативный тезис, его следует трансформировать в позитивный: "Этого я не хочу, тогда чего же я хочу".

Цели не должны быть настолько абстрактными, чтобы нельзя было определить, достигнуты они уже или нет. Максимальная конкретизация целей - одно из условий их достижения.

Цель должна быть реалистичной, то есть достижимой. Важно иметь в виду, что человек вряд ли достигнет чего-то большего по сравнению с теми целями, которые он сам для себя устанавливает. При этом следует учитывать, что нереалистичные цели могут быть адекватными и неадекватными. Адекватные нереалистичные цели можно свести к реалистичным за счет понижения планки требований, то есть за счет снижения уровня запросов. Неадекватные нереалистичные цели к реалистичным принципиально нельзя свести.

Актуально и то соображение, что анализ целей необходимо делать не только своих собственных, но и целей партнера по переговорам. Часто в процессе переговоров от партнера с нетерпением ждут разъяснений своих требований и аргументов. Рассматривая позицию другой стороны, нужно уметь распознавать движущие мотивы ее поведения. Помочь стороне увидеть ее цели и интересы в более широком аспекте - существенный фактор успеха переговоров.

Если в переговорах участвует команда (делегация), то выбор цели - коллективный процесс. Самые первые переговоры тогда следует провести с членами команды - это позволит убедиться в том, что цели выбраны правильно и все члены команды понимают их правильно. В этом случае все участники переговоров смогут считать эти цели своими собственными.

Практика показывает, что довольно редко случаются такие переговоры, в которых их участники достигают всех своих целей. Именно поэтому необходимо знать, какая из множества целей представляет наибольшую важность. Следовательно, необходимо определять приоритеты целей. Это особенно важно в тех случаях, когда в ходе переговоров придется чем-то жертвовать, когда придется идти на взаимные уступки. Для каждой предстоящих переговоров необходимо устанавливать ближайшие цели с учетом целей долгосрочных, перспективных.

Установление пределов возможностей участников переговоров - одна из наиболее важных и трудных задач переговорного процесса. Перед началом любых переговоров необходимо определить пределы допустимых и недопустимых возможностей сторон. Установление их позволяет экономить время, силы и средства, поскольку обеспечивает свободу маневрирования в границах собственных возможностей. Кроме того, установление таких пределов позволяет участнику переговоров действовать осмотрительно, решительно и уверенно.

Установить пределы возможностей сторон - это значит определить цену тех шагов навстречу партнеру по переговорам, которая для данной стороны уже неприемлема, ту максимальную жертву, которую другой участник готов принести для достижения своей цели и ту точку, при достижении которой вторая сторона прекращает вести эти переговоры и будет добиваться своей цели каким-либо иным образом. Когда этот предел установлен, легче сопротивляться нажиму и

соблазнам момента.

Способность устанавливать пределы возможностей сторон непосредственно связана со степенью информированности участников переговоров.

В процессе деловых переговоров нередко возникает ощущение, что устанавливать какие-то свои пределы вовсе не обязательно, поскольку существующая ситуация уже сама по себе определяет некоторые границы, в которых будет вестись обсуждение. У людей, как правило, всегда имеется некоторое представление, например, о стоимости различных товаров и услуг. И они предполагают, что обсуждение не выйдет за рамки приемлемого для них диапазона. Однако это заблуждение. Даже деловые переговоры могут выходить за естественные рамки и сбиваться на ложный путь. Особенно часто такая ситуация возникает в периоды экономических спадов.

Установление пределов - чисто психологическая проблема. Многие люди не обладают необходимой твердостью, уверенностью в своих действиях, высокой самооценкой, способностью в нужном месте и в нужное время сказать "нет". Вот почему они заключают порой невыгодные для себя сделки, и тогда переговоры могут породить массу негативных эмоций. Это происходит в силу того, что одна из сторон будет чувствовать себя обманутой, жертвой сложившихся обстоятельств в ходе переговоров.

Технику установления пределов возможностей сторон на переговорах можно представить в следующем виде: помнить, что всегда есть другие варианты (они действительно всегда есть); выяснить, какие и сколько вариантов есть; обдумать, что может быть при том или ином варианте. Это означает, что участник переговоров точно знает, что он будет делать в ситуации "а иначе...".

Установление пределов возможностей для себя и партнеров означает и автоматическое определение своей точки сопротивления. Она располагается достаточно близко к установленным пределам, но при этом оставляет достаточное пространство, в котором участник может действовать, не пересекая своих пределов. Когда точка сопротивления достигнута, необходимо проинформировать оппонента по переговорам о том, что обсуждение подошло достаточно близко к тем пределам, которые для себя установил один из партнеров. Это и будет служить сигналом о том, что очень скоро переговоры вообще могут

прекратиться.

Полезно иметь в виду, что сразу после начала переговоров заявлять о своих возможностях неразумно. Это - нарушение одного из фундаментальных правил ведения переговоров, которое гласит: "Ни при каких обстоятельствах не следует загонять самого себя в угол".

Полезно, тем не менее, пересматривать свои пределы, критически смотреть на них с учетом позиции оппонента по переговорам. Полезно также помнить и о том, что иногда самая лучшая сделка -это отказ от нее.

Тот предел (верхний для стороны-покупателя и нижний для стороны-продавца), который делает невозможным заключение сделки, называется точкой отказа.

Установление пределов возможностей сторон имеет не только позитивные последствия, но и негативные. Коротко суть последних сводится к следующему. Они понижают степень восприятия партнера. В самом деле, решив заранее, что никакие доводы и аргументы одной стороны не заставят другую поднять или снизить предел, последняя тем самым лишает себя возможности внимательно отнестись к аргументам сильной стороны. Негативные последствия установления пределов возможностей заключаются и в том, что они подавляют творческую активность партнеров. Иначе говоря, они снижают стимул к поиску такого варианта, который мог бы сочетать различные интересы сторон во взаимовыгодном решении. Предел почти всегда бывает слишком жестким, К тому же раз и навсегда установленный для себя предел в дальнейшем трудно изменить любой стороне.

Обобщая сказанное, следует отметить, во-первых, установление предела возможностей сторон может защитить участников переговоров от принятия невыгодного соглашения; во-вторых, одновременно это может помешать творческому воображению партнеров и как следствие этого - принятию разумного решения.

Переговоры практически всегда являются предприятием с определенной долей риска. И хотя успешное планирование не всегда является гарантом от риска, однако успех даже самых рискованных предприятий всегда базируется на планировании. Говоря словами давно забытого мудреца: "Те, кто провалились в плане, планируют провалиться".

Одним из вопросов, который встает при подготовке к перегово-

ворам, является вопрос о том, как ее лучше провести, какие подходы и способы возможны. Речь здесь идет уже о содержательной подготовке, оценке возможных выгод и потерь, выработке, пока предварительной, наилучших ходов. Какие же это наилучшие? Как их выявить?

Международная переговорная практика дала богатый опыт этому этапу подготовки к переговорам. Они сводятся к следующим приемам и методам: составление балансных листов по методу Р. Фишера, составление балансных листов по методу Дж. Аткинсона, метод "мозгового штурма", проведение деловых совещаний, разработка метаплана, организация деловых и ролевых игр.

Все указанные методы используются как на этапе подготовки, так и в ходе переговорного процесса при выработке альтернативы.

Если предстоят переговоры на международном уровне, то требуется дополнительная подготовка. Прежде всего надо выделить две различных ситуации предстоящих переговоров: переговоры с партнером-иностранцем могут проходить на своей территории и переговоры могут проходить на территории партнера-иностранца.

Эти ситуации безусловно отличаются повышенной степенью сложности подготовки и ведения переговоров.

Наибольшая нагрузка как обычно падает на ситуацию, когда переговоры проходят на территории партнера-иностранца. Но она же и в наибольшей степени ведет к успеху этих переговоров. Следует заметить, что к переговорам с партнером-иностранцем, которые будут проходить на его территории, надо готовиться так, словно они будут проходить на своей территории.

Что собой представляет дополнительная подготовка к переговорам с иностранцем? Прежде всего она связана с необходимостью собрать информацию о культурных обычаях, законодательстве и деловой практике той страны, с представителем которой намечаются переговоры. Подспорьем тому может послужить предварительная туристическая или по приглашению поездка. Уважение чужой культуры и действительное понимание ее корней повышают шансы на эффективное ведение переговоров с представителями этой культуры.

Для ведения переговоров с иностранцами желательно заранее познакомиться с историей, географией, религиями их страны.

Где добыть такую информацию? Как представляется автору, ее можно получить из следующих источников. В беседах с друзьями и

сослуживцами, которые имели опыт общения с представителями этой страны. Из образовательных видео- и кинофильмов об этой стране. В данном вопросе несомненно поможет компьютерная сеть Internet и культурные центры, финансируемые правительствами зарубежных стран. Можно воспользоваться беседой с эмигрантами из этих стран. Некоторые сведения можно получить, посетив рестораны и кафе, работающие в национальном стиле соответствующей страны, и побеседовать с их владельцами, обслуживающим персоналом и посетителями - представителями данной страны. Можно встретиться с чиновниками администрации или муниципалитетов, которые отвечают за соблюдение международного протокола. Интерес представляют и специалисты - сотрудники совместных с данной страной предприятий, как с той, так и с другой стороны. Источником информации могут быть и работники туристических фирм, обслуживающих туристические потоки в эти страны; полезно пообщаться и с переводчиками, знающими язык данной страны. Практика переговорного процесса свидетельствует, что необходимой может быть и информация о том, какое влияние на переговоры оказывают государственные органы данной страны.

Но самую большую сложность представляет поиск информации о партнере-иностранце по переговорам как о человеке. Источники ее крайне ограничены. Прежде всего надо выяснить, бывал ли он раньше в стране, где намечено проведение переговоров. Принимающей стороне крупно повезет, если такой визит, а еще лучше, несколько визитов, имели место. Тогда гораздо легче ответить на такие вопросы: где, когда, в какой организации или фирме побывал ее будущий партнер, с кем вел переговоры, где проживал, где питался, кто был у него переводчик и т. д. Все это чрезвычайно ценно при подготовке к предстоящим переговорам.

В ходе сбора информации для будущих переговоров важно избежать довольно распространенной ошибки, когда сведения получают не о той конкретно стране, с представителями которой будут вестись переговоры, а о регионе, в который входит эта страна. Например, не о Китае, Корее или Японии, а об Азии. Это серьезная ошибка. При наличии общего различия между ними огромны.

В организационном плане подготовка к переговорам с партнером-иностранцем предполагает заблаговременное решение вопроса о

переводчиках, помня о том, что есть два вида перевода - синхронный и последовательный. Первый дороже, но он того стоит. Самое большое его преимущество состоит в том, что он позволяет соотносить произносимый текст с невербальными коммуникациями говорящего. При этом не следует нанимать общего переводчика для обеих сторон. До начала переговоров надо выделить достаточное время, чтобы ввести переводчика в курс дела, проверить его профессиональные качества, его возможность излагать свои мысли просто и кратко, избегая жаргона и сленга, попросить его говорить ровным, спокойным голосом с более длинными паузами, чем при обычном разговоре.

Одной из особенностей целей и ведения международных переговоров является разработка совместных проектов в тех или иных областях политического, экономического, военного или культурного сотрудничества участников переговорного процесса.

Существуют общепризнанные принципы разработки международных проектов. К их числу можно отнести следующие: долгосрочная, стратегическая направленность проектов; принятие последовательного плана приближения к взаимоприемлемому соглашению на основе последовательных взаимных уступок; создание правовых механизмов экономической ответственности за потенциально ущербную деятельность; право вместо олигархии. Принцип права - это принятие решений в строгом соответствии с демократически принятыми и заранее известными всем сторонам законами. Принцип олигархии - это принятие решений сильнейшими участниками переговорного процесса, то есть олигархией как таковой. Принципы демократии и права (в национальных рамках) соблюдаются и в двусторонних отношениях: двусторонние или многосторонние договоры должны соответствовать национальному и международному законодательству; должное место в договорах должны занять принципы презумпции невиновности и защиты прав слабейших; особо следует оговорить участие в принятии решений всех заинтересованных сторон, открытость и доступность информации, возможность социальной защиты.

Степень готовности той или иной стороны к участию в переговорах определяется способностью дать более или менее адекватные ответы на следующие вопросы. Насколько честно сторона готова вести переговоры? Есть ли у нее желание разрешить проблему? Имеет ли

она представление о всех проблемах предстоящих переговоров? Знает ли она о нуждах и опасениях другой стороны? Каким видится справедливое решение проблемы? Какое количество вариантов решения проблемы выявлено до начала переговоров? Готова ли она вести переговоры на равных?

Лекция 5.

Проведение конструктивных переговоров.

Аннотация. Тема посвящена изучению этапов непосредственного взаимодействия сторон в переговорном процессе.

Ключевые слова: регламент переговоров, повестка дня переговоров, основные стадии переговоров, ошибки, препятствующие выработке альтернативы, психотехнология выработки альтернативы: четырехшаговая система Фишера-Юри, мозговой штурм, ролевые игры; методы обсуждения вариантов, оценка вариантов, объективные критерии на переговорах, критерии успешности переговоров, анализ результата переговоров.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

5.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002.
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг

Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>

9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. [Лекция 5.](#) (в формате презентации)

5.2 Глоссарий по теме 5:

«Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению» - эффективная модель поведения, способная защитить от принятия нежелательного решения и одновременно предотвратить отказ от возможного соглашения. Представляет собой выработку варианта удовлетворения интересов вне данных переговоров. Ее авторы - Р. Фишер и У. Юри.

Метод "составление балансных листов" - метод оценки предложенных вариантов, предложенный Р. Фишером, позволяющий максимально учитывать собственные интересы и интересы партнера.

Мозговой штурм – метод, ориентированный на коллективную выработку альтернативного предложения, способствующий спонтанной генерации идей.

Четырехшаговая круговая система выработки альтернативы по Фишеру-Юри – алгоритм разработки вариантов решения обсуждаемой, предложенный американскими специалистами по переговорам Р. Фишером и У. Юри.

5.3 Вопросы для изучения:

1. Место и роль регламента переговоров, его психологическое значение.
2. Различия в понятиях «позиция» и «интересы».
3. Смысл и содержание четырехшаговой круговой системы выработки альтернативы по Фишеру-Юри.
4. Сущность метода «мозговой штурм».
5. Содержание понятия «наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению».
6. Основные критерии успешности переговоров.
7. Приемы и методы ведения деловых переговоров.

5.4 Начало переговоров: обозначение целей, согласование порядка проведения переговоров, выяснение позиции и интересов партнера и обоснование собственных позиций и интересов.

Обсуждение регламента переговоров часто представляется как вопрос чисто технический или в лучшем случае - протокольный. Предполагается, что главное - это договориться по существу вопросов, а формальности согласуют технические службы.

На самом деле выработка регламента - это существенная часть переговорного процесса, не менее важная, чем обсуждение предмета переговоров. Заметим, что обсуждение и согласование основных проблем могут вообще не состояться, если не будет выработано общее понимание по регламенту.

В регламенте обычно выделяется несколько смысловых частей.

- Преамбула регламента. Это констатация общей цели переговоров, которая должна безусловно определяться взаимным соглашением. Полное или частичное признание целей сторонами свидетельствует о намерении к согласию. Даже при условии расхождений во взглядах партнеры формулируют в виде общего меморандума свое желание хотя бы прояснить разногласия. Полное неприятие целей свидетельствует о размежевании. Отсутствие соглашения по целям делает переговорный процесс бессмысленным.

- Соглашение относительно участников. Это следующая важная часть регламента. Субъекты переговоров договариваются об уровнях представительства и нередко о персональном составе делегаций, которые будут участвовать в переговорах. При необходимости специально оговариваются вопросы участия групп экспертов.

- Сроки проведения переговоров. Могут быть определены в том случае, если собрана вся важная для обсуждения предмета переговоров информация. Время проведения переговоров обязательно планируется и согласовывается со всеми участниками переговоров.

Если о самого начала не обсуждается запланированное время проведения переговоров, то вполне возможны неожиданные требования или просьбы о переносах, прерывании переговорного процесса в самый неподходящий, с точки зрения одной из сторон, момент.

- Формулировки санкций. Регламент включает в себя эту позицию как реакцию на нарушение его требований. Это могут быть меры

правового, дисциплинарного, экономического или иного характера, вплоть до прерывания переговоров с ответственностью за последствия виновной стороны.

- Диспозиция: согласование места и времени переговоров. Постоянная диспозиция квалифицирует переговоры как непрерывный процесс во времени и пространстве, переменная диспозиция может регламентировать переговоры в виде нескольких раундов с изменением или без изменения места переговоров.

- Процедурные правила переговоров. В их числе могут быть правила, определяющие порядок ведения переговоров, заслушивания сообщений и введения экспертных оценок. Обсуждение и принятие правил ведения переговоров имеет большое значение для обеспечения их успеха. Формулируя правила, важно суметь предвидеть возможные деструктивные моменты, которые могут возникнуть в ходе обсуждения. Принятие правил ведения переговоров еще не является гарантией их тщательного соблюдения. Тем не менее это все-таки средство управления ходом переговоров.

- Договоренность между сторонами о степени открытости переговорного процесса. Эта информационная составляющая регламента включает в себя взаимное обязательство давать или не давать интервью представителям прессы до окончания или после окончания переговоров, с согласия или без согласия другой стороны, характер совместного коммюнике, совместные пресс-релизы и др.

Безупречное выполнение всех статей согласованного сторонами регламента также является одной из важных предпосылок успешности переговоров.

При определении повестки дня переговоров трудность заключается в том, чтобы добиться от участников четкой формулировки проблемы, которую каждый из них хотел бы обсудить. После определения главной темы переговоров определяются и другие наиболее важные вопросы для обсуждения.

Следует иметь в виду, что не все требования и притязания одной стороны могут быть приняты другой стороной в качестве предмета для обсуждения. Известно, что всякое прямое заявление об общезначимости своих собственных притязаний в качестве предмета для обсуждения обыкновенно наталкивается на такой же прямой отказ со стороны партнера.

Пока происходят поиск и отбор тем для переговоров, важно временно отказаться от всяких оценок мнения какой-либо из сторон. На данном этапе главное состоит в том, чтобы все вопросы и темы, к которым проявили интерес договаривающиеся стороны, привести в логическую последовательность. Только после этого вносятся окончательные предложения с обеих сторон о темах переговоров и определяется очередность их обсуждения.

На основании совместно "составленного списка тем стороны оперативно выясняют, какие пункты (вопросы) повестки дня должны быть рассмотрены обстоятельно, а какие - в более быстром темпе. Хотя обе стороны участвуют в составлении окончательного варианта повестки дня переговоров, очень важно не превратить этот документ в догму, которая может связать их, лишить способности маневрировать.

Определение общих интересов - основная цель начального этапа ведения переговоров. Главное на этом этапе - получить как можно больше информации о фактах, интересующих обе стороны, о точках зрения и прочности позиции сторон.

Позиция партнера, выражая определенный интерес, часто содержит одностороннюю оценку главной проблемы переговоров. При односторонней интерпретации проблемы в большинстве случаев бывает нетрудно уловить, какими являются объяснения партнера своих взглядов на пути ее решения. Однако нередко это оказывается большим заблуждением.

Бывает достаточно трудно разглядеть скрывающиеся за той или иной позицией личные интересы и потребности. Лишь в рамках обмена мнениями по обсуждаемой проблеме становится понятным, как важен для другой стороны определенный пункт переговоров. В такой ситуации участники переговоров нередко склоняются к изменению своей позиции, как только почувствуют, с какой твердостью партнер представляет и защищает собственную точку зрения. Начинается поиск взаимного согласия и проверки того, на какие уступки может пойти другая сторона.

На основе полученной информации каждая сторона может решить для себя, какими возможностями она располагает и в каких вопросах она проявит гибкость. Речь идет о том, чтобы установить как различающиеся, так и общие интересы сторон.

Вопрос о том, что объединяет, а что разъединяет стороны, сам по

себе может быть спорным, а следовательно, стать предметом разногласий. В таком случае этот момент необходимо особо прояснить.

От обеих сторон при определении общих интересов требуется большое терпение. Необходимо делать различия между субъективной позицией и ее оценкой. Когда собственная позиция рассматривается как "объективная истина", возникают дополнительные разногласия по обсуждаемому вопросу.

Психологам хорошо известно, что при встрече двух человек сразу же начинается своеобразная игра, определяющая превосходство одного человека над другим. Если ее не взять под контроль, она легко превратится во взаимное противостояние. Чтобы быстрее найти общие интересы, весьма полезной может стать так называемая трехуровневая интерпретация проблемы. Первый уровень: как вижу проблему я; второй уровень: как данную проблему видит партнер; третий уровень: проблема глазами постороннего человека.

Следует отметить, что лишь небольшое количество людей способно рассматривать проблему одновременно с трех уровней. Житейский опыт каждого из нас свидетельствует, что лучше всего мы владеем способностью увидеть проблему со своей точки зрения (и то не всегда). Сложнее и реже нам удастся увидеть проблему глазами партнера, и уж практически никогда мы не пробуем рассмотреть обсуждаемую проблему глазами незаинтересованного человека. Освоение этой психологической техники существенно сберегает силы, время и деньги при обсуждении самых сложных вопросов переговоров.

После того, как повестка дня определена, оговорены общие интересы, важно сформулировать основные идеи, обозначающие вероятные пути реализации интересов обеих сторон. Эта работа может быть представлена в виде взаимных предложений сторон. Они называются пакетами предложений. Хотя эти предложения еще не реализуются за круглым столом, но процесс ознакомления с позицией партнера уже начат.

Главное требование к составлению пакета предложений состоит в том, чтобы в нем полностью просматривались позиции обеих сторон по обсуждаемым вопросам. Умелое составление исходного пакета предложений может показать оппоненту, чем сможет поступиться

(пожертвовать) его партнер, а что будет отстаивать до конца.

В пакете предложений должна быть четко сформулирована позиция сторон по всем аспектам обсуждаемого вопроса. Обоснование позиции обычно не приводится - это рассматривается в ходе переговоров. В качестве предложений вписываются следующие положения. Например, претензии одной стороны к противоположной. При этом в них выделяются принципиальные и второстепенные претензии. Первые характеризуются прямо и категорично. Вторые идут дополнением, оформленные речевыми оборотами типа "к тому же...", "следует добавить, что...", "в числе спорных вопросов следует выделить и такие, как...". Предъявление дополнительных, второстепенных претензий может служить косвенным указанием на то, что при определенных условиях (а именно, когда удовлетворены основные претензии) второстепенные могут быть сняты. Пакеты предложений могут содержать экспертные оценки, характеризующие предложения. Здесь же даются проекты или расчеты возможных вариантов, в которых упор делается на тот или иной желательный или предпочитаемый вариант.

Следует отметить, что обсуждение пакета предложений - это такой этап хода переговоров, в рамках которого в полном объеме реализуются избранные сторонами стратегии, приемы, методы и тактики, позволяющие отстаивать свои собственные позиции и интересы.

5.5 Поиск взаимовыгодного варианта решения ситуации.

В данной теме понятие "альтернатива" используется в широком смысле слова и близко к понятиям "версия" или "вариант". В строгом смысле понятие "альтернатива" означает один из двух взаимоисключающих вариантов, по принципу "либо-либо". Два варианта могут и не быть альтернативой. В переговорной же практике приходится иметь дело, как с вариантами, так и с альтернативой.

После того, как проведено исследование проблемного поля переговоров, выяснены разногласия и преодолены тупики в проблемах, обозначены пути решения проблем, наступает этап выработки вариантов решения проблем. На этом этапе необходимо весьма бережно отнестись к большому числу новых вариантов решений.

Нередко ситуация складывается так, что ее разрешение не может удовлетворить всех участников переговоров. Однако решения, учитывающие интересы всех, по крайней мере, показывают озабо-

ченность участников судьбой каждого из них.

Обычно на переговорах допускаются четыре серьезных психологических просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов решения проблем:

- Преждевременное суждение. Самым существенным препятствием к нахождению вариантов решения проблемы является критический настрой партнеров по переговорам, их цепляние за недостатки того или иного варианта. Критическое суждение весьма сильно тормозит воображение. Поэтому крайне важно отделить процесс рассмотрения вариантов решения проблем от их критики, отделить творческое действие от оценочного.

- Убежденность в невозможности "увеличить пирог". Довольно часто на переговорах выделяют какую-то одну проблему, и все усилия направляются на поиск пути ее решения. В таком случае возможные варианты соглашения ограничены узким кругом вопросов. Есть один тип переговоров, на котором эта ситуация является типичной, - это торги, где нередко практически единственной проблемой выступает цена. Однако в более сложных ситуациях, когда партнеры могут оказаться связанными долговременными деловыми проектами, возможность выработки альтернативы существенно возрастает за счет расширения круга обсуждаемых проблем. Это значительно повышает шансы на получение окончательных решений, близких к оптимальным. Анализ узкого круга проблем часто приводит к убеждению, что возможности для партнеров ограничены, и если один из них удовлетворяет свои интересы, то чаще всего за счет другого. Основная предпосылка для поиска и изобретения приемлемых вариантов решения проблемы состоит именно в том, что возможности сторон могут быть увеличены. За счет этого у каждого из партнеров повышается шанс получить требуемое и при этом свести к минимуму потери другого.

