

Санкт-Петербургская академия  
управления и экономики

**Ермакова О.М.**

**Монина Г.Б.**

## **Психология переговорного процесса**

Электронный курс

Санкт-Петербург  
2009 г.

Аннотация	стр. 3
Учебная программа	стр. 4
Введение	стр. 9
ТЕМА 1. Введение в теорию переговоров	стр. 11
ТЕМА 2. Структура и динамика переговоров	стр. 49
ТЕМА 3. Стратегия и тактические приемы на переговорах	стр. 84
ТЕМА 4. Переговоры в ситуации конфликта	стр. 106
ТЕМА 5. Опосредованные переговоры	стр. 133
ТЕМА 6. Переговоры и продажи	стр. 154
Заключение	стр. 174
Словарь основных терминов	стр. 176
Темы контрольных работ	стр. 177
Вопросы к зачету	стр. 181

## **Аннотация**

**ББК 88.5**

**УДК 659.4**

**ISBN 978-5-94047-548-4**

**Ермакова О.М., Моница Г.Б.**

**Психология переговорного процесса:** Электронное учебное пособие. – СПб., СПбАУЭ 2009.

Пособие ставит своей целью ознакомить студентов с переговорным процессом и психологическими особенностями его различных аспектов.

В учебном пособии раскрывается представление о ситуации, в которой возможны переговоры, функции и виды переговоров, дается представление о динамике переговорного процесса, стратегиях и тактических приемах на переговорах. В пособии представлено описание различных стилей ведения переговоров, которых придерживаются его участники, рассмотрены виды психологического влияния оппонентов друг на друга, а также основные социально-психологические моменты, влияющие на ход переговорного процесса.

Пособие включает следующие разделы: введение в теорию переговоров; структура и динамика переговоров; стратегия и тактические приемы на переговорах; переговоры в ситуации конфликта; опосредованные переговоры; переговоры и продажи; контрольные вопросы по освоению материала; рекомендуемая литература; итоговый тест знаний по освоению дисциплины.

Данное пособие предназначено студентам, обучающимся по специальностям: «Связи с общественностью», «Психология».

© О.М. Ермакова, Г.Б. Моница  
2009.

© Санкт-Петербургская  
академия управления и  
экономики, 2009.

## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

### 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель:** ориентировка студентов в различных жизненных и профессиональных ситуациях, в которых необходимы переговоры, а также формирование умений и навыков использования психологических приемов с целью успешного ведения деловых переговоров.

**Предмет изучения** дисциплины «Психология переговорного процесса» является поведение людей на переговорах.

#### **Задачи:**

- ознакомить студентов с различными видами переговоров, их функциями;
- дать представление о динамике, об этапах переговорного процесса, о роли личности на переговорах и различных стилях ведения переговоров;
- научить ориентироваться в стратегиях и тактических приемах на переговорах;
- научить студентов свободно оперировать понятиями, используемыми на переговорах;
- дать представление о ситуациях, в которых необходимо присутствие посредника;
- развить у студентов навыки анализа переговорных ситуаций, диагностики интересов сторон на переговорах;
- выработать навыки противостояния нецивилизованным методам влияния.

#### **В результате изучения дисциплины студент должен:**

- знать основные понятия, характеризующие переговорный процесс как особый вид взаимодействия в управлении и предпринимательстве;
- уметь пользоваться методами и способами эффективного проведения переговоров в различных ситуациях;
- владеть навыками – диагностики индивидуально-психологических особенностей личности на переговорах.

### 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### **ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ**

История вопроса. События, предопределившие интерес к переговорному процессу. Следует акцентировать внимание студентов на том, когда переговоры маловероятны, а когда необходимы. Функции переговоров. Различные классификации переговоров. Личностный фактор на переговорах. Деловой этикет. Национальные особенности ведения переговоров. Различные виды психологического влияния: цивилизованное, варварское и манипулятивное. Противостояние нецивилизованным видам влияния. Телефонные переговоры.

#### **ТЕМА 2. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

Три стадии переговорного процесса. Подготовительный период включает два основных аспекта: организационный и содержательный. Вторая стадия - собственно переговоры. Она начинается с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На втором этапе особое внимание должно уделяться процессу общения. Необходимо выделить особо важные качества оппонентов, способствующие эффективным

переговорам (например, умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы). Третья стадия- стадия принятия решения. На ней необходимо принять решение. Для этого надо знать возможные типы решений: компромиссное, асимметричное и принципиально-новое. Анализ завершившихся переговоров. Показатели успешности завершившихся переговоров.

### **ТЕМА 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ НА ПЕРЕГОВОРАХ**

Понятие стратегия, типы стратегий на переговорах: выигрыш-проигрыш, проигрыш-выигрыш, проигрыш-проигрыш, выигрыш-выигрыш. Цели каждой стратегии и факторы, влияющие на выбор определенной стратегии: личностные качества (темперамент, характер...); информация, которой располагают субъекты о себе и других; представления о самой ситуации и других субъектах, непосредственно не включенных в переговоры, но имеющих какое-либо отношение к сторонам. Переговоры, основанные на интересах и позиционный торг. Два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Тактические приемы, с помощью которых реализуются стратегические цели. Тактики уловок.

### **ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРЫ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА**

Анализ конфликтной ситуации, психологические аспекты конфликтного поведения на переговорах. Структура конфликта. Динамика конфликта. Типы поведения в конфликтных ситуациях. Переговоры в ситуации конфликта. Стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия.

### **ТЕМА 5. ОПОСРЕДОВАННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Ситуации, когда необходимы опосредованные переговоры. Цели и функции опосредованных переговоров. Условия проведения опосредованных переговоров. Задачи посредника. Личностные качества посредника. Виды посредничества. Дизъюнктивное посредничество. Конъюнктивное посредничество. Смешанный вариант посредничества.

### **ТЕМА 6. ПЕРЕГОВОРЫ ПРОДАЖ**

В данной теме следует подробнее остановиться на переговорах продаж. Отметить их особенности. Рассмотреть психологические особенности взаимодействия с партнером на переговорах продаж и приемы эффективного переговорного процесса. Данная тема требует разбора большого количества различных ситуаций и применения знаний, полученных на предыдущих занятиях.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

### **СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ "ПСИХОЛОГИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА"**

<b>Наименование темы</b>	<b>Всего учебных часов</b>
<b>ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 2. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ НА</b>	<b>20</b>

<b>ПЕРЕГОВОРАХ</b>	
<b>ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРЫ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 5. ОПОСРЕДОВАННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ</b>	<b>20</b>
<b>ТЕМА 6. ПЕРЕГОВОРЫ ПРОДАЖ</b>	<b>20</b>
<b>Зачет</b>	
<b>В С Е Г О:</b>	<b>140</b>

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Дисциплина «Психология переговорного процесса» входит в цикл дисциплин специализации.

Преподавание дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении курсов: «Общая психология», «Социальная психология», «Психология управления», «Психология принятия решения».

Изучение курса «Психология переговорного процесса» предполагает тесное взаимодействие таких видов обучения как лекции, практические занятия и самостоятельная работа.

Курс лекций по дисциплине «Психология переговорного процесса» является важным компонентом в структуре психологического образования. На лекциях студенты знакомятся с основными понятиями, характеризующими переговорный процесс. Практические занятия проходят в форме ролевых игр, разбора типовых ситуаций и случаев из практики переговоров. Во время самостоятельной работы студенты знакомятся с литературой, пишут рефераты, готовятся к зачету.

Информационная обеспеченность дисциплина достаточно высока, так как имеется большое количество литературных источников по деловым переговорам. Однако эти источники содержат материал, касающийся теоретических разделов курса (в основном, они написаны юристами, экономистами, менеджерами). Практическое знакомство с материалом, как правило, должен обеспечить преподаватель на практических занятиях. Работу по изучению дисциплины рекомендуется начать с анализа учебной программы учебной дисциплины.

При анализе программы следует обращать внимание на следующие моменты:

В первой главе раскрывается понятие переговорный процесс. Подробно рассматриваются ситуации, когда необходимы переговоры, их функции и виды. Рассматривается вопрос о важности личностного фактора на переговорах, деловом этикете и национальных особенностях ведения переговоров.

Во второй главе подробно разбираются три стадии переговорного процесса:

подготовительная, собственно переговоры и стадия принятия решения, на которой необходимо рассмотреть все возможные варианты решений (компромисс, ассиметричное и принципиально-новое). Необходимо разобраться в критериях, которые позволяют оценить завершившиеся переговоры. Особое внимание следует уделить характеристикам процесса общения. Разобрать способы передачи информации при помощи вербальных и невербальных средств общения.

Третья глава посвящена стратегиям и тактическим приемам, благодаря которым возможно достижение стратегических целей. Рассматриваются факторы, влияющие на выбор конкретной стратегии, индивидуально-психологические особенности людей, придерживающихся этих стратегий. Подробно разбираются переговоры, основанные на интересах и позиционный торг. Два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий.

В четвертой главе дается анализ конфликтной ситуации, психологические аспекты конфликтного поведения на переговорах. Рассматривается структура конфликта, динамика конфликта, типы поведения в конфликтных ситуациях. Разбираются переговоры в ситуации конфликта, стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия.

В пятой главе дается представление, в каких ситуациях необходимы опосредованные переговоры. Рассматриваются цели и функции опосредованных переговоров, условия проведения опосредованных переговоров, задачи посредника, личностные качества посредника. Подробно предлагается классификация посредничества по Э.Э.Линчевскому: дизъюнктивное, конъюнктивное и смешанный вариант посредничества.

Шестая глава посвящена переговорам и продажам. Выделяются их особенности. Рассмотреть психологические особенности взаимодействия с партнером на переговорах продаж и приемы эффективного переговорного процесса. Данная тема требует разбора большого количества различных ситуаций и применения знаний, полученных на предыдущих занятиях.

Во всех темах, следует особое внимание уделять психологическим моментам, которые можно выделить, изучая особенности переговорного процесса.

#### **4. ЛИТЕРАТУРА**

1. Аллахвердова О.В Медиация: Пособие для посредников. СПб, 1997. .
2. Аронсон Т., Эйкерт Р. Психологические законы поведения человека в социуме. М., 2002. с
3. Атватер И. Я вас слушаю. — М.: Экономика. 1984;
4. Бесемер Х. Медиация, посредничество в конфликтах. Калуга, 2004;
5. Бройниг Гисберт. Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
6. Буртовая Е.В. Конфликтология. М.. 2002
7. Вишневская А.В. Конфликтология: курс лекций. М., 1993
8. Геффрой Э.К. 200 рецептов успеха в коммерции. М.. 1997
9. Глушкова К.П. Переговоры: эффективное «ты и я» взаимодействие. – М., 1991.
10. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб: Питер, 2000.
11. Давыденко ДМ. Посредничество по урегулированию коммерческих споров. М., 2006.
12. Доценко Е . Л . Механизм межличностной манипуляции // Вестн. МГУ. 1994
13. Дружинин А., Замулин А. Тренинг продаж. СПб.: «Речь», 2002.
14. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга. СПб, 2004.
15. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб., 2006.

16. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 1996
17. Емельянов С.М. Технология управления конфликтами. Уч. пособие. СПб., 2001.
18. Замедлина Е.А. Этика и психология делового общения. – М., 2006.
19. Иванова Е.И. Практика посредничества Лиги переговорщиков // Третейский суд. 2004, № 3
20. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – М., 1999
21. Кузьмина М.М. Альтернативные формы ведения правовых конфликтов. Ставрополь, 2001.
22. Куницына В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. - СПб, 2001 .
23. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. – Ростов-на-Дону, 1997.
24. Лебедев Н.П. Уметь вести переговоры. – М., 1991.
25. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. — М.: Экономика. 1993.
26. Линкольн У. Пособие к семинару-тренингу «Переговоры с ориентацией на сотрудничество. – СПб., 1993.
27. Линчевский Э.Э. Деловые переговоры сквозь призму психологии. СПб, 1993.
28. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликте: Учеб. пособие. СПб., 1998,
29. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения. СПб, 2002
30. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1999. — С. 663.
31. Мастенбрук В. Переговоры. – СПб., 1993.
32. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.,
33. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. – М., 2000.
34. Милич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика. 1987.
35. Морозов А.В. Деловая психология. СПб, 2002
36. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. М., 1989.
37. Неренберг Дж. Гений переговоров. Минск, 1997.
38. Отто Э. Слово предоставляется вам. Практические рекомендации по проведению деловых бесед и переговоров. М., 1998
39. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 1999.
40. Панфилова А.П. Психология переговоров, или как общаться, чтобы достичь успеха. Улан-Удэ, 1995.
41. Психология влияния. Хрестоматия. СПб.: «Питер», 2001.
42. Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб, 1998
43. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности. СПб, 2003
44. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и контрвлияния. СПб, 1998
45. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. – М., 2006.
46. Соловьёв Э.Я. Искусство проведения переговоров. – М., 2006.
47. Стил П.Т., Бизер Т. Переговоры в бизнесе. – М., 2004.
48. Фишер Р., Браун С. Путь к единению или от переговоров к тесному взаимодействию. – М., 1992.
49. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения.— М.: Наука, 1992.
50. Хасан Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. – М., 2001.
51. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж. М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2000.
52. Штемман П., Венцель М. Секреты удачливого продавца. М.: АО «Интерэксперт», 1998.
53. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми / Пер. с англ. — М.: "Наука", 1993. — 127.

## ВВЕДЕНИЕ

Термин “переговоры” используется для обозначения широкого круга ситуаций, в процессе которых люди пытаются обсудить проблему, согласовать какие-либо действия, договориться о чем-либо, решить спорные вопросы. В. Мاستенбрук отмечает, что “переговоры - стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день”, не только в привычном смысле - применительно к ситуациям официальных переговоров, но и в частной жизни. Переговоры становятся частью нашей повседневной жизни, они занимают особое место и широко применяются для обеспечения организационной деятельности, процессов внутреннего и внешнего взаимодействия в организациях и в семье. Сегодня всё чаще приходится прибегать к переговорам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые затрагивают его интересы. Сама практика повседневной жизни – от купли-продажи до обучения и воспитания – требует определенных знаний и переговорных навыков. Однако, переговоры это творческий процесс и нет универсального алгоритма и единого рецепта успешных переговоров.

Концепция переговоров разрабатывалась в различных науках: политологии, экономике и конфликтологии.

В политологии термин «переговоры» рассматривается в области дипломатии и международных отношений. Дипломатический словарь указывает, что хотя переговоры - это «смысл существования не только дипломатического агента как главы миссии, но и всей дипломатии в целом, все же остальные формы и виды официальной деятельности дипломата занимают по отношению к ним подчинённое положение».

Дипломатические переговоры – это официальное обсуждение представителями государств политических, экономических и иных вопросов двусторонних и многосторонних отношений с целью согласования внешнеполитической стратегии, тактики или соответствующих дипломатических акций, обмена мнениями, взаимного обмена информацией, подготовки и заключения договоров, урегулирования спорных вопросов и т.д. (Резник С.Д., Игошина И.А. М., 2006.)

Деловые переговоры рассматриваются как основное средство мирного разрешения споров и конфликтов, возникающих между государствами, один из наиболее распространённых и закреплённых в международном праве методов развития и углубления отношений между ними.

Переговоры также относятся и к сфере экономики. Общеизвестна связь переговоров и торговли. На самом высшем уровне коммерческие сделки выглядят как мирные конфронтации в ходе открытой экономической войны. Заключаются контракты, ведутся переговоры о разделе рынков сбыта, покупаются и продаются лицензии, образуются объединения коммерческих партнёров. Процесс купли-продажи всё больше рассматривается как акт переговоров между действующими сторонами, которые стремятся удовлетворить взаимные интересы и заключить обоюдовыгодное соглашение. (Лукашук И.И. 2002)

В конфликтологии переговоры трактуются как средство завершения конфликта, когда оппоненты исчерпали все возможности и когда конфронтация не даёт результатов или становится невыгодной. (Анцупов А.Я., Шипилов А.И. СПб., 2007.)

Успешно проведённые переговоры – ориентация на долгосрочное партнёрство в противовес одноразовой сиюминутной выгоде. Поэтому по-настоящему эффективными считаются не те переговоры, в результате которых вы добьётесь своего любой ценой, а те, где вы благодаря взаимным уступкам нащупаете с вашим партнёром как можно более обширную область пересечения интересов. (Карпов А.В. , М., 1999)

Таки образом, переговоры являются важным элементом деятельности политиков, они относятся и к сфере крупной коммерческой дипломатии. Какова бы ни была сфера, где прибегают к переговорам, они действительно имеют преимущества перед другими методами, так как выступают как мирное обсуждение проблем участниками и требуют соблюдения ими минимального консенсуса. В психологии переговоры представляют собой одну из форм общения двух и более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов и целей каждой, когда позиции оппонентов не совпадают, и каждая сторона вынуждена считаться с действиями другой стороны.

## ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

**Целевая установка:** Раскрыть сущность понятия переговоры, возможности применения тактических приемов на переговорах.

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

- объяснить, когда нужны и возможны переговоры;
- назвать основные цели, функции и виды переговоров;
- знать какую роль играет личностный фактор на переговорах;
- знать деловой этикет на переговорах;
- объяснить, что такое психологическое влияние, знать его виды;
- назвать специфику телефонных переговоров.

**В лекции рассматриваются следующие вопросы:**

1.1. Понятие переговоры. Цели, функции и виды переговоров

1.2. Деловой этикет на переговорах

1.3. Национальные особенности ведения переговоров

1.4. Личностный фактор на переговорах

1.5. Психологическое влияние

1.6. Телефонные переговоры

Контрольные вопросы для самопроверки

### *1.1. Понятие переговоры. Цели, функции и виды переговоров*

**Переговоры** — это факт нашей повседневной жизни. Каждый день все мы о чем-то договариваемся. 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.

Методы регулирования человеческих взаимоотношений менялись в ходе эволюции человечества и развития культуры, отражающейся в различных социальных институтах. Так в первобытном обществе главным методом разрешения конфликтов была грубая физическая сила. При рабовладельческом и феодальном строе - сила наследуемой власти, при капиталистическом - сила власть имущих. Изменение экономической и политической

системы меняет менталитет человечества, следовательно, появляются и новые методы регулирования взаимоотношений людей. Появляется тенденция перехода от драки (войны) к суду, а от суда - к альтернативным ему формам, позволяющим учитывать интересы каждого из участников спора, прежде всего, к переговорам.

**Переговоры** – это встреча, цель которой, прежде всего в том, чтобы обсудив с партнером проблему, представляющую интерес, прийти к взаимоприемлемому решению, которое оформляется в виде договора, в котором предусмотрены взаимные обязательства сторон.

К переговорам обычно приступают, когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения, когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем, когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным, когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

**Деловые переговоры** - это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

Во всех ли ситуациях нужны переговоры? При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении наблюдается, в наиболее явном виде, конкуренция, состязание, противоборство, конфронтация. Таким образом, совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Таким образом, чтобы переговоры состоялись, необходима ситуация со смешанными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями.

Основные цели переговорного процесса – это прийти к сотрудничеству и разрешить споры.

А также, переговоры как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- ✳️ установления деловых отношений;
- ✳️ выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- ✳️ обмена информацией;
- ✳️ урегулирования отношений;
- ✳️ углубления взаимопонимания;
- ✳️ достижения новых соглашений;
- ✳️ подписания соглашений.

В зависимости от целей участников выделяют различные функции переговоров, подробно проанализированные М.М.Лебедевой.

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

2 Информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе. Значимость этой функции переговоров определяется тем, что невозможно прийти к взаимоприемлемому решению, не понимая сути проблемы, которая вызвала конфликт, не разобравшись в истинных целях, не уяснив точек зрения друг друга. Информационная функция может проявляться и в том, что одна из сторон или обе ориентированы на использование переговоров для дезинформации оппонентов.

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

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

5 Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий,

предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п. Создание благоприятного для себя и отрицательного для оппонента общественного мнения осуществляется, прежде всего, через СМИ.

Особенно интенсивно пропагандистская функция используется в переговорах по внутри- и внешнеполитическим проблемам. Однако открытость таких переговоров может и снизить их эффективность. Сторонам бывает весьма непросто достичь договоренностей под давлением общественного мнения, вообще влияния извне. Поэтому зачастую переговоры ведутся в конфиденциальной обстановке.

6 Переговоры могут выполнять и “маскировочную” функцию. Эта роль отводится, прежде всего, переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи. Особенно явно “маскировочная” функция реализуется в том случае, если одна из конфликтующих сторон стремится успокоить оппонента, выиграть время, создать видимость стремления к сотрудничеству. Так, в XIV в., в период обострения отношения с Золотой Ордой тверской князь Александр Михайлович, соперничавший с Иваном Калитой, вступил в переговоры с ханом Узбеком и был торжественно прошен. А через два года без лишнего шума вновь вызван в Орду и казнен.

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной. Иначе переговоры становятся, по выражению М. М. Лебедевой, “квазипереговорами”.

Прежде всего, на переговорах должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых стремятся достичь стороны.

По мнению многих специалистов, предмет переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

На ход переговоров значительное влияние оказывает соотношение позиций договаривающихся сторон: если позиция одной из сторон слишком и явно слабая, то тактика переговоров другой стороны, очевидно, будет выбрана, либо откровенно “жесткой” по стилю, либо по форме “мягкой”, но по сути твердой и последовательной.

На технологию ведения переговоров в большей степени оказывают влияние менталитет, национальные стили, методы и приемы делового общения, культура речевого поведения в обществе в целом.

**Любые переговоры** - это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация.

Возможны различные типологии переговоров. Одним из критериев для классификации может быть количество участников. В этом случае выделяют:

- 1) двусторонние переговоры;
- 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают:

- 1) прямые переговоры — предполагают непосредственное взаимодействие участников конфликта;
- 2) непрямые переговоры — предполагают вмешательство третьей стороны.