- Поиск единственного ответа. Одним из существенных препятствий для поиска и разработки дополнительных вариантов решения проблемы является стремление участников переговоров любой ценой принять единственное решение. При этом дополнительные вопросы и версии воспринимаются как помехи на пути к решению: "Тут по одному-то вопросу трудно договориться, а Вы предлагаете добавить еще несколько". Стремление найти единственный и лучший ответ

играет роль короткого замыкания в разумном процессе выработки альтернативы решения проблемы.

- Мнение, что решение их проблемы - это "их" проблема. Еще одним препятствием для обдумывания альтернативного подхода и поиска вариантов решения проблемы является представление о том, что собственные проблемы одной стороны не должны касаться другой: "Достаточно своих проблем, пусть каждый сам их и решает". Озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что стороны заняты исключительно отстаиванием своей позиции, воспринимают только свои аргументы и выдвигают предложения, исходя исключительно из своих интересов.

Существует и этико-психологическое ограничение: насколько одна сторона правомочна выяснять проблемы другой стороны и тем более их решать. Ослабить влияние последнего фактора можно пониманием того, что деловые переговоры - это решение не только личных проблем. Все, что может оказать позитивное воздействие на конечный результат, должно быть в поле внимания участников переговоров.

Выработка альтернативы проходит через три самостоятельных стадии - ее разработку, ее выбор и претворение в жизнь избранной альтернативы. Остановимся на этапе выработки альтернативы. Процедура выбора рассматривается ниже в отдельном параграфе.

- На стадии разработки альтернативы. Формулируется определение проблемы с точки зрения интересов участников переговоров. Поскольку интересы и потребности каждого участника переговоров определены на предыдущих этапах процесса, необходимо раскрыть заложенные в них возможности. Например, выяснить, могут ли дополнять друг друга выявленные интересы и потребности участников, расширяются ли возможности для выработки альтернативы.

На стадии выработки вариантов решения обсуждаемой проблемы стимулирующее влияние оказывает анализ всех ее элементов в их взаимосвязи. Проверка и перепроверка одних и тех же фактов, их переосмысление нередко позволяют вскрыть творческие подходы и наметить различные варианты.

Психологами замечено, что человек более склонен придерживаться тех решений, в формировании которых он участвовал сам.

Партнер обычно относится с большим энтузиазмом к "своему" плану, даже если он ничем не отличается от плана другого участника переговоров. Поэтому исключительно важно обращать внимание на предложения всех участников переговоров, даже если одна из сторон подготовила, по ее мнению, самый безупречный план. Очень важно, чтобы одна сторона вовлекала членов противоположной группы к поиску различных вариантов решения проблемы. Тем самым и они будут вносить свой вклад в общее дело, что позволит всем вместе работать на общий результат. Следует учитывать, что поиск альтернативы решения любой проблемы - это своего рода "гимнастика ума", которая, однако, связана с разбором каждого варианта, возникающего в ходе переговоров.

При обсуждении альтернативы исключительно большое значение имеет такой подход, который подразумевает относительно небольшую потерю для одной из сторон переговоров и одновременно более значительную для другой.

После того, как сторонам удалось выявить интересы и проблемы друг друга, появляются возможности для нового анализа. Речь идет о том, чтобы выделить все, что может быть важным и выгодным для одной из сторон, но обойдется относительно небольшими потерями для другой. Кроме того, необходимо выяснить и то, что ценного, но без особых затрат, может сделать для оппонента партнерская сторона.

Возможно, это будет звучать несколько ординарно, но в действительности данная идея состоит в том, чтобы узнать нужды всех участников переговоров и суметь получить окончательный результат для себя и для других сравнительно с незначительными уступками. Если этой тактики придерживаются обе стороны, то выиграют практически все.

Все полученные в ходе переговоров результаты следует рассматривать как подготовку основы для дальнейшего продвижения своего проекта. Это означает, что все, что идет ему на пользу, выдвигается на первый план, а в сам проект вносится фраза типа: "на основании позиций большинства участников..." или "на основании позиций обеих сторон...". При этом все, что нейтрально, необходимо использовать для выявления позиций другой стороны и уточнения деталей проекта, а все, что направлено против положений проекта, должно стать предметом внимания под углом зрения оппонентов.

Для расширения возможностей выработки альтернативы полезны следующие конкретные действия. Например, анализ новой информации. Суть этого положения в том, что выявляются потенциальные противники проекта и основания для его будущей критики, возможные варианты совместных идей и подходов. Все эти действия требуют осмысления с точки зрения подачи и возможного изменения самого содержания проекта, критического взгляда на собственный проект с позиции оппонентов. Если с какими-то его положениями другая сторона не соглашается, следовательно, у нее есть для этого общезначимые аргументы. При представлении результатов опроса по этим пунктам обязательно необходимо высказать свои сомнения. Это одновременно послужит дискредитации возражений против вносимого проекта.

Поиск вариантов и их анализ - это процесс, требующий серьезного творческого напряжения. Это и искусство, которое доставляет людям огромное удовлетворение. Чем сложнее были переговоры, тем большее удовлетворение они приносят их участникам. Психологическая установка на переговоры как на творческую, изобретательскую деятельность позволяет раскрыть творческий потенциал партнеров и изменить стереотипы восприятия их. Очень важно, погружаясь в детали, периодически соединять их в единое целое, чтобы увидеть весь процесс переговоров с позиций обеих сторон.

Переговорная практика создала высокоэффективные **психотехнологии выработки альтернативы**. К их числу относятся следующие.

- **Четырехшаговая круговая система выработки альтернативы по Фишеру-Юри**. Разработку вариантов решения обсуждаемой проблемы существенно облегчает алгоритм, предложенный американскими специалистами по переговорам Р. Фишером и У. Юри.

Они назвали свой метод четырехшаговой круговой системой. Основной смысл данной системы - увеличение числа вариантов на основе постоянного движения между конкретным и общим.

Авторы полагают, что задача нахождения вариантов требует четыре разных способа мышления, которые одновременно представляют собой и конкретные шаги по выработке альтернативы: проблема - анализ - подходы - рекомендации (идеи) к действию. Эти шаги следующие: первый - думать об определенной проблеме, о

реальной ситуации, требующей разрешения; второй - постановка диагноза, описание ситуации, описание проблемы, анализ примерных причин ее появления; третий - размышление по поводу того, что должно быть сделано; четвертый - выработка точных и эффективных рекомендаций.

- **Мозговой штурм.** Процедура его проведения ориентирована на коллективную выработку альтернативного предложения. По сути своей метод "мозгового штурма" или, как его еще называют, "мозговой атаки", означает нечто иное, как спонтанную генерацию идей.

Один из способов "мозгового штурма" состоит в том, что каждый из участников друг за другом устно предлагает по возможности максимальное число вариантов решения проблемы. Все они записываются, например, на доске, так, чтобы эти варианты были хорошо видны всем участникам процедуры.

В рамках второго способа все участники сидят за круглым столом. Каждый участник процедуры на листе бумаги записывает свои варианты, причем количество их предлагается не более трех, но на листе записывается только одно из них, например, первое. Затем лист передается рядом сидящему соседу (по часовой или против часовой стрелки). Следующий участник знакомится с предложением, записанным на листе, затем рассматривает его в плане позитивного развития или усовершенствования. Процедура эта продолжается до тех пор, пока каждый первый лист не обойдет всех участников. После этого листы убираются. Каждый участник берет новый лист и записывает в него свое второе предложение. Вся процедура повторяется. Затем, то же самое проделывается с третьим предложением. Таким образом, накапливается солидный банк идей и предложений, прошедших одновременно процедуру согласования.

Важнейшее условие использования этого метода - предложенные варианты не должны обсуждаться сразу же, по мере их поступления. Никакой первоначальной критики, даже если предложение представляется фантастическим, не допускается. Это условие необходимо для того, чтобы избежать в силу чисто психологических причин давления на процесс творческого обдумывания и осмысления предложенных вариантов. Только после того, как все варианты решения проблемы высказаны и сформулированы, начинается этап их обсуждения, оценки, как с позиции ресурсов (позитивов), так и с

позиции ограничений (негативов) их реализации.

Очень полезно суметь провести "мозговой шторм" с партнерской стороной. Проводить его всегда сложно из-за опасения предложить что-нибудь такое, что может повредить своим интересам, несмотря на установленные заранее правила. Например, непреднамеренно раскрыть конфиденциальную информацию или побудить другую сторону принять излагаемый подход за предложение.

После всестороннего обсуждения всех вариантов составляется перечень наиболее приемлемых решений проблемы, в котором предложения располагаются по степени значимости. Этот список альтернативных версий решения обсуждаемой проблемы затем подвергается более тщательной процедуре оценки, в том числе с помощью специальных методик Р. Фишера или Дж. Аткинсона.

- **Метаплан.** Особой формой выработки альтернативы является та, в которой сочетаются мозговая атака, анализ конкретной ситуации и дискуссия. Процедура проводится в шесть этапов. На первом этапе все участники переговорного процесса с одной или обеих сторон выявляют список вероятных решений переговорной проблемы. На втором - вся группа обсуждает предложения по решению проблемы, классифицирует и распределяет их по степени значимости. На третьем - вся группа разделяется на более мелкие подгруппы, в которых обсуждаются причинно-следственные связи между возможными вариантами решения проблемы. Обсуждение заканчивается выдвижением минимального количества версий для решения проблемы. На четвертом - опять собирается вся группа и заслушиваются представители подгрупп, аргументирующих свой набор версий по решению проблемы. Группа обсуждает предложения с позиции их ресурсов (позитивов) и ограничений (негативов). Итогом обсуждения является минимальный набор вариантов решения проблемы. На пятом - группа вновь разделяется на подгруппы, не обязательно в прежнем составе, в которых обсуждается минимальный набор вариантов с позиции условий реализации каждого. Формулируется предложение об окончательном выборе альтернативы. На шестом этапе вновь собирается вся группа, которая обсуждает предложения подгрупп и принимает окончательную и единственную альтернативу решения проблемы с учетом наиболее оптимальных условий ее реализации.

- **Ролевые игры.** Как форма выработки альтернативы преследуют цель подготовить участников переговоров к поиску решений в тех ситуациях, которые реально возникли до начала переговоров;

а также чтобы обучить участников переговоров в условиях неопределенности, с одной стороны, и в условиях творческой игровой обстановки, с другой стороны, когда воображение помогает создать все основные условия реальной ситуации.

В рамках ролевой игры, которую необходимо проводить под наблюдением или при участии профессионала - игротехника, создается психологический настрой на игровую ситуацию. Руководитель ролевой игры должен особо предусмотреть меры психологической безопасности всех ее участников.

На фазе обсуждения вариантов особенно важно сохранять доброжелательное отношение к партнеру, учитывать его интересы, быть максимально объективным.

Необходимо осознать, что обеим сторонам трудно отказываться от своей точки зрения и признавать правоту другой. Этому обычно мешает уязвленное самолюбие. Партнер пытается всеми правдами и неправдами отстаивать свое предложение. Даже если у него не было собственного готового решения, однако он воспринимает сделанное ему предложение как способ оказания на него давления и принуждения. Возможно, усмотрев в нем недостаточное уважение к себе, он не воспринимает его. Поэтому начинает сопротивляться.

Человек часто не соглашается с самыми очевидными фактами, нередко даже в ущерб самому себе, своим интересам, только ради сохранения самоуважения, пусть даже и ложно понимаемого.

Один из важнейших вопросов любых переговоров - **это вопрос о том, как найти из предложенных вариантов решений наилучший?** Как наиболее эффективно оценить альтернативу? Какой вариант выбрать в качестве наиболее предпочтительного? Психологи-консультанты по переговорному процессу утверждают: "Выбирайте лучший и работающий вариант из всех, которые удалось придумать".

В этой рекомендации имеются два ключевых слова: "лучший" и "работающий". Нередко лучшее для одной стороны решение не годится просто потому, что оно не будет принято другой стороной. А наиболее реальное решение, предлагаемое другой стороной, ничего хорошего не дает первой.

Под "понятием "реальное решение" подразумевается нечто большее, чем просто "приемлемое для другой стороны решение". "Реальное" в данном случае означает способность данного варианта сдвинуть дело с мертвой точки и решить основную проблему, приведшую к переговорам.

При оценке и выборе альтернативы важно ослабить антикритическую установку. Оценка альтернативы - это еще не стадия выбора ее. Это - стадия поиска наилучшего варианта. Поэтому необходимо просто отмечать все предлагаемые варианты, которые в дальнейшем необходимо будет развить. Следует продумать пути совершенствования перспективных идей с тем, чтобы сделать их более реалистическими, а также наметить способы их осуществления. Хорошим стимулом этого процесса служат словесные формулы типа: "Что мне больше всего нравится в этой идее, это... Не станет ли она лучше, если?..", "Как это будет действовать?..", "А что, если мы согласимся на это?..", "Что в этой идее неправильного?.." и т. д.

Р. Фишер предложил весьма оригинальный метод оценки предложенных вариантов, позволяющий максимально учитывать собственные интересы и интересы партнера. **Метод получил название "составление балансных листов"**. Суть его в следующем.

Берется лист бумаги, делится пополам. Вверху записывается первая по значимости версия решения. Она подвергается оценке с точки зрения всех тех конкретных последствий, которые будут иметь место в случае претворения ее в жизнь.

Левая половина листа, обозначенная знаком "плюс", будет отражать все то, что данная версия несет в себе позитивного, выгодного, приемлемого. Правая сторона, обозначенная знаком "минус", будет отражать все то негативное, невыгодное, связанное с потерями, что неизбежно будет сопряжено с реализацией данного варианта.

На этом этапе процедуры оценки вновь необходимо применить навыки генерирования идей, теперь уже касающихся возможных последствий. Чем больше будет таких идей, как позитивных, так и негативных, тем более высокого качества будет оценка этого варианта решения.

Каковы позитивы и негативы этого метода? Положительные стороны: он позволяет систематизировать аналитический материал, воспринять всю информацию в целом, облегчает возможность увидеть

позитивные и отрицательные стороны версии решения в комплексе. Негативные стороны: метод не учитывает того, что "плюсы" и "минусы" вариантов решения неоднозначны, так как "плюс" может "перевесить" десяток "минусов" и наоборот; он не позволяет использовать арифметическую сумму всех "плюсов" и "минусов".

Ограничения метода Р. Фишера постарался преодолеть английский исследователь Дж. Аткинсон. Он внес существенные усовершенствования в этот метод, предложив учитывать: во-первых, степень значимости и актуальности каждого позитивного или негативного следствия рассматриваемой версии решения, определяемую, допустим, по десятибалльной шкале; во-вторых, степень вероятности наступления каждого позитивного или негативного следствия, для удобства анализа определяемую по той же десятибалльной шкале.

Произведение обеих вероятностей по каждому позитивному или негативному следствию дает его интегральный вес. Если сложить все суммарные оценки по всем позитивным и по всем негативным последствиям рассматриваемой версии решения и сравнить их с аналогичными результатами по другим версиям решений, то можно с большей точностью определиться с выбором альтернативного решения.

Преимущество метода Дж. Аткинсона не вызывает сомнений, хотя абсолютизировать его тоже не следует. Здесь также возможны ошибки в определении степени вероятности как в отношении значимости того или иного последствия рассматриваемой версии решения, так и в отношении возможности его наступления.

Один из вариантов решения может оказаться очевидным для всех участников переговоров как идеальное решение проблемы. Тогда выбор альтернативы не представляет особых затруднений. Другое дело, когда ни один из вариантов решений не представляется всем участникам переговоров наилучшим. Даже в том случае, если проведена серия "мозговых атак", психологи не рекомендуют переходить сразу к выбору альтернативы, пока не закончится отпущенное для этого время или пока не будет набрано достаточно большое число вариантов.

Дополнительную возможность оценить, какие из вариантов отвечают потребностям всех, а какие не отвечают, дает сопоставление их по следующим критериям: осуществима ли данная альтернатива,

насколько она осуществима, как скоро ее можно претворить в жизнь, справедлива ли она для всех участников переговоров, на чем основано заключение о ее справедливости и т. д.

Там, где речь идет о возможности опереться на закон, ситуация с оценкой и выбором альтернативы заметно облегчается, зато намного сложнее измерить и оценить этические соображения, которые, тем не менее, могут быть важным критерием справедливости.

В целом независимые оценки такого рода могут быть весьма полезны для нереальных надежд или представлений, что особенно важно сделать до того, как стороны могут достичь соглашения.

Обширная переговорная практика свидетельствует о том, что множество прекрасных планов было сведено на нет из-за отсутствия конкретных мер по претворению их в жизнь. Формально или неформально необходимо наметить конкретные пути реализации выбранной альтернативы в жизнь или первые шаги на этом пути. Необходимо получить исчерпывающие ответы на вопросы: в чем заключаются конкретные меры? Кто будет претворять в жизнь выбранную альтернативу? Всю или ее часть? К какому сроку поставленные задачи должны быть выполнены?

Важно наметить первые шаги. Обсудить вместе задачи каждой стороны и наметить график исполнения. Проверить, как партнеры понимают свои обязательства по выполнению выбранной альтернативы. Наметить сроки проверки.

Как известно, поводом для переговоров является желание достичь чего-то лучшего по сравнению с теми результатами, которые можно получить без них. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в случае провала переговоров, то она ведет их с закрытыми глазами. Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, она оказывается психологически не готовой к тому, чтобы принять выгодный вариант соглашения.

Бывают случаи, когда соглашение не может быть достигнуто, при этом не имеет значения, насколько партнеры работали вместе и согласованно, как много они совещались и применяли цивилизованные методы ведения переговоров.

Бывает и так, что участник переговоров поступит лучше, если прервет их, поскольку выгода от предлагаемого соглашения оказывается меньше, чем затрачиваемые усилия, или же есть кто-то другой,

кто может предложить более выгодные условия. Возможна и такая ситуация, когда партнер по переговорам занимает более выгодную позицию, или располагает большими финансовыми ресурсами, связями и т. п. В любых переговорах есть реальность, изменить которую практически невозможно. К таким ситуациям надо быть готовым, что означает выбрать для себя наилучший вариант достижения соглашения.

Какова же наиболее эффективная модель поведения, способная защитить от принятия нежелательного решения и одновременно предотвратить отказ от возможного соглашения. Психологи полагают, что такая модель существует. Она называется так - определите свою наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению. Ее авторы - Р. Фишер и У. Юри.

Альтернатива в данном контексте представляет собой иной способ удовлетворения интересов, только уже вне переговоров. Не все способы могут быть привлекательными, однако важно знать, что они существуют. Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению - это та мера, которая позволяет измерить любое предлагаемое соглашение. Нередко - это единственная мера, способная защитить участников переговоров от принятия слишком невыгодных условий.

Практика переговоров показывает, что некоторые их участники приходят на переговоры, не зная, как они поступят, если не смогут прийти к соглашению. В результате они обычно не могут с уверенностью определить, когда им следует продолжить переговоры, а когда наступило время прервать их. Иногда такая незащищенность побуждает участника необоснованно пессимистически оценивать ситуацию, которая возникает в случае провала переговоров.

Практика показывает, что стороны нередко вступают в переговоры, ориентируясь на следующий предполагаемый план: "В идеале они хотят X, но будут рады решить вопрос в пользу Y и ни при каких обстоятельствах не согласятся на Z". Считается, что этот внешне хороший черновой вариант и готовый план на самом деле страдает негибкостью. Он скорее опирается на позиции, чем на интересы. Он не действует в ситуациях, когда та или другая сторона не решила предварительно, что более ценным для нее могло бы быть: принять решение с наименьшими потерями или прервать переговоры, не приняв никакого решения.

Еще одна из распространенных психологических ошибок заключается в том, что участник переговоров видит свои варианты в их совокупности. Трудность, однако, состоит в том, что он не сможет воспользоваться всеми ими одновременно, поэтому придется выбирать какой-то один из них. Следовательно, все варианты решения по обсуждаемому соглашению необходимо взвесить, просчитать.

Чем лучше альтернатива по обсуждаемому соглашению, тем большими возможностями располагает участник переговоров, тем больше возможностей имеет он по улучшению условий переговорного соглашения, тем больше у него возможности для маневра. По большому счету, сильная позиция сторон на переговорах зависит нередко от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров. Прервать их легче, имея в своем запасе наилучший вариант.

Наилучшую альтернативу по обсуждаемому соглашению следует тщательно разрабатывать. Технология этого процесса сводится к следующим четким операциям: обдумать план действий, который участник переговоров сможет предпринять, если соглашение не будет достигнуто; усовершенствовать несколько из многообещающих вариантов и разработать план их практического применения; выбрать вариант, который окажется наилучшим; рассмотреть его с позиции другой стороны.

Интересным является вопрос о том, надо ли ставить в известность партнера по переговорам о своей альтернативе по обсуждаемому соглашению. Практика показывает, что если один из партнеров считает, что у другого такой альтернативы нет, а на самом деле она есть, то тогда безусловно сообщить об этом следует. Однако если реальная альтернатива соглашению хуже, чем об этом думает противоположная сторона, то раскрыть ее - значит, скорее ослабить, а не усилить свою позицию.

Знание лучшей альтернативы соглашению, имеющейся у партнера, поможет с большей легкостью оценить необходимость использовать собственную альтернативу. Может случиться так, что альтернатива партнера необоснованно оптимистична (тогда полезно рассеять его иллюзии); или он имеет смутное представление о своих возможных вариантах; или находится под влиянием вариантов в совокупности. Чем больше удастся узнать об этих вариантах, тем

лучшей будет собственная позиция.

Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению - это не просто один из способов оказания давления на противоположную сторону. Она представляет собой мощный фактор, способный помочь обеим сторонам сосредоточить внимание на целях переговоров и на способах их достижения. При этом соглашение не может быть достигнуто на условиях, которые не соответствуют интересам сторон.

Может так случиться, что обе стороны переговорного процесса располагают выгодными наилучшими вариантами возможному соглашению. Тогда наилучшим результатом для обеих сторон может стать отказ от заключения договоренностей. В таком случае успешные переговоры - это такие переговоры, во время которых обе стороны на дружественной и эффективной основе приходят к выводу, что лучший способ обеспечить свои интересы состоит в том, чтобы обратиться к иным средствам (уже вне переговорного процесса).

5.6 Завершение переговоров: выработка соглашения, анализ результатов.

Обширная переговорная практика показывает, как бы хорошо партнеры ни понимали интересы другой стороны, как бы искренне они ни изобретали пути для согласования интересов, как бы высоко ни ценили свои продолжающиеся взаимоотношения, почти всегда имеет место столкновение противоречивых интересов. В подобного рода ситуациях участники переговоров обычно пытаются решить конфликты интересов с помощью позиционного торга, обсуждая, что они хотят или чего они не хотят принять, иначе говоря, ведя переговоры на волевой основе.

Один из наиболее эффективных методов решения подобного рода проблемы в ходе переговоров - опереться на объективные критерии, связанные с некоторыми стандартами работы, поведения и т. п., которые в общих чертах принимаются как законные или приемлемые обеими сторонами. Как минимум, объективный критерий должен быть независимым от желания сторон. В идеальном случае для того, чтобы обеспечить разумное соглашение, объективный критерий не должен зависеть от желаний, оставаясь при этом законным и практичным. Критерий должен быть известным, привычным и быть способным оказывать влияние на другие текущие проблемы.

Независимые стандарты оказываются чрезвычайно важными,

когда в переговоры вовлечено несколько сторон. В таких случаях позиционный торг особенно труден. Он требует создания коалиций внутри каждой из сторон, и чем больше участников переговоров согласились по какой-то позиции, тем труднее ее изменить.

Достижение соглашения путем обсуждения объективных критериев снижает число обязательств, которые принимаются сторонами, а затем по мере приближения к договоренности от них отказываются. Применение объективного критерия уменьшает риск того, что кто-то из участников переговоров поймет, что с ним поступили несправедливо и попытается отказаться от договоренности.

В некоторых случаях объективным критерием не располагает ни один из партнеров. Иногда тема переговоров по своей сути может быть достаточно уникальна и не иметь прецедентов для выработки объективных критериев. В зависимости от подобного рода обстоятельств возникают ситуации, когда эти критерии необходимо разрабатывать самим участникам переговоров. Опорой в таких случаях могут служить рыночные цены, научные оценки, профессиональные нормы, деловая практика и т. п.

Объективные критерии должны быть приняты обеими сторонами. Для оценки справедливости предлагаемого критерия его полезно подвергнуть проверке на возможность его взаимного использования.

Не рекомендуется предлагать критерии, которые в действительности являются только аргументами в пользу одной из сторон (своей). Полезно быть готовым уступить, если критерий, выбранный обеими сторонами, приводит к решению, которое оказывается благоприятным для другой стороны, если она не прибегала к давлению, угрозам и другим силовым действиям.