В зависимости от целей участников переговоров выделяют следующие их типы:

- 1) переговоры о продлении действующих соглашений — например, конфликт приобрел затяжной характер и сторонам требуется «передышка», после чего они могут приступить к более конструктивному общению;
- 2) переговоры о перераспределении — свидетельствуют о том, что одна из сторон конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой;
- 3) переговоры о создании новых условий — речь идет о продлении диалога между участниками конфликта и заключении новых соглашений;
- 4) переговоры по достижению побочных эффектов — ориентированы на решение второстепенных вопросов (отвлечение внимания, уяснение позиций, демонстрацию миролюбия и т.п.).

Если рассматривать в качестве основания для классификации состав участников, то можно выделить следующие виды переговоров:

- 1) вертикальные – например, с вышестоящими инстанциями;
- 2) горизонтальные – бывают между членами собственной команды для выработки консенсуса и между членами противоположных команд для решения личных проблем.

Переговоры естественным образом разделяются на "стандартные" и "нестандартные". "Стандартные" переговоры, повторяющиеся в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой. Партнерам-участникам известны основные обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы бизнес-аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу трансакции. Цель таких переговоров - согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвуют главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик - исполнитель).

"Нестандартные" переговоры, ведущиеся в новой ситуации делового взаимодействия, Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик - посредник - посредник - исполнитель.

## *1.2. Деловой этикет*

Всякое социальное поведение регламентируется правилами. Деловой этикет мало чем отличается от иных видов этикета, существующих в международном сообществе, в его основной функции как соблюдение исторически сложившихся традиций общения между людьми.

Основа всякого этикета - вежливость, которая помогает нам во всех случаях общения быстрее достигать поставленной цели. "Вежливость - это самый драгоценный камень. Красота без вежливости - это сад без цветов", - гласит восточная мудрость.

Не следует никогда забывать, что терпение, уважение и выражение вежливости всегда составляли основу идеального поведения двух договаривающихся сторон.

Этикетные правила во время переговоров мало чем отличаются от правил поведения в обществе. Ваша свобода действий не должна ограничивать права и возможности других. Безусловно, это во многом зависит от личной культуры каждого из участников переговорного процесса.

Невнимание к другим участникам во время деловых встреч может проявляться в каждом действии, которое может отвлекать, мешать, хотя бы и одному из них, сосредоточиться. Не следует отвлекать внимание участников посторонними и тем более шумными действиями: постукиванием ручкой по столешнице, слишком частыми поисками в портфеле нужных документов, рисованием в блокноте.

Безусловно, что наиболее существенным элементом в деловом этикете является речевое поведение человека, поскольку нарушение речевого этикета более всего замечается окружающими. Человек как языковая личность постоянно оценивается другими людьми. Нормы речевого поведения относятся к сфере молчаливого соглашения между коммуникативно обязанными членами общества. Само существование этих негласных правил становится заметно, когда они нарушаются.

Считается дурным тоном проявлять невнимание к говорящему, перебивать, "выключать из разговора" неожиданными репликами, вести разговор с другим членом команды, отвлекаться во время переговоров на телефонные звонки и многое другое.

Все это можно делать только с одной целью - оказывать давление на партнера. Но это уже за пределами речевого и делового этикета. Таким поведением вы вольно или невольно порождаете у говорящего ощущение неловкости, обиды, отрицательные эмоции и, в целом, неприязни.

Но этикет включает в себя не только правила речевого поведения за столом переговоров, но и в более широком смысле сохранение личного имиджа делового человека и его фирмы.

Расширение деловых и личных контактов между людьми в последнее время способствовали возрастающему интересу к особенностям национального этикета других народов. Безусловно, в любых незнакомых ситуациях, когда необходимо поддерживать связь или вести беседу, важную роль играют интеллект человека, чувство такта, его характер и ум. Этикет следует чтить, но следовать все-таки жизни, которая постоянно корректирует всякие правила.

За столом переговоров знание правил этикета, особенностей национальной традиции, культуры никогда не были лишними. Этикет в каждой национальной культуре складывается веками.

Вопрос о национальных стилях ведения переговоров давно поставлен в теории, но все еще не имеет общепринятого решения. Одни авторы полагают, что национальные особенности не столь существенны; другие, напротив, придают им большое значение.

Несомненно, то, что на человека, участвующего в переговорном процессе, большое влияние оказывает и национальные черты характера, и национальные традиции улаживания споров, и нравственные ценности, усвоенные в своей культуре едва ли не с детства.

### ***1.3. Национальные особенности ведения переговоров***

Трудности на переговорах зачастую обуславливаются различиями национальных культур. Довольно распространенным является мнение, что легче вести переговоры представителям одной расы и тем более одной национальности. Между тем это не всегда так. Ученые пришли к выводу, что чем ближе народы друг к другу этнически, тем более существенными представляются им различия во взглядах на ту или иную проблему. Зато чем больше разнятся народы в этническом плане, тем более значимыми для их представителей будут совпадения во мнениях. При этом следует отметить, что при совпадении интересов сторон национальные различия не замечаются, но стоит возникнуть конфликту, как они начинают играть важную роль.

Надо учитывать, где участник переговоров родился, получил образование, живет и работает в настоящее время. Так японец, проживающий в США и ведущий переговоры от имени американской компании, в определенной мере может сохранить черты, присущие японскому национальному характеру, и это будет влиять на его поведение на переговорах. Однако в целом его стиль ведения переговоров будет скорее американским, поскольку на формирование его личности большое влияние оказала та среда, в которой он был воспитан.

Принято различать культуры, в которых произнесенные слова воспринимаются практически без учета возможного скрытого смысла. Это так называемые культуры с низким уровнем контекста. К ним относятся, например, американская и немецкая. В

других культурах, в частности персидской, французской, японской, значение контекста очень велико. Порой скрытый в словах смысл способен менять сказанное на прямо противоположное.

Существенное различие «западной» и «восточной» переговорных школ, по мнению экспертов, состоит в иной роли личных взаимоотношений для достижения результатов и в ином статусе предварительных договоренностей.

На Востоке, по мнению Джеймса Маткина, никакого бизнеса не будет, пока не установятся личные взаимоотношения. Я должен верить лично тебе. Для людей с востока очень важно это построение личных взаимоотношений. Этому они посвящают очень много времени. На западе могут сначала пойти на ланч, а потом решить, что и как будут делать. Т.е., очень быстро переходят к заключению контракта. Как поступают в Японии или в Китае? Это встречи, разговоры, банкеты, игра в гольф. Западный бизнесмен говорит: мы теряем время, когда мы наконец начнем что-нибудь делать?! А для японцев и китайцев это не потеря времени. Это решение вопроса о том, могу ли я доверять лично тебе.

Кроме того, в Японии, например, процесс принятия решения и согласований очень длинный, потому что каждый сотрудник в компании, от верхнего до нижнего уровня, должен знать, что они делают.

На Западе считается, что если контракт подписан, условия не меняются. Но если вы ведете переговоры с китайцами, то имейте в виду, что для них условия контракта всегда находятся в состоянии согласования. И, заключив контракт, вы можете обнаружить, что находитесь в начале процесса согласования контракта. В их представлении, если меняются внешние условия, надо менять условия контракта.

Хотя существуют огромные различия в стилях Запада и Востока, и между культурами, например, европейских стран, индивидуальность переговорщика и особенности конкретной ситуации значительно более важны для переговоров, чем культура, раса, религия, пол.

Американцы при решении проблемы стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Они ценят в людях открытость и честность, быстро переходят к сути дела, не тратя времени на формальности. Нередко проявляют эгоцентризм, полагая, что партнер по переговорам непременно должен руководствоваться теми же правилами, что и они сами. Не любят перерывов в беседе,

ценят в людях пунктуальность, всегда вовремя приходят на назначенную встречу и считают, что опоздания недопустимы и не могут быть ничем оправданы. Обычная для них продолжительность переговоров — от получаса до часа и предпочтительно один на один.

Американцы умеют и любят торговаться, уделяя немалое внимание увязке разнообразных вопросов — так называемым «пакетным» решениям. Часто сами предлагают «пакеты» к рассмотрению на деловых переговорах. Их не пугает риск, их пугает некомпетентность партнера.

Французы, в отличие от американцев, стараются избегать официальных обсуждений любых вопросов один на один. Любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений, поэтому переговоры с ними проходят в значительно более медленном темпе. Любые попытки ускорить переговоры может лишь навредить делу.

Французские партнеры могут перебивать собеседника, чтобы высказать критические замечания или контраргументы, но они не склонны к торгу. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с неожиданными изменениями в позициях партнеров, поэтому большое значение придают достижению предварительных договоренностей. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения, поэтому во время деловых встреч с ними предпочтительно использовать французский, учитывая при этом, что они крайне чувствительны к ошибкам иностранцев в произношении.

Деловые переговоры французы любят начинать в 11.00 часов утра, но не отличаются точностью и не всегда пунктуальны. Подписанные контракты — предельно корректны и не допускают разночтений. Французы негативно относятся к компромиссам.

Многие важные решения принимаются на деловых приемах (завтраках, обедах, коктейлях, фуршетах, ужинах). О делах с французами принято говорить только после того, как подадут кофе. Они не любят с ходу обсуждать вопрос, который их интересует больше всего. К нему подходят постепенно, после долгого разговора на нейтральные темы и как бы вскользь.

Англичане не уделяют особого внимания тщательной подготовке переговорного процесса. Подходят к любой проблеме с изрядной долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера непосредственно в ходе переговоров можно будет найти оптимальное решение. При этом они достаточно благосклонно встречают инициативу другой стороны. Абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения принятых правил, а тем более законов. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел

они исповедуют веру в честную игру. Укоренившееся у европейцев мнение о коварстве англичан так же мало соответствует действительности, как и знаменитые «лондонские туманы».

По традиции, англичанин сдержан в суждениях, избегает категорических утверждений, старательно обходит в разговоре любые личностные моменты, то есть все то, что может быть расценено как вторжение в чужую частную жизнь.

Присущее британцам умение терпеливо выслушивать партнера, не возражая ему, далеко не всегда означает согласие. Просто они считают самообладание главным достоинством человеческого характера.

В ходе переговоров неизбежно возникают паузы, которые американцы, например, не любят и стремятся их заполнить любыми разговорами, хотя бы о погоде. Но с английскими партнерами никогда не нужно бояться молчать. Скорее наоборот, многословием, лишними разговорами можно только повредить делу.

Пунктуальность в Великобритании — жесткое правило. Обмен рукопожатиями принят только на первой встрече.

Немцы предпочитают начинать переговоры, если они твердо уверены в том, что придут к какому-то соглашению с партнером. Очень ценят пунктуальность, известны своим педантизмом, поэтому, ведя с ними переговоры, необходимо строго придерживаться протокола. Свою позицию они прорабатывают весьма тщательно, предпочитая обсуждать вопросы последовательно: не закончив с одним, едва ли согласятся перейти к следующему.

Немцы ценят честность и прямоту. Очень любят приводить факты и примеры. Неравнодушны к цифрам, к схемам, к диаграммам. Во время переговоров с ними, надо быть логичным в аргументации и точным в изложении фактов.

При заключении сделок они будут настаивать на жестком выполнении принятых обязательств, а также уплате высоких штрафов в случае их невыполнения.

Желательно учитывать приверженность немцев к титулам. Для этого нужно еще до начала переговоров уточнить все титулы деловых партнеров.

Испанцы искренны, сердечны, открыты, обладают чувством юмора и способностью работать в команде. Переговоры с испанскими предпринимателями обычно протекают менее динамично, чем, скажем, с американскими или корейскими. Они большие любители вести многословные дискуссии, поэтому регламент переговоров очень часто не соблюдается.

Испанцы относятся к тем людям, которые встречают незнакомого человека по одежке; ими будет оценен по достоинству безупречный внешний вид партнера по переговорам: классический костюм, белая рубашка, соответствующий галстук, темные носки и до блеска начищенная обувь.

В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой.

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Их практика ведения переговоров в основном отвечает общепринятым нормам. Определенные различия проявляются в поведении представителей крупных и мелких фирм. Последние, как правило, более энергичны и активны при установлении контактов, стремятся не затягивать решение организационных вопросов, охотно идут на альтернативные варианты соглашения.

Итальянские бизнесмены предпочитают завязывать деловые отношения с людьми, занимающими равное им положение в деловом мире, фирме, обществе. Немаловажное значение для них имеют неформальные контакты с партнерами, в том числе и в неслужебное время. Они полагают, что в неофициальной обстановке можно более свободно высказывать критические замечания по поводу деловых предложений партнера, не рискуя его обидеть.

Китайцы во время деловых встреч очень внимательны к двум вещам: сбору информации, касающейся предмета переговоров, и созданию «духа дружбы». Его они, по сути, отождествляют просто с хорошими личными отношениями партнеров по переговорам.

Китайцы склонны четко разграничивать отдельные этапы деловых встреч: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительную стадию переговоров.

На переговорах с ними вряд ли стоит ожидать, что они первыми «раскроют карты» — определенно выскажут свою точку зрения, внесут конкретные предложения и т.п. Обыкновенно они делают уступки лишь под самый конец встречи. Причем происходит это в тот момент, когда кажется, что переговоры зашли в тупик. Окончательно китайцы приходят к соглашению с партнером не за столом переговоров, а у себя дома. При этом не следует исключать, что они в самый последний момент постараются внести в уже парафированные договоренности выгодные для себя поправки и оговорки.

Следует иметь в виду, что китайцы — большие любители затягивать переговоры и по времени этот процесс может длиться от нескольких дней до нескольких месяцев.

Японцы трудолюбивы, привержены традициям, дисциплинированы, вежливы и аккуратны. С детства воспитываются в духе «групповой солидарности», учатся подавлять свои индивидуалистические порывы, сдерживать амбиции, не выпячивать свои сильные качества. Японская мораль считает узы взаимной зависимости основой отношений между людьми. Поэтому японские предприниматели привыкли судить о партнере, прежде всего, по его принадлежности к той или иной группе или группировке.

Японцы отличаются пунктуальностью и практически никогда не опаздывают на встречу. Они чрезвычайно щепетильны и очень ответственно относятся к принимаемым на себя обязательствам. Предварительные переговоры рассматривают как обязательный шаг и не склонны делать его, не получив о партнере и его предложениях исчерпывающей информации. Терпение в Японии считается одной из главных добродетелей, поэтому обсуждение деловых вопросов часто начинается с второстепенных деталей, и идет оно очень и очень неспешно.

В традициях японских деловых людей — внимательно выслушать точку зрения собеседника до конца, не перебивая его и не делая никаких замечаний. В результате этого на первых этапах переговоров нередко бывает невозможно предугадать, какого мнения по существу вопроса будут придерживаться японские бизнесмены в ходе последующих обсуждений. Представитель Японии во время беседы может несколько раз кивнуть головой, но это не означает, что он согласен с Вами, а лишь свидетельствует о том, что он понял смысл сказанного.

Японцы стараются не вступать в открытую конфронтацию с собеседником. Если они хотят сказать «нет», то, скорее всего, скажут, что «это трудно». Чтобы не огорчать

партнера однозначным отрицательным ответом, они могут сослаться на ранее данные обещания, плохое самочувствие и т.п.

Когда японцы встречаются с очевидной уступкой со стороны партнеров, они часто отвечают тем же. Их мораль разделяет поступки не на хорошие и плохие, а на подходящие моменту и неподходящие ему, поэтому японцы полагают само собой разумеющимся, что соглашение с партнером имеет силу лишь до тех пор, пока сохраняются условия, в которых оно было достигнуто.

Японцы не любят рисковать, и стремление не проиграть может оказаться у них сильнее, чем желание выиграть.

В ходе переговоров с японскими бизнесменами трудно обойтись без вынужденных пауз и молчания. Эта ситуация абсолютно нормальна — после обоюдного молчания разговор, как правило, становится только более содержательным и плодотворным.

Имея дело с японцами, необходимо учитывать, что большинство действующих на национальном рынке средних и мелких фирм ведут переписку лишь на родном языке, поэтому контакты с ними требуют переводчика. Рукопожатие в Японии не принято.

Арабы стараются установить на переговорах атмосферу взаимного доверия. При первом знакомстве обязательно выкажут партнеру радушие и любезность. Это не притворство, а дань традиции. Последующая беседа может проходить гораздо менее гладко. В их характере — избегать определенности, однозначных «да» и «нет». Вместо этого говорят: «Иншалла» или «Машалла» («Дай Бог» или «Не дай Бог»). В их традициях время от времени спрашивать о вашем здоровье, здоровье ваших близких, о ваших делах. Но это не означает, что вы должны подробно отвечать на эти вопросы.

Арабы предпочитают «торг» за столом переговоров всем иным формам взаимодействия с деловым партнером. Всегда стараются оставить за собой возможность продолжить контакты, если становится очевидным, что на этот раз соглашения достигнуть не удастся. При этом отказ от сделки сопровождается расточением похвал в адрес партнера и отвергнутого соглашения.

Во время переговоров хозяева угощают гостей кофе, но если перед кофе предлагают прохладительные напитки, это означает, что время, отведенное для встречи, подходит к концу.

На Ближнем и Среднем Востоке никогда не передавайте документы, визитные карточки, сувениры левой рукой — в исламских странах она считается «нечистой» и пользуется дурной славой.

#### *1.4. Личностный фактор на переговорах*

Искусство ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь большего по сравнению с тем, что можно получить без переговоров.

Существуют разные точки зрения на вопрос, важен ли личностный фактор на переговорах. Большинство учёных считают, что личностные особенности участников переговоров влияют на результативность переговоров. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам:

- Чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход.
- Чем более неопределёнными намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры.
- Чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Е.В.Егорова и М.М.Лебедева среди личностных качеств и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, обычно называют высокие моральные качества, ровный характер, развитые способности, нервно-психическую устойчивость, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм и корпоративное чувство.

Другим аспектом личностного фактора является умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны. Их учёт и знание в ходе переговоров позволяют прогнозировать вероятный характер взаимодействия с ним. Ещё Ф.Бэкон писал в эссе «О переговорах»: «Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия – чтобы им командовать; либо слабости и недостатки – чтобы напугать его; либо близких ему людей – чтобы ими управлять. Имея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи».

Исследователи выделяют следующие умения, которыми должен обладать переговорщик:

- 1) уметь задавать вопросы. Это важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Правильно сформулированный вопрос позволяет уточнить точку зрения собеседника, получить от него информацию, направить процесс обсуждения в нужное русло;
- 2) уметь слушать: для правильного восприятия и осмысления информации необходимо владеть приёмами нерефлексивного и рефлексивного слушания. Человек, не умеющий или не желающий слушать, демонстрирует пренебрежение к своему собеседнику, неуважение к нему как к личности, а люди нуждаются в сопереживании даже в сфере деловых отношений;
- 3) уметь убеждать: чтобы добиться согласия собеседника с высказываемой точкой зрения. Убеждение обращено к разуму человека и осуществляется с помощью аргументации, т.е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения;
- 4) уметь мыслить творчески – отказаться от стереотипов, переходить от одного аспекта проблемы к другому, отыскивать неожиданные решения. Шаблонность мышления мешает поиску максимального числа вариантов решения проблемы.

Человек, проводящий переговоры, должен уметь сохранять спокойствие даже в самых острых ситуациях. Умение сдерживать себя и управлять своими действиями и эмоциями является неременным качеством делового человека. При этом необходимо придерживаться «золотого правила»: вести переговоры убедительно, но ненавязчиво.

Переговорщик должен быть пунктуальным и обязательным; дорожить доверием партнёра.

Ч.Каррас приводит следующее ранжирование характеристик специалиста по переговорам:

### **Ранжирование характеристик специалистов по переговорам**

Таблица 1.1.

есто	Выполнение задачи	Коммуникативность	Агрессивность	Самооценка	Общительность	Мысл проце
	Умение планировать	Умение выражать свои мысли	Использование силы позиции	Умение добиться уважения	Межличностное общение	Умен мысли

				оппонента		давление
Умение решать проблемы	Умение слушать	Соревновательность	Самоуважение	Открытость	Общая смекака	
Целеустремлённость	Способность координировать действия	Стремление к лидерству	Самоконтроль	Тактичность	Умение выигрывать в сложных ситуациях	
Инициативность	Эмоциональное реагирование	Настойчивость	Этические нормы	Терпение	Способность к анализу мышления	
Знание предмета переговоров	Умение спорить	Готовность к риску	Чувство собственного достоинства	Обаяние	Решительность	
Надёжность	Умение играть роль	Смелость	Умение добиться уважения начальства	Внешность	Опыт переговоров	
Настойчивость	Невербальная коммуникация	Умение защищаться	Нелюбовь к риску	Умение идти на компромисс	Умение переспрашивать	
			Место в организации	Доверительность	Образ	

В переговорах может участвовать целая команда, тогда нужно разделять функции: одни участники должны хорошо формулировать предложения, другие – выдвигать идеи, третьи – анализировать предложения партнёров. Главное – все должны работать вместе и выступать как единое целое.

Специалисты считают оптимальным для переговоров возраст от 35 до 55 лет. Молодые люди склонны к состязательному подходу, что нередко ведёт к конфронтации. Сила этого возраста в энергии и энтузиазме, однако, без опыта и знаний быстрота и нетерпимость могут дать негативные результаты. Старший возраст как раз обладает терпимостью к взглядам других людей и снижением готовности рисковать. Сильная сторона – опыт и мудрость.

### *1.5. Психологическое влияние*

**Переговоры** – это, прежде всего, влияние и, поэтому, для успешного ведения переговоров необходимо хорошо разобраться в этом понятии.

Психологическое влияние — это воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на это воздействие.

Противостояние чужому влиянию — это сопротивление воздействию другого человека с помощью психологических средств.

**Инициатор влияния** — тот из партнеров, кто первым предпринимает попытку влияния.

**Адресат влияния** — тот из партнеров, к которому обращена первая попытка влияния. В дальнейшем взаимодействии инициатива может переходить от одного партнера к другому в попытках взаимного влияния, но всякий раз тот, кто первым начал серию взаимодействий, будет называться инициатором, а тот, кто первым испытал его влияние, — адресатом. Однако в процессе межличностного общения происходит постоянное взаимное влияние людей друг на друга, так что в большинстве случаев человек одновременно является и инициатором, и адресатом влияния.

Открытое психологическое взаимодействие — взаимное влияние, цели которого заранее объявляются или не скрываются.

Скрытое психологическое взаимодействие — взаимное влияние, цели которого не объявляются или маскируются под цели открытого взаимодействия.

К исключительно психологическим средствам влияния относятся вербальные, паралингвистические и невербальные.

Психологические средства = вербальные сигналы + паралингвистические сигналы + невербальные сигналы.

Вербальные сигналы — слова, и, прежде всего их смысл, но также и характер используемых слов, подбор выражений, правильность речи либо разные виды ее неправильности.

Паралингвистические сигналы — особенности произнесения речи, отдельных слов и звуков.

Невербальные сигналы — взаимное расположение собеседников в пространстве, позы, жесты, мимика, контакт глаз, оформление внешности, прикосновения, запахи

Психологическое влияние и противостояние влиянию должны совершаться с помощью исключительно психологических средств, в противном случае они перестают быть психологическими.

Психологическое влияние осуществляется для достижения трех целей:

- 1) для удовлетворения своих потребностей с помощью других людей или через их посредство;
- 2) для подтверждения факта своего существования и значимости этого факта;
- 3) для преодоления пространственно-временных ограничений собственного существования.

В сущности, первая из этих целей включает и две остальные, если считать потребностями стремление утвердить факт своего существования. Однако различия между тремя целями все же достаточно существенны.

В первом случае психологическое влияние используется для того, чтобы добиться удовлетворения иных потребностей, а не собственно потребности влияния.

Во втором случае влияние служит знаком, индикатором, доказательством факта существования влияющего и значимости этого существования.

В третьем случае влияние само является потребностью и выступает как одна из форм главного стремления всего живого — преодоления пространственно-временных ограничений своего существования.

**Кто имеет право влиять?**

Бывают случаи, когда инициатор влияния искренне верит в то, что его целью является служение интересам дела или других людей. Однако, как гласит известное изречение, «Никто не хорош настолько, чтобы учить других». Всякая человеческая правота относительна, и люди могут расходиться во взглядах на то, что именно является полезным для дела, для них самих или для других людей. С этой точки зрения любое влияние несправедливо, поскольку самой попыткой влияния мы замахиваемся на то, что выше нас, — неведомый нам замысел чужой души и, в действительности, совершенно неведомые нам приоритеты разных человеческих дел.

Мы влияем потому, что отстаиваем свои интересы, а не потому, что нам открылась абсолютная истина и мы почувствовали себя вправе принимать решения за других.

У каждого человека есть право влиять на других, но у каждого же есть право и отвергать чужое влияние. С психологической же точки зрения будет правомерно говорить не о том, кто имеет право влиять, а кто — нет (все имеют право), а о том, насколько цивилизованы те или иные способы взаимного влияния, т. е. о том, насколько они полезны и созидательны для его участников.

### **Цивилизованное психологическое влияние**

Цивилизованное психологическое влияние — это влияние открытое. К психологическим средствам цивилизованного влияния относятся, прежде всего, слова, речь, текст. При этом оно адресовано к тем возможностям человека, которые ответственны за работу с этими средствами, — к разуму, интеллекту, когнитивной способности человека.

Под цивилизованным влиянием понимают влияние, соответствующее правилам этикета и соответствующее этическим нормам, принятым самим субъектом.

Оно способствует развитию и сохранению:

- 1) дела;
- 2) деловых отношений;
- 3) личностной целостности участников.

Цивилизованное психологическое влияние свободно от силовых и обманных приемов.

К истинно цивилизованным видам влияния можно отнести: аргументацию, контраргументацию, самопродвижение и конструктивную критику.

Эти виды влияния отвечают всем трем критериям цивилизованности: они способствуют сохранению и развитию дела, деловых отношений и личностной целостности участников. В зависимости от конкретных условий, цивилизованными могут быть и некоторые спорные виды влияния, например просьба, пробуждение импульса к подражанию, внушение, заражение, игнорирование (не человека, но какой-то части его высказываний или реакций) и т. п.

## **Аргументация**

Аргументация — это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.

Для того, чтобы аргументация была по-настоящему конструктивной, она должна отвечать некоторым условиям.

Во-первых, цель аргументации должна быть отчетливо осознана самим инициатором влияния и открыто сформулирована адресату.

Во-вторых, прежде чем предпринимать попытку аргументации, необходимо заручиться согласием адресата нас выслушать.

Необходимые условия аргументации

1. Согласие партнеров слушать друг друга.
2. Эмоциональный «штиль».

## **Общие правила**

I. Вежливость и корректность. При любых ответах партнера аргументатор должен сохранять вежливость. Высказывания, принижающие личность партнера по общению, недопустимы. Даже если инициатору забавно то, до какой степени непонятлив его партнер, ему следует воздержаться от иронии и сарказмов. Высказывания вроде: «А я думал, ты хорошо учился в школе» или «Тебе придется, наверное, долго думать над этим, быстро не получается» — это, в сущности, манипулятивные высказывания, «щипки», которые нарушают эмоциональный штиль обсуждения проблемы.

II. Простота. Все высказывания должны быть простыми, понятными, не содержать в себе вычурных выражений и редко используемых или специальных терминов. Например, вряд ли удачна формулировка: «Давайте подойдем к проблеме онтологически, оставим пока в стороне ее этиологический аспект» или «Просодические характеристики речи вступают в конфликт с такими проявлениями, как кинесика и такесика». Вместо них лучше использовать другие, соответственно: «Давайте решать проблему по существу, сейчас не так важно, как она возникла» и «Интонации этого человека ласковые, а жесты — резкие и размашистые, он то и дело задевает партнера руками».

III. Общий язык. В аргументации важно использовать не тот язык, который кажется простым, а тот, который понятен обеим сторонам. В некоторых случаях допускается говорить на языке партнера, даже если он несколько «снижен» по сравнению с обычным языком аргументирующего. Это не означает, что нужно «опускаться» до оборотов речи хотя и понятных и выразительных, но противоречащих общепринятым нормам языка. Грань здесь бывает порой неуловима.

IV. Краткость. Для того, чтобы удержать внимание слушающего, речь должна быть по возможности краткой. Заставлять себя слушать — почти всегда означает совершать насилие над другим человеком. Такое насилие тем мучительнее, чем длиннее речь. Краткость — одно из выражений вежливости и уважения к собеседнику.

V. Наглядность. При доказательстве своей идеи полезно применять наглядные средства, которые помогают реализовать преимущества не только абстрактно-логического, но также образного и наглядно-практического мышления.

К числу наглядных средств могут относиться:

- ⊕ рисунки, графики;
- ⊕ предметы, образцы продукции и др.;
- ⊕ образные сравнения.

Все эти средства должны быть понятными, доступными для разглядывания, воображения, а если возможно — и для ощупывания. Также могут использоваться интерактивные средства, в которых человек сам совершает конкретные действия, приводящие к определенным последствиям. Таким образом, человек получает возможность на собственном опыте убедиться в действенности аргументов.

VI. Избежание чрезмерной убедительности. Зачастую аргументирующий не может преодолеть искушения прямо указать адресату на ошибку в его рассуждениях: «Ну,

видишь теперь, где ты ошибся?» Чрезмерная убедительность бросает вызов чувству собственной значимости и поэтому вызывает защитную реакцию в форме сопротивления.

Другой вариант излишней убедительности — чрезмерное количество аргументов. Излишняя доказательность подозрительна. «Я не буду сейчас переделывать инструкции, поскольку я не хочу ограничивать сотрудников чрезмерной регламентированностью

## **Техники аргументации**

### **Метод положительных ответов Сократа**

Последовательное доказательство предлагаемого инициатором решения проблемы или задачи.

Каждый шаг доказательства начинается со слов: «Согласны ли вы с тем, что...»

Если адресат отвечает утвердительно, данный шаг можно считать пройденным и переходить к следующему. Если партнер отвечает отрицательно, инициатор продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...» и т. д. до тех пор, пока адресат не согласится со всеми шагами доказательства и с предлагаемым решением в целом

Примечание. Задавать иные вопросы, кроме вопроса «Согласны ли вы...», не рекомендуется. Особенно опасны вопросы: «А почему вы не согласны?» или «Почему вы возражаете против очевидных вещей?»

### **2. Метод двусторонней аргументации**

Открытое предъявление как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения, дающее адресату понять, что инициатор влияния сам видит ограничения этого решения.

Предоставление адресату возможности самому взвесить аргументы «за» и «против»

Рекомендуется применять лишь по отношению к высокоинтеллектуальным партнерам.

## **Контраргументация**

Фактически контраргументация — это более частое явление, чем аргументация, особенно если обсуждение темы занимает не 15 минут, а несколько часов, дней или даже месяцев.

## **Техники контраргументации**

### **1. Метод перелицовки аргументов партнера**

Прослеживание хода решения проблемы или задачи, предложенного партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов.

Рекомендуется тщательно придерживаться логики чужого решения, вместо того, чтобы предлагать свою.

Вариант (а). Выслушивание доказательства партнера.

Вариант (б): Воспроизведение вслух того доказательства, которое предложил партнер.

Вариант (в): Прослеживание логики доказательства партнера с использованием наглядных средств.

Высокий пилотаж исполнения техники: помочь партнеру прийти к открытию «Мы оба ошиблись».

Высший пилотаж: помочь партнеру прийти к открытию «Ну вот видишь, я все же нашел правильное решение, а ты говорил».

Не рекомендуется быть «убийственно» убедительным и подчеркивать, что партнер допустил ошибку или противоречие.

### **2. Метод развертывания аргументации**

Предъявление партнеру новых, ранее не известных ему аргументов.

Можно использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера, иначе новые аргументы просто не будут услышаны.

### **3. Метод разделения аргументов**

Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные и обсуждение их по формуле:

1) «Я согласен с вами в том, что...» (далее воспроизводится соответствующий аргумент);

2) «Правда, я уже менее уверен, что...» или «Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...» или «Хотелось бы, чтобы это было так, однако мой опыт говорит, что не всегда...» (далее воспроизводится сомнительный аргумент).

Примечания. Такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.

3) «Ну а что касается (далее следует ошибочный аргумент), то увы... (далее следует опровержение с помощью метода положительных ответов, перелицовки или развертывания аргументации).

Примечания. Работа, проведенная на этапах 1 и 2, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием на этапе 3 и рационально оценить ваши встречные аргументы и

доказательства.

## **Самопродвижение**

Самопродвижение — это открытое предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в отборе кандидатов, назначении на должность и т. п.

Общие правила самопродвижения

Правило 1. Почти каждое наше действие имеет самопрезентирующее значение.

Правило 2. «Случайные» сигналы могут оказаться более важными, чем намеренные.

Если не можешь подтвердить свои возможности реальными действиями, то по крайней мере не опровергай их своими же действиями.

Самопродвижение отличается от самовосхваления тем, что инициатор влияния не просто утверждает о себе что-либо, но подкрепляет это реальными делами или неоспоримыми фактами, свидетельствами этих реальных дел.

## **Техники самопродвижения**

Реальная демонстрация своих возможностей.

Предъявление сертификатов, дипломов, официальных отзывов, патентов, печатных работ, изделий и др.

Предъявление графиков, расчетов, схем.

Раскрытие своих личных целей.

Формулирование своих запросов и условий.

Парадокс самопродвижения в том, что действительно компетентные люди характеризуются сниженной потребностью заявлять о своей компетентности.

### **Конструктивная критика**

Конструктивная критика — это подкрепленное фактами обсуждение целей, средств или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.

#### **Общие характеристики:**

Фактологичность: оцениваются возможности, факты, события, и их последствия, а не личности.

Корректность: допускаются только парламентские выражения.

Бесстрастность: анализ и оценка производится «без эмоций», отстранение, безо всякой личностной вовлеченности, повышения голоса и т. п.

#### **Техники конструктивной критики**

Выражение сомнения в целесообразности

Боюсь, что в настоящее время это не является актуальной задачей для нашей фирмы.

Полагаю, что использование вашей идеи потребует неоправданных затрат.

#### **Цитирование прошлого случая**

Ссылка на аналогичные события, ситуации и решения с описанием тех неблагоприятных последствий, к которым они привели.

У нас был аналогичный случай месяц назад. К сожалению, оказалось, что такого рода заказы требуют привлечения дополнительных работников.

Благодарю, мы уже сталкивались с иностранными специалистами. Они не всегда реалистичны. Требуется время, чтобы они адаптировались к российской реальности. Мы приняли решение пока обходиться отечественными кадрами.

### **Ссылка на три причины**

Сообщение о том, что предложение не может быть принято по трем причинам.

Три причины — это веско. К тому же, они всегда есть. Партнер может постараться использовать против них метод разделения аргументов. Когда человек говорит «по трем причинам», он сам структурирует свое отношение к предложению. Это очень ценное упражнение для ума и действительная проверка предложения на эффективность.

Конструктивная критика — это, в сущности, контраргументация, которая может совершаться в технике перелицовки, разделения аргументов партнера или развертывания собственных аргументов.

Выражение сомнений в целесообразности и цитирование прошлого случая — это методы развертывания собственных аргументов.

### **СПОРНЫЕ ВИДЫ ВЛИЯНИЯ**

К спорным видам влияния относятся:

-  внушение;
-  заражение;
-  пробуждение импульса к подражанию;
-  формирование благосклонности целевой персоны;
-  просьба;
-  игнорирование.

В случае спорных влияний мы говорим о факторах, а не только о психологических средствах влияния, поскольку во многих случаях такие виды влияния совершаются бессознательно

### Спорные виды влияния

Таблица 1.2.

Вид влияния	Определение	Факторы и средства влияния
Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям	Личный магнетизм Личный авторитет Уверенность вербального и невербального поведения Отчетливая, размеренная речь Использование условий и обстановки, усиливающих суггестивное воздействие (приглушенное освещение, ритмические звуки, ритуальные прикосновения и др.) Выбор наиболее внушаемых партнеров
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) перенимают это состояние или отношение	Высокая энергетика собственного поведения Артистизм в исполнении действий Интригующее вовлечение партнеров в выполнение действий Постепенное наращивание интенсивности действий
Заражение	Передаваться состояние может как непроизвольно, так и произвольно, усваиваться - также непроизвольно или произвольно	Индивидуализированный взгляд в глаза Прикосновение и телесный контакт

Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как произвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть и произвольным, и произвольным	Публичная известность Демонстрация высоких образцов мастерства Явление примера доблести, милосердия, служения идее Новаторство Личный магнетизм «Модное» поведение и оформление внешности Призыв к подражанию
Формирование благосклонности	Развитие у адресата положительного отношения к себе	Позитивные высказывания о себе, вплоть до самовосхваления Высказывание благоприятных суждений об адресате, вплоть до лести Подражание адресату Оказание ему услуги, одолжения
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия	Ясные и вежливые формулировки Проявление уважения к праву адресата отказать в просьбе, если ее выполнение неудобно ему или противоречит его собственным целям
Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям  Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях игнорирование выступает как тактичная форма прощения бестактности или неловкости, допущенной партнером	Демонстративное пропускание слов партнера «мимо ушей» Невербальное поведение, указывающее на то, что присутствие партнера не замечается Невыполнение обещаний или опоздание с отсутствием попыток что-либо объяснить Молчание и отсутствующий взгляд в ответ вопрос, упрек или любое другое высказывание партнера Внезапная смена темы разговора

		Исключение из обсуждения подтекстов, намеков, подзадоривающих высказываний и т.д. и концентрация лишь на обсуждении сути дела
--	--	---

### Варварское психологическое влияние

Варварское психологическое влияние — это первая ступень собственно психологического влияния, очень близкая еще к физическому воздействию

### Варварское психологическое влияние

Таблица 1.3.

Нападение — внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения.	Принуждение — приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений.
--	---

Психологическое нападение несет в себе многие черты нападения физического, являясь символическим его замещением. Принуждение выступает как примитивное использование других людей для реализации собственных целей.

Варварство нападения выражается в том, что другой человек воспринимается как добыча или как препятствие, которое может помешать схватить добычу, и поэтому должно быть устранено или нейтрализовано.

Варварство принуждения состоит в том, что другой человек воспринимается как орудие, которым можно воспользоваться, или как препятствие, которое можно попробовать превратить в орудие

Ни нападающий, ни принуждающий не задумываются о сохранении и развитии дела (в долгосрочной перспективе), деловых отношений и тем более личностной целостности другого человека. Таким образом, нападение и принуждение не отвечают всем трем критериям цивилизованности и должны быть признаны варварскими

**Психологическое нападение** — это атака, внезапное воинственное действие против другого человека или группы людей. Это проявление психологической агрессии. В психологическом нападении в качестве атакующих инструментов используются исключительно психологические средства — вербальные, невербальные и паралингвистические, причем физическая борьба не входит в число используемых невербальных средств.

**Психологическое нападение** — это, прежде всего, словесная атака. Когда нападение и принуждение использует слова, они обращены, прежде всего, к эмоциональному, а не когнитивному пласту личности.

Нападение заставляет партнера страдать. Удар вызывает нарушение душевного равновесия на более или менее длительный период времени.

### **Принуждение**

Принуждение - это приневоливание (стимуляция) человека к выполнению определенных действий с помощью угроз (открытых или подразумеваемых) или лишений.

Принуждение - действие по глаголу «принуждать». Принуждать - силою побуждать к чему-либо; заставлять.

Принуждение возможно только в том случае, если принуждающий действительно обладает возможностями реализации угроз.

Принуждая, инициатор угрожает применением своих контролируемых возможностей для того, чтобы добиться от адресата нужного ему поведения.

В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы. Субъективно принуждение переживается как давление: инициатором - как собственное давление, адресатом - как давление на него со стороны инициатора или «обстоятельств».

Принуждение - это способ влияния, который ограничен в области своего возможного применения, так как инициатор влияния должен обладать рычагами непсихологического давления на адресата. Если оба партнера обладают такими рычагами, то они могут начать «мериться силами». Такое взаимодействие можно назвать открытой силовой борьбой. Побеждает тот, чьи угрозы оказались более действенными.

## **Манипуляции**

**Манипуляция** — это преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей.

**Манипуляция** — это промежуточная ступень от варварства к цивилизованному влиянию. Манипулятор побеждает не силой, а хитростью и выдержкой. Его задача — принудить человека сделать что-то нужное, но так, чтобы человеку казалось, что он сам решил это сделать, причем принял это решение не под угрозой наказания, а по своей доброй воле.

На самом же деле он действует под влиянием тех мыслей и чувств, которые смог вызвать в нем манипулятор, затронув значимые для адресата «струны души», или мотивы. Е. Л. Доценко назвал это эксплуатацией личностных (мотивационных) структур (Доценко Е. Л., 1994) Манипулятор — это мастер игры на чужих мотивационных структурах, или струнах чужой души.

Использование манипуляций может объясняться различными причинами:

- ✿ слабость (многие боятся честной открытой стратегии)
- ✿ неверие в действенность просьбы
- ✿ неверие в действенность убеждения
- ✿ стремление к одностороннему выигрышу
- ✿ привычка манипулировать

Поскольку в повседневной практике довольно часто встречаются случаи манипулирования со стороны руководителей, сотрудников и клиентов, желательно уметь распознавать данный деструктивный способ влияния и противостоять ему.

Среди признаков манипуляций можно назвать такие, как:

- ✿ психологическое воздействие
- ✿ отношение манипулятора к другому как к средству достижения собственных целей
- ✿ стремление получить односторонний выигрыш

- ✿ скрытый характер воздействия
- ✿ использование силы, игра на слабостях

Для манипулятора неважно, какой человек перед ним: добрый или злой. Для него важно, как можно использовать эти качества в своих интересах.

#### Цивилизованное противостояние нападению и манипуляции

Противостояние влиянию — это ответное влияние. Цивилизованное противостояние влиянию соответствует правилам этикета и соответствует этическим нормам, принятым самим противостоящим субъектом.

Варварскому нападению человек психологически цивилизованный должен противостоять всегда. В противном случае он рискует своей личностной целостностью.

Общие правила цивилизованного противостояния:

- ✿ Противостояние начинается с минимальных средств.
- ✿ Противостояние прекращается:
  - ✿ либо когда манипулятор переключился на цивилизованное взаимодействие;
  - ✿ либо когда противостоящий адресат влияния принял решение капитулировать.
- ✿ Переход к более мощным средствам противостояния совершается только в том случае, если манипулятор не реагирует на менее мощные средства.

В.А. Соснин, П.А. Лунев (1996) выделяют 10 типов наиболее часто встречающихся манипуляций. В таблице приведены типы манипуляций, цели использования, анализ способа манипулирования, а также техники контрвлияния (таблица 1.4).

### Манипуляции и техники контрвлияния

Таблица 1.4.