Имеют место случаи, когда участники переговоров на свой страх и риск игнорируют элемент объективности. Если участники переговоров не подготовились к тому, чтобы обсудить с помощью объективных критериев варианты возможных соглашений, они выступают на переговорах с заявлениями типа: "Давайте согласимся с этим, потому что это именно то, что мне нужно". Они будут не в состоянии объяснить, почему они полагают, что то, чего они хотят, приемлемо для них. Слабая подготовка к тому, чтобы обсуждать объективные критерии, может стать причиной ошибки, которая способна привести к нежелательным последствиям.

Другой распространенной ошибкой на переговорах, касающейся вопроса объективности соглашения, является невнимание к тому, как участникам переговоров придется объяснить принятое соглашение своим товарищам и своему руководству. Каждой из сторон есть перед кем отчитываться и кому объяснять результаты переговоров. Обычно одна из сторон полагает, что придумать приемлемое объяснение - это не ее собственная, а партнерская проблема. Однако если другой стороне не удастся разрешить "свою проблему", то эта проблема сразу же становится проблемой для всех участников переговоров. Ведь тогда соглашение может оказаться не принятым второй стороной со всеми вытекающими из этого последствиями, касающимися прежде всего обязательств по его соблюдению. Следовательно, необходимо помочь противоположной стороне объяснить своему руководству, своим товарищам достигнутый обеими сторонами на переговорах результат и его преимущества.

Обдумывание только одного объективного критерия возможных результатов переговоров может оказаться недостаточным и повысить риск неудачи для партнеров. Хорошо подготовленный участник переговоров имеет в своем распоряжении несколько объективных критериев, которые могут быть использованы для определения разумного решения вопроса, по которому идут переговоры. Если во время ведения переговоров каждая из сторон будет иметь в распоряжении достаточное количество объективных критериев и сможет предложить именно те из них, которые им наиболее выгодны, и сделает это убедительно и в конструктивной манере, то это поможет избежать изнурительной позиционной борьбы. При любой выбранной методике переговоров полезно позаботиться о наличии нескольких объективных критериев.

Психотехнология ведения переговоров с позиции объективности предполагает выполнение трех основных процедур:

- подготовка каждой проблемы для совместного поиска объективных критериев;
- подготовка к тому, чтобы быть способным рассуждать и оставаться открытым для доводов;
- подготовка к тому, чтобы не поддаваться давлению.

Совместный поиск объективных критериев облегчает применение соответствующих словесных формул, таких как: "Каков Ваш подход к

данной проблеме?", "Что побуждает Вас назвать эту цену?", "Каковы наиболее подходящие стандарты для данного случая?", "Есть ли какие-нибудь официальные нормы, подходящие к нашей ситуации?", "Где мы можем найти или узнать необходимые нормы, чтобы решить наш вопрос?" и т. п.

Как бы стороны ни выбирали свои критерии, переговоры превращаются в совместный поиск только в том случае, если каждая из них остается открытой для доводов другой. Установка на то, что соглашение должно быть основано на объективных нормах, вовсе не означает, что надо настаивать исключительно на тех критериях, которые выдвинула только одна из сторон. Один законный критерий не должен исключать существования других. То, что считает справедливым одна из сторон, другая сторона может оценить как несправедливое, и наоборот. Когда каждая из сторон выдвигает свой критерий, необходимо искать объективную основу для выбора. Сочетание открытости к аргументам партнерской стороны и стремления решить проблему на основе объективных критериев делает переговоры убедительными и действенными.

Одна из партнерских сторон может прибегнуть к давлению на другую сторону, чтобы склонить ее к принятию своей позиции, хотя и основанную на объективных критериях. Поддаваться давлению ни в коем случае нельзя. Полезно еще раз обдумать свою позицию и убедиться в том, что еще не упущен тот объективный критерий, который действительно превращает ее предложение в справедливое.

В определенных случаях могут существовать два или более критерия, которые дают разные результаты, но которые обе стороны считают одинаково законными. В таком случае необходимо либо выделить различия, либо пойти на компромиссный вариант.

Для того, чтобы получить результат, независимый от желания сторон, можно применить так называемые справедливые, то есть объективные критерии по существу вопроса.

Однако далеко не всегда бывает легко найти объективные критерии, стандарты, которые могли бы помочь партнерам по переговорам достичь соглашения. Нередко получается так, что даже после применения объективных критериев для определения контуров возможного соглашения, все-таки оказывается необходимым что-то предпринять, чтобы сделать завершающий шаг к соглашению. В этом

случае и оказываются полезными справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов.

Одна из таких справедливых процедур известна с древних времен и представляет собой следующее: один - делит, другой - выбирает. Другой вариант этой процедуры состоит в том, чтобы стороны обсудили условия справедливой договоренности, прежде чем они определяют свои соответствующие роли. Так, например, при разводе, прежде чем решать, кто из родителей будет опекать детей, необходимо договориться о праве другого родителя навещать детей.

Рассматривая процедурные решения, можно обратиться к таким основным способам улаживания разногласий, как очередность, жребий, предоставление права решить вопрос посреднику или постороннему третьему лицу, то есть обратиться к формам случайного распределения, которые изначально обладают присущей им справедливостью. Результат при этом может оказаться неравноправным, однако каждая из сторон обладала равной возможностью.

Способ решения противоречий, когда ключевую роль играет кто-то другой (арбитр) и беспристрастию которого доверяют обе стороны, является широко распространенной процедурой с почти бесконечными вариациями. Необходимо найти то третье лицо, которое обе стороны по переговорам считают справедливым и объективным, и вручить ему список предложенных объективных критериев с просьбой решить, какой из них самый справедливый и наиболее подходящий для данной переговорной ситуации. Ни одна из сторон не поручает третьей стороне решать саму проблемную ситуацию. Обе стороны лишь обращаются с просьбой посоветовать, какой критерий использовать для ее решения. И вот что интересно. Полученное таким способом решение будет поддерживаться аргументами, которые сами по себе были бы недостаточно убедительными для решения проблемы.

Может быть ситуация, когда арбитр должен сделать выбор между последним предложением каждой из сторон переговоров. Эта процедура, как видно, вынуждает ее участников делать наиболее разумные предложения. Правда, могут быть случаи, когда стороны, не желая договориться, ставят арбитра перед неприятным выбором между двумя экстремальными предложениями.

Полезно обратить внимание на то, что понятие "справедливо" далеко не всегда означает поровну. Справедливость не всегда означает

деление всего строго пополам. Часто бывают веские причины для принятия какого-то другого решения.

В переговорном процессе бывают два вида результата - **конечный и промежуточный**. Конечный результат переговоров - это либо заключение договора (соглашения), либо их срыв. Промежуточный результат - это договоренности, заявления о намерениях, о продолжении консультаций и т. п. Каждые переговоры обычно заканчиваются следующими договоренностями: описанием ситуации такой, какая она есть на самом деле; формулировкой решения, передачей его другой инстанции (в случае необходимости); заключением соглашения.

Завершая переговоры, если только они не будут прерваны, стороны берут на себя обязательства, которые представляют собой соглашение. В нем зафиксировано, что должна будет сделать каждая из сторон. Только имея ясное представление о том, какие обязательства желательны в качестве конечного итога переговоров, участники могут полностью реализовать свою нацеленность на результат.

На личностном уровне результат переговоров участники оценивают с позиции его соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами цели. С этой точки зрения результаты бывают: успешными, когда они в наибольшей степени соответствуют поставленной цели; неуспешными, когда они не соответствуют поставленной цели; сочетающимися, когда они в большей или меньшей степени соответствуют поставленной цели каждой из сторон.

Успех переговоров означает, что в результате их проведения либо достигнута поставленная цель, либо имеет место достижение максимального приближения к поставленной цели адекватными этим целям средствами.

Обычно, когда говорят о переговорах, выгодных для обеих сторон, имеют в виду заключение сделки, результат которой удовлетворяет обоим участникам. В идеальной ситуации взаимовыгодное соглашение - это единственный вид сделки, которую следует доводить до заключения. Переговорная практика свидетельствует, что большинство переговоров (но не все) заканчивается взаимовыгодным результатом. Заключить взаимовыгодную сделку не так уж просто, если какая-либо из сторон не в состоянии определить, что же именно

является выгодой для нее самой.

Некоторые участники переговоров рассматривают понятие "взаимовыгодные переговоры" как способ оправдать излишнюю заботу о мнении противоположной стороны или принести в жертву собственные нужды и цели ради достижения согласия. Однако взаимовыгодные переговоры не означают, что стороны должны забывать о своих целях и больше всего беспокоиться о том, чтобы противоположная сторона получила все, о чем мечтала. Главная задача каждой из сторон - следить за своими собственными интересами, обеспечивая их цивилизованными средствами. Взаимные честность и уважение - главное для любых переговоров. Необходимо проследить за тем, чтобы противоположная сторона не проиграла, - ведь это не только ее дело. Тем не менее, понятие "взаимные выгоды" практически повсюду превратилось в лозунг для достижения успеха на переговорах.

О любом методе переговоров достаточно верно можно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно; должен быть эффективным; должен улучшить, или хотя бы не испортить отношения между партнерами.

Разумным соглашением считается такое, которое максимально отвечает законным интересам каждой из сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые ведут к разумному соглашению, минимальны по всем видам финансовых и материальных затрат и проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Хорошая сделка - это та, которая отвечает взаимным интересам сторон при любых обстоятельствах и в течение всего времени действия соглашения. Она предусматривает по возможности все непредвиденные обстоятельства еще до того, как они возникают. Хорошая сделка всегда реализуема в реальном мире.

Плохая сделка - та, после заключения которой может возникнуть ситуация, приводящая к возникновению разногласий во взаимоотношениях партнеров. В ней есть аспекты, которые хорошо просматриваются на бумаге, но просто не пригодны к выполнению в реальном мире.

Понятия "хорошо" и "плохо" - крайне субъективные. Стороны должны сами, на основании своих критериев, решить, какого качества должна быть сделка. Весьма полезно убедиться, что достигнутое соглашение является полным, что другая сторона согласна со всеми аспектами заключаемой сделки и рассматривает ее как хорошую во всех отношениях. Этот факт она должна отметить, прежде чем стороны приступят к завершению переговоров. Какой смысл подписывать итоговый документ с партнером, который в глубине души сожалеет о каком-то из аспектов соглашения.

Чтобы убедиться, что сделка хороша и ситуация действительно выгодна для обеих сторон, непосредственно перед завершением переговоров каждой стороне необходимо дать утвердительные ответы на такие вопросы. Соответствует ли предполагаемое соглашение ее личным долгосрочным целям? Намерена ли она исполнять свои обязательства? Может ли сторона полностью выполнить свою часть соглашения? В идеальной ситуации на все эти вопросы должен быть только один ответ - "да". Если любая из сторон не может с полной уверенностью ответить утвердительно, необходимо вновь обдумать всю ситуацию целиком и сделать все возможное, чтобы изменить условия соглашения и получить утвердительный ответ на каждый вопрос.

Если все же утвердительный ответ на какие-то вопросы получить не удастся, а решение подписать договор принимается, то рекомендуется очень подробно зафиксировать причины, по которым та или иная сторона согласилась на завершение переговоров. Это очень важно сделать для того, чтобы в дальнейшем избежать чувства разочарования.

Самый ответственный момент переговоров - **это заключение сделки**. Строго говоря, завершением переговоров называется любое окончание переговоров, а не только успешное их разрешение, как считают многие. При этом очень важно научиться определять, пора ли заключать сделку, и если да, то как сделать так, чтобы гарантировать точное исполнение всех принятых обязательств на протяжении установленного срока соглашения.

Если не оговорено что-либо другое, то ни одна сделка не считается заключенной до тех пор, пока обе стороны не достигнут соглашения по всем пунктам, по которым велись переговоры. Чтобы

получить защищенный законом договор, нужно достичь соглашения по четырем пунктам; что получает каждая из сторон; сколько платит каждая сторона за то, что получает; в течение какого срока действует договор; кто участвует в его реализации.

Переговоры подходят к завершению в тот момент, когда обе стороны приходят к соглашению по достаточному количеству пунктов и могут уже обсуждать пути реализации достигнутых соглашений. Если между сторонами в ходе переговоров существовал достаточный уровень доверия или был некоторый положительный опыт взаимодействия друг с другом, то в ряде случаев многие детали соглашения не обсуждаются. Если этого не было, то сделка не может быть заключена до тех пор, пока практически все детали не будут обсуждены и надлежащим образом зафиксированы на бумаге.

Соглашение - это последняя фаза переговоров. Она предполагает изложение достигнутых договоренностей в виде соглашений и формулирование заключительного протокола. Соглашение представляет собой решение, изложенное в тексте совместного протокола. При составлении протокола тоже возможны разногласия, обсуждение взаимных уступок и т. д. Очевидно только одно - если решения приняты, то принципиальных препятствий для формулирования соглашения уже нет.

Соглашения составляют особую завершающую стадию переговоров. Необходимо еще раз тщательно их просмотреть в целом и убедиться, что они выполнимы для обеих сторон в реальных условиях.

Один из важных вопросов переговорного процесса - **вопрос о том, когда завершать переговоры**. Ответ простой - как можно раньше. Необходимо постоянно помнить о завершении переговоров, начиная с того момента, когда только начинается подготовка к ним. Переговорная практика показывает, что удобнее всего завершать переговоры в тот момент, когда приемлемое решение уже найдено, и противоположная сторона готова к окончанию переговоров, исчерпаны все реальные варианты, достигнуты все поставленные участниками переговоров цели.

Опыт ведения переговоров в сфере торгово-закупочной деятельности указывает на то, что очень малая доля сделок по продаже завершается после первой же попытки. Психологи обращают внимание на то, что если возникают трудности с заключением сделок,

необходимо настраивать себя на то, чтобы завершать каждые следующие переговоры чуть раньше, чем это представляется возможным.

Существует единственный, универсальный способ завершения переговоров - поинтересоваться, согласны ли партнеры на предлагаемые условия. Этот вопрос необходимо задавать столько раз, сколько необходимо для завершения переговоров. Завершение переговоров - это искусство, навыки которого полезно специально развивать.

Возникают ситуации, когда одна из сторон выдвинула свое окончательное требование. Она не может и не хочет идти на уступки. Другая сторона не хочет уступать в каком-то пункте, потому что тогда сделка теряет для нее всякий смысл. Что необходимо сделать в этом случае? А вот что: сделать паузу, убедиться, что противоположная сторона не блефует, что она действительно больше не намерена уступать в этом пункте; рассмотреть всю сделку целиком; найти область, где не удалось получить всего, что хотелось; найти вопрос, который можно пересмотреть и изменить в свою пользу; связать этот вопрос с уступкой, о которой просит противоположная сторона; постараться сделать это даже в том случае, если данный вопрос, вызванный требованием противоположной стороны, вообще не обсуждался прежде.

Связка - мощный инструмент, с помощью которого можно завершить зашедшие в тупик переговоры. Если ни одна из сторон не может и не желает уступить в обсуждаемом вопросе, тогда следует найти такой пункт, по которому возможно обсуждение. Использование связок позволяет отойти от спорного вопроса и найти путь к завершению переговоров.

Существуют; психологические препятствия на пути к завершению переговоров. Обычно это страхи, дурные предчувствия, которые испытывают участники переговоров относительно всего процесса. Например, завершение переговоров пугает, потому что влечет за собой ответственность или приводит к окончанию активности его участников.

Если переговоры прошли успешно, удалось совместно найти реальное решение проблемы, удовлетворяющее обе стороны, то благоприятное завершение общения закрепляет достигнутый успех.

Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то завершение переговоров поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Важно иметь в виду, что незаключение плохого для одной из сторон соглашения можно и нужно считать не меньшей удачей, чем заключение удачной сделки. Неправильно стремиться дотянуть переговоры до заключения хоть какого-то соглашения, которое этого не стоит. Однако и в этом случае полезно завершить общение на оптимистической ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместно проведенной работы и пожелать успешного разрешения данной и будущих проблем.

Если это не последняя встреча, важно четко договориться о следующей, оговорить задачи, которые необходимо выполнить за определенный срок, пожелать успехов в осуществлении этих планов и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество.

Хорошей традицией после успешного завершения переговоров стало общение в неофициальной обстановке, что дает благоприятный настрой на будущие контакты.

Практика показывает, что чаще всего на **анализ переговоров** времени не остается. В лучшем случае стороны подводят итоги содержательной части, еще раз обговаривая, что было сделано. О том, как были достигнуты соглашения, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны переговоров может впоследствии обернуться и неудачами содержательного плана.

При анализе результатов переговоров необходимо еще раз разобратить весь ход данного процесса. Спустя какое-то время после подписания контракта необходимо тщательно обдумать весь процесс переговоров и попытаться понять, что в нем было сделано хорошо, а что - плохо. Попробовать еще раз просчитать все последствия выбранных вариантов. Необходимо спокойно осмыслить переговорный процесс, заново проиграть в воображении различные возможности, которыми можно было бы воспользоваться.

Лекция 6.

Коммуникативные техники ведения переговоров. Противостояние уловкам.

Аннотация. Тема раскрывает переговоры как процесс общения. Рассматриваются коммуникативные техники управления переговорами, манипуляции в переговорах и способы противостояния им.

Ключевые слова: коммуникативная культура, манипуляция, механизмы манипулятивного воздействия, установление манипулятивного контакта, направленность манипулятивного воздействия, динамика манипулятивного воздействия, системы манипулятивного поведения.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

6.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002.
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод: пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. [Лекция 6.](#) (в формате презентации)

6.2 Глоссарий по теме 6:

Коммуникативная компетентность – умения и навыки речевого поведения, необходимые для вступления в контакт, самовыражения (умения выразить собственные переживания и донести нужную информацию до собеседника), реакции на высказывания собеседника, умение вести себя эффективно в кризисной ситуации.

Коммуникативная функция языка – контактоустанавливающая, конатативная (усвоения), волюнтативная (воздействия), функция хранения и передачи национального самосознания.

Коммуникация – процесс информирования и информационного взаимодействия между коммуникантами с помощью определенных знаков.

Комплимент – комплимент всегда индивидуален и зависит от языкового вкуса говорящего, общей культуры и ситуации общения.

Комплиментарное высказывание – форма прагматического высказывания, в котором говорящий пытается преднамеренно изменить эмоциональное состояние партнера и вызвать у него положительную реакцию, интерес к продолжению беседы.

Компромисс – умение ограничивать собственную свободу действий и решений, вследствие учета интересов партнеров.

Конгруэнтность – способность к сближению, совместной деятельности и пониманию друг друга представителей разных культурных групп.

Кросскультурные коммуникации – инструменты межкультурного взаимодействия в ситуации делового и неделового общения (знания, диалог, переговоры, интерактивное взаимодействие).

Манипулирование – хитрость или умелое маневрирование для достижения корыстных целей; ситуация, когда один из участников непременно находится в полном неведении о намерениях партнера.

Обманный консенсус – двусмысленное соглашение, касающееся одновременно эксплицитной (выраженной словесно) формулировки задачи, которую следует выполнить и имплицитного (подразумеваемого) отношения прогрессирующей зависимости и подчиненности.

Обратная связь – активизация двусторонних отношений, обеспечивающих совместную деятельность и совместное понимание сути проблемы, заинтересованность в ее решении.

Общение вербальное – культурно-языковые особенности речевого поведения участников кросскультурных коммуникаций, выраженные в семантике и прагматике высказывания.

Общение невербальное – средства речевого поведения, невыраженные в словах, а с помощью жестов, выражения лица, внешности, пространства, времени, характеристик голоса (тон, громкость речи и интонация, паузы).

Оценочность высказывания – привнесение индивидуально-личностной позиции, мнения и отношения в высказывание, выраженное вербальными и невербальными средствами.

Стереотип – приписывание другой стороне тех или иных качеств на основании принадлежности к определенной социальной и культурной группе.

6.3 Вопросы для изучения:

1. Коммуникативные техники развития доверия.
2. Приемы манипулятивного воздействия на переговорах.
3. Основные приемы психологической защиты от манипуляций.
4. Способы самоконтроля в ситуации переговоров

6.4 Переговоры как процесс общения: техника управления переговорами, коммуникативные техники развития доверия.

Все методики установления контакта включают в себя предварительную работу по обеспечению благоприятного первого впечатления. В основном, речь идет о формировании первого впечатления о незнакомом человеке, но некоторые рекомендации безусловно относятся к началу любого, возникшего или запланированного делового контакта. Время, отведенное на формирование первого впечатления, невелико – 4 минуты. За этот срок субъект успевает ответить для себя относительно Вас на три вопроса: «Кто он?», «Каково его настроение /состояние?», «Как он ко мне относится?». Не стоит спорить о том, правильно ли первое впечатление или, наоборот, ложно. Важно то, что он необычайно сильное, и изменяется медленно и сложно.

Стараясь произвести благоприятное впечатление при первой встрече, следует помнить об общих закономерностях восприятия людей, особенно сильно проявляющихся при первой встрече. Прежде всего мы аналитически и синтетически оцениваем внешность незнакомого человека. Причем **наше восприятие всегда целостно**, поэтому отдельная неприятная деталь (нечищенная обувь или экстравагантная одежда) моментально распространяется на общее впечатление от человека. Далее, **наше восприятие эмоционально**, поэтому настроение или состояние будущего клиента или партнера сразу бросается в глаза. Мы чувствуем волнение, раздражение, застенчивость, энтузиазм будущего партнера и конструируем свое отношение к нему и поведение относительно его в зависимости от общего отношения к его эмоциям. Специалисты выделяют и несколько факторов, всегда влияющих на первое впечатление. Учет этих факторов и коррекция своей внешности и поведения в соответствии с ними могут обеспечить вам оптимально комфортное общение.

Фактор Предпочтения: одни предпочитают работать с мужчинами, другие с женщинами, кто-то считает, что на работе могут быть только формальные отношения, кто-то – наоборот, любит веселых раскованных людей, часть начальников предубеждены против молодежи, а другая – против стариков. Кроме того, при знакомстве мы сознательно или бессознательно пытаемся отнести новое лицо к какому-то типу или разряду людей (типичный преподаватель, обычный молодой человек, темпераментный южанин). Следовательно, наше отношение к «таким людям» влияет на наше отношение к конкретному человеку. Следовательно, если Вы хотите понравиться, то желательно: попасть в категорию людей привлекательных для вашего партнера или не попасть в разряд тех, против которых он предубежден. В крайнем случае разобраться, были ли не привлекательны Вы лично или против Вас были настроены с самого начала.

Фактор Превосходства. Люди любят ощущать свое превосходство, и не терпят превосходства других. Каждый из нас независимо от своего желания при первой встрече соотносит себя и незнакомца и пытается определить свои преимущества: «Я –начальник, а он проситель», или «я – красавица, а он- мужчина», и так далее. Попытайтесь дать Вашему партнеру ощутить себя превосходящим Вас

в уме, доброте или хитрости. И он будет готов отнести к Вам доброжелательно. По крайней мере при первой встрече не старайтесь продемонстрировать собственное превосходство.

Фактор Отношения ко мне. Помните: при первой встрече Ваш партнер прежде всего фиксирует признаки Вашего положительного или негативного отношения к нему. «Видно, что я ему нравлюсь» или «Как она внимательно меня слушает». Демонстрируйте хорошее отношение, и Вы добьетесь успеха.

Фактор Ореола: Постарайтесь обеспечить себе чьи-то положительные рекомендации. Если Вас заранее представят как умного, компетентного, надежного человека, Ваш партнер будет настроен на сотрудничество с Вами. Постарайтесь «погреться в чужой славе». Если у Вас есть значимый друг, сообщите о нем.

Эффект Пигмалиона: если мы настраиваемся на неудачу, на ссору или, наоборот на успех, мы собственным настроением и подсознательными провокационными действиями психологически подталкиваем партнера к ожидаемым последствиям нашей встречи.