№	Название манипуляции	Цель манипуляции	Анализ ситуации	Техники контрвлияния
1	Провоцирование ваших защитных реакций	Ослабить вашу решимость	Вас ставят в позицию обороняющегося, заставляют оправдываться, вызывают у вас чувство вины	Не оправдываться. Смена рамки*

2	Провоцирование вашего замешательства, дезориентации	Вывести вас из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести вред вашим интересам	С помощью оскорблений и унижений партнер стремится «загнать вас в угол». Задаются провокационные вопросы	Хладнокровие, использование юмора.  Самоконтроль: «Нет хладнокровия – нет преимущества»
3	Формирование впечатление, что партнер настроен на сотрудничество	Получить субстанциальные преимущества в замен на хорошие отношения	Ваш партнер демонстрирует высокий уровень понимания ваших проблем, но выражает сожаление, что не может вам помочь. Он ничего конкретного не обещает, но за свое хорошее отношение к вам просит что-то взамен	Хорошие отношения не продаются и не покупаются.  Можно ответить хорошим отношением.
4	Игра на вашей нетерпимости – «Висящая морковка»	Получить дополнительные уступки	Оппонент демонстрирует готовность пойти на соглашение, но каждый раз перед тем, как подписать договор, выясняются новые неожиданные обстоятельства и нюансы	Твердо отстаивайте свои интересы
5	Игра на вашем чувстве безысходности	Заклучить делку, не учитывая интересы партнера	Доказать человеку, что он находится в безвыходной ситуации	Убедитесь, так ли это.  Рассмотрите доводы, проверьте законность
6	Игра на чувстве жадности	Втянуть собеседника в рискованную игру	Убедить собеседника в использовании открывшейся необыкновенной возможностью, которое сулит большие выгоды	Твердо оставаться на почве реальности, не дать «жадности затмить глаза»

			в будущем. Стоит только рискнуть.	
7	Использование запланированных «трудных» уступок	Побудить партнера сделать ответную уступку	Оппонент с большим трудом делает уступку по незначительному вопросу, требуя ответной уступки в более глобальных масштабах	Убедитесь, что обмен будет эквивалентным
8	Намеренное затягивание времени обсуждения	Получить уступки в одностороннем порядке	Партнер демонстрирует готовность к сотрудничеству, но всячески оттягивает момент принятия решения	Можно предложить отложить обсуждение вопроса, пока он не будет готов к конструктивному диалогу
9	Провоцирование вашего интереса к партнеру	Цель – произвести хорошее впечатление, чтобы партнер сам захотел развивать отношения с вами	Партнер широко рекламирует себя, свои возможности и при этом требует уступок	Получить информацию из других источников
10	«Убаюкивание», чтобы «убить» позднее	Втянуть в игру	Собеседник оказывает небольшую услугу, затем просит несоразмерную плату	Отказаться от предложения

Смена рамки – Ведите себя так, как если бы манипулятор вместе с вами пытался найти решение проблемы (У.Юри, 1993). Например, попросите совета у него, задайте проблемно-ориентировочный вопрос и др.

Как отмечает Э. Шостром, каждый человек в той или иной степени является манипулятором: ребенок, который слезами и криками добивается внимания взрослых; продавец, пытающийся, во что бы то ни стало продать нам свой товар; уличные «попрошайки», с помощью специальных приемов вызывающие у нас жалость и даже чувство вины и т.д.

Э. Шостром выделяет следующие типы манипуляторов:

Диктатор. Для того, чтобы управлять людьми, он не останавливается ни перед чем: приказывает, заставляет, угрожает, подавляет.

Тряпка, слабак. Как правило, это «жертва» диктатора, которая виртуозно к нему приспособливается, растворяется в нем, занимая беспринципную, бесхребетную позицию.

Вычислитель (калькулятор). Пытается контролировать, перепроверяет всех и все. Хитрит, обманывает.

Прилипала. Полярная противоположность вычислителю, преувеличивающая свою зависимость от других. Хочет, чтобы за него выполняли всю работу, потому что он беспомощен.

Хулиган. Управляет жертвами, используя угрозы, намеренно преувеличивая свою жестокость.

Славный парень. Добродетельный, угодливый, безгранично любящий. Преувеличивает свою заботу и любовь.

Судья. Склонен обвинять всех, не любит прощать других. Мстителен. Критичен.

Защитник. Преувеличивает свою поддержку других людей. Сочувствует людям, лишает их возможности самостоятельно действовать.

Как и любая другая, предложенная классификация носит условный характер. Каждому человеку в той или иной мере присущи черты всех перечисленных типов манипуляторов, но бывает, что доминируют признаки одного из типов, и тогда черты данного типа манипуляторов преобладают в его поведении.

### ***1.6. Телефонные переговоры***

Особенность переговоров по телефону определяется тем, что межличностная коммуникация лишена источников невербальной информации о партнере как при встрече "лицом к лицу".

Необходимо помнить, что в речевой коммуникации пути информации распределяются следующим образом: 7 процентов - непосредственно через слово, 38 процентов - посредством интонации и голоса и 55 процентов - через выражение лица, мимики, жестов, улыбка, язык тела.

Таким образом, более половины информации о собеседнике во время телефонного разговора мы не получаем. Основная информационная нагрузка ложится на голос, интонацию, тембр, модуляции... Именно они определяют и делают запоминающимся ваш личный имидж во время разговора по телефону.

Необходимо сформировать свой индивидуальный стандарт речевого поведения и индивидуальный речевой стиль с тем, чтобы эффективно использовать речевую ситуацию для достижения поставленных целей. Повысить действенность делового общения и переговоров по телефону можно благодаря совершенствованию своего речевого поведения в целом.

Главная цель телефонных переговоров, если это не прямые продажи - достижение договоренности о личной встрече. Разговор по телефону с официальными лицами приравнивается к личной встрече с ними, а устные договоренности с первым лицом организации имеют силу формального договора.

Главное в телефонных переговорах - высокий корпоративный дух вашей организации, который вы передаете благодаря верно выбранным интонациям. Личностное начало в телефонных переговорах очень важно и передать его можно только интонацией и голосом. Перед каждым, кто начинает деловую беседу по телефону возникают эти вопросы: как перевести идеи на язык чувств и интонаций, как окрасить идеи вашим чувством уверенности и как передать свою убежденность абоненту?

Необходимо стремиться к реализации этой главной цели - усилить стремление вашего партнера по переговорам к непосредственным контактам. Главное качество успешной телефонных переговоров: новизна формы, свежесть содержания и свежесть слов.

Перед вами не должна стоять дилемма: речевая агрессия или речь с удовольствием. От любой речевой агрессии в телефонных переговорах легко защититься, положив трубку. Речь с удовольствием имеет одно и самое существенное достоинство - она всегда оставляет вам возможность позвонить еще раз. Позитивные отношения - основа успешных телефонных переговоров.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Перечислите функции переговоров.

2. Важен ли личностный фактор на переговорах?
3. Перечислите психологические средства влияния.
4. Что понимают под цивилизованным психологическим влиянием?
5. Почему психологическое нападение и принуждение считается варварским способом влияния?
6. Назовите 10 типов наиболее часто встречающихся манипуляций.

### *Литература*

1. Глушкова К.П. Переговоры: эффективное «ты и я» взаимодействие. – М., 1991.
  2. Доценко Е. Л. Механизм межличностной манипуляции // Вестн. МГУ. 1994 .
  3. Елисеев О.П. Практикум по психологии личности. – 2-е изд., испр. и перераб. – СПб., 2006.
  4. Замедина Е.А. Этика и психология делового общения. – М., 2006.
  5. Курбатов В.И. Как успешно провести переговоры. – Ростов-на-Дону, 1997.
  6. Лебедев Н.П. Уметь вести переговоры. – М., 1991.
  7. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М., 1993.
  8. Линкольн У. Пособие к семинару-тренингу «Переговоры с ориентацией на сотрудничество. – СПб., 1993.
  9. Мастенбрук В. Переговоры. – СПб., 1993.
  10. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. – М., 2000.
  11. Сидоренко Е.В. тренинг коммуникативной компетентности. СПб, 2003
  12. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и контрвлияния. СПб, 1998
  13. Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. – М., 2006.
- Соловьёв Э.Я. Искусство проведения переговоров. – М., 2006.
- Стил П.Т., Бизер Т. Переговоры в бизнесе. – М., 2004.
- Фишер Р., Браун С. Путь к единению или от переговоров к тесному взаимодействию. – М., 1992.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения.— М.: Наука, 1992.- 158 с.
- Хасан Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. – М., 2001.
- Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми / Пер. с англ. — М.: "Наука", 1993. — 127 с.

## ТЕМА 2. СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

**Целевая установка:** Показать динамику переговорного процесса, изучить особенности каждого этапа переговоров.

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

- назвать основные этапы переговорного процесса;
- знать, как подготовиться к переговорам;
- знать содержание и особенности второго этапа;
- назвать варианты решений, которые могут быть приняты на третьем этапе переговоров;
- уметь анализировать завершившиеся переговоры и оценить их успешность.

**В лекции рассматриваются следующие вопросы:**

- 2.1. Подготовительный этап переговорного процесса
- 2.2. Второй этап переговорного процесса. Собственно переговоры
- 2.3. Завершение переговоров. Этап принятия решения
- 2.4. Анализ и оценка результатов переговоров

Контрольные вопросы для самопроверки

### *2.1. Подготовительный этап переговорного процесса*

В процессе переговоров можно выделить три основных этапа:

- подготовка к переговорам;
- собственно переговоры;
- этап принятия решения.

Известно, ничто не имеет успеха без подготовки. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели - усилить желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон, усилить конфликт.

Такова цена ошибки на стадии подготовки переговоров. Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, появляется необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам.

Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта; организационный и содержательный.

1. Организационный аспект. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество, в данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного — двух дней до нескольких месяцев.

Определение повестки дня — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как формирование состава участников переговоров. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу.

2. Содержательный аспект. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам, а именно:

- ✗ анализ проблемы и интересов сторон;
- ✗ оценку возможных альтернатив переговорному соглашению;
- ✗ определение переговорной позиции;
- ✗ разработку различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- ✗ подготовку необходимых документов и материалов.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров.

Важно разобраться также с интересами, стоящими за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в

качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других — общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны — это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Естественно, это подходит для ситуаций, в которые вовлечено большое число людей.

До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) - наилучшая альтернатива переговорному соглашению. Они так определяют это понятие: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. BATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- 1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- 2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;

3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющих у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

Следующим шагом в подготовке к переговорам является определение переговорной позиции. Согласно трактовке Р. Фишера и У. Юри, позиция — это то, о чем принято решение. И все же чаще участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях конфликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждой из сторон необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход конфликтующих сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах».

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения по сути являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, ~~предполагаемых итоговых документов~~).

---

Характеризуя содержательный аспект подготовки к переговорам, необходимо остановиться на следующем моменте. Если речь идет об участии в переговорном процессе делегаций, представляющих интересы сторон, то самые первые переговоры имеют место внутри каждой из сторон. Согласование позиций, альтернатив, вариантов решений, предложений может оказаться непростым делом и потребовать значительных усилий и времени. Кроме того, следует иметь в виду, что выработанное каждой из сторон в ходе согласований решение имеет групповой, а не индивидуальный характер.

Преимущества группового принятия решений состоят в следующем:

- ⊕ групповое обсуждение порождает больше идей, чем в отсутствии такового;
- ⊕ в неоднозначных ситуациях, требующих разнообразных знаний и навыков, участие нескольких людей в процессе принятия решения более плодотворно, чем единичные усилия;
- ⊕ привлечение членов группы к обсуждению решения облегчает его дальнейшее воплощение;
- ⊕ групповое обсуждение стимулирует появление критических замечаний по тому или иному вопросу.

С другой стороны, групповое принятие решений имеет свои недостатки.

Существует распространенное мнение, будто бы группы более осторожны, чем индивиды. Однако американский ученый Дж. Стоунер в 1961 г. установил, что в процессе обсуждения и принятия решений группой имеет место феномен, получивший название «сдвиг риска». Это проявляется в том, что группа чаще всего принимает более рискованные решения, чем ее отдельные члены, принимающие решения самостоятельно, на свой страх и риск.

По мнению ряда исследователей, склонность группы к риску представляет собой следствие деиндивидуализации, поскольку при групповых решениях ответственность ложится на многих людей, а доля личной ответственности невелика. Определенную роль может сыграть и взаимное «заражение смелостью», возникающее при групповом обсуждении.

Негативные стороны группового подхода к принятию решений могут проявиться и в том случае, если группа стремится к полному единодушию, и никто не хочет нарушать групповую гармонию. А в результате принятое решение может быть неэффективным. Американский социальный психолог И. Джанис назвал этот феномен «огрупплением мышления» и описал его симптомы:

- 🌈 иллюзия неуязвимости — члены группы склонны к переоценке правильности своих действий и проявляют излишний оптимизм;
- 🌈 безграничная вера в непогрешимость групповых действий — члены группы убеждены в нравственной безупречности своего коллективного поведения и не нуждаются в критических оценках со стороны;
- 🌈 игнорирование неприятной или неудобной информации – не согласующиеся с групповыми взглядами сведения часто не принимаются во внимание, а предостережения не учитываются;
- 🌈 негативная стереотипизация посторонних — цели, мнения, достижения других трактуются как слабые, враждебные и т.п.;
- 🌈 групповое давление на несогласных - требование конформистского поведения приводит к нетерпимости по отношению к критическим, нелояльным с точки зрения группы высказываниям и действиям ее членов;
- 🌈 самоцензура — отдельные члены группы из-за опасений нарушения групповой гармонии воздерживаются от высказывания альтернативных точек зрения, предпочитают скрывать или отбрасывать свои опасения;
- 🌈 иллюзия единодушия — самоцензура и конформизм приводят к быстрому достижению внешнего консенсуса без необходимого всестороннего обсуждения. Более того, кажущийся консенсус служит подтверждением правильности группового решения;
- 🌈 ограничение возможностей участия посторонних в формировании группового мнения и принятия решений — отдельные члены группы стремятся не дать возможности участвовать в делах группы людям, не входящим в ее состав, поскольку опасаются, что это нарушит групповое единодушие.

Чтобы нейтрализовать негативные проявления группового принятия решения и тем самым повысить эффективность подготовительной работы, следует:

собирать разностороннюю информацию:

- 🌟 использовать старый флотский принцип: сначала свое мнение высказывал младший по званию офицер, далее по возрастающей, а капитан — последним, что позволяло снизить давление авторитета и статуса;
- 🌟 поощрять возражения и сомнения;
- 🌟 развивать свободу мнений и беспристрастность;
- 🌟 выбрать одного из членов группы на роль «адвоката дьявола», задача которого состоит в поиске слабых мест любого предложения;
- 🌟 привлекать экспертов для оценки различных вариантов решений;
- 🌟 отказаться от принципа групповой ответственности за принятое решение, позволяющего «спрятаться за чужие спины» (при этом в случае неудачи — все виновны, но никто в отдельности), в пользу персональной ответственности;
- 🌟 использовать при обсуждении метод «мозгового штурма».

Целенаправленная подготовка сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного

процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

## ***2.2. Второй этап переговорного процесса. Собственно переговоры***

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда конфликтующие стороны приступают к обсуждению проблемы. Целью этого этапа является выработка общей позиции для принятия взаимоприемлемого решения. Это решение должно быть разумным, т.е. должно максимально отвечать интересам каждой из сторон, быть справедливым с точки зрения обеих сторон, быть долговременным и не заключать в себе основы для возникновения разногласий в будущем.

На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- 1) повестка дня;
- 2) временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
- 3) очередность выступлений оппонентов;
- 4) методика принятия решений;
- 5) условия участия в переговорах посредники, если таковое предполагается.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов либо взаимодействием при участии третьей стороны и неоднороден по своим задачам.

Соответственно можно выделить следующие моменты ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решений проблемы;
- 3) достижение соглашения.

1. Уточнение интересов и позиций сторон. Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает того, что конфликтующие стороны имеют полное и адекватное представление о позициях друг друга. К тому же сама ситуация конфликта затрудняет процесс общения сторон. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие

между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути, а именно — тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение.

Важность данного этапа состоит не только в том, что в его рамках реализуется информационная функция переговоров. Он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Не секрет, что в условиях конфликта стороны испытывают явную или скрытую вражду друг к другу, которая проявляется при их непосредственном взаимодействии. Однако ясно и другое: если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун выделили шесть элементов, которые способствуют формированию благоприятную климата в процессе ведения переговоров:

- 1) рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая несдержанность разрушительно действует на взаимоотношения сторон;
- 2) понимание. Постарайтесь понять оппонента. Пренебрежение к его точке зрения ограничивает возможность достижения соглашения;
- 3) общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между участниками конфликта;
- 4) достоверность. Избегайте использования ложной информации;
- 5) отсутствие поучительного тона. Пренебрежительные интонации, менторский тон, запелляционность высказываний трактуются как демонстрация превосходства, проявление неуважения и вызывают раздражение;
- 6) открытость для восприятия другой точки зрения. Постарайтесь вникнуть в суть представлений оппонента. Ведь понять точку зрения другого — еще не значит согласиться с ней. Нетерпимость по отношению к взглядам оппонента - верный путь к разрыву отношений.

2. Этап обсуждения. Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы, а в условиях конфликта

осуществить это очень непросто. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы.

А. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто участники конфликта уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство. Выделяют два вида эффективного слушания: нерефлексивное и рефлексивное.

Нерефлексивное слушание - это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наиболее важные вопросы. Ответы при неререфлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа "Да!", "Ну - и - ну!", "Продолжайте", "Интересно" и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание неререфлексивного и рефлексивного слушания.

Рефлексивное слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: "Я не понял", "Что Вы имеете в виду?", "Пожалуйста, уточним это" и т.п.

Перефразирование - собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: "Как я понял Вас...", "Вы думаете, что...", "По Вашему мнению...".

При отражении чувств акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: "Вероятно, Вы чувствуете...", "Вы несколько расстроены..." и т.д.

При резюмировании подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: "Вашими основными идеями, как я понял, являются...", "Если теперь подытожить сказанное Вами, то...". Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

### **Как надо и как не надо слушать**

Какова бы ни была цель общения, всегда полезно знать приемы правильного слушания.

1. Выясните свои привычки слушать. Каковы Ваши сильные стороны? Какие Вы делаете ошибки? Часто ли Вы перебиваете собеседника?
2. Не уходите от ответственности за общение. Помните, что в общении участвуют два человека: один – говорит, другой – слушает. Если Вам не ясно, о чем говорит собеседник, Вы должны дать ему это понять.
3. Будьте физически внимательными. Повернитесь лицом к говорящему. Поддерживайте с ним визуальный контакт. Убедитесь в том, что Ваша поза и жесты говорят о том, что Вы слушаете. Сидите или стойте на таком расстоянии от собеседника, которое обеспечивает удобное общение обоим. Помните, что говорящий хочет общаться с внимательным собеседником.
4. Сосредоточьтесь на том, что говорит собеседник. Поскольку сосредоточенным внимание может быть недолго (менее одной минуты), слушание требует сознательной концентрации внимания.
5. Старайтесь понять не только смысл слов, но и чувства собеседника.
6. Наблюдайте за невербальными сигналами говорящего. Следите за выражением лица говорящего. Следите за тоном голоса и скоростью речи.
7. Придерживайтесь одобрительной установки по отношению к собеседнику. Это создает благоприятную атмосферу для общения. Отрицательная установка со стороны слушающего вызывает защитную реакцию, чувство неуверенности и настороженность в общении.
8. Старайтесь выразить понимание. Пользуйтесь приемами рефлексивного слушания, чтобы понять, что в действительности чувствует собеседник и что он пытается сказать.
9. Слушайте самого себя. Когда Вы эмоционально возбуждены, то меньше всего способны слушать то, что говорят другие.
10. Отвечайте на просьбы соответствующими действиями. Помните, что часто цель собеседника – получить что-либо реально осязаемое, например информацию, или

изменить мнение, или заставить сделать что-либо. В этом случае адекватное действие – лучший ответ собеседнику.

### **Слушая собеседника, никогда:**

1. Не принимайте молчание за внимание. Если собеседник молчит, то это еще не означает, что он слушает. Он может быть погружен в собственные мысли.
2. Не притворяйтесь, что слушаете. Отсутствие интереса и скука неминуемо проявятся в выражении лица или в жестах. Притворство обычно воспринимается как оскорбление. Лучше уж признаться в том, что в данный момент Вы слушать не можете, сославшись, например, на занятость.
3. Не перебивайте без надобности. Если Вам необходимо перебить кого-либо в серьезной беседе, помогите затем восстановить прерванный Вами ход мыслей собеседника.
4. Не делайте поспешных выводов. Каждый неосознанно склонен судить, оценивать, одобрять или не одобрять то, о чем говорится. Но именно такие субъективные оценки заставляют собеседника занять оборонительную позицию.
5. Не дайте «поймать» сами себя в споре. Если возникает настоящее несогласие, следует обязательно выслушать собеседника внимательно и до конца, с тем чтобы понять, с чем именно Вы не согласны, а уж после этого излагать свою точку зрения.
6. Не задавайте слишком много вопросов. Чрезмерно большое количество вопросов в известной степени подавляет собеседника, отнимает у него инициативу и ставит в оборонительную позицию.
7. Никогда не говорите собеседнику: «Я хорошо понимаю Ваши чувства». В действительности узнать, что и как именно чувствует собеседник, очень трудно.
8. Не будьте излишне чувствительными к эмоциональным словам. Слушая сильно взволнованного собеседника, будьте осторожны и не поддавайтесь воздействию его чувств, иначе можно пропустить смысл сообщения.
9. Не давайте совета, пока не просят.

### **Формулирование коммуникативных навыков требует и времени, и терпения.**

Каковы же причины невнимательного слушания? Анализ практики общения в управлении позволяет выделить следующие факторы, отрицательно влияющие на процесс слушания:

- а) отрицательное эмоциональное состояние реципиента:

неуравновешенность, возбужденность, раздраженность и т.п.;

б) отсутствие интереса к сообщению, нежелание слушать;

в) неумение слушать, неправильное понимание процесса слушания: некоторые считают, что слушать - это значит просто молчать;

г) наличие уже сложившегося определенного мнения по обсуждаемому вопросу;

д) склонность к поспешным оценкам (одобрению, неодобрению, осуждению и т.д.);

е) обдумывание собственной речи или ответа, поглощенности своими чувствами, переживаниями заботами;

ж) боязнь услышать то, о чем меньше всего хотел бы узнать;

з) отдельные качества характера, например, лень.

консервативность и т.п.

Тот, кто не научится слушать окружающих, интересоваться их мнением, чувствами, никогда не найдет их расположения и симпатий.

Б. Для того чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения, участникам переговоров необходимо умение убеждать. Характерная ее особенность - обращение, прежде всего, к разуму человека и использование аргументации; т.е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Действенность убеждения в значительной мере зависит от соблюдения ряда принципов и владения методами аргументации,

Аргументируя свою точку зрения, следует придерживаться следующих принципов:

простота. Приводимые доводы должны быть доступны для понимания оппонента;

аналогичность общения. Аргументация не должна выглядеть как монолог, а наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на приводимые доводы;

наглядность. Обосновывая свою точку зрения, необходимо использовать также наглядные доводы;

приспособление аргументов к логике оппонента. Приводить аргументы следует с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать методы аргументации, описанные П. Мицичем:

- ⊕ фундаментальный метод — представляет собой изложение фактов и конкретных сведений;
- ⊕ метод противоречия - основан на выявлении претворении в рассуждениях оппонента;
- ⊕ метод извлечения выводов — основывается на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;
- ⊕ метод сравнения - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;
- ⊕ метод «да... но» - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Этот метод позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить;
- ⊕ метод подхвата реплики — предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является умение задавать вопросы. Объясняется это тем, что верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

В зависимости от критериев деления в психологии существуют различные классификации вопросов. При взаимодействии с людьми разных категорий эффективными могут стать различные типы вопросов. Так, многословным партнерам лучше задавать закрытые вопросы, а малообщительным и немногословным – открытые.

Закрытые - требуют ответов типа «да - нет». Их рекомендуется задавать в тех случаях, когда необходимо ускорить получение согласия или подтвердить ранее достигнутые договоренности.

Открытые — требуют обстоятельного ответа. Задаются в тех случаях, когда необходимо получить дополнительную информацию или уточнить позицию оппонента. Особенно важны такие вопросы на первой фазе переговоров, когда желательно активизировать партнера: «Как мы можем помочь вам в этом?» Наиболее эффективны для ведения диалога открытые вопросы типа:

Каково ваше мнение?

Каким образом?

Сколько еще?

Почему?

Как? и т.п.

Риторические — утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа.

Чтобы обеспечить непрерывность открытого диалога, можно использовать зеркальный вопрос. Технически он состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны:

Я никогда не буду иметь с ним дела!

Никогда?

Сейчас у меня нет для этого средств!

Нет средств?

Зеркальный вопрос позволяет, не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений, создавать в беседе моменты, придающие диалогу новый смысл. Он дает значительно лучшие результаты, чем круговорот вопросов: "Почему?", которые обычно вызывают защитные реакции, отговорки, поиски причинности и могут привести к конфликту.

Эстафетные вопросы призваны динамизировать диалог: при их помощи стремятся опережать высказывания партнера, а не перебивая, а помогая ему. Эстафетный вопрос требует способности слушать и схватывать налету реплики партнера и провоцировать его сказать еще больше, сказать по-другому и сверх того, что сказано.

Цель задавания вопросов дает возможность использовать такое деление, как деление на направляющие, возвратные, контрольные вопросы, а также направленные на проверку компетентности, на демонстрацию своих знаний, сбивающие, провокационные и др. (Евтихов О.В. СПб, 2004.)

Характер и содержание вопросов зависит от конкретной ситуации, от фазы переговоров, на которой они задаются, от личностных особенностей взаимодействующих сторон.

Однако при использовании вопросов могут возникнуть некоторые трудности в том случае, если (Геффрой Э.К., 1997):

создается впечатление, что вопросы заучены наизусть и повторяются механически;

если вопросы не комментируются и не дополняются;

если создается впечатление, что ответам собеседника не придается значения, а вопросы заданы «для проформы»;

если период времени задавания вопросов затягивается; если вопросов слишком много и их задавание сходно с допросом и др.

Чтобы избежать данных ошибок, вопросы, которые задаются, желательно чередовать с подачей информации, следить за реакцией собеседника, за своими эмоциональными реакциями на ответ.

Деловое общение - это, прежде всего, коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Коммуникация должна быть эффективной, способствовать достижению целей участников общения, что предполагает выяснение следующих вопросов: каковы средства коммуникации и как правильно ими пользоваться в процессе общения; как преодолеть коммуникативные барьеры непонимания и сделать коммуникацию успешной?

Коммуникативная сторона охватывает средства коммуникации, которыми являются следующие знаковые системы:

а) вербальные средства коммуникации - речь, пара- и экстралингвистические системы (интонация, речевые вкрапления в речь - паузы и т.п.);

б) невербальные, или экспрессивные средства коммуникации - оптико-кинетическая система знаков (жесты, мимика, пантомимика), система организации пространства и времени коммуникации, система контакта глазами.

Более половины объема межличностного общения приходится на невербальное общение (мимика, жесты, позы и т.д.) Причем, эффективное общение предполагает, как умение использовать приемы невербального общения, так и навык «расшифровки» приемов и способов, используемых другими. Элементами невербального общения, в частности, являются: кинесика (жесты, мимика, пантомимика), проксемика (место и время общения), такесика (прикосновения).

Существует мнение, что женщины лучше, чем мужчины владеют способами передачи и восприятия невербальных сигналов.

Желая казаться более приветливыми и доброжелательными, люди используют открытые позы: раскрытые (несжатые в кулак ладони).

Особую группу составляют зеркальные позы и жесты, которые свидетельствуют о взаимном понимании, о стремлении к конструктивному общению партнеров. Используя зеркальные жесты, мы можем сообщить собеседнику о нашей согласии с ним. Многие применяют на практике эти жесты бессознательно, но часто приходится сталкиваться с такой ситуацией, когда люди, узнав о существовании зеркальных жестов, начинают использовать их не совсем грамотным способом. Механическое копирование жестов может привести собеседника к ощущению, что его дразнят, что часто провоцирует обиду, дискомфорт. Поэтому зеркальные жесты не должны быть точным повторением движений партнера. Их цель – подчеркнуть «присоединение» к собеседнику.

Успешность общения зависит в значительной степени не только от умения грамотно использовать позы и жесты, но и от того, насколько удачно выбраны дистанция и позиция. Неверно выбранная позиция может провоцировать ощущение давления и превосходства.

Планируя дистанцию общения, очень важно учитывать доминирующий тип восприятия информации собеседником. Так, при разговоре с кинестетиками возможна достаточно короткая дистанция, в то время как визуал будет чувствовать себя некомфортно, если мы подойдем к нему слишком близко. Если вы не знаете, к какой категории относится человек, лучше всего не вторгаться в его личностное пространство, а предоставить возможность выбора дистанции ему самому.

К невербальным средствам общения также можно отнести манеру одеваться. Ю.С. Крижанская и В.П.Третьяков (1999) провели исследование, в котором изучали влияние силуэта и цвета одежды на восприятие человека его партнерами по общению. Было выявлено, что силуэт и цвет одежды ассоциируются с положением человека, занимаемым им в обществе. Так, строгий стиль в одежде (пиджак и юбка или брюки прямого покроя) ассоциируются собеседником с высоким статусом партнера по общению. С низким статусом обычно связывают одежду, которая придает телу мягкие округлые формы (рукав реглан, свитер свободного покроя, расклешенные юбки и т.д.). Одежда ахроматических тонов, а также черного и белого цвета обычно ассоциируется с высоким статусом, в то время как одежда «чистых» тонов воспринимается как менее статусный атрибут. Причем, чем чище тон (красный, зеленый, синий и др.), тем ниже предполагаемый собеседником статус.

Процесс самопрезентации начинается до того, как он вступил в беседу. Мы еще ничего не успели сказать, а мнение о нас уже сформировано в соответствии с впечатлением, которое

мы произвели на собеседника. Наш внешний вид, одежда, прическа, походка и многое другое подсказали, в какой манере с нами общаться.

До начала разговора желательно сделать паузу 5-10 секунд, дать возможность партнеру настроиться на беседу. Ведь собеседник так же, как и мы, считывают информацию с нашего внешнего облика, подстраивается под наше состояние. В это время мы можем уловить его настроение, отношение к нам, нащупать нужный тон, создать атмосферу делового взаимодействия.

Благодаря наблюдению за невербальными средствами общения нам удастся почерпнуть огромный объем информации о партнере. Однако полученная нами информация может быть не совсем достоверной, так как, во-первых, существует вероятность, что мы могли не совсем верно интерпретировать поступившие сигналы, во-вторых, наш собеседник может пытаться скрыть истину, намеренно используя свои знания о невербальных сигналах. Именно поэтому для полноты информации необходимо проанализировать как невербальные, так и вербальные средства общения.

Вербальное (или речевое) общение – это «процесс установления и поддержания целенаправленного, прямого или опосредованного контакта между людьми при помощи языка» (Куницына В.Н., 2001, с. 46). Ю. Хабермас, автор теории коммуникативных действий, выделил три основных функции речевых действий: «изложение фактов, установление межличностных отношений и выражение субъективных переживаний».

Говорящие люди могут обладать речевой гибкостью в разной степени. Так, некоторые из них уделяют минимальное значение выбору речевых средств, разговаривая в разное время, с разными людьми, в разных обстоятельствах преимущественно в одном и том же стиле. Другие, стремясь сохранить свой стилизованный облик, умеют выполнять разные речевые роли, используя в разных ситуациях разностилевую речевую репертуар. Однако кроме индивидуальных особенностей участников вербальной коммуникации на выбор стиля речевого поведения влияет и социальный контекст. Ролевая ситуация диктует необходимость обращения то к поэтической, то к официальной, то к научной или бытовой речи.

Существуют принципы построения речевой коммуникации:

Принцип кооперации («требование к собеседникам действовать таким образом, который соответствовал бы принятой цели и направлению разговора»), предусматривающий выполнение следующих правил:

оптимальное количество информации (оно должно соответствовать текущим целям общения, излишняя информация может отвлекать, вводить в заблуждение);

Правдивость высказывания

Соответствие высказывания цели предмету разговора

Ясность высказывания (избегание непонятных выражений, многословности).

Принцип вежливости, который включает выражение в речи:

Тактичности

великодушия

Одобрения

Скромности

Согласия

Благожелательности.

Стратегия речевого общения – это процесс построения коммуникации, направленной на достижение долговременных результатов, целью стратегии может быть завоевание авторитета, любви, призыв к сотрудничеству и др.

Тактика вербального общения – это «совокупность приемов ведения беседы и линии поведения на определенном этапе в рамках отдельного разговора» (Куницына В.Н., 2001. с.55). Тактика включает конкретные приемы привлечения внимания собеседника, установления контакта с ним, влияния на него, она может изменяться даже в процессе одного разговора, как интуитивно, так и осмысленно.

Для эффективного общения необходимо сознательное использование тактических приемов.

Прежде всего, необходимо выбрать оптимальную форму обращения, поскольку именно начало разговора может повлиять на успешность общения. Кроме того, необходимо выбрать и форму приветствия.

Для того, чтобы вовлечь партнера по общению в контакт, необходимо сделать самые первые минуты удивительными, неожиданными, яркими. Особенно это важно учитывать в том случае, если выступающий испытывает волнение перед разговором. Не стоит начинать с замечаний, критики, лучше на первых порах создать положительный эмоциональный климат. А.Ф. Кони советует в начале беседы использовать «зацепляющие крючки»: «Что-нибудь из жизни, что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, какая-нибудь странность...неожиданный и неглупый вопрос и т.п.»

Безусловно, для того, чтобы собеседнику было интересно общаться с вами, необходимо иметь информацию, нужную для него. Но также необходимо обладать достаточным словарным запасом, иначе вы рискуете просто-напросто быть непонятым. Причем, большое значение имеет способность использовать в речи синонимы и антонимы, умение строить предложения. Однако в разговоре с клиентами не стоит употреблять профессиональные слова и выражения. Если же вы считаете это необходимым, то, произнося, возможно, незнакомые для них слова, сразу же, без паузы, дайте определение понятия. Такой способ поможет клиентам не догадываться о значении слова или выражения, а точно понять вас.

Еще одной причиной неэффективного общения может стать некорректное употребление местоимений. Так, если говорящий хочет подчеркнуть самостоятельность своего решения или наблюдения, необходимо говорить «я»: «Я считаю...», а не обобщать, применяя давление на сотрудника или клиента: «В наше время ...»

В том случае, если надо подчеркнуть, что ответственность за выполнение чего-либо лежит на партнере по общению, лучше использовать местоимение «вы»: «Вам необходимо проследить за тем, чтобы ...».

Если же говорящему необходимо подчеркнуть солидарность с партнером, показать, что он заинтересован в помощи этому человеку, желательно выбрать местоимение «мы»: «Мы с вами можем выбрать...».

Безусловно, характер речевого общения зависит от того, с кем мы общаемся. И если собеседник «гибкий», он подстраивается к речи собеседника, стремясь к взаимопониманию.

Классификация собеседников по П. Мицичу.

1. Вздорный человек. Нетерпелив, несдержан, возбужден. Попробуйте обсудить с ним и обосновать спорные моменты, если до начала беседы они уже известны. Сохраняйте спокойствие, что бы вам ни сказали. В экстремальных случаях - сделайте перерыв и "остудите головы". Важные решения формулируйте его словами.
2. Позитивный человек. Чрезвычайно приятный собеседник, добродушен, трудолюбив, внимателен. Дискутирует спокойно, признает вашу правоту, если, конечно, вы того заслуживаете.
3. Всезнайка. Трудный случай. Этот человек обо всем имеет свое мнение и всегда требует слова. Старайтесь напоминать ему, что беседа - это когда говорят все участники, но и давайте объяснить его точку зрения. Только не забывайте ограничивать его высказывания по времени.
4. Болтун. Невнимателен. Редко слушает, что ему говорят, еще реже - слышит сказанное, зато часто перебивает. Постарайтесь максимально тактично остановить его. Не давайте много и не по делу болтать.
5. Трусика. Не слишком уверен в себе, поэтому боится высказать собственное мнение. Будьте с ним деликатны, не давите, убедите его в том, что он - тоже человек.
6. Непрístupный. Замкнут, высокомерен, недоверчив. Совершенно необходимо его заинтересовать, а потом уж доводы в вашу пользу он для себя подберет сам.
7. Скучающий. Этому человеку просто скучно с вами. Задавайте побольше вопросов о нем самом. Постарайтесь выяснить, что ему интересно, что привлекает.
8. Важная птица. Лучше не критиковать. Он не выносит критики ни в каком виде. Поэтому при споре с ним наиболее действенной окажется постановка фразы вроде "да... но...".

Но с кем бы вы ни беседовали, помните, что существуют правила ведения делового разговора, не зависящие от типа приглашенного или оппонента. Вот они:

Излагайте мысли предельно кратко и доходчиво.

Аргументируйте свои суждения.

Следите, чтобы ваша речь была четкой, без междометий и длинных пауз. И без слов-паразитов; чтоб ударение было верным, а произнесенное слово нельзя было бы истолковать как-нибудь по-другому.

Ваши вопросы должны содержать слова "почему", "когда", "как" - это позволит исключить односложные ответы и поможет собеседнику более отчетливо изложить свою точку зрения.

Не хмурьте брови, не кусайте губы, не потирайте руки - зачем вам эти знаки агрессии и недовольства? А вашему собеседнику?

Если с вами не согласны, не спешите доказывать свое, а, прежде всего, спокойно дайте оппоненту высказаться. Попробуйте записывать его доводы, чтобы лучше понять, в чем вы расходитесь. Уточните постановку вопроса - может, вы вообще говорили о разном ("Если я вас правильно понял...", "Давайте подойдем к вопросу иначе..."). И никогда не отвечайте в категоричном тоне.

Подбирая доказательства и убеждая собеседника, не переусердствуйте: излишняя убедительность вызывает отпор, ведь вы наносите удар по "самой больной мозоли" - по человеческому самолюбию. Мерой вашей беседы должна быть корректность во всем, особенно в споре.

Если вы правы, не спешите загонять собеседника в угол, требуя немедленного признания своей правоты. Жестоко и нетактично в такой момент заявлять "я был уверен, что вы ошибаетесь", "стоило спорить...". Так вы навсегда отобьете у человека всякую охоту общаться с вами.

Контролируйте себя: свое самочувствие, настроение, мимику, тон, жесты недовольства или спешки, не отвлекайтесь ни на что постороннее.

Слушая длинный монолог, непременно реагируйте. Не сидите молча, вполне уместны замечания вроде "да-да", "понимаю", "интересно", "в самом деле" и т. п.

Уважайте собеседника, даже если он груб, бестактен и взрывоопасен.

Пока вы слушаете, не пытайтесь обдумывать следующий вопрос, а тем более - красивую, ничего не значащую фразу.

Не ждите с нетерпением подходящей паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово.

В конце беседы поблагодарите за внимание и уделенное вам время, не забудьте вежливо попрощаться, даже если результат беседы вас не удовлетворил.

Всего несколько пунктов, касающихся того, что в деловом разговоре будет абсолютно некорректно:

Уходить от сути дела.

Раздражаться.

Проявлять упрямство, не имея доказательств.

Вести себя высокомерно.

Сам процесс словесного оформления мыслей и их понимание с неизбежностью порождает деформацию смысла сообщения.

На достоверность передаваемой информации оказывают влияние качество ее источника, психологические черты и специальные навыки личности, обстоятельства получения информации, наличие различных помех на пути прохождения информации. Можно также выделить комплекс психологических факторов, влияющих на объективность и достоверность информации: механизмы психологической защиты личности, коммуникативные барьеры, стереотипы и т.п.

Рассмотрим потери информации при сообщении на основе схемы, разработанной П. Мицичем. При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

Задумано передать собеседникам 100% информации.

В соответствии с определенным пределом воображения информация приобрела словесные формы.

Включился активный языковой фильтр - Высказано собеседникам 80% информации.

Препятствует языковой барьер словарных запасов - Услышано 70% информации.

Работает фильтр воображения и желания - Понято 60% информации.

У собеседников ограничен объем запоминания - Осталось в памяти 24% информации.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т.п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Очень важно стремиться подходить творчески к общению с оппонентом и переговорам.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает следующее:

умение отказаться от стереотипа;

умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;

умение находить неожиданные, уникальные решения.

Обращая внимание на этот аспект ведения переговоров, Р. Фишер и У. Юри выделяют несколько типичных ошибок, сковывающих творческое мышление оппонентов.

1. Преждевременное суждение. Критический настрой и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая количество предлагаемых вариантов. Великое множество конфликтов могло бы иметь лучший исход, если бы их участники не отвергали тотчас же чужие идеи.
2. Поиск единственного варианта. Поскольку в основу соглашения ляжет какое-то одно решение, стороны с самого начала стремятся найти этот единственный вариант.
3. Убежденность в невозможности «увеличить пирог». Препятствием для создания многообразных вариантов решения проблемы является уверенность участников конфликта в том, что выигрыш для одного возможен лишь за счет проигрыша для другого.
4. «Решение их проблемы — их проблема». Вступая на путь переговоров, конфликтующие стороны ориентируются на заключение того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Но при этом часто концентрируют усилия в основном на способах реализации лишь собственных интересов, предоставляя другой стороне самостоятельно заботиться о решении своих проблем.

Подобные просчеты участников переговоров создают труднопреодолимые барьеры на пути к соглашению. Избежать их помогут следующие рекомендации по созданию вариантов решения проблемы.

1. Отделяйте поиск вариантов от их оценки. Участникам переговоров необходимо сначала выработать возможные решения и лишь, затем выбирать наиболее приемлемые среди них.
2. Расширяйте круг вариантов. Вероятность того, что решение проблемы будет найдено, велика лишь в том случае, если конфликтующим сторонам есть из чего выбирать,
3. Ищите взаимную выгоду. Зачастую оппоненты рассматривают переговоры как сражение, в котором может быть только один победитель. При таком подходе либо переговоры заходят в тупик, либо цена победы оказывается слишком высока. Эффективнее другой путь. Во-первых, оппонентам необходимо выявить общие интересы, которые снижают конфронтацию и облегчают достижение соглашения. Во-вторых, участникам переговоров следует ориентироваться на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов. В-третьих, успех переговоров может быть обеспечен согласованием различных, непересекающихся интересов. В этом случае удовлетворение интересов одной стороны не затрагивает интересы другой. Примером, позволяющим увидеть сочетание многообразных интересов, может быть практика торговли строящимся жильем. И продавец, и покупатель заинтересованы в совершении сделки, Однако строительная компания стремится довести цену квартиры до максимума, покупатель же, наоборот, заинтересован в ее снижении. Достижение соглашения возможно на основе

различия интересов; покупатель готов ждать окончания строительства, если он заплатит меньшую сумму; продавец согласен на снижение цены, если он получит деньги сейчас.

4. Старайтесь облегчить оппоненту принятие решения. Итогом переговоров должно стать решение, устраивающее обе стороны. Поэтому успех каждой из сторон неотделим от обоюдного согласия с предлагаемым решением проблемы. В соответствии с этим, недостаток внимания к мнению оппонента о возможных вариантах решения губителен для исхода переговоров. Наоборот, следует ориентироваться на предпочтительные не только для Вас, но и для другой стороны варианты. В процессе обсуждения важно учитывать соответствие возможного решения принципам, прежним словам и действиям оппонента.

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники рассматривают ситуацию как конфликт с нулевой суммой и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1) Уход из-за стола переговоров. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;

не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;

следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;

никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий участников конфликта носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.