Воздействие вашей внешности на партнера или на аудиторию определяется Вашим состоянием и Вашим обликом. У успешного человека должен быть бодрый вид. “Посмотрите на меня” или “Мне наплевать, как я выгляжу” – два принципиально разных подхода к жизни. При этом не следует смешивать стандарты внешности, задаваемые модой, и требования к внешнему облику, диктуемые необходимостью достичь положительного психологического результата в деловом общении. В моде может быть стиль “Мне наплевать, как я сегодня выгляжу”, который, кстати, должен быть тщательно продуман. Но при встрече с партнером или работодателем небрежность и раскованность в одежде может привести к нежелательным последствиям. “Жалкий внешний вид” – одна из первых причин отказа в приеме на работу по результатам собеседования. Наша внешность дана нам природой или родителями, и изменить ее не в наших силах. Но необходимо помнить, что в деловом общении на другого человека действует не столько прямые и универсальные признаки физической привлекательности, сколько косвенные: вкус в одежде и ухоженность тела, а так же признаки подготовленности к встрече. При выборе костюма для первой встречи лучше помнить, что классический стиль всегда говорит о хорошем

вкусе его обладателя, в то время как экстравагантные и ультрамодные одежды могут быть восприняты далеко не всеми. Если Вы идете на собеседование в финансовое учреждение, выберите консервативно-деловую форму одежды. Если Вы собираетесь на интервью в строительную организацию или дизайнерскую фирму, можно позволить себе одеться в более свободном стиле. Можно постараться узнать заранее, принят ли в фирме деловой или более свободный стиль одежды, но в любом случае на интервью лучше одеться более официально. Если появление на работе в джинсах считается в этой фирме в порядке вещей, Вы сможете себе это позволить, когда начнете работать, но на интервью в свитере и мятых брюках приходить не стоит. Вы будете выглядеть спокойным и уверенным в себе человеком, если оденете тот костюм, в котором сами себе нравитесь. Естественно, речь идет не о любимых джинсах или растоптанных сапогах, а о том варианте выходной деловой одежды, в котором Вы себя чувствуете привлекательным. Не следует пользоваться духами или туалетной водой с резким запахом. У женщин выбор значительно шире, чем у мужчин, но тем больше ошибок они могут при этом совершить. Женщине лучше всего надеть на собеседование строгий костюм или достаточно консервативное платье, не впадая в крайности при выборе длины юбки, расцветки и украшений. Все аксессуары (галстук, запонки, украшения, сумочка, шарф) должны быть продуманы и подобраны в тон костюму. Ваше отношение к своей внешности (ухоженность) означает для Вашего партнера, что Вы готовились к встрече, хотели произвести хорошее впечатление – тем самым Вы демонстрируете уважение и готовность к сотрудничеству. Естественно, определяя вид и качество своей деловой одежды, Вы должны учитывать, что Вы делаете на работе, с людьми какого круга встречаетесь чаще всего. Надо учитывать, что психологически люди предпочитают иметь дело с «такими как я».

Коммуникативная культура — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату. В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые

нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и, пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17%.

Корректность — умение держать себя в рамках приличия и любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно, корректное поведение в спорах, в ходе которых осуществляется по иск истины, появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также является одной из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это, прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Правила успешного делового общения.

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания

мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 процентов к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь, как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Встреча.

Для достижения успеха во время встречи необходимо побудить собеседника к общению, создать максимальное поле возможностей для дальнейшего делового обсуждения и принятия решения. Для этого необходимо:

- сориентироваться в ситуации;
- продумать вопросы, предложенные для обсуждения;
- определить свою позицию для принятия того или иного решения;
- знать, какие выходы из контакта можно использовать.

Платон сказал, что «хорошее начало — это половина дела», но не каждый контакт, встреча перерастают в беседу. Нетактично и даже неприлично пытаться втянуть в разговор человека, с которым только что познакомился и который не расположен к этому разговору. Наверное, такую встречу, беседу лучше всего завершить фразой: «Если Вас заинтересовали наши предложения, давайте встретимся дополнительно в удобное для вас время». В таком случае встреча или беседа, хотя и не нашла своего продолжения, тем не менее имеет положительную сторону, т.к. всегда существует возможность, что позже этот контакт перерастет в хорошие, полезные отношения. Важную роль в процессе общения играет язык невербального поведения. Он обусловлен импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяют нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному. Особое внимание следует обращать на манеру, позы, мимику собеседника. Располагает к общению ваша доброжелательность, открытость, что достигается мягкой улыбкой, небольшим наклоном головы в сторону собеседника, выражением глаз, и т.д.

Невербальное общение.

Первоначальную роль в передаче информации играет мимика (движения мышц лица). Исследования показали, что при неподвижном лице говорящего теряется до 10-15% информации. С мимикой тесно связан взгляд, т.е. визуальный контакт. Общаясь, люди стремятся к обоюдности и испытывают дискомфорт, если она отсутствует. Надо помнить, что когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону, когда мысль полностью готова, — на собеседника. Когда речь идет о сложных вещах,

на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается, — больше. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным настроением, напротив, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, появляются так называемые «глаза-бусинки» или «змеиные глаза». Взгляд искоса используется для передачи заинтересованности (обычно он сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой) или враждебности, подозрительности (опущенные вниз брови, нахмуренный лоб, опущенные уголки рта). Скованный собеседник редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует надевать темные очки, потому что у партнера возникает ощущение, что его рассматривают в упор. Можно сделать вывод: если на нас во время беседы смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим, относятся плохо, а если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это вызов или настороженность. Если во время разговора собеседник опускает веки, то это подсознательный жест «убрать» вас из своего поля зрения, потому что вы ему стали неинтересны. Если прикрытые веки сочетаются с откинутой головой и долгим взглядом, известным как «взгляд свысока», то ваш партнер подчеркивает свое превосходство над вами. И, наконец, поза — положение человеческого тела, типичное для данной культуры. В силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие закрепляются. Поза (руки раскрыты, ладони вверх) соответствует фразе: «Как мы рады вас видеть!» — её не произнесёшь, используя наполеоновскую позу (руки скрещены на груди, голова опущена вниз). Вывод: если человек заинтересован в общении, он будет наклоняться в сторону собеседника (это воспринимается как любезность, внимание), если нет, то откинется назад или развалится в кресле. Нужно знать, что кивание головой слушающего вас помогает разговору, хотя это не всегда означает согласие. Кивок головой действует на говорящего одобряюще и в групповой беседе, поэтому говорящий обычно обращает свою речь непосредственно к тому, кто постоянно кивает. С позой тесно связаны жесты — разнообразные движения руками и головой, смысл которых

понятен для общающихся сторон. Итак, невербальный контакт установлен. Теперь не нужно торопиться с приветствием, чтобы оно не помешало началу словесного, т.е. вербального общения. Требуется пауза. Она необходима, чтобы дать возможность человеку ответить, включиться в общение. Если эту паузу не выдержать и вслед за приветствием обрушить всю приготовленную информацию, то идет разрушение контакта. Это своего рода невежливость. Можно вспомнить слова Эмерсона, который сказал: «Жизнь не настолько коротка, чтобы людям не хватало времени на вежливость». Особенно заметна эта ошибка в телефонных разговорах, когда обращаются к собеседнику, а его реакцией не интересуются. Выждать паузу необходимо не только для того, чтобы убедиться, что контакт установлен, но и чтобы узнать, как партнер откликнулся на ваше поведение, обращение.

Вербальное общение.

Не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами.

— Начинать разговор надо со слов «Вам не кажется...» или «Вы не могли бы...», а не со слов «я», «мне».

— Слишком быстрая многословная речь создает впечатление о человеке как о недостаточно надежном, основательном.

— Слишком медленная речь вызывает раздражение, заставляет подумать о замедленности реакций этого человека, неоперативности в деловых отношениях. Вовлечь собеседника в активное обсуждение вопроса, когда у него нет особого желания — это создать непринужденную атмосферу общения. Конечно, это своего рода искусство. Можно уместно использовать шутку, (но надо помнить, что одно шутливое замечание может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию), или сослаться на авторитет (достаточно упоминания одного известного имени).

— Повысить эмоциональный тонус собеседника — это присвоить собеседнику желательное качество: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...», «Ваш опыт крайне интересен для нас в решении этой проблемы». Можно использовать «обратные связи»: «Я правильно понял, что...», «Вы, значит, думаете, что...» Такие фразы дают возможность собеседнику еще яснее и более четко сформулировать свои мысли.

— При выборе слов надо стараться употреблять простые, общеизвестные и всем понятные слова. Но одновременно эти слова должны наиболее точно выражать вашу мысль. Марк Твен по этому поводу говорил, что разница между нужным словом и словом, которое близко ему по значению, точно такая же, как между сверканием молнии и поблескиванием маленького светлячка. Нередко умную, хорошую речь портят слова-паразиты, а также, хотя и любимые вами, но от неоднократного повторения в одном разговоре теряющие свою привлекательность пословицы, поговорки, тем более, если они употребляются не к месту.

— Во время обращения к собеседнику старайтесь правильно запомнить его имя и отчество. Запомнив имя, и непринужденно употребляя его, вы делаете человеку тонкий комплимент. Но стоит забыть его имя или неправильно написать его, и вы поставите себя в весьма невыгодное положение. Наполеон III гордился тем, что, невзирая на свои высокие обязанности, он помнил имя каждого, с кем ему приходилось встречаться. Во время встречи он умышленно говорил: «Извините, пожалуйста. Я не разобрал, как вас зовут». Если имя было необычным, он уточнял, как оно пишется. Во время беседы он несколько раз употреблял это имя и старался ассоциировать его с чертами, выражением лица и всей внешностью. Иногда он записывал имя на листочке бумаги, запечатлевал его в памяти. Таким образом, он добивался не только слухового, но и зрительного восприятия нового для него имени.

— Во время переговоров и в деловом общении следует обращаться с таким именем, под каким его вам представили.

— Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы. Ничто так отрицательно не влияет на атмосферу деловой беседы, как презрительный жест, означающий, что одна сторона отбрасывает аргументы другой без малейших усилий вникнуть в их содержание.

— Будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Конечно, вежливость не должна перерасти в дешевую лесть. Мера необходима во всем.

6.5 Виды уловок, используемых в переговорах, и способы противостояния им.

Проблема манипулятивного воздействия людей друг на друга

имеет прямое отношение к переговорам. Любой человек, особенно в качестве участника переговоров, оказывается одновременно и субъектом и объектом манипулятивного воздействия, которое само по себе может иметь разную направленность и разный результат.

Манипулирование на переговорах - это в конечном счете более скрытая форма воздействия на результат. Это один из методов усиления собственной позиции на переговорах.

Опытный манипулятор для достижения поставленных целей не только использует уже существующие особенности человека, но и стремится создать новые, более удобные, более эффективные и легко доступные мишени. В конечном счете при подборе мишени воздействия манипулятор стремится найти готовыми или сформировать такие новые структуры, которые помогут получить запланированный результат:

- Установление контакта. Всякое межличностное взаимодействие предполагает вступление общающихся сторон в контакт. Этот психологический феномен имеет многоаспектную характеристику.

- Сенсорный контакт. Устанавливается посредством органов чувств: контакты телесные, зрительные, слуховые. Особая роль принадлежит зрительному контакту. Телесный контакт - это прикосновения. Он подразделяется на психологические поглаживания и психологические уколы. Такой контакт трудно не заметить, его

можно только демонстративно проигнорировать. Разумеется, заметить или "не заметить" можно и зрительный, и слуховой контакты.

- * Эмоциональный контакт. Заключается в сопереживании, восприятии эмоций партнера как существенных элементов ситуации. Важен для вхождения в эмоциональный резонанс с партнером по общению.

- * Знаковый контакт. Надстраивается над сенсорным, но не сводится к нему. Это полностью адекватно понятый и интерпретированный или неадекватно понятый и неадекватно интерпретированный или вовсе не понятый сенсорный контакт.

- * Операциональный контакт. Предполагает понимание смысла выполняемой другим человеком работы, значения используемых при этом средств, подачу ему эффективной обратной связи об этом.

- * Личностный контакт. Это понимание индивидуальных смыслов вложенного в них отношения партнера к теме, мысли, поступку. В

повседневных отношениях в полном виде встречается не часто.

* **Духовный контакт.** Это объединение на основе высоких смыслов и ценностей, одинаково разделяемых участниками общения.

* **Присоединение.** Представляет собой вид контакта, способный сам себя поддерживать в силу положительного эмоционального, мотивационного или смыслового отношения к нему. Известен в двух формах: "присоединение по..." и "присоединение к...". "Присоединение по..." широко используется в парадигме НЛП (NLP) как присоединение по движению тела, по жестам и мимике, по вербализации, по стратегиям поведения, по эмоциональным состояниям. "Присоединение к..." подразумевает реальное разделение участником общения намерений, интересов, взглядов, действий своего партнера.

Формы или способы манипулирования бывают различными. Вот некоторые из них.

- **Провоцирование защитных реакций.** Имеет целью ослабить решимость собеседника следовать своим целям, поставить его в позицию обороняющегося, вызвать у него чувство вины и в этой связи - состояние необходимости объяснять, оправдывать все аспекты занятой им позиции. Партнер допытывается, выражает сомнение, что занятая собеседником позиция не совсем разумна или неконструктивна, даже если ее рассматривать с точки зрения его же интересов.

- **Провоцирование замешательства или дезориентации.** Основной замысел состоит в том, чтобы опрокинуть, расстроить, нарушить планы собеседника, вывести его из равновесия и побудить к действиям или высказываниям, которые могут нанести ущерб собеседнику.

Обычно такой прием реализуется в форме заранее спланированного действия или высказывания, которые совершенно неожиданны для собеседника и как бы "выпадают" из нормального хода беседы.

Способы нейтрализации этого приема: расслабиться, успокоиться, произнести несколько фраз самовнушения, соответствующих ситуации; сделать паузу, сконцентрироваться на смысле сказанного и принять решение по способу ответного действия.

- **Формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество.** Партнер демонстрирует высокий уровень понимания

проблем своего собеседника, его потребностей, одновременно выражает свое сожаление, что не может ничем помочь, не может оказать услугу или пойти на уступку. При внешней демонстрации согласия на немедленное сотрудничество отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства в пользу оппонента. Собеседник не получает ничего, кроме проявления симпатии, ободрения, словесной поддержки, которые сопровождаются... дружелюбными просьбами положительно рассмотреть и отнестись к его собственным потребностям и интересам. По сути партнер стремится обменять свой фантик на конфетку собеседника.

Способы нейтрализации этого приема: как можно быстрее избавиться от ложного чувства как вины, так и обязанности; поставить свои цели и интересы во главу угла; увязать свои ответные шаги в пользу партнера именно с удовлетворением своих собственных потребностей; не дать втянуть себя в какие-то конкретные обязательства в обмен на понимание, сочувствие и пустые обещания; отказаться от взаимодействия с таким партнером в дальнейшем.

- Игра на нетерпеливости. Цель - создать у собеседника впечатление, что желанное соглашение почти достигнуто, "почти в руках" и "вот только если мы сможем утрясти вот эту мелочь". Это - "висящий плод", до которого можно дотянуться. Однако с каждым приближением к нему он удаляется на такое же расстояние. С помощью такого приема у собеседника поддерживается предвкушение близкого заключения желанного соглашения.

Способы нейтрализации этого приема: не впадать в самообман; не надеяться, что "дело сделано", ибо "бланки остаются незаполненными"; твердо отстаивать свои интересы и приоритеты.

- Намеренное затягивание обсуждения. Его суть - поддерживать партнера в состоянии уверенности, что соглашение вот-вот может быть достигнуто, что всего одна маленькая уступка с его стороны отделяет всех от принятия окончательного решения. Оппонент тем временем то пытается тянуть время (выигрывая его для себя), то начинает вести себя в духе "энергичного" сотрудничества. Затем наступает момент, когда собеседнику начинает казаться, что в конце концов он сможет разрешить возникшее разногласие, но вдруг обсуждение вновь начинает "вязнуть". Эти периоды плавно чередуются.

Способы нейтрализации этого приема. Указать партнеру на ограниченность своего собственного времени (неэффективно). Дать ему понять, что он намеренно затягивает время (неэффективно). Настойчиво напоминать ему, чтобы он делом подтвердил свое намерение к сотрудничеству. Отметить, что его заверения о готовности действовать в интересах обеих сторон не сдвигают ситуацию с места (малоэффективно). Не позволять ему увильнуть от принятия решения. Намекнуть ему, что уступки и "подвижки", сделанные в его пользу ранее, не гарантированы для исполнения, если с его

стороны не последует никаких ответных конкретных действий в течение разумного периода времени. Предложить отложить обсуждение проблемы до тех пор, пока партнер не будет готов обсуждать ее в более конструктивном плане.

- Игра на чувстве безысходности. Основная цель этого приема - подвести собеседника к тому, чтобы он сам поверил в "единственный" выход из создавшейся сложной ситуации, когда трудности множатся, а потери возрастают. Сознание собеседника в подобного рода случаях искусно втягивают в тревожное рассмотрение только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. Происходит своеобразное сужение поля восприятия, теряется видение ситуации в более широкой перспективе, упускаются объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению. Попадая в ловушку пессимистического рассмотрения своих перспектив, собеседник практически сам уговаривает себя принять то, что ему предлагает партнер в качестве "последнего шанса" для выхода из угрожающей неопределенности и драматической разрушительности сложившейся ситуации.

Способы нейтрализации этого приема. Сохранять хладнокровие и спокойствие настолько, насколько это представляется возможным. Сформировать и удерживать установку на анализ и оценку ситуации в широкой перспективе, держать установку на целенаправленную, наступательную работу. Искать выход из создавшейся ситуации с минимальными потерями или выгодой для своих потребностей и интересов. Прежде чем что-то предпринять, трезво и систематично проверить, проанализировать, удостовериться, является ли предлагаемый "последний шанс" таковым на самом деле. Тщательно рассмотреть доводы, аргументы, доказательства, предположения о

последствиях, выдвигаемых партнером в пользу своего предложения. Выяснить противоречия, несовпадения, слабые места в позициях партнера. Оценить, каковы будут последствия развития ситуации в случае, например, отказа от предложения партнера или принятия предложения партнера или выбора и осуществления иных шагов, не связанных с предложением партнера. Если выяснится, в конечном счете, что принятие предложения партнера - действительно единственный выход из создавшегося положения, то это будет выбор осознанный, а не под влиянием чувства безысходности.

- Игра на чувстве жадности. Цель приема - убедить собеседника воспользоваться открывшейся необыкновенной возможностью и отважиться принять рискованное предложение, сулящее

огромные выгоды в будущем. При этом самым активным образом эксплуатируют чувство жадности у партнера. Уникально выгодный шанс зиждется на серьезнейшем риске.

Способы нейтрализации этого приема: помнить, что жадность способна "затмить глаза"; твердо оставаться на почве реальности, тщательно анализировать и оценивать все факторы, все обстоятельства, перспективы и возможные последствия принятия рискованного решения; скрупулезно- выяснять всевозможные детали, требовать подтверждения, заставить партнера раскрыть дополнительную информацию; сравнивать возможные последствия со своими приоритетами и долгосрочными перспективами партнера.

- Использование запланированных "трудных" уступок. Этот прием используется для того, чтобы побудить собеседника сделать ответную уступку в другом, более важном, вопросе. Суть его состоит в том, что вслед за довольно активными возражениями партнер как бы неохотно соглашается сделать уступку в каком-то вопросе. В свою очередь она будет побуждать собеседника с большей легкостью сделать такую же в другом вопросе.

Осуществляя свой замысел, партнер начинает обсуждение с второстепенных разногласий, создавая впечатление, что они занимают главное место в проблеме, а впереди - тупик. Затем партнер "позволяет уговорить" себя сделать уступку. Теперь очередь за собеседником. На него оказывается давление. Его побуждают сделать взаимную уступку в другом, главном для партнера, пункте разногласий.

Способы нейтрализации этого приема: сохранять ясную пер-

спективу, заранее четко установить, какие вопросы в обсуждении являются для себя главными, а какие - второстепенными; постоянно оценивать и "подсчитывать", что приходится отдавать, и что получать взамен; баланс "отдал-получил" соотнести с собственным пониманием главных и второстепенных пунктов разногласий; убедиться, что "обмен" действительно будет эквивалентным, а не кажется таковым.

- Провоцирование интереса к партнеру. Смысл приема - произвести такое впечатление на собеседника, чтобы он сам захотел развивать отношения с партнером, который умеет себя подать: свои способности, возможности, ресурсы, влияние и т. п. Ему удастся заставить собеседника убедить самого себя в целесообразности установления с партнером личных и деловых отношений, согласиться с его видением текущей ситуации, пойти на уступки немедленно, тогда можно надеяться получить для себя определенные выгоды в будущем.

Такие приемы весьма эффективны. Ведь правда, что каждому приятно, да и полезно устанавливать и развивать отношения с теми людьми, которые имеют высокую репутацию, большие возможности, развитые способности, определенное влияние и т. д.

В принципе игнорировать потенциальные возможности партнера неразумно. И ради этого можно идти на известные (строго определенные) уступки. И все же здесь есть одна опасность. Она состоит в том-, что под влиянием ореола славы собеседник теряет видение своих собственных текущих приоритетов.

Способы нейтрализации этого приема. Быть внимательным и осторожным в тех случаях, когда партнер явно стремится произвести сильное впечатление и побуждает пойти на конкретные уступки. Помнить о собственных приоритетах, о том, что есть собственная цель: выстроить себе ясную перспективу на будущее. Осознавать, что не потенциальные возможности партнера дают выгоду в текущей ситуации, а достижение собственных поставленных целей. Воспринимать его саморекламу как информацию "из третьих рук" и подвергать ее проверке. Поставить вопрос и найти на него ответ: почему и для чего партнер чрезмерно рекламирует себя перед собеседником?

"Убаюкивание" с целью "убить" позднее. Партнер предлагает небольшую "инициативную" услугу, давая при этом понять, что принятие этой услуги не влечет за собой никакого ответного обяза-

тельства. После этого через некоторое время с его же стороны следует новое предложение, которое сулит собеседнику дальнейшие и уже более ощутимые выгоды. Как не понять, что какая-то "плата" со стороны собеседника неизбежна, тем более, что в предложении партнера есть "кое-что" и для него. Однако это "кое-что" уже весьма и весьма существенно. Именно на этом принципе построены все приглашения "посидеть в кафе", "поланчевать", "поболтать вечером в ресторанчике" и т. п., в которых самым решительным (естественно, дружеским!) образом отклоняются любые попытки приглашенного заплатить- по своему счету. Можно не сомневаться: в будущем плата собеседника за стол намного перекроет расходы партнера на угощение.

Способы нейтрализации этого приема: не впадать в иллюзию щедрости (бесплатный сыр бывает только в мышеловке!); анализировать любую просьбу или предложение, явно пахнущие обыкновенной дешевой покупкой со стороны "любезного" партнера; вежливо и даже без каких-либо особых извинений отказываться от подобного рода просьб и предложений, а если покупка не дешевая, то считать, считать и считать.

Манипулятивная опасность может распознаваться как на уровне чувств, так и на уровне понимания. В обоих случаях суждение о наличии манипуляции выносится как результат (может быть, бессознательного) истолкования полученных сведений. Как эмоциональная оценка, так и рациональное понимание не обязательно осознаются, но в большинстве случаев так или иначе оказывают влияние на поведение человека. В поисках способов распознавания манипулятивной угрозы можно идти разными путями: например, следить за изменениями ситуации, порожденными технологией манипулятивного воздействия или анализом механизмов манипулятивного воздействия.

Понятно, что признаки, которые при этом удастся обнаружить, могут дать лишь предположения о манипулятивном воздействии, однако без этого человек просто остается один на один со своим недифференцированным опытом.

* Отслеживание изменений в ситуации. Общим признаком наличия манипулятивных попыток являются нарушения баланса тех или иных особенностей взаимодействия: деформации, сдвиги, не-

соответствия и т. п. Таковыми могут быть следующие.

* Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения. Это случаи, когда дают понять или человек вдруг замечает, что он что-то "должен", но не может понять, откуда это чувство появилось. Или, напротив, он сам проявил непонятную или неожиданную для него безответственность в принятии некоторого решения.

* Деформация в соотношении выигрыша. Эта плата проявляется в том, что получаемый результат не соответствует вложенным усилиям. Это может происходить и вследствие допущенных ошибок в планировании и исполнении решений, а может быть и результатом чьей-то манипуляции.

* Наличие силового давления. Явная подсказка для распознавания возможной манипуляции.

* Нарушение сбалансированности элементов ситуации. Например: необычность мишеней воздействия (темы разговоров, участник беседы), оказываемые любезности или услуги выходят за рамки привычного, то есть они односторонние, необычен способ компоновки или подачи информации, смещение акцентов значимости на второстепенные детали, необычность в расположении собеседников и т. п.

* Неконгруэнтность в поведении партнера. В сообщении партнера различные каналы передают противоречивую информацию.

* Стремление манипулятора стереотипизировать поведение адресата. Это те самые ситуации, когда становится заметно, что кому-то хочется, чтобы другой человек вел себя "в соответствии с...". Обычно это выглядит как обращение к каким-то ролевым позициям, адресование к каким-то привычкам или установившимся ритуалам и т. п.

* Анализ механизмов манипулятивного воздействия. Предполагает необходимость участнику переговоров быть внимательным к самому себе как к возможному адресату манипуляции, то есть быть внимательным к своим собственным реакциям, которые скорее всего и отражают внешнее вторжение.

Специалисты указывают на следующие виды таких реакций-индикаторов. Ненормативно частое появление или подчеркнуто явное проявление психических автоматизмов в своем поведении. Регрессия к

инфантильным реакциям: плач, агрессия, тоска, чувство одиночества и т. п., особенно если это точно приурочено к определенной ситуации. Дефицит времени, отпущенного на принятие решения. Очень важно выяснить, кто создает этот дефицит. Если не тот, кто испытывает нехватку времени, то следует предположить наличие манипуляции. Состояние суженности сознания, которое может проявиться в ограничении круга обсуждаемых идей, в цикличности высказываний, например, неизменяемые формулировки или регулярный возврат к одной и той же теме, постановке только ситуативных целей в ущерб перспективным. Неожиданные изменения фоновых состояний: появление напряжения, агрессии, суетливости, особенно всевозможные сдвиги в сторону отрицательных эмоций (раздражение, обида).