если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;

если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов

достаточно привлекательной BATNA значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей.

2) Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода из тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

### ***2.3. Завершения переговоров. Этап принятия решения***

Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения.

Завершение переговоров - самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов "под занавес" была избрана вашим оппонентом изначально.

В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению по разрешению конфликтной ситуации, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок.

Может сложиться ситуация, когда одной из сторон, при любом раскладе вариантов, нужно завершить переговоры соглашением, а партнер может позволить себе подождать (скажем, у него есть другие предложения).

Например, позиции могли быть изначально слишком различными. Когда, например, стороны осознали в ходе длительных переговоров, что столкновение двух жестких стилей ведения переговоров и жестких позиций, оказалось тупиковым, но необходимо завершить переговоры в определенные сроки.

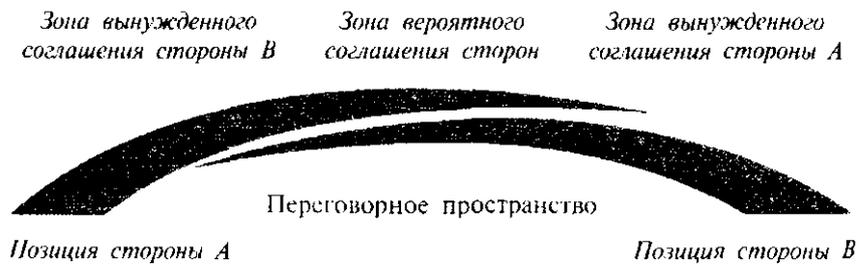
Надежда на тактику позиционного торга, что изначально завышенная планка не даст упасть слишком низко, не оправдалась: ваши завышенные требования в начале переговоров натолкнулись на неуступчивость другой стороны и постепенного изменения выдвинутых требований не произошло.

Следует быть особенно внимательным на этой стадии переговоров и мысленно "прокрутить" все важные события встречи, чтобы верно определить сложившуюся ситуацию. Не следует полагать, что достигнув предварительного согласия даже в деталях решения, стороны не вернутся назад, к началу переговорного процесса.

На стадии завершения переговорного процесса главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта.

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Эта область, где возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример в подтверждение этому. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас — только сотенная купюра, не стоит ожидать, что искусные переговоры помогут вам покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.



Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить следующим образом

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, относительно равно удаленной от границ допустимого. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие события скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Если же говорить о переговорах на основе интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М. М. Лебедевой, многомерным.

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений:

- **серединного:**
- **асимметричного:**
- **принципиально нового решения.**

Типичным решением на переговорах является серединное, или компромиссное, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов навстречу друг другу может быть выражено в числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купли - продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный мнуэт»: продавец и покупатель не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Однако чаще участники переговоров находятся и такой ситуации, когда сложно определить равноценность уступок. Размен уступками может осуществляться в соответствии с их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту в одном вопросе — менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе — более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том, чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название принципа Парето, по имени известного итальянского социолога и экономиста В. Парето (1848—1923), разработавшего этот принцип в 1904 г.

Второй тип решений — асимметричное решение, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;

один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями

проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.

Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из конфликтующих сторон. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как временная уступка оппоненту. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только для этого представится возможность

Третий тип решения - принципиально новое решение. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы оппонентов. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы

одна сестра получила весь фрукт, а другая — всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое происходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. Возможен и другой путь. В этом случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего, участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- ✗ общие ценности, моральные принципы;
- ✗ обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- ✗ законы, инструкции, профессиональные нормы;
- ✗ экспертные оценки;
- ✗ прецеденты;
- ✗ цены.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Пренебрежение этими характеристиками может привести к неразумному соглашению и иметь печальные последствия.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на

прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе — устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага.

На многосторонних переговорах применяются следующие методы принятия решения: 1) консенсус, 2) большинство голосов.

Метод консенсуса (от лат. consensus — согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод основан на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, являются наиболее прочными, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов. Однако консенсус имеет не только достоинства, но и недостатки:

если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;

необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;

опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей.

В случае успеха переговоров они завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями — в зависимости от официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. При этом следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора, никакой юридической силы не имеют.

Устные договоренности имеют равное значение с письменным соглашением, если переговоры состоялись с первым лицом. Вот почему участие первых лиц - одно из наиболее важных условий для эффективного решения вопросов.

На завершающем этапе переговоров необходимо помнить обо всех обговоренных деталях и не упустить существенные из них, во время согласования проекта соглашения. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной тех или иных деталей и дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумев выявить их на этой стадии, вы в дальнейшем лишаетесь возможности вносить в текст какие-либо коррективы.

На этом этапе необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности. Поэтому заключительному этапу должно уделяться особое внимание.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. Все, что может привносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием "двойного толкования" нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать на строгом соблюдении "буквы" соглашения. В ходе осуждения документа соглашения постарайтесь задать оппоненту как можно больше вопросов типа: "Что, если...". И настаивайте на исчерпывающей полноте ответа.

Готовый текст договора может вызвать весьма серьезные разногласия в той или иной части его реализации, контроля и т.д. Не все, что обсуждалось, обязательно вносится в письменный текст соглашения. Однако, все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находят свое отражение в принятом в качестве документа соглашении.

Если, как вы полагаете, в итоговом соглашении сделано слишком много таких исключений, следует сделать свои особые замечания, настоять на их внесении. Если другая сторона не согласна с ними, то остается, либо отложить подписание и провести дополнительные консультации, либо вовсе не подписывать предложенный вариант.

Практика показывает, что как бы долго не длилось обсуждение и сколько бы ни было вовлечено в них людей, существенно важные решения принимаются тогда, когда за столом переговоров остаются два человека.

В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует не зависимо от личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров.

Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников.

Нередко возникает ситуация, когда переговоры начались, а стороны еще не готовы к совместному обсуждению, поиску взаимоприемлемых решений. Отсутствие результата на переговорах не всегда следует воспринимать как неудачу. Переговоры, если даже и заканчиваются без определённых соглашений, тем не менее, могут выполнять и другие функции, например, координации совместных действий сторон в будущем.

Такие переговоры носят характер предварительного ознакомления с позицией сторон, и на них реализуется информационная функция переговоров. Более того, переговоры без достигнутого результата, тем не менее, расширяют понимание обсуждавшихся проблем, позволяют лучше понять позиции сторон, установить личные отношения, расширить границы вашего делового сотрудничества, т.е. реализовать и еще одну функцию переговоров - коммуникативную.

#### ***2.4. Анализ и оценка результатов переговоров***

Когда период прямого взаимодействия сторон завершается, еще нельзя говорить об окончании переговоров. Оппоненты покидают «стол переговоров», а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего, каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет и решить:

- ✱ насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- ✱ была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- ✱ каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- ✱ какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- ✱ пришлось ли идти на уступки, и каковы будут их последствия;
- ✱ какие возникали трудности в процессе переговоров;
- ✱ каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- ✱ какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- ✱ каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха - степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противостояния сторон различен:

завершение конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;

завершение конфликта по сценарию «выигрыш проигрыш» либо «проигрыш — проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

2) Другим важным критерием успешности являются субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как выполнение условий соглашения. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, какими силами.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки***

1. Что включает содержательный аспект первого этапа переговоров?
2. Какие моменты выделяют на втором этапе ведения переговоров?
3. Назовите два вида эффективного слушания.
4. Раскройте принципы построения речевой коммуникации.
5. За счет чего, по мнению П.Милича, происходит потеря и искажение информации при общении?
6. В чем особенности принципиально нового решения на переговорах?
7. Какие критерии используют для анализа завершившихся переговоров?

### *Литература*

1. Атватер И. Я вас слушаю. — М.: Экономика. 1984;
2. Геффрой Э.К. 200 рецептов успеха в коммерции. М.. 1997
3. Евтихов О.В. Практика психологического тренинга. СПб, 2004.
4. Крижанская Ю.С., Третьяков В .П . Грамматика общения. – М., 1999
5. Куницына В.Н., Казаринова Н .В., Погольша В.М. Межличностное общение. Учебник для вузов. - СПб, 2001 .
6. Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. — М.: Экономика. 1993.
7. Линчевский Э.Э. Деловые переговоры сквозь призму психологии. СПб, 1993.
8. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения. СПб, 2002
9. Майерс Д. Социальная психология. — СПб.: Питер. 1999. — С. 663.
10. Мастенбрук В. Переговоры. – СПб., 1993.
11. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. – М., 2000.
12. Милич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика. 1987.
13. Морозов А.В. деловая психология. СПб, 2002
14. Панфилова А.П. деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 1999
15. Фишер Р., Браун С. Путь к единению или от переговоров к тесному взаимодействию. – М., 1992.
16. Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию. Или переговоры без поражения. М.. 1992.

## ТЕМА 3. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ НА ПЕРЕГОВОРАХ

**Целевая установка:** Раскрыть сущность понятия стратегия переговорного процесса, возможности применения тактических приемов на переговорах .

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

- ⊕ объяснить, что такое стратегия переговорного процесса;
- ⊕ назвать основные стратегии на переговорах;
- ⊕ отличать переговоры, основанные на интересах от позиционного торга;
- ⊕ знать тактические приемы, с помощью которых достигаются определенные стратегии;
- ⊕ объяснить, что такое тактика уловок.

**В лекции рассматриваются следующие вопросы:**

- 3.1. Стратегии на переговорах
- 3.2. Два подхода к переговорам
- 3.3. Тактические приемы на переговорах
- 3.4. Тактика уловок

Контрольные вопросы для самопроверки

### *3.1. Стратегии на переговорах*

Искусство планирования и проведения переговоров называют стратегией. На практике не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. В связи с этим можно говорить о том, что стратегий столько, сколько переговоров. И все же можно выделить основные базовые стратегии по проведению переговоров.

Стратегия «выигрыш-выигрыш». Эта стратегия представляет собой успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющие интересы каждого. Это означает, что договоры и решения одинаково выгодны для всех заинтересованных лиц. В этом случае обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить максимум усилий для его выполнения. Таким образом, стратегия «выигрыш-выигрыш» основана на осознании того, что бизнес — это, прежде всего сотрудничество, а не арена борьбы. Стратегия «выигрыш-выигрыш» считается наиболее удачной. Она успешна при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, и особенно "выигрыш-проигрыш".

Стратегия «проигрыш-проигрыш». Эта стратегия приводит к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. Как правило, она направлена на «сглаживание острых углов» любой ценой, в т.ч. — ценой собственных потерь и потерь оппонента.

Стратегия «проигрыш-выигрыш». Направлена на удовлетворение запросов другой стороны, даже – в ущерб своим. Как правило, это происходит, если результаты переговоров сами по себе не имеют значения и служат каким-то иным целям. Стратегия

«проигрыш-выигрыш» намеренно используется, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

Стратегия «выигрыш-проигрыш». Стремление любой ценой добиться своего, при этом не учитывая интересы других. Инструментами этой стратегии являются различного рода давление, манипуляции, и пр. Эта жесткая стратегия ведения переговоров, она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений. Как правило, применяется при кратковременных деловых связях. Стратегия «выигрыш-проигрыш» успешна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

Стратегия «частичный выигрыш-частичный проигрыш» Предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. И потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Это одна из наиболее неэффективных стратегий. Заранее ее, конечно, мало кто планирует. Стратегия «частичный выигрыш-частичный проигрыш» успешна, если легко трансформируется в "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

### ***3.2. Два подхода к переговорам***

Хотя переговоры происходят, каждый день, вести их как следует нелегко. Люди 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.

Существует третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющей 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. 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. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

Итак, выделяют два подхода к переговорам. Под подходом к переговорам понимается основной принцип, из которого исходят их участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются два основных подхода или две стратегии переговоров: торг и совместный с партнером поиск решения проблемы.

### **Позиционный торг.**

#### **1. Спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям.**

Когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они обычно сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше вы проясняете свою позицию и защищаете ее от нападков, тем больше вы себя с ней связываете. Чем больше вы пытаетесь убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее становится это сделать для вас. Ваше «я» отождествляется с вашей позицией. У вас появляется новая заинтересованность в «спасении лица» — в примирении будущего действия с прошлыми позициями, — что делает все более и более невозможным достижение любого соглашения, которое в разумной степени примиряет, первоначальные интересы сторон.

По мере того как все, больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным. Любое достигнутое соглашение может скорее отражать механический компромисс между финальными позициями, нежели решение, тщательно выработанное с целью учета законных интересов сторон. Результатом зачастую является соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон менее, чем это могло бы быть.

#### **2. Позиционный торг неэффективен**

Позиционный спор создает благоприятную почву для различного рода уловок, задерживающих принятие решения. При позиционном торге вы пытаетесь улучшить свой шанс на достижение выгодной вам договоренности, с самого начала выдвигая свою крайнюю позицию, упорно ее отстаивая, стараясь ввести другую сторону в заблуждение относительно ваших истинных взглядов, и делаете небольшие уступки, необходимые только для продолжения переговоров. Так же поступает и другая сторона. И все это в целом мешает быстрому достижению соглашения. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуются для; того, чтобы обнаружить, возможно или нет соглашение.

Подобный стандартный торг требует также большого числа индивидуальных решений по мере того, как каждый его участник решает, что предложить, что отвергнуть и насколько далеко можно пойти на уступки. Процесс принятия решения труден и расточителен по

времени, и это в лучшем случае. Там, где каждое решение не только влечет за собой уступку другой стороне, но и создает давление для дальнейших уступок, у человека, ведущего переговоры, остается все меньше стимулов для быстрого продвижения переговоров. Затягивание переговоров, угрозы покинуть их, твердая оппозиция и другие подобные методы становятся обычным делом. Все это увеличивает время и цену за достижение договоренности так же, как и риск того, что соглашение не будет достигнуто вообще.

### **3. Позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям**

Позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. Задача совместной выработки приемлемого решения имеет тенденцию превратиться в битву. Каждая сторона с помощью одной только силы воли принуждает другую сторону изменить позицию. Поскольку одна сторона считает, что она сломлена непреклонной волей другой стороны и ее законные интересы не учтены, часто появляются гнев и обида. Спор по поводу занимаемых позиций, таким образом, ведет к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их разрыву. Чувство горечи даже от одной такой стычки может остаться на всю жизнь.

### **4. Дружелюбие не выход из положения**

Многие люди признают, что позиционный торг обходится очень дорого, особенно для интересов групп и взаимоотношений между ними. Они надеются этого избежать, придерживаясь при обсуждении мягкой позиции. Вместо того чтобы рассматривать другую сторону в качестве противника, они воспринимают ее как дружественную. Вместо того чтобы делать ставку на достижение победы, они подчеркивают необходимость достичь соглашения. Стратегия мягкого подхода состоит в том, чтобы делать предложение и идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и поддаваться там, где это необходимо, с целью избежать конфронтации.

В представленной схеме иллюстрируются два стиля позиционного подхода: мягкий и жесткий. Ознакомившись с предлагаемыми вариантами, вы можете решить для себя вопрос, придерживаться вам мягкой или жесткой линии. А может быть, вам необходимо придерживаться стратегии, находящейся где-то посередине этих двух подходов?

Мягкая линия в этой игре подчеркивает важность создания и сохранения отношений. Сам процесс имеет тенденцию быть эффективным по крайней мере в отношении быстрого достижения результатов. По мере того как каждая сторона начинает соперничать с другой в великодушии и желании идти навстречу, достижение соглашения становится вполне вероятным. Однако оно может и не быть разумным. Любые переговоры, в которых участники заботятся преимущественно об отношениях, рискуют привести к неясным соглашениям.

### **Характеристики мягкого и жесткого подходов к переговорам**

Таблица 3.1.

Мягкий подход	Жесткий подход
---------------	----------------

Участники — друзья. Цель — соглашение. Делать уступки для культивирования отношений.	Участники — противники. Цель — победа. Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений.
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы. Доверять другим. Легко менять свою позицию.	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы. Не доверять другим. Твердо придерживаться своей позиции.
Делать предложения. Обнаруживать свою подспудную мысль. Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.	Угрожать. Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли. Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.
Искать единственный ответ: тот, на который они пойдут. Настаивать на соглашении. Пытаться избежать состязания воли. Поддаваться давлению.	Искать единственный ответ; тот, который примете вы. Настаивать на своей позиции. Пытаться выиграть в состязании воли. Применять давление.

Когда оппонент придерживается мягкого стиля при позиционном обсуждении, это делает его уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и угрожающего. В такой ситуации переговоры определенно закончатся в пользу приверженца, жесткой линии. И даже если достигнутая в процессе переговоров договоренность окажется в целом не очень разумной, она безусловно будет более выгодна для участника с жесткой позицией.

### **Партнерский подход.**

В Гарвардском проекте по переговорам разработана альтернатива позиционному подходу — метод переговоров, который предназначался для эффективного и дружественного достижения разумного результата. Этот метод, названный принципиальными переговорами, или переговорами по существу, может быть сведен к четырем основным пунктам. Они определяют простой метод переговоров, который можно применить почти при любых обстоятельствах. Каждый пункт относится к одному из базовых элементов переговоров и предполагает определенные рекомендации.

1. Люди: Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
3. Варианты: Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
4. Критерии: Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Первый пункт учитывает тот факт, что человеческие существа не компьютеры. Мы существа с сильными эмоциями, у которых часто радикально различное восприятие, и нам бывает трудно общаться. Как правило, эмоции связываются с объективными свойствами проблемы. Предпочтение той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позициями. Поэтому, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить «проблему людей» и разбираться с ней

отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разбираться с проблемой, а не друг с другом. Следует помнить, что участник переговоров, прежде всего человек.

Основополагающей реальностью переговоров является тот факт, что мы имеем дело не с абстрактными представителями «другой стороны», а с людьми. Ваши партнеры за столом обладают эмоциями, глубокой приверженностью к определенным ценностям, различными жизненными основами и взглядами.

Этот «человеческий фактор» переговоров может быть полезным или разрушительным. Процесс выработки соглашения может стимулировать психологическую решимость получить взаимоприемлемый результат. Действенные отношения, в которых со временем возникают доверие, понимание, уважение и дружелюбие, могут превратить каждые последующие переговоры в более спокойный и эффективный процесс. Кроме того, люди сердятся, приходят в уныние, боятся, настраиваются враждебно, расстраиваются и обижаются. Все это легко поддается устранению. Люди склонны видеть мир со своей точки зрения и зачастую путают свое восприятие с реальностью. Им обычно не удается правильно интерпретировать, что, например, вы имеете в виду, да и сами они хотели сообщить вам вовсе не то, что вы подумали. Недопонимание может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, тем самым создается порочный круг; рациональный поиск вероятных решений становится невозможным, затем следует провал переговоров. Целью такой игры становится подсчет очков, подтверждение собственных негативных впечатлений и поиски виновных — и все это идет в ущерб существенным интересам обеих сторон. Отсюда следует первая рекомендация: сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Второй базовый элемент данного метода: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Этот пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите. Достижение компромиссов между позициями вряд ли приведет к соглашению, которое эффективно отвечало бы нуждам, побудившим участников занять эти позиции.

Обычно рассуждают так: раз позиция другой стороны противоположна нашей, значит, ее интересы также противоречат нашим интересам. Если наш интерес заключается в том, чтобы защищаться, следовательно, они должны стремиться на нас напасть. Если наш интерес состоит в снижении арендной платы, то их интерес должен заключаться в стремлении довести ее до максимума. Во многих переговорах, однако, при тщательном рассмотрении подспудных интересов обнаруживается наличие большего числа разделяемых или приемлемых интересов, нежели тех, которые находятся в противоречии друг с другом.

Как идентифицировать интересы? Совершенно очевидно, что разглядеть за позицией интересы — дело непростое. Позиция чаще всего конкретна и ясна; интересы, стоящие за

ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы и, возможно, непоследовательны. Что нужно делать, чтобы понять интересы?

Один из основных приемов — поставить себя на их место. Рассмотрите каждую позицию, которую они занимают, и спросите себя «почему»? Если вы так поступите, то ясно покажете, что спрашиваете не для оправдания этой позиции, а для понимания нужд, надежд, опасений и желаний, которым она служит.

Один из наиболее полезных способов раскрыть интересы другой стороны — это, прежде всего, определить, какое решение, по их мнению, вы должны им предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения? Какие из интересов являются здесь препятствием? Если вы хотите изменить их точку зрения, отправным пунктом для вас должно быть понимание, как они настроены сейчас.

В поисках базовых интересов за той или иной провозглашенной позицией обращайтесь особое внимание на основополагающие потребности, которые мотивируют действия вообще всех людей. Если вы займетесь этими основными нуждами, то увеличите шанс достижения соглашения, и если договоренность достигнута, будете способствовать тому, чтобы другая сторона ее придерживалась. К основным человеческим нуждам относятся:

- безопасность;
- экономическое благосостояние;
- чувство принадлежности;
- признание;
- распоряжение собственной жизнью.

Несмотря на свою фундаментальность, основные человеческие потребности легко упускаются на переговорах.

Цель переговоров — обеспечить ваши интересы. Вероятность успеха этого замысла увеличивается, когда вы о них сообщите. Другая сторона может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться о том, каковы их интересы.

Один из руководящих принципов — это быть точным. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес. Если вы не демонстрируете безразличия к интересам другой стороны, то можете позволить себе настойчиво доказывать серьезность ваших забот. Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов, необходимо также обосновать их законность. Вы не хотите, чтобы у оппонентов сложилось впечатление, будто нападают на них лично, а стремитесь к тому, чтобы они поняли: проблема, с которой вы столкнулись, требует внимания на законном основании. Необходимо убедить людей в том, что на вашем месте они ощутили бы то же самое.