Следует подчеркнуть, что эмоциональное самочувствие представляет собой важный механизм субъективной диагностики возможной манипуляции. Эмоции и чувства человека отражают результат бессознательной обработки информации, поступающей из внешнего мира. На ранних этапах взаимодействия эмоции являются выражением бессознательного ответа на характер воздействия партнера.

Распознать манипуляцию человек может также, опираясь на собственную историю отношений с конкретным человеком.

Существует множество ситуаций, когда защита от манипуляций необходима. Манипуляция способна произвести разрушительную работу над личностью адресата, если последний не противопоставит ей встречную активность, направленную на ее нейтрализацию, или, по крайней мере, не выставит психологическую защиту.

Психологическая защита от манипуляции - это употребление субъектом психологических средств устранения или ослабления ущерба, грозящего ему со стороны манипулятора.

Известны две стратегии защиты от манипулятивного воздействия: пассивная и активная. Человеческая практика выработала эффективные средства пассивной защиты от манипулятивного воздействия, в числе которых следующие.

- Уход. Это увеличение дистанции, прерывание контакта, выведение себя за пределы влияния манипулятора.

Проявления этого вида защиты: смена темы беседы на безопасную, обход острых углов, уклонение от встречи в какой-то важный для

переговоров момент, полная замкнутость, отчуждение.

- Изгнание. Это удаление манипулятора.

Проявления этого вида защиты: осуждение, насмешка, колкие замечания, а иногда можно послать партнера за чем-то.

- Блокировка. Это контроль за оказанным воздействием, достигающего субъекта защиты, сооружение преграды на его пути.

Проявления этого вида защиты: воздвижение смысловых барьеров и ролевых рисунков (маски-шоу), которые принимают на себя основной удар.

- Управление. Контроль за воздействием, исходящий от манипулятора; влияние на его характеристики.

Проявления этого вида защиты: стремление разжалобить, подкуп, стремление умиловить, попытка подружиться, попытка стать членом одной общности с манипулятором, возможность ослабить активность манипулятора.

- Замирание. Это контроль за информацией о самом субъекте защиты, искажение ее или прекращение подачи.

Проявления этого вида защиты: маскировка, обман, сокрытие чувств, отказ от действий для того, чтобы не проявлять себя.

- Игнорирование. Это контроль за информацией о манипуляторе, ограничение по объему восприятия или искаженное восприятие.

Проявления этого вида защиты: стереотипизация, умаление степени угрозы, рационализация позитивных намерений.

Рассмотренные выше средства защиты от манипулятивного воздействия носят базовый, исходный характер. Зная базовые установки, можно выделить композиции из двух или более тенденций, лучше понимая их внутреннее устройство.

Поскольку основной мишенью манипулятивного воздействия являются личностные структуры, а основной деструктивный эффект заключается в расщеплении личностных структур (следствие внутриличностных конфликтов), то важнейшая задача для адресата состоит в том, чтобы не позволить оппоненту манипулировать им. Базовые техники этого приведены выше. Однако полезно привлечь внимание к двум универсальным и достаточно специфичным приемам защиты.

Первый касается того, что называется непредсказуемостью. Если

человек непредсказуем, он неуязвим. Если адресат ведет себя так, что о нем сложно составить мнение, то манипулятору трудно к нему подстроиться. К непредсказуемому поведению более всего склонны люди самодостаточные, уверенные в себе, с высокой самооценкой. Они раскованы, спонтанны, естественны, адекватны ситуациям, изобретательны, находчивы, не теряются в сложных ситуациях.

Второй прием - задержка автоматических реакций. Она проявляется в том, что адресат действует несколько более осторожно,

чем обычно, тратит больше времени на принятие решения. Позитивный результат этого приема состоит в том, что появляется возможность для уточняющих расспросов, оттягиваний, поиска окружных подходов. Кроме того, задержка автоматических реакций может способствовать появлению сомнений, колебаний.

Активные способы защиты от манипуляций предполагают: установку на разрушение технологических элементов воздействия на адресата и установку на их использование в своих интересах.

- Установка на разрушение технологических элементов воздействия на адресата. Опирается на дезавуирование поведения манипулятора. Поскольку манипуляция есть тайное воздействие на адресата, то может быть весьма эффективным вскрытие не только намерения манипулятора, но и самого наличия неявного воздействия. Это удобно осуществить следующим образом: попросить с интонациями недоверия партнера уточнить какой-либо вопрос, задать вопросы о целях данного выступления и т. д.

- Установка на использование манипуляций в своих интересах. В таких случаях речь обычно идет о том, чтобы либо продолжить манипуляцию, которую предпринял манипулятор, но уже под своим контролем и в своих интересах, либо предпринять собственную манипуляцию. Важно, чтобы эффект соответствовал интересам адресата.

Правомерен и такой вопрос: а всегда ли надо защищаться от манипуляций? Считается, что существует несколько случаев, когда необходимость защищаться от манипуляции не возникает.

Во-первых, речь идет о таких манипуляциях, которые просто рассчитаны на сильное сопротивление. И если такового не оказывается, манипуляции теряют свою силу. Тогда нет смысла тратить силы на их понимание и разрушение, можно позволить им произойти и

это обойдется дешевле с точки зрения душевных затрат. Известна так называемая тактика психологического айкидо или амортизации, которая представляет собой намеренные подчеркнутые уступки агрессору.

Во-вторых, в обычной житейской практике много случаев, когда к манипуляции можно отнестись снисходительно, а к манипулятору - великодушно.

В-третьих, существует множество игр, в состав которых входят манипуляции. Разоблачение их означает немедленное прекращение игры, чего, естественно, не хотят играющие.

Универсальные способы защиты от манипуляций следующие. Помнить основную задачу приемов манипулирования: отвлечь от собственных интересов, сбить с толку, получить выгоду, используя искаженную реакцию. Четко и твердо сохранять в сознании свои главные интересы. Оставаться на позициях реальности в восприятии своих приоритетов, самим собой установленных на определенную перспективу. Осознавать разницу между подлинными обязательствами в пользу интересов собеседника и пустыми обещаниями ему. Осознавать разницу между поведением, приближающим собеседника к его собственным целям, и поведением, уводящим его в сторону от нее.

6.6 Способы самоконтроля в ситуации переговоров.

Эти способы доступны каждому человеку и не требуют специальной подготовки.

Прежде всего, следует помнить о возможных негативных эмоциональных реакциях на острые ситуации и не допускать их проявления. Данную технологию условно можно назвать эмоциональной выдержкой. Ее можно сформулировать в виде первого правила. Спокойная реакция на эмоциональные действия партнера – первое правило самоконтроля эмоций.

Когда ваш партнер находится в состоянии эмоционального возбуждения, вы ни в коем случае не должны поддаться действию психологического закона заражения и не войти в такое состояние сами. В этом случае, удержавшись от эмоциональной первоначальной реакции, весьма полезно задавать себе вопросы: «Почему он ведет себя так?», «Каковы его мотивы в данном конфликте?», «Связано ли его поведение с индивидуальными психологическими особенностями или с какой-то другой причиной?» и т. п. Задавая себе такие вопросы и

отвечая на них, вы достигаете целого ряда преимуществ. Во-первых, в критической ситуации вы заставляете активно работать сознание и тем самым дополнительно защищаете себя от эмоционального взрыва; во-вторых, своим поведением вы даете возможность противнику «выпустить пар»; в-третьих, вы отвлекаетесь от ненужной, а порой и вредной информации, которую может выплеснуть противник в возбужденном состоянии; в-четвертых, отвечая на вопросы, вы решаете очень важную и сложную задачу, – ищете причину конфликта, пытаетесь понять мотивы своего соперника.

Положительный эффект дает обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе общения. Сообщая о своих обидах, переживаниях, партнеры получают разрядку. Но такой обмен должен быть осуществлен в спокойной форме, а не в форме взаимных оскорблений. В процессе обмена эмоциями в ходе беседы партнеры осознают смысл происходящего и тем самым обеспечивают дальнейшее конструктивное развитие переговорного процесса. Условно данную технологию назовем рационализацией эмоций.

Рационализация эмоций, обмен содержанием эмоциональных переживаний в процессе спокойного общения – второе правило самоконтроля эмоций.

Говоря о рационализации эмоций, следует подчеркнуть важность осознания причин своей нежелательной эмоциональной реакции на предыдущем этапе переговоров. Это позволит избежать отрицательных эмоций на последующих этапах.

Одной из причин нежелательных эмоциональных реакций партнеров в переговорном процессе часто является занижение их самооценки. Неадекватность эмоционального поведения в этом случае объясняется одним из механизмов психологической защиты – регрессией. Чтобы исключить эмоциональные реакции, следует поддерживать высокий уровень самооценки у себя и у оппонента. Данную технологию условно можно назвать поддержанием высокой самооценки.

Поддержание высокой самооценки в переговорном процессе как основа конструктивного поведения – третье правило самоконтроля эмоций.

Упражнения, которые переговорщики делают перед важными встречами.

- Дыхательные упражнения:

стабилизируем кислородный баланс, успокаиваем легкие. Одни школы дыхательных гимнастик советуют быстрый способ, частые вдохи-выдохи. Другие – глубокое и медленное дыхание.

Главный секрет – дыхание не задерживаем, щеки не надуваем и не напрягаемся.

- Гормональная стабилизация:

Видели по телевизору как самец бабуина лупит себя кулаками в грудь? А как спорщики это же делают? Ровно в этом месте, где уже не шея, но еще не повздошная пазуха, в груди, находится вилочковая железа.

Мелкими очень легкими ударными движениями, вы включаете дополнительный страховочный гормональный фон, который, как это не странно, не увеличивает напряжение, а наоборот, уменьшает.

- Сжигание лишнего адреналина:

Этот способ для работоголиков. Такие, когда волнуются за день до встречи, даже уснуть не могут. Бегают, что-то делают. 20-30 отжиманий – вам рецепт, и душ холодный.

Лучше встаньте пораньше и успешно пробегите по всем пунктам переговоров.

Остальным переговорщикам уже проще.

- Упражнения за 5 минут ДО:

За стенами переговорной, когда вы одни, медленно поднимите и опустите плечи. Поднимаем и еще раз опускаем. Разминаем шею – опуская голову то к одному плечу, то ко второму.

Руки поднимаем вверх и одним встряхивающим движением опускаем вниз. Затем несколько раз встряхиваем ладонями, как будто сбрасываем брызги. (Видели продавцов на улице, которые останавливают прохожих, предлагая товар? Если разговор был неприятный – пару шагов в сторону и начинают быстро-быстро встряхивать руками. Им надо за несколько секунд прийти в себя и опять кинуться продавать с уверенностью и позитивным настроением. Это простое упражнение очень помогает в подобных стрессовых продажах).

Теперь переходим к ногам. По очереди встряхиваем их, как и руки, похоже разминают мышцы спортсмены на спортивных соревнованиях.

Особое внимание стоит уделить пальцам ног. Дрожание – это организм сжигает в мышцах избыток адреналина, разгружая сердце.

Следующее упражнение можно делать даже внутри переговорного процесса. Описание выглядит странно – но в упражнении главное – не как выглядит, а то как работает. Быстро-быстро сжимайте и разжимайте пальцы ног. Буквально через несколько секунд вы почувствуете, что волнение начинает исчезать, движения становятся точнее и увереннее.

Во время переговоров также можно сильно сжать мочку уха (если вы сможете это сделать незаметно).

Лекция 7.

Специфика переговоров.

Аннотация. Тема посвящена переговорам в продажах, на собеседовании при трудоустройстве и особенностям телефонных переговоров.

Ключевые слова: вопросы в технологии СПИН-продаж: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие; работа с возражениями клиентов, правила ведения переговоров по телефону, типичные вопросы при устройстве на работу.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

7.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.

6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. Харский К. «Как пройти собеседование» <http://www.koob.ru/harskiy>
11. [Лекция 7.](#) (в формате презентации)

7.2 Глоссарий по теме 7:

Закрытые вопросы – вопросы, подразумевающие односложный ответ или выбор из предложенных вариантов.

Метод SPIN-продаж – метод крупных продаж, в основе которого лежит 4 типа вопросов, разработан Нилом Рэкхемом и является на сегодня распространенной и популярной в Западных странах методикой осуществления продаж.

Открытые вопросы – вопросы, подразумевающие собственный развернутый ответ.

7.3 Вопросы для изучения:

- 1) Вопросы, используемые на разных этапах процесса продаж.
- 2) Техника продаж SPIN, четыре группы вопросов: ситуационные, проблемные, извлекающие, направляющие.
- 3) Сформулируйте правила ведения переговоров по телефону.
- 4) Вопросы на собеседовании при трудоустройстве.

7.4 Переговоры в продажах.

Теория СПИН-продаж основывается на результатах масштабного международного исследования проведенного Нилом Рэкхемом. Бюджет этого проекта составил около 30.000.000\$ и длился 12 лет, в течение которых было исследовано 35.000 успешных продаж в 23 странах! В теории СПИН продаж есть три ключевых положения связанных с вопросами, центрами и этапами продаж. В рамках лекции

поговорим о вопросах. Вопросы в СПИН - продажах это краеугольный камень всей теории Рэкхема. Им доказано, что успешные продавцы задают на 63% вопросов больше, чем те продавцы, которые стабильно терпят фиаско в продажах. Умение задавать правильные вопросы в нужное время важнейших навык успешного менеджера которому можно научиться если следовать рекомендациям теории СПИН. Их суть в том, что взаимодействуя с клиентом, вы последовательно задаете ему 4 типа вопросов:

Ситуационные вопросы. Этот тип вопросов нужен для выяснения нужной информации о клиенте и лучшего понимания контекста продажи. Задача ситуационных вопросов получить качественную информацию о компании, которая лучше поможет сориентироваться в том как она устроена, как в ней принимаются решения и кто именно эти решения может принимать.

Проблемные вопросы. Вопросы этого типа позволяют выявить проблемы клиента, решением которых будет выступать ваш продукт или услуга. Это очень важно, потому что вы не сможете стать по-настоящему интересным для клиента, если ваш продукт не является удовлетворением его фрустрированной потребности. Именно проблемные вопросы и позволяют вам обнаружить потенциальную неудовлетворенность клиента, место где может прятаться его фрустрированная потребность. Также как и ситуационные вопросы, проблемные вопросы имеют больше исследовательскую направленность и напрямую не влияют на клиента: вы просто ищете, где в его бизнесе может скрываться неудовлетворенная потребность и связанная с ней проблема. Исследовав все потенциально возможные проблемные места клиента вы соотносите их с возможностями вашего продукта/услуги и переходите к другой группе вопросов.

Извлекающие вопросы. То, что вы отыскали потенциальную проблему у клиента и понимаете насколько ее решение полезно и важно для процветания его бизнеса еще ничего не означает. Для клиента часто совсем не очевидна актуальность и значимость найденной вами проблемы. Он вполне может не замечать ее или даже пренебрегать ей, считая ее малозначимой. Поэтому вы стратегически переходите к другой группе вопросов, цель которых не исследование и получение новой информации, а убеждение и влияние. Извлекающие вопросы позволяют повысить ценность и актуальность найденной

вами проблемы в глазах клиента. Суть этих вопросов часто состоит в драматизации последствий, который непременно возникнут (или продолжат возникать), если клиент не будет решать проблему.

Направляющие вопросы. После того как клиент осознал значимость своей проблемы, и готов предпринимать действия по ее решению, наступает время направляющих вопросов. Суть направляющих вопросов состоит в том, что вы подводите клиента к тому, что ваш продукт/услуга являются лучшим способом решения его проблемы, которую вы обнаружили. Направляющие вопросы помогают добиться того, чтобы клиент сам рассказал вам о тех выгодах и преимуществах которые он получит используя ваш продукт или услугу. Фактически клиент сам себе проводит презентацию решения своей проблемы, что оказывает гораздо больший эффект, чем если бы пытались убедить его в выборе вашего товара/услуги. Пример построения диалога менеджера с клиентом с использованием модели СПИН.

В этом примере менеджер рекламного агентства задает вопросы потенциальному клиенту основываясь на модели СПИН, после текста вопроса в скобках указан тип задаваемого вопроса (ситуационный, проблемный, извлекающий или направляющий).

Менеджер: Ваша компания использует рекламу для продвижения своих товаров? (Ситуационный вопрос)

Клиент: Да, мы используем рекламу, чтобы сообщить нашим клиентам о будущих распродажах.

Менеджер: Какой вид рекламы использует ваша компания, что бы сообщить о будущих распродажах? (Ситуационный вопрос)

Клиент: Мы всегда используем возможности радиорекламы.

Менеджер: Собирается ли ваша компания устраивать в этом году предновогоднюю распродажу? (Ситуационный вопрос)

Клиент: Да мы собираемся делать традиционную предновогоднюю распродажу для наших клиентов.

Менеджер: Скажите, насколько вы довольны результатом от размещения рекламы на радио? (Проблемный вопрос)

Клиент: Честно говоря, мы не очень довольны.

Менеджер: Что именно вызвало ваше неудовлетворение от размещения рекламы на радио? (Проблемный вопрос)

Клиент: Пришло очень мало клиентов, и наша новогодняя распродажа практически не состоялась.

Менеджер: Будут ли у Вас проблемы, если и в этом году ваша распродажа не состоится из-за того, что радиореклама окажется не эффективной и не привлечет клиентов? (Извлекающий вопрос)

Клиент: Да, это будет катастрофа, так как убытки могут быть колоссальными!

Менеджер: Наше рекламное агентство использует разные источники для размещения рекламы: не только радиорекламу, но и телевидение, печатные СМИ, а также интернет-рекламу. Может ли это иметь какие-то выгоды для вашей компании? (Направляющий вопрос)

Клиент: Да, определенно. Размещение рекламы в разных источниках с большей вероятностью привлечет клиентов на нашу предновогоднюю распродажу.

В целом же, СПИН-продажи, это не только сильная теория но и отличное практическое руководство по продажам для менеджеров находящихся на разных этапах своего профессионального становления.

Работа с возражениями клиентов.

Сталкиваясь с различными возражениями клиента, многие как бы заранее считают борьбу за успешную продажу, за заключение контракта проигранной. Они ошибочно полагают, что возражения клиента свидетельствует о его нежелании заключить сделку, об отказе от покупки.

1. Возражение или отговорка?

Клиент может отказываться от предлагаемой Вами сделки или товара, используя либо отговорки, либо возражения. Отговорка отличается от возражения лежащей в основе причиной.

Например, очень часто клиент говорит: "Для дальнейших переговоров с Вами у меня просто нет времени". Как возражение это можно рассматривать, если у клиента очень насыщенный распорядок дня и времени для встречи с Вами в самом деле нет, но потребность в Вашем товаре, тем не менее, существует. Наилучшим выходом из такой ситуации будет, конечно же, перенесение переговоров: "Давайте перенесем переговоры на более удобное для Вас время. Когда Вам будет удобно встретиться со мной? Если не возражаете, давайте завтра в 12.00".

Если же клиент продолжает уходить от встречи, это означает, что Вы не предоставили ему достаточно весомых аргументов для продолжения встречи, не заинтересовали его, и он просто хочет избавиться ("отговориться") от Вас под предлогом недостатка времени, так как не осознает потребности в Вашем товаре. В этом случае постарайтесь найти то, что может заинтересовать клиента и пробудить осознание потребности: расскажите ему о преимуществах Вашего товара, объясните, как он может с Вашей помощью улучшить работу своего предприятия, увеличить прибыль, получить другие выгоды и пр. Учтите, что действовать в этой ситуации надо быстро, так как времени на убеждение у Вас очень мало.

Но в то же время, соизмеряйте свой напор с реакцией клиента, а то приобретете репутацию нахала и спровоцируете негативное отношение к Вашей фирме, затруднив возможные дальнейшие контакты.

2. Возражение - это всего лишь требование дополнительной информации

Под маской возражений клиента почти всегда скрывается потребность в дополнительной информации, которую Вы по-видимому еще ему не предоставили и которую клиент от Вас ждет. Хотя возражения могут звучать и достаточно грубо, старайтесь смотреть на них лишь как на требование дополнительной информации, а не как выпад в Ваш адрес.

Обратите внимание, что чем больше аргументов Вы предъявите клиенту, тем меньше с его стороны последует возражений. Сталкиваясь с возражениями, всегда сохраняйте спокойствие и ищите истинную причину. В ответ на каждое возражение, рассматривая его как требование дополнительной информации, выдвигайте еще один убедительный аргумент в пользу Вашего товара.

Каждое возражение клиента должно служить для Вас доказательством заинтересованности клиента в Вашем предложении и его стремлении получить о нем дополнительную информацию. Клиент ждет от Вас, своего партнера, что Вы предложите ему способы решения его проблем и изложите убедительные аргументы для принятия положительного решения.

3. Сохраняйте спокойствие и не противоречьте!

Каждое возражение клиента - это результат недостаточно информативной и недостаточно убедительной презентации Вашего товара. Вы не предоставили клиенту достаточно аргументов для принятия решения!

Часто ситуация усугубляется тем, что продавец пытается преодолеть возражение клиента, начиная противоречить: "Да я согласен, но ...", "Да, я согласен с Вами, но Вам необходимо учесть ...", "Да, я согласен, но это надо рассматривать с другой стороны". В результате, возражение вызывает контр- возражение, давление вызывает контр давление. Попробуйте вместо этого воспользоваться другими оборотами: "Хорошо, что Вы обратили внимание на этот момент...", "Именно, потому, что это для Вас важно ...". Затем сразу же переходите к аргументации в пользу Вашего товара.

Под видом возражения также может скрываться близкая готовность клиента к совершению покупки. Например,

"Неужели Вы сможете поставить оборудование уже в январе?" (скрытый смысл: "Характеристики товара меня убедили, а как насчет сроков поставки?").

Или: "Я должен обсудить это с начальством" (скрытый смысл: "Меня Вы убедили, а теперь дайте мне аргументы для моего начальника").

4. Подчеркивайте выгоды для клиента!

При преодолении возражений всегда аргументируйте свои предложения с точки зрения клиента. Выявляйте истинные потребности и нужды клиента!

Подчеркивайте те выгоды и преимущества, которые получит клиент, купив предложение - «товар» у Вас. Очень часто "голые" технические характеристики клиентов не убеждают. Постарайтесь расшифровать их в свете тех истинных потребностей, которые клиент стремится удовлетворить.

Смотрите на проблему именно глазами клиента! Выясняйте конкретные, в том числе и скрытые, потребности и предлагайте их решение на основе своего товара!

Пример:

"Купив наше предложение сейчас, Вы не только сэкономите 4%, но и при обращении к нам в следующий раз, получите

дополнительную скидку в 5%. Вы ведь заинтересованы в надежном медиа партнере, не так ли? ".

5. Не забывайте про обратную связь!

Аргументируя в пользу Вашего товара, перечисляя выгоды, которые получит клиент, не забывайте удостовериться, что он правильно Вас понимает, соглашается с Вами и следует за ходом Ваших рассуждений. После каждого, успешно преодоленного возражения, спросите клиента, подходит ли ему предлагаемый вариант. Таким образом, Вы постепенно подведете клиента к принятию положительного решения.

6. Следует заранее предвидеть основные возражения!

Перед презентацией или в ходе подготовки к переговорам постарайтесь заранее предположить основные возражения, которые может выдвинуть потенциальный клиент. Построив презентацию или ход переговоров таким образом, что она будет отвечать именно на эти возражения, Вы сэкономите себе и клиенту немало времени.

Таким образом, Ваша задача - расшифровать истинный смысл возражений и использовать его в свою пользу, в пользу предлагаемого Вами товара.

7.5 Телефонные переговоры.

Даже в наше время, несмотря на появление компьютерных телекоммуникационных средств, телефон остается основным каналом для большинства деловых людей. А для переговоров – тем более. Часто, когда партнерские связи отлажены, для многих обсуждений достаточно просто телефона.

В современной культуре принятия коллективных решений – в политике и корпоративном бизнесе – широко используется практика предварительных телефонных переговоров, которые зачастую имеют решающее влияние на результат обсуждения, проходящего в открытой форме.

Телефон, таким образом, выступает удобным и относительно тайным каналом обмена информацией.

Недостаток телефонного канала – его незащищенность от прослушивания, даже системы кодирования сигнала не всегда бывают надежной защитой от чужих ушей. И все-таки без телефона – никуда.

Наиболее распространенная тактика, которая повсеместно используется при телефонных переговорах, – это исключение из него всех ключевых пунктов соглашения. Такая тактика легко выполнима, если содержание переговоров хорошо известно обеим сторонам.

То, что в телефонном разговоре не видно лица собеседника, незначительно влияет на ход телефонных переговоров. Все эмоции и чувства все равно "прослушиваются".

В исследованиях, посвященных тому, на что люди обычно опираются при индивидуализации партнера по телефонному разговору, показано, что тембр и интонация являются главными персональными индикаторами. При этом ощущение образа партнера является важной опорой организации разговора.

Удобным и простым средством контроля разговора по телефону является отработка позы в момент разговора, так как она оказывает существенное влияние на тембральные характеристики голоса. Не менее важно направление оси взора, которое обнаруживает то, как вы относитесь к партнеру: сверху – вниз, глаза в глаза, снизу – вверх.

Овладение мастерством телефонных переговоров начинается с подготовки и отработки сценариев для первого контакта. Такие сценарии особенно необходимы в тех случаях, когда фирма занимается поиском клиентов по телефону.

Каждый сценарий имеет пять основных пунктов: обращение, самопрезентация, идентификация контрагента, предложение, фиксация.

Осевую линию телефонного разговора образует цель переговоров. Цель первого контакта – создать оптимальные условия для делового взаимодействия, которое по возможности следует отнести на будущее. Никогда не следует "брать быка за рога" в тех случаях, когда контрагент нужен вам.

Первая часть телефонных переговоров посвящена как раз оптимизации контакта: обращение, самопрезентация и идентификация партнера должны быть сделаны в наиболее выгодной форме.

В психологии эффект обращения изучается под названием эффекта первичности, и его роль оценивается специалистами

достаточно высоко. То, с какого слова или фразы начнется разговор, нередко имеет кардинальное значение для общего тона всего последующего разговора. Начнете ли вы с шутки, или проявите обеспокоенность чем-либо, или проявите какое-то внимание к личности партнера, – все это не детали, а политика начала переговоров.

Следует иметь в виду, что приветствия или обращения могут быть нейтральными, то есть пропускаться без особого внимания со стороны слушателя, и могут быть акцентированными.

Сказать "здравствуйте" или "добрый день" – значит, подчеркнуть, что для вас не имеют значения межличностные отношения, церемонии и ритуалы.

Ситуацию можно изменить интонацией или паузой – сказать "добрый день" так, чтобы у контрагента возникло ощущение, что это действительно так.

Другой путь – выбрать нетрадиционную форму приветствия ("день добрый") или придумать ее самому, в зависимости от конкретной ситуации.

Самопрезентация должна четко характеризовать вас как личность ("меня зовут Евгений", "я – Петров Петр Петрович"), как социальную роль (представитель центра "Рост"), как профессионала (это эксперт банка "Всеинвест") и т. д.

При идентификации партнера можно усилить эффект личностного контакта простым обращением по имени отчеству, при этом необходимо соблюдать хрупкую грань между доверительностью и официальным тоном: если вы обратитесь по имени отчеству к человеку, с которым совершенно незнакомы, то можете вызвать этим обратную реакцию. В подобной ситуации лучше сделать плавный переход от более формального обращения – "Соболев Владимир Михайлович, президент «Востока»". Человек на другом конце провода может представиться идентично.

Десять правил ведения переговоров по телефону:

1. Приступая к переговорам, имейте на своем столе подробный план того, что вы собираетесь обсуждать.
2. Представляясь по телефону, говорите четко.
3. Узнайте, с кем вы говорите и какие у него полномочия.
4. Узнайте, есть ли у человека время для беседы.

5. Делайте пометки на бумаге по всем ключевым моментам переговоров.

6. "Работайте" интонацией, выразительными средствами речи – это важнейший канал психологического воздействия.

7. Избегайте ложного энтузиазма, это может оттолкнуть.

8. "Чувствуйте" ресурсы понимания партнера и после каждой фразы давайте обратную связь ("да", "что?", "ясно", "нет") о том, что вы слушаете, а особенно важную информацию повторяйте два или три раза.

9. Имейте наработки нескольких сценариев первого контакта по телефону.

10. Умейте сказать по телефону "нет", даже если при встрече вы проявляли знаки положительного отношения к сделке.

Выделяются следующие наиболее важные принципы этики общения по телефону:

1. Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.

2. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.

3. Грубейшее нарушение - не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.

4. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.

5. Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу.

6. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.

7. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника, по какому номеру перезвонить и кого

позвать.

Используйте телефон для того, чтобы:

- узнать больше о контрагенте;
- узнать имена ответственных лиц;
- поговорить с ними и составить первое впечатление по нескольким ключевым вопросам;
- назначить встречу;
- если дело того стоит, срочно организовать сделку (телефон - факс).

7.6 Переговоры на собеседовании при трудоустройстве.

Каждая компания обладает писанным или неписанным сводом правил. Эти правила определяют принятый порядок вещей, что хорошо, что плохо, как можно поступать, чего следует избегать и т.д. Вы, как сотрудник, должны будете принять эти правила. Чаще всего не в ваших силах будет их изменение. Поэтому, если вы ищете работу на длительный срок, то следует убедиться, что ваши глубинные и жизненно важные убеждения им не противоречат. Как обнаружить глубинные, важные убеждения? Вам следует задать вопрос, концентрирующий ваше внимание на противоположности. Например, для вас очень важно, чтобы руководство не повышало голос. Чтобы убедиться, является ли это убеждение глубинным, задайте себе вопрос: останетесь ли вы в компании, где все отлично, но руководитель время от времени орет на вас и на других сотрудников. Если ответ: «да, останусь» - убеждение, вероятно, важное, но не глубинное. Если ответ: «нет, ни за что» - убеждение, может быть, и важное, но есть нечто важнее его.

Советы кандидатам

1. Умойтесь и приведите себя в порядок. Неизвестно, поможет ли это, известно, что не мешает.

2. Оденьтесь следующим образом: работодатель, у которого принят строгий деловой стиль в одежде, должен заметить, что вы способны его соблюдать; работодатель у которого принят джинсово-демократический стиль, не должен испугаться вашего официоза. Идеально, если вы заранее узнаете о принятой форме одежды. Узнавать надо не у самого руководителя, а у кадрового агентства,

которое вас направляет, или зайдите в офис накануне (если такая возможность есть), или спросите у секретаря, когда будете согласовывать время вашего визита. Важность этого момента велика еще и потому, что руководитель внешне оценивает человека "впишется ли он". Если все рыжие, то у блондина шансов мало. Все сказанное касается также и косметики, духов и украшений. Если всего будет по минимуму, то никто не упрекнет, если чего-то будет много, руководитель приклеит ярлык и ваши шансы уменьшатся.

3. Задавая вопросы, не будьте занудой. Вопросы, которые вы задаете, должны показать, что:

- вы профессионал в своей области и владеете терминологией,
- вы взрослый человек и все хорошо обдумали,
- вы высоко мотивированная к работе личность.

4. Не задавайте вопросы, относящиеся к коммерческой тайне.

5. Не задавайте вопросы, ответы на которые очевидны.

6. Не задавайте слишком много вопросов, на собеседовании вы в роли отвечающего.

7. Корректно спросите о судьбе вашего предшественника. Ответ на этот вопрос покажет, за что здесь могут уволить.

8. Понаблюдайте за сотрудниками. Если вас примут на работу, то через некоторое время вы станете таким же.

9. Перед каждым собеседованием сбрасывайте груз предыдущих, не смейте показывать, что устали заполнять анкеты и отвечать на одни и те же вопросы. Сейчас ваша работа - найти работу и вы ее делаете так же хорошо, как и любую другую.

10. Никогда не говорите, что у вас есть два неплохих предложения от других работодателей. Шантаж, а это он и есть, не поможет вам. Скорее всего, вам посоветуют поспешить к тем работодателям, пока и они не передумали. Чтобы о вашем уходе или отказе от работы кто-то сожалел, надо, чтобы этот кто-то узнал все ваши таланты, то есть съел с вами пуд соли.

11. Обратите внимание:

- компания которой нужен работник на месяц ничем не интересуется, ей практически все равно, кто через месяц не получит деньги и будет уволен.

- компания, которой нужен работник на сезон, интересуется его профессиональными качествами.

- компания, которой нужен постоянный работник, пытаетесь заглянуть вам в душу, чтобы спрогнозировать совместное будущее.

12. Человек, который проводит с вами собеседование, уже к пятой минуте знаете вашу дальнейшую судьбу. У вас еще есть шанс изменить его мнение, но для этого надо предпринимать особые усилия. Если вы видите, что решение складывается скорее отрицательное, то можете сказать: «что могу еще добавить о себе, чтобы полнее описать свою кандидатуру». Если у человека, проводящего собеседования, есть сомнения, то он назовет область своих сомнений и скажет что-то типа: «нам нужен секретарь, который знает азбуку Морзе». Тут уж реагируйте, как считаете нужным, убедите, что способны ее выучить. Если такой реакции не последует – значит на вашей кандидатуре поставят жирный крест.

13. Будьте скромны, не сокращайте дистанцию по своей инициативе.

14. Не требуйте к себе особого отношения, сейчас для данной компании вы один из многих.

15. Демонстрируйте понимание. Если по вашему поведению руководитель не может понять, понимаете вы его или нет, то у вас слабые шансы. Кому нужен непонятливый работник. Однако опасайтесь показаться льстивым, поддакивая и кивая каждому слову.

16. Будьте честны. Нет людей, которые жили бы, не совершая ошибок. Работодатель ценит способность замечать, исправлять и не допускать повторных ошибок.

Вопросы, заданные в ходе интервью, дают возможность выяснить, что вы — достойный кандидат, способный ответить не только на типичные вопросы, но и на неожиданные. Вы можете ожидать вопросы, касающиеся вашей квалификации, образования, карьеры, опыта и описывающие вашу личность.

Вопросы работодателей соискателям:

1. Расскажите о себе?

Наиболее часто задаваемый вопрос на собеседовании. Вам нужно подготовить в голове небольшое заявление. Но будьте осторожны, что бы это не выглядело отрепетированным.

2. Почему вы ушли с прошлой работы?

Оставайтесь позитивным, несмотря на обстоятельства. Никогда не ссылайтесь на главную проблему с директором и не говорите о

непереносимости начальника, коллектива или организации. Если вы так сделаете, то будете выглядеть не очень хорошо. Улыбайтесь и говорите об уходе как о положительной стороне, такой как удобный случай, шанс сделать что-то особенное или о других схожих причинах.

3. Какой у вас опыт в этой области?

Говорите о специфике, которая относится к вакансии, на которую вы претендуете. Если у вас нет большого опыта, расскажите как можно больше из того, что вы умеете.

4. Вы считаете себя успешным?

Всегда нужно отвечать да и кратко объяснять почему. Хорошее объяснение состоит в том, что вы установили для себя определенные цели и смогли их достичь.

5. Что коллеги говорят о вас?

Подготовьте пару цитат от сотрудников. Сработает даже специфическое утверждение или фраза.

6. Что вы знаете об этой организации?

Этот вопрос — хорошая причина узнать что-либо об организации перед собеседованием. Узнайте к чему они стремятся, их текущие проблемы и главных игроков.

7. Что вы сделали, чтобы улучшить ваши знания за последний год?

Попытайтесь включить деятельность, которая относится к работе. Широкий вид деятельности может быть отмечен как положительный для саморазвития.

8. Вы обращались в другие организации?

Будьте честны, но не тратьте много времени на этот вопрос. Сосредоточьтесь на этой работе и подумайте, что вы сможете сделать для этой организации.

9. Почему вы хотите работать в этой организации?

Это может заставить вас задуматься и ответ, конечно, должен основываться на исследовании, которое вы сделали об организации. Здесь очень важна искренность ответа. Свяжите это с долгосрочными целями карьерного роста.

10. Вы знаете кого-нибудь, кто работает на нас?

Узнайте о политике к родственникам, работающим на организацию. Это может отразиться на вашем ответе, даже если они имели в виду друзей, а не родственников. Упоминайте знакомых только в том

случае, если вы действительно полагаете, что они думают про них хорошо.

11. Какой размер зарплаты вы ожидаете?

Это такая небольшая игра, в которой вы, вероятно, проиграете, если ответите первым. Поэтому не отвечайте. Вместо этого скажите что-то вроде "Это сложный вопрос. Вы можете сказать мне диапазон для этой позиции?". В большинстве случаев работодатель вам ответит. Если нет, то скажите, что все зависит от деталей работы. Затем дайте широкий диапазон.

12. Вы работаете в команде?

Конечно, вы работаете в команде. Убедитесь, что у вас есть готовые примеры. Специфические особенности, которые показывают, что вы приносите действительную пользу команде. Не хвастайтесь, скажите это так, как будто просто излагаете факты. Это ключевой момент.

13. Как долго вы ожидаете проработать, если мы вас примем? Специфические особенности здесь не к месту. Что-то вроде этого должно сработать: "Хотелось бы как можно дольше" или "До тех пор, пока мы оба будем чувствовать, что я делаю хорошую работу".

14. Вы увольняли кого-нибудь? Как вы себя при этом чувствовали?

Это серьезно. Не стоит показывать, что вам нравится увольнять людей. В тоже время вы делаете это тогда, когда нет другого выхода. Если приходится делать выбор между организацией и человеком, который создал сложную ситуацию, вы защитите организацию.

15. Какова ваша философия по отношению к работе? Интервьюер не ждет длинных диссертаций. Вы испытываете положительные эмоции, когда работа закончена? Да. Тогда этот тип ответа здесь будет лучшим. Краткий и позитивный, показывающий выгоду для организации.

16. Если бы у вас было достаточно денег, вы бы перестали работать прямо сейчас?

Ответьте да, если вы так думаете. Но так как вам нужно работать, это тот тип работы, который вы предпочитаете. Не говорите да, если вы так не думаете.

17. Вас когда-либо просили оставить должность? Если нет, говорите нет. Если да, то будьте честны, кратко опишите

ситуацию, избегая негативных высказываний в отношении людей или организации.

18. Объясните, чем бы вы могли быть полезны организации? Вы должны желать этого вопроса. Он дает вам шанс выдвинуть на первый план ваши лучшие качества, касающиеся обсуждаемой вакансии.

19. Почему мы должны нанять вас? Укажите то, в чем вы сильны и в чем нуждается организация. Не упоминайте других кандидатов, чтобы провести сравнение.

20. Расскажите мне о предложении, которое вы сделали. Имейте хороший ответ наготове. Убедитесь, что предложенное вами тогда было принято и имело успех.

21. Что раздражает вас в коллегах? Это вопрос-ловушка. Сделайте вид, что сильно задумались, но так и не смогли ничего придумать. Короткое заявление, что вы хорошо ладите с людьми, будет к месту.

22. В чем вы наиболее сильны? Многочисленные ответы — это хорошо, просто оставайтесь позитивным. Несколько хороших примеров: ваши способности, ваши навыки в разрешении проблем, ваша способность работать под давлением, ваша способность сконцентрироваться на проекте, ваш профессиональный опыт, ваши навыки лидера, ваш позитивный настрой.

23. Расскажите мне о работе вашей мечты.

Избегайте определенной работы. Если вы скажете, что это работа, на которую вы претендуете, это будет выглядеть малоубедительно. Если вы назовете другую работу, то разовьете подозрение, что будете не удовлетворены позицией, в случае принятия. Лучше сказать что-то вроде: "Место, где я мог бы любить работу, нравиться людям, мог бы полностью отдаться делу и с нетерпением ждать начала рабочего дня".

24. Почему вы думаете, что можете справиться с этой работой? Дайте несколько причин и включите навыки, опыт, заинтересованность.

25. Что вы ищите в работе? Смотрите ответ № 23.

26. С каким человеком вы бы отказались работать? Опишите небольшие недостатки, но не будьте банальны.

27. Что вас важнее: работа или деньги?

Деньги всегда важны, но работа важнее. Здесь нет лучшего ответа.

28. Какие бы главные качества у вас выделил ваш прошлый начальник?

Есть много хороших возможностей: лояльный, энергичный, позитивно настроенный, лидер, лидерство, командный игрок, эксперт, инициативный, настойчивый, креативный.

29. Расскажите о проблемах, которые у вас были с предыдущим начальником.

Самая большая ловушка из всех. Это тест, чтобы увидеть, будете ли вы плохо говорить о вашем боссе. Если вы попадетесь на это и расскажите о проблемах с бывшим начальником, вы можете сразу же закончить интервью. Оставайтесь позитивным и сошлитесь на то, что вообще не помните о том, что у вас были какие-нибудь неприятности с начальником.

30. Что вас разочаровало в работе?

Не становитесь недоброжелательным. Скажите, например, что вы были уволены из-за сокращения, без заключения договора, который мог бы дать вам больше гарантий.

31. Расскажите мне о вашей способности работать под давлением.

Вы можете сказать, что успешно справляетесь с различными давлениями. Дайте соответствующий пример.

32. Ваши навыки подходят для этой работы или другая работа была бы вам ближе?

Вероятно для этой. Не давайте почвы для подозрений, что вы, возможно, хотите другую работу больше, чем эту.

33. Что заставляет вас работать с максимальной отдачей?

Это — личная черта, про которую можете сказать только вы. Но хорошие примеры: достижение, признание.

34. Вы бы согласились работать сверхурочно? Ночью? В выходные?

Тут вам решать. Будьте полностью честны.

35. Почему вы думаете, что преуспеете на этой работе? Есть несколько хороших примеров: Вы устанавливаете высокие стандарты для себя и выполняете их. Ваши результаты имеют успех. Ваш босс говорит вам, что вы успешный.

36. Вы бы согласились на переезд, если потребуется?

Вы должны обсудить это со своей семьей перед интервью, если вы полагаете, что есть шанс и это может произойти. Не говорите "да", только ради того, чтобы получить работу, если реальный ответ "нет". Это может отразиться на вашей карьере в будущем. Будьте предельно честным в этом вопросе и уберегите себя от неприятностей в будущем.

37. Вы согласились бы поставить интересы организации выше своих?

Это прямой вопрос о лояльности. Не волнуйтесь об этических и философских значениях. Просто скажите "да".

38. Опишите ваш стиль управления.

Избегайте штампов. Скажите, что используете ситуативный стиль управления, то есть действуете согласно ситуации.

39. Чему вы научились на ошибках в работе? Здесь вы должны придумать что-нибудь или подорвете доверие. Расскажите о небольшой ошибке, из которой вы извлекли урок.

40. У вас есть слабые места?

Вопрос-уловка. Если вы знаете про свои слабые места, они уже таковыми не являются. Не раскрывайте свои карты. Позвольте им сделать собственное открытие

41. Если бы вы нанимали человека для этой работы, на что бы вы обратили внимание?

Будьте внимательны и упоминайте черты, которые нужны и которые есть у вас.

42. Вы думаете, что достаточно квалифицированы на эту вакансию?

Не зависимо от вашей квалификации, сообщите, что вы очень хорошо пригодны на эту позицию.

43. Как вы собираетесь возмещать недостаток опыта? Если у вас есть опыт, о котором интервьюер не знает, скажите, что вы упорно работаете и легко обучаетесь.

44. Какие качества вы ищите в боссе?

Качества, заслуживающие доверия — осведомленность, чувство юмора, справедливость, лояльность к подчиненным. Все боссы думают, что у них есть эти черты.

45. Расскажите случай, когда вы помогли разрешить спор двух сторон.

Выберите определенный инцидент. Скажите, что сконцентрировались на проблеме и решили проблему технически, а не в результате диспута.

46. Какую роль вы предпочитаете занимать в командной работе над проектом?

Будьте честны. Если вы чувствуете себя комфортно в различных ролях, сообщите об этом.

47. Опишите свою этику работы.

Подчеркните выгоды для организации. Что-то вроде решительность закончить начатую работу и наслаждение от ее выполнения.

48. Какое у вас было самое большое разочарование в профессиональном плане?

Убедитесь, что вы ссылаетесь на то, что было вне вашего контроля. Дайте понять, что вы смирились с этим и никаких негативных эмоций.

49. Расскажите мне о самом забавном случае, произошедшем на работе.

Вспомните о шутке, произошедшей во время выполнения какого-либо задания для организации.

50. У вас есть какие-либо вопросы?

Всегда имейте наготове несколько вопросов. Например, Как скоро я могу стать полезным? Какими видами проектов я смогу заниматься?

Лекция 8.

Международные переговоры. Специфика переговорного процесса в различных социокультурных условиях

Аннотация. Тема раскрывает особенности ведения переговоров присущие различным национальным культурам.

Ключевые слова: национальный стиль, факторы его определяющие, особенности американского и английского национального переговорного стиля, китайская и японская, российская культура ведения переговоров.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

8.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.
7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. Харский К. «Как пройти собеседование» <http://www.koob.ru/harskiy>
11. [Лекция 8.](#) (в формате презентации)

8.2 Глоссарий по теме 8:

Моноактивные культуры – культуры, где принято планировать свою жизнь, организовывать свою деятельность в определенной последовательности и заниматься только одним делом в данный момент (немцы, швейцарцы).

Национальный стиль - отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают, характерны для всех представителей страны. Это скорее возможные типы поведения на переговорах.

Полиактивные культуры – подвижные, общительные народы, привыкшие делать много дел сразу, планирующие очередность дел не по расписанию, а по степени относительной привлекательности и значимости на данный момент (итальянцы, латиноамериканцы, арабы).

Понимающее молчание – особая манера оценочного невербального поведения, свойственная слушающим культурам (Китай, Япония).

Реактивные культуры – слушающие культуры, придающие наибольшее значение вежливости и уважению, предпочитающие молча и внимательно слушать собеседника, осторожно реагируя на встречные предложения другой стороны (китайцы, японцы и финны).

8.3 Вопросы для изучения:

1. Сущность понятия «Национальные стили» ведения переговоров.
2. Американский стиль ведения переговоров.
3. Особенности английской культуры ведения переговоров.
4. Китайский и японский стили ведения переговоров.
5. Характеристика современного российского национального стиля ведения переговоров.

8.4 Западная культура ведения переговоров.

Любой народ имеет свои обычаи, традиции, свою культуру, особенности государственного и политического устройства. Это оказывает определенное влияние на ведение переговоров. Национальный стиль отражает наиболее распространенные особенности ведения переговоров, которые не всегда бывают, характерны для всех представителей страны. Это скорее возможные типы поведения на переговорах.

Мокшанцев Р.И. в работе «Психология переговоров» выделяет три наиболее крупные **группы факторов, определяющих особенности национального стиля ведения переговоров.**

Первая группа связана с механизмами выработки решения. Это - степень свободы и самостоятельности руководителя на переговорах, которые связаны с принятием решения, степень его зависимости от инструкций, спускаемых ему вышестоящим руководством, жесткость самих инструкций.

Вторая - связана с ценностными ориентациями, идеологическими и религиозными установками, особенностями восприятия и мышления. На национальный стиль ведения переговоров влияют, например, различия в приоритетах между фактической стороной дела, с одной стороны, и этическими нормами, - с другой.

Третья группа - это особенности поведения на переговорах, наиболее характерные тактические приемы, обычно применяемые представителями той или иной культуры.

К другим особенностям национального стиля ведения переговоров можно отнести специфику языка невербальной стороны общения в ходе переговоров, а также сильное или, напротив, слабое влияние уровня контекста в вербальной составляющей переговоров. Считается, что есть культуры и с низким, и с высоким уровнем влияния контекста. Для представителей Запада, за исключением, пожалуй, Франции, характерен низкий уровень влияния контекста на переговорах, когда произнесенные слова воспринимаются едва ли не буквально. В этих словах практически не содержится никакого иного скрытого смысла.

Вместе с тем полезно принимать во внимание тот факт, что под национальными подразумеваются стили, характерные скорее для стран, чем для национальностей. Это означает, что американец китайского происхождения, будучи участником переговоров, реализует на них скорее западный стиль поведения, чем восточный. Впрочем, это, конечно, зависит от степени ассимиляции представителя той или иной национальности в стране пребывания.

В последние годы в мире имеет место интенсификация переговоров при известном размывании национальных границ. Происходит взаимное проникновение национальных стилей в практику переговоров. В результате постепенно в мире формируется особая субкультура участников переговоров со своими правилами поведения, которая может значительно отличаться от принятых национальных норм. И все же преувеличивать значение последнего фактора не следует. Подобная субкультура формируется главным образом у тех, кто постоянно участвует в переговорах, например, у дипломатов. В других случаях сбрасывать со счета национальные особенности ведения переговоров было бы ошибочно и нецелесообразно.

Непосредственные участники переговоров всегда подчеркивают факт различия в характере ведения переговоров представителями разных стран и народов.

Считается, что для представителей стран Запада в большей степени, чем для представителей стран Востока, наиболее значимыми являются аргументы, основанные на причинно-следственных связях.

С точки зрения российских участников переговоров их западноевропейские партнеры проявляют следующие особенности ведения переговоров: склонность принижать российскую сторону,

навязывать ей свой образ мыслей и действий, ориентация при принятии решения только на выгоду, крайний прагматизм, игнорирование социальных целей.

В Латинской Америке считается неприличным вести переговоры между мужчиной и женщиной наедине.

При рассмотрении поведенческих особенностей той или иной культуры важно учитывать роль контекста. Исследователи часто используют выделяемые в политологии два типа культур: с высоким и низким контекстом. В культурах с низким контекстом (например, американской, немецкой) практически не содержится скрытого смысла. В других культурах (в частности, в русской, французской, японской) значение контекста велико, вплоть до того, что смысл сказанного может меняться на противоположный. Во втором типе культуры особое значение приобретают невербальные факторы общения.

Принято считать, что американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире.

Американский стиль ведения переговоров отличается высокий профессионализм. Американцы практически всегда достаточно компетентны в предмете переговоров. Обращает внимание и высокая самостоятельность американской делегации на переговорах при принятии решений.