Необходимо признать их интересы частью проблемы. Каждый из нас обыкновенно настолько озабочен своими проблемами, что уделяет слишком мало внимания интересам других. Люди слушают лучше, если чувствуют, что их поняли. Они склонны считать, что те, кто их понимает, знающие и симпатизирующие им люди, к чьему мнению стоит

прислушиваться. Поэтому, если вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы.

Итак, показав, что вы поняли их интересы, будет полезно также признать, что эти интересы являются частью всей проблемы, которую вы пытаетесь решить. Особенно легко это сделать, если у вас есть общие интересы. Обдумывая свои интересы, вы должны не только выработать один или более конкретных подходов, обеспечивающих ваши законные интересы, но и быть открыты для новых идей. Открытость вашего ума вовсе не означает его пустоты.

Третий базисный пункт: разработайте взаимовыгодные варианты. Этот пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле вашего зрения. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. К этому же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Вы можете свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающие.

Иметь много вариантов очень ценно, однако люди, вовлеченные в переговоры, редко ощущают в этом необходимость. В споре люди обычно считают, что знают правильный ответ, поэтому их подход должен превалировать.

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов:

1) Преждевременное суждение. Ничего нет более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

2) Поиск единственного ответа. По понятиям большинства людей творчество просто не может быть составляющей частью процесса переговоров. Люди видят свою задачу в том, чтобы сузить разрыв между позициями, а не в том, чтобы увеличить число доступных вариантов.

В стремлении с самого начала найти единственный лучший ответ вы делаете нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе принятия решений.

3) Убежденность в невозможности «увеличить пирог». Третьей причиной является стремление каждой из сторон рассматривать ситуацию как крайнюю: или-или. Либо вы получите то, о чем идет спор, либо они.

4) Мнение, что «решение их проблемы — их проблема». Последнее препятствие для обдумывания реалистических подходов заключается в заботе каждой стороны о своих сиюминутных интересах. Если ведущий переговоры хочет достичь договоренности, которая отвечает его собственным интересам, он должен предложить такое решение, которое отвечало бы интересу другого. Однако эмоциональная увлеченность лишь одной стороной дела затрудняет возможность оторваться от проблемы, что необходимо для обдумывания разумных способов удовлетворения интересов обеих сторон. «У нас своих проблем хватает, своими они могут заняться сами». Существует также психологическое

сомнение в законности взглядов другой стороны; думать о путях удовлетворения интересов другой стороны представляется неразумным. Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией, воспринимает только свои аргументы и принимает решения, исходя исключительно из своих интересов.

Итак, для создания творческих подходов необходимо:

1) Отделить изобретение вариантов от их оценки. Поскольку критическое суждение мешает воображению, отделите творческий акт от критического; отделите процесс обдумывания возможных решений от процесса выбора между ними. Сначала придумайте, потом решайте.

В качестве участника переговоров вы должны сами много изобретать. Это нелегко: выработка новых идей требует осмысления каких-то проблем, о которых вы прежде не задумывались. Поэтому вам необходимо подумать о желательности проведения «мозговой атаки», т. е. некоего творческого совещания с коллегами или друзьями. Подобное мероприятие может эффективно помочь в отделении процесса выработки идей от процесса решения.

«Мозговая атака» призвана изобрести как можно больше идей, с помощью которых можно решить данную проблему. основополагающим правилом здесь является отказ от всякой критики и оценки идей. Группа просто выдвигает идеи без остановки для анализа их ценности, их реальности или нереальности. Без этих сдерживающих моментов одна идея должна стимулировать другую.

2) Расширить круг вариантов на столе переговоров, вместо того чтобы искать единственный ответ. На этой стадии переговоров вы не должны искать правильный путь. Ваша задача — расширить пространство для дальнейших переговоров. Этого можно достичь только с помощью ряда явно различных идей — идей, из которых вы можете в дальнейшем на переговорах что-то построить и среди которых вы можете что-то совместно выбрать.

Например, один из возможных способов – это посмотреть на проблему глазами различных специалистов. Этот способ разработки многочисленных вариантов заключается в том, чтобы рассмотреть проблему с точки зрения разных профессий и дисциплин. Если вы ведете переговоры о деловом контракте, предположите варианты, которые могут прийти в голову банкиру, изобретателю, профсоюзному, лидеру, торговцу недвижимым имуществом.

Другой способ – это разработать разные по значению соглашения. Можно увеличить число приемлемых договоренностей путем обдумывания «слабых» версий, которые вы хотели бы иметь под рукой в случае, если соглашение, к которому вы стремитесь, недостижимо. Если вы не можете прийти к соглашению по существу дела, возможно, вы договоритесь о процедуре.

В сложной ситуации творческая изобретательность является абсолютно необходимой. Во многих переговорах она может открыть новые возможности и породить ряд потенциальных, благоприятных для обеих сторон соглашений.

3) Искать взаимную выгоду. Как переговорщик, вы должны стремиться к таким решениям, которые удовлетворяли бы и другую сторону. Если покупатель чувствует, что его обманывают, владелец магазина также проигрывает: он теряет покупателя и его репутация будет подорвана. Решение, в результате которого другая сторона абсолютно ничего не получает, хуже для вас, нежели то, когда они чувствуют себя спокойно. Почти в каждом случае удовлетворение ходом дел в какой-то мере зависит от вашей способности сделать так, чтобы другая сторона осталась довольна принятым соглашением.

Стоит запомнить три момента, касающиеся общих интересов. Первый — общие интересы есть в любых переговорах. Второй момент — общие интересы есть реальная возможность, а не случай. Ради дела необходимо, ими пользоваться. Будет очень полезно, если вы сможете выделить и четко сформулировать разделяемые вами интересы в качестве общей цели. Другими словами, конкретизируйте их, ориентируйте в будущее. Третий момент — подчеркивание наличия общих целей делает переговоры более гладкими и дружественными.

Если согласование интересов необходимо суммировать в одном предложении, тогда это нужно сделать так: выделите те пункты, которые обойдутся вам дешево, но в большой степени выгодны им и наоборот.

4) Изобрести способы, чтобы им было легко принимать решение.

Так как ваш успех на переговорах зависит от принятия другой стороной того решения, которого вы хотите, вы должны сделать все возможное, чтобы оно стало для нее легким. Вместо того, чтобы создавать трудную обстановку для другой стороны, вы должны поставить их перед безболезненным выбором. Под впечатлением положительных моментов, которые присутствуют в их деле, люди обычно уделяют слишком мало внимания методу достижения своей цели путем учета интересов другой стороны. Без какого-то привлекательного для них, варианта, скорее всего, не будет достигнуто никакого соглашения.

Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, один из эффективных путей добиться легких для другой стороны решений состоит в том, чтобы придать им законный вид. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения справедливости, законности, достоинства и т. д.

Немногие методы так эффективно помогают облегчить процесс принятия решения, как использование прецедента. Найдите его. Постарайтесь отыскать какое-нибудь решение, которое другая сторона уже принимала в подобной ситуации, и постарайтесь обосновать с его помощью свое соглашение. Это обеспечивает объективность и облегчает согласие

другой стороны. Учитывая возможное желание ваших партнеров по переговорам быть последовательными и размышляя над тем, что они говорили и как поступали ранее, вы сможете разработать приемлемые для вас варианты, которые принимают во внимание и их точку зрения.

Четвертый базисный пункт: настаивайте на использовании объективных критериев

Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Такой метод предполагает вознаграждение за непреклонность и дает произвольные результаты. Однако вы можете противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает только наличие каких-то справедливых критериев, например рыночных цен, экспертного мнения, обычаев или законов, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, эффективности или научными критериями, тем больше вероятность того, что ваш финальный пакет договоренностей будет разумным и справедливым. Чем чаще вы и другая сторона будете обращаться к прецеденту и практике, тем, больше у вас шансов извлечь пользу из прошлого опыта. К тому же соглашение, соотносящееся с прецедентом, менее уязвимо для нападок.

Метод принципиальных переговоров противопоставляется мягкому и жесткому подходам в следующей ниже таблице.

### Сравнительный анализ трех подходов к переговорам

Таблица 3.2.

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники — друзья	Участники — противники.	Участники вместе решают проблему.
Цель — соглашение.	Цель — победа.	Цель — разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.
Делать уступки для культивирования отношений.	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений.	Отделить людей от проблемы.
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, не стоять на жесткой платформе при решении проблемы.

Доверять другим.	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия.
Легко менять свою позицию.	Твердо придерживаться своей позиции.	Концентрироваться на интересах, а не на позициях.
Делать предложения.	Угрожать.	Анализировать интересы.
Обнаруживать свою подспудную мысль.	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.	Избегать возникновения подспудной линии.
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.	Требовать односторонних дивидендов в качества платы за соглашение.	Обдумывать взаимовыгодные варианты.
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут они.	Искать единственный ответ, тот, который примете вы.	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже.
Настаивать на соглашении.	Настаивать на своей позиции.	Настаивать на применении объективных критериев.
Пытаться избежать состязания воли.	Пытаться выиграть в состязании воли.	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли.
Поддаваться давлению.	Применять давление.	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению.

Четыре элемента принципиальных переговоров могут учитываться вами, как только вы начнете обдумывать переговоры и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: анализ, планирование и дискуссия.

На стадии анализа вы просто пытаетесь поставить диагноз ситуации — собрать информацию, скомпоновать и обдумать ее. Вам необходимо разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками, в их значимости для каких-либо групповых интересов, во враждебных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны. Вам необходимо обратить внимание на варианты, уже готовые для обсуждения, и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования вы во второй раз будете иметь дело с теми же четырьмя элементами во время обдумывания идей и поиска решения, что предпринять, Как вы предполагаете решить проблему отношений с людьми? Какие из важных интересов наиболее важны? И чем заключаются те или иные объективные препятствия? Вам понадобится обдумать дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению, эти же самые четыре элемента опять-таки больше всего подходят в качестве предмета обсуждения. Необходимо осознать, есть ли у вас различия в восприятиях, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать разобраться во всем этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой. Обе они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Суммируя, можно сказать, что в противоположность позиционной дискуссии принципиальный метод, суть которого заключается в концентрировании внимания на базовых интересах, на удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, в результате, как правило, приводит к разумному соглашению. Этот метод позволяет вам достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения эффективно, без всяких потерь, которыми обычно сопровождаются сделки, связанные со стремлением придерживаться тех или иных позиций только для того, чтобы потом искать выход из них. А разграничение между отношениями людей и существом, проблемы позволяет вам иметь с ними дело просто и с пониманием, что ведет к дружественному соглашению.

### ***3.3. Тактические приемы на переговорах***

Обсуждение интересов, подходов и критериев может быть умной, эффективной и приятной игрой. Но что делать, если другая сторона не захочет в ней участвовать? Пока вы пытаетесь обсуждать интересы, они могут заявить о своей позиции в недвусмысленных терминах. Вы можете быть заняты разработкой соглашений, чтобы достичь максимальной выгоды для обеих сторон,— они будут нападать на ваши предложения, обеспокоенные только максимумом собственной выгоды. Что можно предпринять, чтобы отвлечь внимание сторон от позиций и направить его на изучение существа проблемы?

Есть три основных приема, с помощью которых можно сосредоточить внимание людей на особенностях дела. Первый сфокусирован на вопросе: что можете сделать вы? Вы сами можете обсуждать исключительно качества проблемы, вместо того чтобы концентрироваться на позициях. Первый подход — это принципиальные переговоры.

Если это не удастся, и они продолжают позиционный торг, вы можете обратиться ко второй стратегии, которая концентрируется на вопросе: что могут сделать они? Этот прием дает возможность противопоставить основным ходам позиционного обсуждения такие контрходы, которые направляют их внимание на качество проблемы. Эту стратегию называют «переговорной джиу-джитсу».

Третий подход сфокусирован на вопросе: что может сделать третья сторона? Если ни принципиальные переговоры, ни «переговорная джиу-джитсу» не могут вовлечь другую сторону в игру, обдумайте возможность включения в процесс третьей стороны,

подготовленной к обсуждению интересов, подходов и критериев. Возможно, самым эффективным орудием станет посредничество.

«Переговорная джиу-джитсу».

Если другая сторона сразу объявляет о своей твердой позиции, вы можете испытать соблазн начать критиковать ее. Если они критикуют ваше предложение, вы можете почувствовать соблазн встать на его защиту и тем самым увязнуть в своей позиции. Если на вас нападают, вы можете склониться к тому, чтобы защищать себя и контратаковать. Коротко говоря, если на вас сильно нажимают, вы будете склоняться к тому, чтобы надавить в ответ. Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете игру позиционного торга..

Если вы почувствовали, что ваш ответный нажим не срабатывает, что может помочь? Не нажимайте в ответ. Когда они определяют свои позиции, не отвергайте их подходы. Когда атакуют ваши идеи, не защищайте их. Когда вас атакуют, не контратакуйте. Разорвать порочный круг можно только отказом реагировать. Вместо того, чтобы оказывать обратное давление, уклонитесь от удара и направьте его на проблему. Как это делается в восточном воинском искусстве дзюдо и джиу-джитсу, избегайте применять свою силу прямо против противника; вместо этого используйте свое мастерство для того, чтобы отступить в сторону и обратить его силу себе на пользу. Вместо того чтобы отражать натиск, направьте свои усилия на изучение интересов, изобретение вариантов для взаимной выгоды и поиск независимых критериев.

Как увернуться от «атаки» и направить ее на проблему?

Как правило, такая «атака» будет состоять из трех маневров: усиленного утверждения своей позиции, дискредитации ваших идей и нападения на вас. Как профессиональный переговорщик может справиться с каждым из этих маневров.

1. Не нападайте на позицию своих оппонентов, загляните за нее.

Когда другая сторона заявляет свою позицию, не отвергайте ее. Но и не принимайте. Относитесь к ней как к одному из возможных подходов. Ищите за этой позицией интересы, принципы, которые она отражает, и подумайте о путях их оптимизации.

Для того чтобы направить внимание партнеров по переговорам на совершенствование предложенных вариантов, попробуйте обсудить с ними гипотетически, что произойдет, если одна из их позиций будет принята.

2. Не защищайте свои идеи, поощряйте критику и советы.

Поощряйте критику. Вместо того чтобы просить принять или отвергнуть идею, спросите, что вашим оппонентам кажется неправильным. Рассмотрите критические суждения ваших оппонентов с целью обнаружить их истинные интересы и усовершенствуйте ваши идеи, поставив себя на их место. Переработайте свои идеи в свете того, что вы узнали, и таким

образом превратите критику из препятствия в процессе работы над соглашением в существенную часть этого процесса.

Другой способ направить критику в конструктивное русло состоит в том, чтобы поменять ситуацию и обратиться за советом к своим оппонентам. Спросите, что они сделали бы на вашем месте.

### 3. Превратите нападение на вас в атаку на проблему.

Когда другая сторона нападает на вас лично, что часто случается, сопротивляйтесь соблазну защищать себя или нападать в ответ. Вместо этого переждите и дайте им возможность «выпустить пар». Выслушайте их и покажите, что понимаете, о чем идет речь, и когда они закончат, обратите нападение на вас в атаку на проблему.

### 4. Задавайте вопросы и делайте паузу.

Те, кто вовлечен в «переговорную джиу-джитсу», используют два основных «приема». Первый состоит в том, чтобы использовать вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы. Вопросы позволяют другой стороне изложить свои аргументы и помогают вам понять эти аргументы. Вопросы формулируют вызовы и могут стимулировать другую сторону обратиться непосредственно к проблеме. Они не выступают в качестве цели для нападения, не провоцируют атаку. Вопросы не критикуют, они обучают.

Молчание — ваше лучшее оружие. Примените его. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее, возможно, это сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание часто создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение. Когда вы задаете вопросы, делайте паузу.

Если вы сами не можете перейти к поискам решения, исходя из существа проблемы, возможно, это сделает третья сторона? Легче, нежели кому-то, прямо вовлеченному в дело, это удастся посреднику, который может отделить людей от проблемы и направить дискуссию по пути выявления интересов и вариантов. В дальнейшем посредник может предложить какую-то непредвзятую основу для устранения разногласий. Третья сторона может также отделить процесс изобретения вариантов от процесса принятия решений, уменьшить число решений, необходимых для достижения соглашения, и помочь сторонам понять, что именно они получают после того, как решат проблему. В переговорах третьей стороной может стать участник, чьи интересы в этом деле больше заключаются в достижении самого соглашения, а не в конкретных его условиях.

## ***3.4. Тактика уловок***

Есть целый ряд тактических приемов и хитростей, с помощью которых люди могут получить преимущество в переговорах. Некоторые из этих приемов известны всем. Их шкала широка — от обманов и оскорблений, наносящих психологический ущерб, до различных форм нажима. Они могут быть незаконными, неэтичными или попросту неприятными. Их применение преследует цель достичь каких-то существенных побед в непринципиальном сражении воли. Такая тактика может быть названа торгом уловок.

Когда люди осознают, что к ним была применена тактика уловок, большинство из них реагируют двумя способами. Первая обычная реакция заключается в том, чтобы смириться с таким положением. Вы можете поделиться с представителями другой стороны своими сомнениями или рассердиться и пообещать себе, никогда больше не иметь с ними дела. А сейчас вы надеетесь на лучшее и молчите. Большинство реагирует именно так. Люди надеются, что, если они уступят сейчас, другая сторона будет умиротворена и не потребует большего. Иногда это случается, но чаще нет.

Вторая стандартная реакция состоит в том, чтобы отвечать тем же. Если ведущие с вами переговоры начинают с возмутительно высоких запросов, вы выдвигаете противоположный вариант. Если они пытаются обмануть вас, вы делаете то же самое, если выступают с угрозами, вы выдвигаете контругрозы. Если они «запирают» себя в какой-то позиции, вы становитесь в еще более жесткую позицию. В конце концов, одна из сторон сдается или, что происходит чаще, переговоры прерываются.

Такая тактика уловок предосудительна, ибо не отвечает требованию взаимности. Она предназначена для использования лишь одной стороной.

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактики; 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, т. е. вести переговоры именно по этому поводу.

Вы должны знать, что происходит, чтобы иметь возможность предпринять какие-то меры. Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

После того как вы убедились в том, что другая сторона использует тактику уловок, обсудите этот вопрос с вашими оппонентами. Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы

можете прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике, после чего уловки могут прекратиться.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной, цели — дать вам возможность обсудить правила игры. Это будет третий шаг. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существовании дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения эффективно и на дружеской основе.

Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других вопросов. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность.

1. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

«Почему, выступая в прессе, вы твердо заняли крайнюю позицию? Вы пытаетесь защититься от критики? Или хотите защититься от необходимости изменить позицию? Разве использование такой тактики в наших обоюдных интересах?»

2. Изобретайте взаимовыгодные варианты.

Предложите альтернативную игру. «Что, если мы договоримся не делать никаких заявлений в прессе до тех пор, пока не достигнем соглашения или не прервем переговоры?»

3. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Прежде всего, будьте тверды в принципах. Проверьте на ваших оппонентах принцип взаимности. Сформулируйте принципы ваших тактических приемов как предложения «правил» игры.

Некоторые распространенные приемы тактики уловок.

В тактике уловок можно выделить три основных приема: преднамеренный обман, психологическая война и позиционное давление. Ниже следуют соответствующие примеры, которые показывают, каким образом противопоставить этим приемам принципиальные переговоры.

Преднамеренный обман.

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

Фальшивые факты. Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение.

Отделите людей от проблемы. Если у вас нет серьезных причин доверять кому-нибудь, не делайте этого. Это не означает, что вы должны назвать его лжецом; скорее это означает, что переговоры должны продолжиться, но уже без доверия. Не позволяйте никому использовать ваши сомнения для личной атаки.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы, предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность «откусить от яблока еще немного».

Прежде чем начать игру в поддавки, удостоверьтесь насчет полномочий другой стороны. Вполне правомерно спросить: «Каковы, ваши полномочия в данных переговорах?» Если ответ неясен, вы можете выразить желание поговорить с кем-нибудь, кто действительно полномочен решать проблемы.

Сомнительные намерения. Если, намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение, пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Психологическая война.

Такая тактика направлена на то, чтобы вы почувствовали себя неудобно, и чтобы у вас появилось подсознательное желание закончить переговоры как можно быстрее.

Стрессовые ситуации. Спросите себя, чувствуете ли вы напряжение, стресс, и если так, то почему. Если в комнате очень шумно, если температура слишком высока или низка, если нет места для конфиденциальной консультации с коллегой, то имейте в виду, что такое окружение могло быть преднамеренно создано с целью способствовать возникновению у вас желания быстрее закончить переговоры, а значит, делать уступки. Если вы считаете, что окружающие обстоятельства могут нанести ущерб переговорам, не колеблясь, скажите об этом. Вы можете предложить поменяться местами, сделать перерыв или собраться в другом месте и в другое время. В каждом случае ваша задача состоит в том, чтобы понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить эту проблему с другой стороной, а затем в объективной и принципиальной манере условиться о более удобном окружении,

Личные нападки. Другая сторона может использовать устную либо иную информацию, чтобы вы почувствовали себя неудобно. Вам могут сделать замечание относительно вашей одежды или вида. «Похоже, вы не спали всю ночь. Плохи дела на работе?» Могут также намеренно задевать ваш статус, заставляя вас ждать или прерывая переговоры для общения с другими; могут намекать, что вы несведущи. Вас могут не слушать и заставлять повторять то, что вы уже сказали; могут преднамеренно избегать встречаться с вами глазами. В любом случае выявление подобной тактики поможет свести к нулю ее эффект; четкая постановка вопроса способна предотвратить рецидив.

Обычная уловка «хороший парень — плохой парень». Одна из форм психологического давления, включающая в себя и обман, Это обычная практика «хороший парень — плохой парень».