На переговорах с ними полезно помнить, что американцы очень искренние и горячие патриоты своей страны. Даже при всем цинизме их прагматизма ("В Бога мы веруем - остальное наличными") любой американец помнит, что он является неотъемлемой частью своей страны. И это ощущение у них чрезвычайно велико. Никакую критику в свой адрес они не принимают.

Вопрос о том, как достичь той или иной цели, для американских участников переговоров является ключевым, основным. Для них характерны крайний прагматизм, доходящий до утилитаризма, пренебрежение к традициям, сила данного слова, тщательность в проработке организации любого дела, тщательность анализа, скрупулезная проверка исполнения, большое внимание к мелочам, краткость и ясность высказываний, выраженный конструктивизм.

При решении любой проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и все детали, связанные с реализацией соглашения.

Они очень внимательны к формулировкам желаемого результата для своего партнера и с готовностью информируют его о своем.

Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же. Они производят впечатление слишком напористых и даже агрессивных или просто грубых партнеров. Это их традиционный стиль, а не выражение своего отношения к партнеру. Напротив, для них характерны хороший настрой, открытость, энергичность и доброжелательность. Они предпочитают не слишком официальную атмосферу ведения переговоров.

Их обычной манерой является проявление дружелюбия, за которым ничего особенного не стоит - результаты переговоров будут зависеть исключительно от того, насколько выгодно или невыгодно для них обсуждаемое предложение. Они практически всегда проявляют эгоцентризм, так как считают, что при ведении переговоров их партнер внимательно ознакомился с особенностями американского подхода к ведению переговоров и должен руководствоваться теми же правилами, что и они.

Обращение за помощью действует на американцев отрицательно, так как они считают, что это возможно только в том случае, если все, что можно сделать без партнера, подготовлено и просчитано. Они не привыкли жаловаться сами и равнодушно воспринимают жалобы своих партнеров на реалии жизни, полагая, что "это Ваши проблемы и Вам их решать". Им хорошо известны механизмы проявления таких эффектов восприятия, как эффект ореола и эффект неудачника, поэтому наиболее предпочтительный стиль обсуждения вопросов повестки дня на переговорах с американцами - оптимистический.

На переговорах с американцами полезно фиксировать все свое внимание на их целях и на оказании им помощи в их достижении. Если предложения партнеров помогают американцам в достижении их целей, то они этими партнерами обязательно в дальнейшем заинтересуются. Однако предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Американцы практически всегда предполагают, что их партнер хорошо подготовлен к переговорам, поэтому ожидают от него быстрой реакции на свою информацию и сами при этом реагируют достаточно быстро. Если при ведении переговоров с американцами их партнерам не известен материал, который они излагают, им, т. е. партнерам,

следует принимать его как хорошо уже известный.

Американцам обычно присуща сильная позиция, что и позволяет им вести себя весьма напористо. Они довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах. Очень любят торговаться. Решительно ничего не делают бесплатно. Стараются предугадать развитие событий при решении практически любой проблемы.

Большое внимание уделяют они увязке различных вопросов в "пакеты" предложений или решений. Зачастую сами же и предлагают такие "пакеты" к рассмотрению. В случае невыгодности собственной позиции они увязывают различные вопросы в один "пакет", чтобы сбалансировать интересы сторон.

Всякие непредвиденные обстоятельства американцы воспринимают крайне негативно. Они приучены все просчитывать, учитывать долю риска. Непредвиденные обстоятельства они квалифицируют либо как результат некомпетентности партнера, либо как нечестную игру. И то и другое действует на них отталкивающе.

Большое значение придают американцы освещению переговоров в печати, если по этому поводу достигнуто соглашение.

На переговорах с американской стороной ей необходимо четко дать понять, что собой представляет ее партнер, чем он занимается, в чем состоят его преимущества по сравнению с аналогичными фирмами и почему американцам должно быть выгодно вести переговоры именно с этим партнером, а не с каким-то другим. Если этого не сделать, они просто не будут терять время на выяснение этих преимуществ, полагая, что их просто не существует, а быстро обратятся к другой компании, которая знает про себя все.

Важно учитывать и то обстоятельство, что в США исключительно большое значение придается рекомендациям. При проведении коммерческих переговоров с ними очень важно и полезно называть фирмы и деловых людей в США, с которыми уже приходилось иметь дело или на момент переговоров ведутся дела.

Американцы ведут переговоры и заключают договоры по выгодным сделкам только в том случае, если существующее законодательство страны-партнера обеспечивает принцип наибольшего благоприятствования таким сделкам.

Характерной особенностью ведения переговоров в США является значительный объем текстов заключаемых соглашений, особенно

коммерческих. Переговоры по поводу, например, долгосрочной аренды обыкновенного офиса будут завершены составлением 30-страничного договора, в котором будет предпринята попытка предусмотреть все и вся. И это типичная ситуация. Всему миру известны толстые американские брачные контракты. Кроме того, по законам США запрещено изменять условия договора в устной форме. Подписанные договоры можно изменять только в письменной форме.

Обед с бизнесменом в США выступает формой строгого делового общения.

В мире считается, что **английские участники переговоров**, как и их американские коллеги, одни из самых квалифицированных. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на рынке товаров и услуг, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы, но уступают американским по части долгосрочных прогнозов, где помимо экономических факторов огромное значение имеют социальные, политические и общемировые факторы.

Это вышколенные эрудированные профи, имеющие высочайшую подготовку. Они наблюдательные, приличные психологи (социальная психология - один из важнейших предметов в программе обучения), не приемлют фальши и некомпетентности.

Еще в период учебы они получают солидную теоретическую и практическую подготовку по вопросам стратегии и тактики ведения коммерческих переговоров. Им нравится, когда отдают должное их богатейшему опыту и просят поделиться им или оказать практическую помощь. Они охотно раскрывают секреты своего успеха, обстоятельно информируют об особенностях того или иного рынка.

Для англичан, участвующих в переговорах, характерен выраженный конъюнктурный подход к делу, процессуальный эмпиризм. Замечено, что они проявляют завидную напористость, когда дело идет о сиюминутной выгоде, о заключении сделок, приносящих немедленную прибыль, и очень неохотно идут на вложения, отдача от которых ожидается не ранее, чем через 5-10 лет. При этом весьма позитивно настроены на дальнейшее развитие партнерства и сотрудничества.

Они в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам. Подходят к ним с большей долей прагматизма, полагая,

что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки. Охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Традиционным для них является умение избегать острых углов. Вместе с тем переговоры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование. Импровизаций они обычно не приемлют.

Переговоры ведутся с привлечением фактического, справочного и статистического материала. Просчитывается каждая позиция. Степень детализации заключаемых соглашений очень высока. Строго фиксируется каждая деталь, каждый параметр будущего соглашения.

Англия - страна классического консерватизма. В ее образе жизни огромное значение придается ритуалам, строго соблюдаемым, и традициям, имеющим многовековую историю. Считается, что англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. Так, например, если это коммерческие переговоры, то, прежде чем приступить к ним, полезно хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен, тенденцию их движения, получить сведения об особенностях нужной английской фирмы, а также о людях, которые в ней работают. Крайне важно подчеркивать свое расположение к британскому народу и идеалам, которые они разделяют.

Для англичан характерно начинать переговоры с обсуждения отвлеченных проблем, таких, как погода, спорт, дети. В отличие от американцев, предпочитающих на переговорах "брать быка за рога", с англичанами лучше всего начинать переговоры не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем. Чисто человеческие факторы имеют для них весьма большое значение. Поэтому очень полезно в эти минуты постараться расположить их к себе, показать им, что общечеловеческие ценности для их партнеров если не выше коммерческих, то по крайней мере равны им. Тем не менее, как и американцы, на переговорах они занимают, как правило, жесткую позицию. Умело и эффективно проявляют и отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень

важен торгово-политический фактор, который иногда вынуждает английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта. Особое внимание на коммерческих переговорах англичане уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, даже с очень небольшой для себя выгодой: за очевидной и крупной выгодой они обычно не гонятся.

Во время беседы с английским партнером полезно постараться распознать его наклонности и привычки. Все вопросы к англичанам должны быть выдержаны и корректны. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем когда-либо уже приходилось встречаться или вести переговоры.

Для англичан характерно исключительно непримиримое отношение к взяткам. Попытка дать взятку англичанам в ходе переговоров начисто подрывает их доверие к партнеру, что будет иметь далеко идущие негативные последствия для их исхода. Сами же они, зная традиции России, касающиеся взяточничества, скрепя сердце и действуя по необходимости, могут предлагать подарки.

8.5 Восточный национальный стиль ведения переговоров.

Для представителей Востока характерен высокий уровень влияния контекста на переговорный процесс. Здесь значение контекста бывает столь велико, что способно менять смысл сказанного едва ли не на противоположный.

У многих восточных народов правила приличия требуют достаточно долгой предварительной беседы, в которой партнеры высказывают свое почтение друг другу, прежде чем приступить непосредственно к теме переговоров.

Китайская сторона на переговорах стремится четко разграничить отдельные этапы процесса: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение, заключительный этап. На начальном этапе большое внимание они уделяют внешнему виду своих партнеров, их манере поведения. На основании полученного представления они пытаются определить статус каждого из участников и в дальнейшем четко ориентируются на участников с более высоким статусом, как официальным, так и неофициальным.

В делегации партнера китайцы выделяют тех ее представителей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они стараются впоследствии оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Большое значение для них имеет так называемый "дух дружбы" на переговорах, важное значение они придают налаживанию неформальных отношений с партнерами, проявляют гостеприимство, радушие и искренний интерес, нередко личный.

Окончательное решение китайцы принимают, как правило, дома, а не за столом переговоров с партнером.

Их делегация обычно очень многочисленна, поскольку имеет в своем составе большое количество экспертов по всем вопросам повестки дня переговоров.

Что касается коммерческих переговоров с китайскими партнерами, то они включают технический и коммерческий этапы. На техническом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с китайской стороной. Поэтому в составе участников переговоров с китайцами необходимо иметь высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины технической стороны дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, опытными и хорошо подготовленными в коммерческом отношении кадрами. Они располагают обширной информацией и часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Поэтому готовиться к переговорам с китайцами необходимо очень тщательно. Надо хорошо знать конъюнктуру мирового рынка, иметь в своем распоряжении грамотные технико-экономические анализы и конкретные материалы.

Обычно же китайская сторона первой "открывает карты", первой высказывает свою точку зрения, первой делает предложения и т. п. На уступки идут, как правило, под самый конец переговоров, уже после того, как оценят возможности своих партнеров. Нередко их предложения с уступками появляются чуть ли не в самом тупике. Однако даже в этой ситуации они умело используют все ошибки и промахи, допущенные противоположной стороной.

Китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов и последствий предполагаемых соглашений. По наиболее важным вопросам решения принимаются коллегиально, с многочисленными согласованиями на всех уровнях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно.

Большое значение китайская сторона придает выполнению достигнутых соглашений. На этой стадии переговорного процесса они способны оказывать достаточно серьезное давление.

Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можно быть абсолютно уверенным, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности основаны переговорная практика японцев и их деловое общение.

Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно больше деталей будущих соглашений. Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновений позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров.

Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнеров по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

В переговорах с японцами следует помнить, что они избегают говорить слово "нет". Свое несогласие они выражают улыбкой. Даже отказываясь от второй чашки чая, японец вместо привычного для западника "благодарю Вас, нет" употребляет выражение, дословно означающее "мне уже и так прекрасно".

Японцы всячески демонстрируют все свое внимание, слушая собеседника. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле

предельно учтливое внимание, согласное кивание головой, японское "хай" ("да") вовсе не означают согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано, или понято, это побуждение собеседника продолжать. Получается, что ради учтивости японец жертвует точностью и ясностью выражения своих подлинных мыслей и намерений. Это может послужить основанием для того, чтобы заподозрить его в коварстве или нечестности. В действительности же он просто соблюдает нормы вежливости, принятые в Японии.

Замечено, что они стремятся избегать столкновений во время официальных переговоров. Стараются избегать всяческих нарушений гармонии, достигнутой с другими участниками переговоров. Для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Они стремятся устанавливать с партнерами человеческие отношения, особенно основанные на личном знакомстве. Наблюдения показывают, что японская сторона может дать положительный ответ при весьма нечеткой позиции на переговорах или появлении расхождений во мнениях участников переговоров только ради поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Характерной чертой японского стиля ведения переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие "лицо" означает чрезвычайно много в японской культуре. Исключительно велико у них явление "спасения лица". Мировой практике известны неадекватно высокие в материальном плане компенсации с японской стороны тех или иных накладок в выполнении принятых ею на себя обязательств во имя так называемого "сохранения лица" или того, что на западный манер называют имиджем фирмы. "Спасение лица" - это согласование договоренности с принципами и имиджем участников переговоров. "Спасение лица" - это способ защитить или обновить представление о себе в глазах других в ответ на реальные или воображаемые, возможные или действительные угрозы. "Спасение лица" почти всегда имеет весьма мощный эмоциональный компонент.

В ходе переговоров их участники зачастую удерживаются от каких-либо шагов не потому, что предложение заведомо неприемлемо, а просто потому, что хотят избежать впечатления, будто они сдают другую сторону. Если же содержание предполагаемого решения

представить несколько иначе, а именно так, чтобы оно выглядело как справедливый выход из создавшегося положения, они могут принять его. Душевное равновесие их не будет нарушено.

Японцы придают большое значение тому, чтобы переговоры велись между людьми, имеющими равное положение в деловом мире или в обществе в целом. Поэтому с первой же встречи они выясняют, соответствуют или нет уровни представительств участников переговоров. Несоответствие уровней хотя бы на одну ступень означает для японцев, что сторона, нарушившая этикет, не котируется в деловом мире или выступает в роли просителя.

При встречах на переговорах необходимо быть очень пунктуальными. Японцы весьма болезненно относятся к опозданиям, какими бы причинами они ни были вызваны. Предельная точность и обязательность в деловом общении японской стороны широко известны миру. Что касается переговоров, то точность во всем - во времени их начала и окончания, выполнения обещаний и взятых на себя обязательств - одна из важнейших черт японского стиля.

На официальных заседаниях японская сторона обычно старается обсудить темы, не имеющие особой значимости. Японцы никогда не начнут переговоры с обсуждения главного вопроса повестки дня. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение партнера. Чем серьезнее стоящие на повестке дня переговоров вопросы, тем больше внимания уделяют японцы малозначащим деталям. За этим стоит традиционное японское стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить так важное для них взаимопонимание. Когда все второстепенные вопросы решены, они приступают к главным. Форсировать переговоры в таком случае не рекомендуется.

Тщательное обсуждение малозначащих деталей японской стороной означает на самом деле ее серьезное отношение к предмету переговоров. Японцы не спешат переходить к главному вопросу предмета переговоров, пока не будет хорошо подготовлена для этого почва.

Обсуждение предмета переговоров они предпочитают вести в кулуарах, неофициально, непринужденно и откровенно. Именно такая обстановка является наиболее благоприятной для них, позволяя им создавать почву для будущих соглашений. Большинство сделок они

закljučают в баре или ресторане, а затем за столом переговоров их уже подписывают.

Специалисты отмечают практическую бесполезность применения угроз против японской стороны. Однако сами японцы на переговорах с более слабым партнером могут прибегать и к угрозам.

Для японцев характерна особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц - от руководителя до рядового сотрудника, на что уходит довольно много времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений.

Механизм принятия решения у японцев отличается высокой степенью сложности согласований и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Международная практика свидетельствует, что решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

В Японии большое значение придается консенсусу среди всех участников переговоров, в том числе и своей делегации. Поэтому она в полной мере использует свои права на перерывы, в частности и для того, чтобы выяснить и согласовать мнения членов своей делегации.

Японские участники переговоров уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым можно затронуть эмоциональный настрой японцев. Полезно показывать им свою доброжелательность и искренность. Знание хотя бы нескольких японских слов и уместное использование их во время переговоров воспринимается японцами очень доброжелательно.

Своей сверх вежливостью японцы способны усыпить бдительность партнера. Досконально просчитав все нюансы и варианты предполагаемых соглашений, они способны обвести вокруг пальца партнера, растаявшего от потока комплиментов.

Японцы предпочитают не участвовать в многосторонних переговорах.

Перед началом переговоров в моменты знакомства обычно обмениваются визитными карточками. Принимать визитные карточки от японцев, как и вручать их японцам, следует двумя руками.

8.6 Особенности российской культуры ведения переговоров.

По мнению западных участников переговоров, основная отли-

чительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что внимание обращается в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяется тому, как их можно достичь.

При решении проблем на переговорах российская делегация предпочитает действовать осторожно и не рисковать. В случае, если есть выбор между более или менее рискованными вариантами решений, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска у российской стороны ведет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, российские участники переговоров стремились в основном реагировать на то, что предлагал партнер, а не выдвигать собственные идеи или варианты решения.

Российская сторона на переговорах характеризуется также и тем, что старается в самом начале переговоров занять прочные позиции. Это находит свое проявление, в частности, в значительном завышении своих требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс российская делегация рассматривает как проявление слабости, поэтому она прибегает к нему весьма неохотно.

По наблюдениям американских и немецких специалистов, особенностью поведения российских участников переговоров (в рамках, например, коммерческих переговоров) является следующее. Слабая ориентация в целях. Рассмотрение проблемы либо слишком абстрактно, либо чрезмерно конкретно (иногда и то и другое вместе). Отсутствие способности видеть альтернативу, сопоставлять различные варианты решений. Готовность принимать неясные, нечеткие, "теоретические" решения, не всегда ориентированные на выполнение. Существование убеждения, что к моменту переговоров размер "пирога" известен и задача участников переговоров состоит в том, чтобы добиться при его дележе для себя самого большого куска. Ориентация скорее на конфликт интересов, чем на их совпадение. Быстрая смена настроений и установок: то крайне дружеское расположение, то вдруг проявление официальности, исключаяющее любые личные симпатии. Стремление к сиюминутной выгоде. Проявление медлительности. Слабая заинтересованность в определении более отдаленных перспектив. Отсутствие инициативы, склонность избегать ответственности, стремление взваливать принятия

решения "наверх". Предпочтение не говорить о конфликтах открыто. Непорядочность, способность "кинуть", "опустить", "одеть", "обуть", одним словом, обмануть партнера. Жесткий стиль ведения переговоров, нежелание идти на уступки.

Западные специалисты, имеющие длительную историю и теоретическую проработку вопросов переговорного процесса, и богатейшую переговорную практику, вошедшую в культуру страны, отмечают, что для российских участников переговоров характерны морально-психологическая неподготовленность, их неумное стремление к сиюминутным успехам, жадность. Сказываются незнание техники ведения переговоров и несоблюдение переговорного протокола и этики делового общения.

При первой встрече с западными коллегами российская сторона ведет себя слишком вызывающе. Хвастовство и выставление на показ своего благополучия производят на западных партнеров отталкивающее впечатление. Нередко деловые переговоры прерываются в самый ответственный момент водителями, секретаршами, охранниками, коллегами, женами и любовницами. Отвлекаются на разговоры по мобильному телефону. Часто делают слишком обобщенные замечания и высказывают необдуманные мнения. Слишком легко дают обещания. Нередко во время переговоров повторяется одна и та же фраза типа "без проблем". С российской точки зрения - это просто способ обойти проблему, которая на самом деле есть, не обсуждая ее или откладывая это на -более позднее время. Западным партнерам такой подход не нравится.

Для российских участников переговоров характерно стремление подходить к переговорам с позиции "урвал солидный куш - и беги". Это крайнестораживает и отталкивает западных партнеров.

Российская сторона нередко заявляет категорическое "нет", не предлагая никакой альтернативы. Проявляется непостоянство по отношению к обсужденным вопросам и принятым решениям. Имеет место готовность соглашаться необдуманно, а потом просто отказываться от данного ранее согласия. Российские участники переговоров слабо ориентируются в особенностях национальной и региональной психологии своих партнеров по переговорам.

Очень негативно сказывается на переговорной практике незнание российскими участниками переговоров иностранных языков, а также

их неумение оформлять переговорную документацию.

Во всем этом российским представителям, участвующим в переговорах, предстоит еще набираться положительного опыта.

Понятно, что исследование своеобразия национальных культур при ведении переговоров необходимо не для того, чтобы бездумно перенимать традиционные модели поведения одной партнерской стороны у другой (американцам, например, у японцев, а японцам - у американцев), а для того, чтобы правильно понимать это своеобразие и учитывать его в ходе переговоров. Знание национальных стилей должно служить всего лишь ориентиром к пониманию того, как вероятнее всего в той или иной ситуации будет вести себя партнер на переговорах.

Лекция 9.

Институт медиации (посредничества) в переговорном процессе

Аннотация. Тема раскрывает сущность и виды медиации, роли и функции медиатора в переговорах.

Ключевые слова: медиация, субъекты медиации, задачи посредника, виды посредничества, принципы медиации, тактики медиации, поведение посредника на разных стадиях переговоров, эффективность медиации.

Методические рекомендации по изучению темы.

Тема содержит лекционную часть, где даются общие представления по теме.

В дополнение к лекции есть презентация, которую необходимо изучить, и ответить на вопросы.

Для проверки усвоения темы следует пройти тестирование.

9.1 Рекомендуемые информационные ресурсы:

1. <http://bars.kpfu.ru/course/view.php?id=650>
2. Белланже Л. «Переговоры». – Спб., Издательский Дом «Нева», - 2002
3. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». - М., 1999.
4. Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. «Этика деловых отношений». - М., 2002
5. Добротворский И.Л. «Переговоры на 100 %: Технологии эффективных переговоров». - М., 2008.
6. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2010.

7. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
8. Материалы с сайта Московской школы переговоров (Тренинг Технолоджи) <http://www.t-tech.ru/>
9. Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон – М.: ЭКСМО , 2010.
10. Харский К. «Как пройти собеседование» <http://www.koob.ru/harskiy>
11. [Лекция 9.](#) (в формате презентации)

9.2 Глоссарий по теме 9:

Косвенное посредничество - в рамках его сторона, осуществляющая посреднические функции, поочередно проводит консультации или переговоры с каждой из сторон.

Медиация - это специальный вид деятельности, смысл которой заключается в оптимизации переговорного процесса с участием третьей, нейтральной, стороны.

Прямое посредничество - предполагает, что все стороны, включая посредников, одновременно присутствуют на переговорах.

9.3 Вопросы для изучения:

1. Сущность медиации.
2. Основные функции медиатора.
3. Виды медиации.
4. Принципы медиации.
5. Основные психологические приемы медиации.
6. Особенности поведения медиатора в основных фазах переговоров.

9.4 Сущность и виды медиации.

Медиация - это специальный вид деятельности, смысл которой заключается в оптимизации переговорного процесса с участием третьей, нейтральной, стороны. Медиация - один из наиболее древних способов ведения переговоров, берущий свое начало в Китае. Как общественно значимая деятельность она сформировалась в США в начале 60-х годов. Институт медиации в этой стране получил очень широкое развитие. Здесь функционируют государственные и частные посреднические структуры, издаются специальные журналы,

посвященные проблемам медиации, имеется множество обучающих программ.

Специфика института медиации проявляется в ее отличии от института судебной, гражданской или арбитражной тяжбы. Эти отличия сводятся к следующему. Прежде всего важно соблюдение принципа добровольности вступления обеих сторон в процесс медиации. Стороны участвуют в разработке и принятии решения при посреднических услугах медиатора. Безусловное обоюдное согласие сторон должно быть по всем принимаемым с участием посредника решениям. Стороны дают добровольное согласие на выполнение решений, принятых с участием посредника. В задачу посредника входит только поиск согласия между сторонами, в то время как в задачу суда - поиск виновного и установление степени вины и ответственности. Участие в переговорном процессе - дело добровольное, было бы только желание сторон, а участие в суде обязательно, хотя желания может и не быть. Конфиденциальность при проведении переговоров обговаривается в ходе их подготовки. Она отсутствует в суде. Посредник не принимает никаких решений. Имеет место незначительность издержек (временных и финансовых) для сторон при использовании института медиации, при обращении же в суд, где дела слушаются порой годами, издержки могут быть очень значительными. Решения суда или арбитража носят, как правило, принудительный характер для одной из сторон или для обеих сторон. Медиация же содействует достижению соглашения между участниками переговоров. При медиации решение принимают сами договаривающиеся стороны, и они сами добровольно берут на себя обязанность его выполнять. Поэтому медиация внушает больше уверенности в том, что переговоры будут успешно завершены, а сложные спорные вопросы урегулированы.

Основная забота посредника - добиться продуктивности встреч участников переговоров, а главная цель его деятельности - подвести стороны к заключению соглашения между ними. Посредник не обладает никакой административной властью в ходе переговоров, и у него нет никакого иного оружия, кроме его собственных психологических и профессиональных ресурсов. Единственный вид власти, на который он опирается - это авторитет и профессионализм.

Посредник должен в совершенстве обладать искусством

выслушивать, задавать вопросы, убеждать, утрясать возникшие споры.

Третья сторона - общее понятие, под которым может подразумеваться и посредник, и наблюдатель, и любое иное лицо, занятое оказанием помощи в урегулировании конфронтационных отношений или решении вопросов между другими сторонами. Эти понятия отличаются друг от друга довольно условно, главным образом, в зависимости от степени вовлеченности в проблему. Третья сторона может участвовать, например, только в создании условий для начала переговоров, в то время как посредник обычно помогает вырабатывать и соглашение.

Наблюдатель еще в меньшей степени, чем посредник, занят поиском решения. Однако его присутствие обеспечивает посредничество хотя бы тем, что удерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или проявления враждебных действий по отношению друг к другу, а значит, создает условия, пусть самые минимальные, для решения спорных вопросов путем переговоров.

В роли третьей стороны (медиатора) на переговорах выступает, как правило, один человек, реже - группа из двух-трех и более профессионалов. На международных переговорах в роли медиатора могут выступать и нередко выступают государства (через своих, естественно, доверенных или уполномоченных лиц).

Субъекты медиации (посредничества) могут занимать как официальный, так и неофициальный статус.

В качестве официальных медиаторов могут быть: международные организации, отдельные государства, правительственные или иные государственные образования (структуры), представители правоохранительных органов в рамках внесудебного участия, руководители предприятий, учреждений, фирм, общественные организации, профессиональные медиаторы.

Неофициальными медиаторами обычно бывают: известные люди (политики, государственные деятели), представители религиозных организаций, профессиональные психологи, неформальные лидеры.

Участие на переговорах медиатора предполагает, что как посредник, так и основные лидеры переговорного процесса принимают на себя ответственность за выполнение решения о том, как будет рассматриваться скрытая сторона или стороны проблемы, каков порядок выступлений участников переговоров, как будут разрешаться

разногласия сторон по поводу информации, о временных рамках переговорных сессий, о соглашениях по поводу наблюдателей и свидетелей, о правилах, предупреждающих искаженное толкование мотивов или использование нецивилизованных приемов процедуры приостановки переговоров, а также инициирования частных встреч.

Участие посредника в переговорах зависит от характера переговоров. Если они - прямые, то посредник в них может и не участвовать. Но если переговоры косвенные, то без посредника они просто не могут состояться. Целесообразность участия третьей стороны на переговорах зависит от того, обратились ли за помощью к ней оппоненты или же она, вмешалась в переговорный процесс сама.

Вмешательство стороны-посредника в переговоры или проведение их с ее участием с самого начала необходимо в таких случаях: когда переговоры носят выражение конфронтационный характер; когда противостояние исключительно напряжено и несмотря на все усилия участников сторон, найти взаимоприемлемое решение не удастся; когда обсуждаемая проблема характеризуется высокой степенью сложности; когда переговоры зашли в тупик, несмотря на все усилия, предпринятые обеими сторонами; когда между сторонами сохранились объединяющие их связи. Участие посредника желательно и на переговорах в условиях сотрудничества для поиска рынков сбыта, совершения тех или иных операций.

Обычно стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях: когда объектом регулирования является сложный спор, при этом все аргументы, силы, средства исчерпаны, однако, приемлемого для участников переговоров решения не найдено; когда стороны преследуют противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения; когда по-разному трактуются правовые или другие нормы, которые являются ключевыми для предмета переговоров; когда стороны стремятся установить или сохранить благоприятные отношения, но взаимоприемлемое решение они найти не могут; когда стороны пришли к соглашению, но уровень недоверия и подозрительности друг к другу остался достаточно высоким, поэтому и необходим внешний объективный контроль за соблюдением соглашения.

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в переговорный процесс, точнее, в его организацию необходимо в

следующих ситуациях: когда происходит опасная эскалация противоборствующих отношений и существует реальная угроза применения насилия; когда прямые контакты сторон невозможны; когда одна из сторон стала применять насилие; когда третьей-стороне стало выгодно развитие благоприятных отношений между сторонами; когда неблагоприятное развитие отношений между сторонами начало отрицательно влиять на сферу, которую контролирует третья сторона; когда стороны не достигли соглашения, а посредник располагает возможностями удовлетворить их интересы.

Мокшанцевым Р.И. в работе «Психология переговоров» приводятся различные **виды медиации (посредничества)**.

- Прямое посредничество. Предполагает, что все стороны, включая посредников, одновременно присутствуют на переговорах.

- Косвенное посредничество. В рамках его сторона, осуществляющая посреднические функции, поочередно проводит консультации или переговоры с каждой из сторон. Посредник может вмешиваться прямо в процесс переговоров, если это оговорено заранее, и никто из участников переговоров не может возражать. Основные причины, побуждающие стороны использовать косвенные переговоры, связаны с высоким потенциалом конфронтационного, враждебного, а также военного противостояния, имеющего к тому же достаточно длительную историю развития.

- Формальное посредничество. В ходе его третья сторона имеет закрепленный за собой статус посредника, признаваемый всеми сторонами, участвующими в переговорах. Формальное участие в роли третьей стороны предполагает наличие у посредника нормативного статуса или возможности воздействовать на участников переговоров. Формальное посредничество осуществляют структуры, специально созданные для этого. Это специальные центры, число которых стремительно возрастает в США, Великобритании, Австралии и других высокоразвитых цивилизованных странах. В некоторых странах искусству посредничества обучают детей уже с семилетнего возраста.

Неформальное посредничество. При этом виде посредник не имеет закрепленного за собой статуса. Неформальное посредничество предполагает реализацию не всех посреднических функций, а лишь их части, например, только выяснение точек зрения и мнений. Замечено,

что этот вид посредничества в последние годы получает все большее распространение на многосторонних международных переговорах. Тогда одна из сторон или группа берет на себя посреднические функции с тем, чтобы помочь найти компромиссное решение. Неформальное посредничество заключается в отсутствии нормативного статуса у медиатора, однако участники переговоров признают неформальный авторитет посредника в решении спорных проблем.

- **Официальное посредничество.** Подразумевает, что в роли посредника выступает некое лицо, облеченное властью.

- **Неофициальное посредничество.** Не предусматривает наличие обязательных властных полномочий у лица, осуществляющего функции посредника. Иногда предполагают, что неофициальное посредничество лучше, чем официальное. Однако это не совсем так. Все зависит от конкретной ситуации. В одних случаях более эффективным может быть один вид посредничества, в других - другой.

Поведение медиатора на переговорах предполагает широкий спектр специальных техник, значение которых актуально в течение всего переговорного процесса. Прежде всего, отметим те из них, которые одновременно представляют собой важнейшие **принципы медиации**. Вот некоторые из них.

- **Добровольность.** Стороны вступают в процесс медиации добровольно, а медиатор свободно выбирается. При этом все решения принимаются только по взаимному согласию сторон и каждая из сторон в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

- **Равноправие сторон.** Ни одна из них не имеет никаких особых преимуществ. Всем участникам переговоров при медиации предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.

- **Нейтральность медиатора.** Лучше всего, когда функции посредника выполняет нейтральная, незаинтересованная в исходе переговоров, сторона, которая пользуется наибольшим доверием у обоих участников переговоров. Нейтральность посредника заключается в обеспечении сбалансированности собственного поведения

(например, кресло медиатора должно находиться на равном рас-

стоянии от каждой из сторон), в соблюдении очередности постановки сторонами вопросов, в равенстве времени работы со сторонами. Это не исключает, что посредник может принять на себя часть ответственности за успех или провал переговоров. Медиатор должен сохранять беспристрастное отношение к каждой стороне и обеспечивать им равное право на участие в переговорах. Посредник не имеет права ни словом, ни жестом, ни каким-либо знаком показывать преимущества любой из сторон. Он не имеет права ни что-либо делать, ни что-либо говорить в пользу какой бы то ни было из сторон. Посредник не должен подвергать критике действия одной из сторон в присутствии другой стороны. Хотя медиатор, как любой живой человек, может иметь свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения каждой из сторон, симпатии или предубеждения в отношении какой-то из них, все эти моменты он обязан оставлять за пределами процесса медиации. Если он начинает чувствовать, что ему все труднее оставаться нейтральным, он обязан отказаться от ведения процесса. Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения. Он не имеет права оценивать позицию сторон, не имеет права интерпретировать документы.

М. М. Лебедева в работе "Вам предстоит переговоры" приводит пример провала и посредничества и переговоров в целом по урегулированию одного из национальных конфликтов. Такой финал был обусловлен следующими ошибками посредника. Во-первых, делегация посредников позволила одной из сторон переговоров встретить ее и привезти на своих автомобилях к месту проведения переговоров. Во-вторых, вместо того, чтобы соблюдать корректность и сбалансированность собственной позиции, делегация посредников, потеряв на каком-то этапе терпение, стала вдруг делать назидательные наставления в адрес одной из сторон.

- Конфиденциальность. Соблюдение ее - безусловное. Все, о чем говорится или обсуждается в ходе медиации, остается внутри этого процесса, но в рамках, предусмотренных законом. Соккрытие медиатором совершенных или готовящихся преступлений, ставших известными ему в ходе процесса, недопустимо. Медиатор не имеет права сообщать одной из сторон информацию, которую он получил от другой стороны в процессе индивидуальной беседы, без специального

разрешения.

Реализовать эти принципы в реальном процессе медиации отнюдь не просто, потому что любая из сторон может попытаться привлечь на свою сторону медиатора, сделав его объектом манипулирования; запугать, чтобы склонить его на свою сторону и использовать это преимущество в своих корыстных целях; снять с себя ответственность за принятое решение, переложив ее на медиатора, и оставить за собой право в будущем нарушить его. Поэтому медиатор должен хорошо владеть технологией посредничества и безусловно исключать возможность всякого рода манипуляций собой.

- Обеспечение паритета сторон переговорного процесса. Оно достигается безусловным равноправием сторон на переговорах, отсутствием преимущества одной из сторон над другой. Нарушение только одного этого приема медиации может разрушить всю конструкцию и медиации, и всего переговорного процесса.

- Выравнивание объема времени работы с обеими сторонами. На первый взгляд этот прием может показаться в некотором роде частным. На самом деле это не частность и не мелочь. Известно, что стороны переговорного процесса при участии медиатора весьма ревниво относятся к любому проявлению нарушения равновесия между ними. Это дает повод ко всякого рода подозрениям и недовериям. Вместе с тем жизнь богаче любой схемы и переговорная ситуация по "вине" одной из сторон может оказаться на самом деле настолько сложной, что действительно может потребовать более значительных временных затрат и иных усилий медиатора. Отсюда вытекает необходимость для него предусмотреть и суметь реализовать соответствующие компенсационные механизмы.

Это может быть важно и тогда, когда какая-то из сторон проявляет себя на переговорах значительно более активно, чем другая. Тогда посредник должен чаще сам обращаться к ней, интересоваться ее мнением по поводу высказанного, уточнять ее позицию и т. п.

- Поочередное обращение посредника к обеим переговоривающимся сторонам. Означает, например, что если в каком-то эпизоде переговоров посредник сначала обратился с вопросом к одной из сторон, а затем ко второй, то в следующем эпизоде он должен обратиться к ним в обратном порядке.

9.5 Социальные роли и функции медиатора

В ходе переговорного процесса медиатор (посредник) может выполнять самые разнообразные социальные роли и осуществлять присущие им функции. Основные социальные роли медиатора: лидер, исследователь проблем, специалист по организации общения между участниками переговоров, процессуальный наблюдатель, тренер-психотехник. В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении большого количества разных задач. Этим и определяются весьма широкие социальные функции медиатора. В частности, следующие.

- Организаторская функция. Проявляется в том, что он организует процесс переговоров. В этой роли медиатор помогает договориться о процедуре их ведения, а затем поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами в ходе переговоров. Он следит за регламентом и вмешивается в ситуацию, если одна из сторон нарушает правила ведения переговоров. Для этого ему дано право объявлять перерывы и проводить конфиденциальные беседы с каждой из сторон по очереди.

- Аналитическая функция. Проявляется в том, что медиатор побуждает стороны тщательно анализировать предмет переговоров. Он старается, чтобы стороны раскрывали всю имеющуюся у них информацию и высказывали все имеющиеся точки зрения по обсуждаемому вопросу. Он стремится помочь им определить наиболее существенные моменты обсуждаемой проблемы.

- Коммуникативная функция. Проявляется в том, что медиатор выступает в роли активного слушателя. Он должен усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи сторон и продемонстрировать сторонам, что он их действительно услышал. При этом его задачей является группировка фактов или событий, приведших к переговорам, выделение оценки этих событий участниками и определение тех чувств, которые по поводу этих, событий участники переживают. Полезно иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретации и оценок, что зачастую приводит к непониманию сторонами позиции друг друга.

- Творческая функция. Состоит в том, что медиатор выступает генератором идей. В этой роли он пытается помочь участникам

переговоров найти иные предложения или решения, чем те, которые они до сих пор рассматривали. Бывает и так, что собственный опыт подсказывает посреднику какие-то идеи, которые могут удовлетворить участников. И все же главная его задача состоит в том, чтобы стимулировать самих участников на поиск новых вариантов с помощью разнообразных вопросов.

- Созидательная функция. Заключается в том, что медиатор расширяет ресурсы участников переговоров, снабжает их информацией или помогает им разыскать нужную информацию. Ему необходимо проявлять известную осторожность, чтобы не давать никаких советов, а также не делать толкований и разъяснений. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций. Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор должен рекомендовать им обратиться к более надежным источникам.

- Контролирующая функция. Состоит в том, чтобы контролировать реалистичность высказываемых идей и выполнимость принимаемых соглашений. При завершении процесса посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все условия соглашения об урегулировании. Как проверяющий реалистичность достигнутого соглашения, он обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

- Обучающая функция. Предполагает, что медиатор способствует обучению участников процессу ведения переговоров. В этой роли он должен учить их думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в переговорах не знают, как их надо вести и пытаются применять деструктивные модели поведения. Посредник обязан тактично обучать стороны цивилизованным методам ведения переговоров.

Среди других функций посредника на переговорах надо обратить внимание на следующие: он должен находить новые формы общения; заниматься развитием ресурсной, в том числе экспертной базы переговорного процесса; суметь определить, действительно ли обе стороны настроены на то, чтобы как-то разрешить проблему; стараться держать баланс ситуационных сил; координировать совместные

встречи; выбирать то время, которое подходит обеим сторонам; организовывать их на нейтральной территории; поддерживать устойчивое и постоянное общение между участниками переговоров; создавать условия, позволяющие сторонам высказываться открыто; объяснять цели, содержание и преимущества посредничества.

Не вмешиваясь в само содержание переговоров, посреднику необходимо обеспечить следующее. Понять суть проблемы, ставшей предметом переговоров; зафиксировать устно или письменно, что и по какой причине обсуждается; разобраться в том, что стороны излагают и предлагают, а также в подспудных процессах, которые лежат за происходящим; установить контакты с участниками переговоров, которые должны носить дружественный и неформальный характер; действия его должны сводиться к поддержанию порядка и ведению рациональной и конструктивной дискуссии между участниками переговоров.

Посредник независим или относительно независим от участников переговоров. С позиции независимости он должен быть вне всяких подозрений. Задача медиатора-посредника заключается не в том, чтобы дать готовое решение для принятия и исполнения сторонами, а в том, чтобы помочь им договориться и заключить соглашение. Ему совершенно не надо принимать решения, касающиеся предмета переговоров и взвешивать правоту различных сторон. Он должен лишь содействовать тому, чтобы участники переговоров договорились между собой. Посредник несет ответственность только за эффективную организацию переговоров. Ответственность же за характер принятого решения и его последующую реализацию лежит исключительно на участниках переговоров.

Участие медиатора придает переговорам более конструктивный характер, содействует поиску взаимоприемлемых условий завершения переговоров. Этому обычно служат инициативы, проявляемые медиатором в ходе переговоров. Они обычно бывают ориентированы на решение таких задач: построение личного, организационного и процедурного доверия; установление связей с каждой из сторон; обучение участников переговоров собственно переговорному процессу, распределение ролей на нем между сторонами. Медиатор вправе проявлять следующие инициативы в интересах обеих сторон: переключать внимание сторон на интересы, а не на позиции; искать

справедливые или объективные критерии; развивать объединяющие решения, ориентированные на потребности каждой из сторон; расширять число предложений; развивать процесс обмена идеями для удовлетворения интересов обеих сторон; исключать из дискуссии деструктивное поведение; устанавливать справедливый и взаимоприемлемый процесс принятия решений.

Медиатор вправе проявлять следующие инициативы, ориентированные на улучшение отношений: контролировать выражение эмоций с помощью установленных процедур и правил; препятствовать повторяющемуся негативному поведению; усиливать позитивные отношения. Посредник может, если это необходимо, оказывать давление на участников переговоров с тем, чтобы содействовать достижению компромисса.

9.6 Психологические основы медиации в переговорном процессе.

Для установления хорошего общения и достижения общего положительного результата медиации и переговоров в целом посредник использует следующие средства. Он предотвращает спонтанное вмешательство или словесные атаки, направляет внимание сторон на проблему, а не друг на друга. Обеспечивает рациональную форму постановки вопросов (например, короткий вопрос понятнее). Переводит оценочные высказывания участников переговоров в менее эмоционально окрашенные формы. Идет от маленьких соглашений к большим. Привлекает внимание участников переговоров к любым позитивным шагам или конструктивным инициативам каждой из сторон. Акцентирует внимание сторон на всех суждениях, по которым достигнуто согласие. Принимает выражения чувств и жесты доброй воли, не допуская ущемления интересов ни одной из сторон. Напоминает участникам переговоров о нормах поведения, которые они установили. Не допускает упреки, касающиеся прошлых ошибок. Нейтрализует высказываемые угрозы и средства давления одной из сторон на другую.

Вместе с тем посредник использует определенные **приемы управления переговорами** с его участием в содержательно структурированных переговорных ситуациях. Такими являются следующие приемы.

- Направление переговорного процесса. Регулирует ход перего-

ворного процесса таким образом, чтобы он стал средством урегулирования сложных проблем между сторонами. Медиатор может это делать за счет обращения своего внимания исключительно на процессуальную составляющую переговоров или исключительно на содержательные аспекты переговоров, или используя и то и другое.

- Обеспечение открытости и восприимчивости сторон. Посредник добивается того, чтобы в ходе переговоров было обеспечено: открытое выражение сторонами своих нужд; сознательное и интуитивное выявление скрытых целей; преодоление непонимания и улучшение коммуникаций; организация обратной связи; объяснение и внесение определенности; выработка соглашения о принятии ответственности; выявление и признание ответственности; установление приоритетов среди разных возможностей; конструктивная критика каждой из сторон; создание позитивной мотивации; контроль деструктивных взаимодействий.

- Обеспечение содержательного плана обсуждения. Действия при этом могут быть разными. Например, определение реальных желаний и нужд; обеспечение последовательности обсуждения; локализация обсуждаемых проблем; конкретизация обсуждаемых проблем; выработка собственных идей; структурирование переговорного процесса; объединение отдельных и частных соглашений в более общие; поддержка позитивных действий сторон; переход от одной обсуждаемой проблемы к другой.

- Обеспечение последовательности обсуждения. Посредник располагает примерной схемой последовательности предъявления проблем; он определяет проблему, с которой начинается обсуждение; следит за тем, чтобы участники переговоров при обсуждении одной проблемы не "перескакивали" на другую. Последнее может иметь место как преднамеренно, так и не преднамеренно.

- Локализация обсуждаемых проблем. Посредник препятствует привлечению к диалогу аргументов, не относящихся к предмету обсуждения, но призванных усилить позиции той или иной стороны (например, ссылки на прошлые ошибки, прошлые обиды, критика личности оппонента и т. п.).

- Конкретизация обсуждаемых проблем. Посредник препятствует попыткам сторон вести обсуждение конкретной проблемы в широком ее аспекте, если это не требуется переговорной ситуацией, а также

побуждает участников переговоров высказываться более конкретно.

- Структурирование переговорного процесса. С помощью переспрашивания, уточнения, резюмирования посредник способствует прояснению и эффективному прохождению отдельных фрагментов соглашения, что делает процесс более динамичным и продвигающимся вперед.

- Объединение отдельных и частных соглашений в более общие. Переговорная ситуация может требовать от посредника поиска и предложения обобщающих формулировок для ряда частных соглашений, что способствует решению содержательных задач, уточнению правильности понимания достигнутых соглашений.

- Поддержка позитивных действий сторон. Посредник использует любые конструктивные инициативы сторон, возникающие в ходе обсуждения. Он включает их в идущий процесс, акцентирует на них внимание сторон, поскольку любая инициатива, предложение или уступка с чьей-либо стороны являются демонстрацией готовности к поиску возможностей решения проблемы.

- Переход от одной обсуждаемой проблемы к другой. Посредник фиксирует завершение одного фрагмента обсуждения и переход к другому, оговаривая достигнутые результаты, или без достижения соглашения в каких-то тупиковых моментах. В последнем случае все-таки важно, чтобы посредник помог найти варианты решения трудного вопроса, предложенные сторонами и сформулированные ими условия для их достижения.

- Подготовка сторон к осознанию необходимости внесения предложений. Предполагает следующее. Выход за пределы обязательств, вытекающих из позиций сторон, а также за пределы единственного для каждой из сторон варианта. Разработку предложений с использованием занятых позиций, а также на основе интересов.

- Обеспечение выработки и заключения соглашения. Специалисты выделяют следующие фундаментальные стратегии поведения посредника при разработке соглашения между участниками переговоров. Бездействие, которое заставляет стороны управляться с возникающими трудностями самим. Интеграцию как форму информационной силы, инициирующую усилия по поиску решения, которое удовлетворит важнейшие цели сторон. Компенсацию в форме вознаграждения, которая принуждает поощренную сторону пойти на

соглашение. Давление в форме принуждения, которое включает разъяснение санкций сторонам или меры уменьшения их претензий. Выработку общей формулы соглашения. Оформление соглашения. Создание механизма его реализации. Определение процедурных шагов для приведения соглашения в действие.

Посредник осуществляет психологическую подготовку сторон к заключению соглашения на основе использования следующих действий. Предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии посредника. Предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии референтных (значимых, статусных) фигур, отношение которых к сторонам одинаково. Публичный устный обмен обещаниями в форме пресс-релиза или пресс-конференций. Символический обмен подарками, знаками внимания, финансовыми инициативами как свидетельство ориентации на успех переговоров и желания выполнять достигнутые соглашения. Символические дружеские жесты, демонстрирующие готовность взять на себя риск реализации устного соглашения. Неформальные письменные соглашения (например, меморандумы о взаимопонимании).

- Определение предложений для соглашения сторон. Включает в себя: пересмотр интересов сторон; поиск интересов, которые могут быть удовлетворены имеющимися предложениями; определение издержек и преимуществ выбранных решений.

- Психологическое воодушевление сторон за позитивные результаты. Означает содействие посредника тому, чтобы обе стороны совместно торжественно отметили любые позитивные результаты переговоров.

- Фиксация сторон на моментах единства и согласия. Этот прием требует от посредника постоянно помнить о своей основной задаче - сближать позиции сторон. Следовательно, он должен делать все от него зависящее для того, чтобы стороны четко видели, что их сближает, те моменты, по которым они достигают единства понимания и согласия. Посредник все время работает на теме согласия, он акцентирует внимание участников переговоров на этой теме. Вместе с тем он не подчеркивает того, что разъединяет, разделяет переговаривающиеся стороны.

- Ссылка на достигнутые договоренности. Этот прием ориен-

тирует посредника на то, чтобы постоянно привлекать внимание сторон к достигнутым договоренностям. Задача - использовать каждую из них как своеобразный трамплин для следующей договоренности. Используется и тогда, когда в переговорах возникает опасный деструктивный момент, например критика, обвинение, угрозы.

- Обеспечение психологически ресурсного эмоционального климата переговоров. Действия предпринимаются следующие. Охлаждение эмоций одной или обеих сторон. Сочувственное выслушивание. Успокаивание сторон. Переключение их внимания на более нейтральную тему. Преодоление недоверия. Оценка обоснованности недоверия. Уменьшение страха. "Поглаживания" каждой из сторон. "Приподнимание" каждой из сторон.

- Обратная связь на позитивные шаги сторон. Этот прием означает, что посредник проявляет исключительное внимание на любые позитивные сигналы одной из сторон и привлекает к ним внимание другой стороны. Любая инициатива, предложение, уступка со стороны кого-либо из участников переговоров являются конструктивным шагом и демонстрируют готовность к поиску возможностей решения. Уступки одного из участников переговоров часто вызывают ответные шаги другой стороны. Посредник должен немедленно реагировать на каждый такой позитивный шаг.

- Выбор стратегии относительно степени собственного погружения в проблему. В специальной литературе по-разному трактуется этот вопрос. Если профессиональный опыт посредника позволяет, он может весьма осторожно вмешиваться и в содержательную часть переговоров, особенно когда речь идет о выработке предложений, альтернативы, направленных на решение проблемы и подготовке рациональной основы для соглашения.

Среди качеств, характеризующих хорошего посредника можно выделить следующие:

- компетентность (обладание соответствующими знаниями и умениями);
- независимость от участников конфликта, нейтральность и объективность;
- влиятельность, авторитетность, терпение, настойчивость в поиске решений, высокий интеллектуальный уровень.