Два человека, представляющие одну сторону на переговорах, могут разыграть подобную мизансцену. Один занимает жесткую позицию, его партнер - мягкую. Обычная уловка «хороший парень — плохой парень» является формой психологического манипулирования. Если вы ее обнаружите, вас на нее не возьмут.

Угрозы. Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Угрозы — это давление. А давлением можно достичь как раз обратных результатов: оно стимулирует давление с другой стороны. Вместо того чтобы облегчить другой стороне принятие решения, это давление зачастую затрудняет его.

Предупреждение — более законный метод по сравнению с угрозами и не столь подвержено контругрозам.

Реагировать на угрозы можно только в том случае, если они реальны. В иной ситуации лучше всего использовать некоторые приемы с целью нейтрализовать оказываемое на вас давление с помощью ложных угроз. Вы можете проигнорировать их, относиться к ним как к несанкционированным, высказанным слишком поспешно или просто не имеющим отношения к делу.

Тактика позиционного давления.

Эта тактика предназначена для создания такой ситуации, когда только одна сторона вынуждена идти на существенные уступки.

Отказ от переговоров. Предложите несколько вариантов, к примеру: переговоры с участием третьей стороны, с помощью писем или при посредничестве каких-то частных лиц, например журналистов.

Экстремальные требования. Люди часто начинают с крайних предложений. Оказавшись в такой ситуации, вы правильно сделаете, если поставите вопрос о справедливости использования данной тактики. Настаивайте на принципиальном оправдании их позиции до тех пор, пока даже им она не покажется смехотворной.

Растущие требования. В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с их очередным требованием, пока они не выдвинули новые.

Когда вы удостоверитесь в подобном поведении другой стороны, скажите об этом прямо и, пожалуй, возьмите перерыв, чтобы обдумать, стоит ли вам продолжать переговоры и на какой основе. Это поможет избежать импульсивной реакции и одновременно обратит их внимание на серьезность подобного поведения. И опять настаивайте на принципе. Когда вы возвратитесь, все, кто заинтересован в договоренности, будут более серьезными.

Неуступчивый партнер. Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашение.

Сначала удостоверьтесь в применении этой тактики. И не обсуждая ее со своим оппонентом, попробуйте добиться от него признания принципа, из которого вы исходите — возможно, зафиксировав его письменно, — а затем, если такая возможность появится, поговорите напрямую с «неуступчивым партнером».

Рассчитанная задержка. Очень часто одна из сторон пытается отложить решение, пока не наступит благоприятный для нее момент. Кроме возможности поставить под вопрос эту тактику и обсудить ее с другой стороной, подумайте о создании такой ситуации, при которой возможности другой стороны будут убывать.

«Берите или не берите». Нет ничего предосудительного в том, чтобы поставить другую сторону перед твердым выбором.

В качестве альтернативы признанию тактики «берите или не берите» и ее обсуждению рассмотрите возможность сначала просто проигнорировать ее. Продолжайте говорить, будто этого предложения вы и не слышали, или поменяйте тему разговора, предложив, может быть, другое решение. Если вы решили все же поднять вопрос об этой тактике, дайте понять, что они потеряют при отсутствии соглашения, и помогите им найти способ «спасти лицо». Например, можно так изменить обстоятельства, чтобы они могли достойно обратиться из сложившейся ситуации.

### **Как говорить с трудными людьми?**

Чтобы преодолеть "нет", надо понять, что стоит за этим ответом. Откуда у оппонента такое нежелание сотрудничать? Легче всего предположить, что упрямство, агрессивность или нечестность — это свойства натуры, и изменить поведение такого человека практически невозможно. Однако вы можете повлиять на него, если сумеете разобраться во внутренних мотивах его поведения.

За нападка могут скрываться раздражение и враждебность. За жесткой позицией — страх и недоверие. Убежденный в своей правоте, оппонент может отказаться слушать. Представляя мир по принципу "не ты, так тебя", он, пожалуй, сочтет допустимыми любые грязные приемы — чтобы защититься или отомстить.

Далее. Оппонент может уходить в глухую оборону или бросаться в атаку вовсе не из упрямства, а просто потому, что по-другому он не умеет. Он пользуется обычной тактикой. Ему кажется, что поступать иначе — значит поддаваться, а этого он не хочет.

Даже сознавая возможность переговоров в конструктивном духе, он может пренебречь ей, поскольку никакого проку для себя в этом не видит. Вы можете удовлетворить его интересы, но он все равно не сойдет с заявленной позиции, боясь потерять лицо.

Более того, если он воспринимает переговоры как игру на выигрыш или поражение, то будет со всей решимостью добиваться победы. Чувствуя свое превосходство в силе, он может просто не понимать, зачем ему ввязываться в какие-то переговоры. Путеводной звездой ему служит афоризм: "Мое — это мое. А вот что твое — об этом надо поговорить".

Будучи доведен до отчаяния строптивостью оппонента, вы можете испытать желание нанести ответный удар. К сожалению, это лишь спровоцирует его на дальнейшие выходы. Или, наоборот, вы решите сдать позицию, только бы от него отвязаться. Однако в этом случае вы не только проиграете, но, вполне вероятно, подтолкнете его к новым требованиям. Проблема — не только поведение оппонента, но и ваша собственная реакция, которая легко может усугубить его нежелательное поведение.

Чтобы пройти сквозь "нет", У. Юри советует преодолеть следующие препятствия на пути к сотрудничеству: негативные эмоции оппонента, его навыки общения, его скептицизм относительно преимуществ соглашения, его представления о собственной силе и ваши реакции. Таким образом, перед вами будет стоять **ПЯТЬ ЗАДАЧ**, которые нужно решить.

Первый шаг к их решению — владение собой. Вместо того, чтобы давать волю эмоциям, необходимо восстановить душевное равновесие и не отвлекаться от поставленной цели. Итак, первое — **НЕ РЕАГИРОВАТЬ**.

Далее, следует помочь вашему оппоненту восстановить его душевное равновесие. Вы должны рассеять его негативные эмоции — настороженность, страх, подозрительность и враждебность. Нужно преодолеть сопротивление и заставить человека слушать. Таким образом, второе — это **ОБЕЗОРУЖИТЬ ОППОНЕНТА**.

Создав благоприятную атмосферу для переговоров, отвлеките оппонента от торга вокруг заявленных позиций и приступите к обсуждению способов удовлетворения интересов обеих сторон. Вам придется пробиваться сквозь каменные стены, отводить атаки и нейтрализовать уловки. Третье, что нужно сделать — это **СМЕНИТЬ ИГРУ**.

Как только вам удалось наладить контакт с оппонентом, надо воспользоваться этим, чтобы преодолеть его скептицизм, включить в выработку взаимоприемлемого соглашения. Наведите мосты между его и вашими интересами. Необходимо помочь ему сохранить лицо, сделать так, чтобы исход переговоров показался ему победой. Итак, четвертое — **ПУСТЬ ЕМУ БУДЕТ ЛЕГКО СКАЗАТЬ "ДА"**.

При всем этом ваш оппонент может по-прежнему рассчитывать на победу превосходящей силой. Соответственно необходимо пустить в ход более весомые аргументы, используя их для того, чтобы привести его к столу переговоров. Однако апеллировать к собственной

силе следует таким образом, чтобы не превращать его во врага, вынужденного сопротивляться с еще большим рвением. Пятое — **ПУСТЬ ЕМУ БУДЕТ ТРУДНО СКАЗАТЬ "НЕТ"**.

Иногда очень трудно решить, что значит вести переговоры «по честному». Граница проводится в разных местах. Полезно в начале переговоров сказать: «Послушайте, может быть, это не принято, но я хочу знать правила игры, которую мы собираемся вести. Собираемся ли мы достичь разумного соглашения как можно быстрее и с минимальными усилиями или займемся „жестким торгом“, в котором победит более упрямый?» Что бы вы ни предприняли, будьте готовы к борьбе с нечестной тактикой. Легче защищать принципы, чем незаконные приемы.

В рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой "торг - совместный с партнером анализ проблемы". Иными словами, степень выраженности торга или совместного с партнером анализа проблемы не является заданной на протяжении всего переговорного процесса. В ходе переговоров их участники могут ориентироваться то на торг, то на совместный анализ проблемы, - все зависит от целого комплекса различных по своему характеру причин. Это типичное явление практически для любого переговорного процесса.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Какие базовые стратегии на переговорах выделяют?
2. Что понимают под «подходом» на переговорах?
3. В чем отличие мягкого подхода на переговорах от жесткого?
4. В чем суть принципиального подхода к переговорам?
5. Что такое «Переговорная джиу-джитсу»?

### *Литература*

1. Бройниг Гисберт. Руководство по ведению переговоров. М., 1996.
2. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. М., 1993.
3. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. М., 1992
4. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. М., 2003
5. Морозов А.В. Деловая психология. СПб, 2002
6. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. Минск. 1996
7. Отто Э. Слово предоставляется вам. Практические рекомендации по проведению деловых бесед и переговоров. М., 1998
8. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. СПб, 1999.
9. Панфилова А.П. Психология переговоров, или как общаться, чтобы достичь успеха. Улан-Удэ, 1995.
10. Саркисян Б. Победа на переговорах. СПб, 1998
11. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения.— М.: Наука, 1992.— 158 с.
12. Юри У. Преодолевая "нет", или Переговоры с трудными людьми / Пер. с англ. — М.: "Наука", 1993. — 127 с. 3.
13. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993.

## ТЕМА 4. ПЕРЕГОВОРЫ В СИТУАЦИИ КОНФЛИКТА

**Целевая установка:** Раскрыть сущность понятия конфликт, выделить особенности ведения переговоров в ситуации конфликта.

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

- ✱ назвать основные причины и классификации конфликтов;
- ✱ знать динамику конфликта;
- ✱ знать основные типы поведения в конфликтных ситуациях;
- ✱ назвать стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия.

**В лекции рассматриваются следующие вопросы:**

4.1. Понятие «конфликт»

4.2. Динамика конфликта

4.3. Типы поведения в конфликтных ситуациях

4.4. Переговоры в ситуации конфликта

4.5. Стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия

4.6. Стили ведения переговоров в конфликтной ситуации

Контрольные вопросы для самопроверки

### *4.1. Понятие «конфликт»*

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение». Английский тезаурус (English Thesaurus, 2001) дает такие сходные понятия для термина «конфликт»: борьба, столкновение, несогласие, враждебность, оппозиция и др. Специалисты (Н.В. Гришина, 2002; Л.Г. Почебут, В.А. Чикер, 2000; Bruno F.J., 1986; Colman A.M., 2001 и др.) выделяют следующие типы конфликтов: личностные, межличностные, межгрупповые, внутригрупповые.

Конфликт – это противодействие субъектов по поводу противоречия, действительного или воображаемого.

## Необходимые условия возникновения конфликта

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений.
2. Конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. п.).

Таким образом, необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а также состояние противоборства между ними.

С.М.Емельянов выделяет основные структурные элементы конфликта:

Стороны конфликта — это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно поддерживающие конфликтующих.

Предмет конфликта — это то, из-за чего возникает конфликт.

Образ конфликтной ситуации — это отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

Мотивы конфликта — это внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений).

Позиции конфликтующих сторон — это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

## Классификация конфликтов

Таблица 4.1.

№ п/п	Основание классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия. В основе лежат противоречия во взглядах. В основе лежат противоречия социальной

			<p>сферы.</p> <p>В основе лежат противоречия в семейных отношениях.</p>
2	Степень длительности и напряженности конфликта	<p>Бурные быстротекущие конфликты.</p> <p>Острые длительные конфликты</p> <p>Слабовыраженные и вялотекущие конфликты</p> <p>Слабовыраженные и быстротекущие</p>	<p>Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих.</p> <p>Возникают при наличии глубоких противоречий.</p> <p>Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон.</p> <p>Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер</p>
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	<p>Внутриличностные конфликты</p> <p>Межличностные конфликты.</p> <p>Конфликты «личность— группа».</p> <p>Межгрупповые конфликты.</p>	<p>Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности.</p> <p>Субъектами конфликта выступают две личности.</p> <p>Субъекты конфликта: с одной стороны личность, а с другой— группа (микрогруппа).</p> <p>Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы.</p>
4	Социальные последствия	<p>Конструктивные конфликты.</p> <p>Деструктивные конфликты.</p>	<p>В основе таких конфликтов лежат объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы.</p> <p>В основе таких конфликтов, как правило, лежат субъективные причины. Они создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы.</p>
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты.	Имеют четкий предмет.

		Нереалистичные (беспредметные) конфликты.	Не имеют предмета или имеют предмет, который является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта.
--	--	---	---

## Причины конфликтов

Среди огромного множества причин конфликтов, прежде всего, выделяют:

1. Социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране.
2. Социально-демографические причины отражают различия в установках и мотивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и др.
3. Социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.
4. Индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (способности, темперамент, характер, мотивы и т. п.).

Кроме перечисленных причин конфликтов существуют другие, связанные с конкретным видом конфликта:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворительные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием разрешения конфликтов.

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, связанные с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создающие почву для реального противоборства между ними.

Вместе с тем объективные причины только тогда становятся причинами конфликта, когда сделают невозможным личности или группе реализовать свои потребности, заденут

личные и/или групповые интересы. Реакция индивида во многом определяется социальной зрелостью личности, допустимыми для нее формами поведения, принятыми в коллективе социальными нормами и правилами. Кроме того, участие индивида в конфликте определяется значимостью для него поставленных целей и тем. Насколько возникшее препятствие мешает их реализовать. Чем более важная цель стоит перед субъектом, чем больше усилий он прилагает, чтобы ее достичь, тем сильнее будет сопротивление и жестче конфликтное взаимодействие с теми, кто этому мешает.

### Причины конфликтов и возможные вмешательства (Бесемер)

Таблица 4.2.

<p>Предметные конфликты вызываются</p> <p>недостатком информации</p> <p>различными оценками того, что важно</p> <p>различной интерпретацией фактов</p> <p>различными подходами к оценке</p>	<p>Конфликты интересов вызываются:</p> <p>предполагаемой или действительной конкуренцией:</p> <p>реальными (содержательными) интересами</p> <p>интересами технологии</p> <p>психологическими интересами</p>	
<p>Возможные вмешательства</p> <p>Достигайте согласия о том, какие данные важны!</p> <p>Договаривайтесь о процедуре получения информации!</p> <p>Совместно разрабатывайте критерии для оценки данных!</p> <p>Привлекайте независимых экспертов, чтобы услышать мнение со стороны или преодолеть мертвую точку!</p>	<p>Возможные вмешательства</p> <p>относительно интересов</p> <p>В фокусе должны стоять интересы, а не позиции!</p> <p>Ищите объективные критерии!</p> <p>Разрабатывайте всеобъемлющие решения, которые отвечают потребностям всех сторон!</p> <p>Ищите другие варианты и ресурсы!</p> <p>Учитесь договариваться, чтобы удовлетворить интересы различных сторон!</p>	
<p>Конфликты отношений вызываются:</p> <p>сильными чувствами</p> <p>неверным восприятием или</p>	<p>Конфликты ценностей вызываются:</p> <p>различными критериями оценки идей или поведения</p> <p>исключающими целями,</p>	<p>Структурные конфликты вызываются:</p> <p>деструктивными моделями поведения или взаимодействия</p>

<p>стереотипами</p> <p>недостатком общения или неправильным общением</p> <p>неоднократным негативным поведением</p>	<p>имеющими внутреннюю ценность</p> <p>различиями форм жизни, идеологии и религии</p>	<p>неодинаковым контролем, отношениями собственности или распределением ресурсов</p> <p>неравной властью и авторитетом</p> <p>географическими, физическими или связанными с окружающей средой факторами, мешающими сотрудничеству</p> <p>давлением фактора времени</p>
<p>Возможное вмешательство или отношения</p> <p>Держите под контролем выражение чувств при помощи поведения, основных правил, индивидуальных бесед и т.д.!</p> <p>Поощряйте выражение чувств, признавая их и предусматривая для этого приемы!</p> <p>Выясняйте восприятие и выстраивайте положительное восприятие!</p> <p>Повышайте качество и количество общения!</p> <p>Блокируйте негативное, повторяющееся поведение, изменяя структуру!</p> <p>Поощряйте положительное отношение к решению проблемы!</p>	<p>Возможное вмешательство или ценности</p> <p>Избегайте определения проблемы при помощи оценивающих понятий!</p> <p>Давайте сторонам возможность соглашаться или отвергать!</p> <p>Создавайте сферы влияния, в которых преобладает один набор ценностей!</p> <p>Ищите вышестоящие цели, которые все разделяют!</p>	<p>Возможное вмешательство или структуры</p> <p>Ясно определите роли и измените их!</p> <p>Заменяйте деструктивные модели поведения!</p> <p>Распределите имущество и контроль над ресурсами заново!</p> <p>Введите частную процедуру поиска решения, которую смогут принять обе стороны!</p> <p>Измените стиль переговоров; вместо ориентированного на позиции – ориентированный на интересы стиль!</p> <p>Измените вид влияния сторон (меньше принуждения, больше убеждения)!</p> <p>Измените физическую</p>

		<p>сферу и окружение сторон (близость и дистанция)!</p> <p>Ослабьте давление извне.</p> <p>Измените давление фактора времени (больше или меньше времени)</p>
--	--	--

## Функции конфликтов

Рассмотренные конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные.

Позитивные функции конфликта:

- разрядка напряженности между конфликтующими сторонами;
- получение новой информации об оппоненте;
- сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним «врагом»;
- стимулирование к изменениям и развитию;
- снятие синдрома покорности у подчиненных;
- диагностика возможностей оппонента.

Негативные функции:

- большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте;
- увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе;
- чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе;
- после завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между сотрудниками;
- сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

Конфликт – это явление объективной действительности, а положительным или отрицательным делаем его мы, воспринимая его так или иначе. Один и тот же конфликт в одно и то же время может выполнять позитивную функцию для одного субъекта и негативную – для другого. И один и тот же конфликт в разные моменты своего развития может выполнять для одного и того же субъекта то негативную, то позитивную роль.

## 4.2. Динамика конфликта

Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: этапы конфликта и фазы конфликта.

Этапы конфликта отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом.

#### Основные этапы конфликта

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация создается одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта.
2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелательные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.
3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. п.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.
4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.
5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами (средствами): педагогическими (беседа, убеждение, просьба, разъяснение и т. п.) и административными (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказ руководителя, решение суда и т. п.)

Фазы конфликта непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта, прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения.

Основными фазами конфликта являются:

- 1) начальная фаза;

- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а также возможности по его разрешению отражены в таблице.

### Соотношение фаз и этапов конфликта

Таблица 4.3.

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации.	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта	Менее 5%
Фаза спада	-	Около 20%

### *4.3. Типы поведения в конфликтных ситуациях*

Для описания способов разрешения конфликтов К.Томас использует двухмерную модель, включающую показатели внимание к интересам другого и к своим собственным. В соответствии с этой моделью К.Томас выделяет пять способов выхода из конфликтной ситуации или пять типов поведения в конфликтных ситуациях.

Соревнование (конкуренция) предполагает сосредоточение внимания только на своих интересах, полное игнорирование интересов партнера. Ситуация воспринимается как крайне значимая, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам и непримиримый антагонизм к другим участникам конфликта в случае их сопротивления.

Избегание (уклонение) характеризуется отсутствием внимания, как к своим интересам, так и к интересам партнера. Данная форма поведения выбирается тогда, когда сторона не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решение. Такое поведение возможно, если исход конфликта не особенно важен, или если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил его участников, или не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Компромисс представляет собой достижения «половинчатой» выгоды каждой стороной, поиск решения за счет взаимных уступок.

Приспособление предполагает повышенное внимание к интересам другого человека, при этом собственные интересы отходят на «задний» план. Действия индивида направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий.

Сотрудничество является стратегией, позволяющей учесть интересы обеих сторон и предполагает активное участие в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия.

Условия применения, сущность, недостатки каждого стиля описаны в таблице 4.4.

### Способы регулирования конфликтов

Таблица 4.4.

№	Название стиля	Сущность стратегии	Условия эффективного применения	Недостатки
1	Соревнование	Стремление добиться своего в ущерб другому	Исход очень важен. Обладание определенной властью. Необходимость срочного решения.	При поражении – неудовлетворенность, при победе – чувство вины. Непопулярность. Испорченные отношения.

2	Уклонение	Уход от ответственности за принятые решения	Исход не очень важен. Отсутствие власти. Сохранение покоя. Желание выиграть время.	Переход конфликта в скрытую форму.
3	Приспособление	Сглаживание разногласий за счет собственных интересов	Предмет разногласия более важен для другого. Желание сохранить мир. Правда на другой стороне. Отсутствие власти.	Вы уступили. Решение откладывается.
4	Компромисс	Поиск решений за счет взаимных уступок	Одинаковая власть. Взаимоисключающие интересы. Нет резерва времени. Другие стили неэффективны.	Получение только половины ожидаемого. Причины конфликта полностью не устранены.
5	Сотрудничество	Поиск решения, удовлетворяющего всех участников	Есть время. Решение важно обеим сторонам. Четкое понимание точки зрения другого. Желание сохранить отношения.	Временные и энергетические затраты. Негарантированность успеха.

От поведения оппонентов в процессе переговоров во многом зависит эффективность самих переговоров. С.М. Емельянов предлагает классификацию типов поведения переговорщиков.

### Тип поведения на переговорах

Таблица 4.5.

Тип поведения	Характеристика поведения (мотивы)	Адекватный стиль общения
---------------	-----------------------------------	--------------------------

Избегающий	Отказывается приступать к обсуждению конфликтной проблемы. Стремится уйти от обсуждаемой проблемы, изменить предмет обсуждения. (Мотивами такого поведения могут быть: чувство вины, отсутствие понимания сути проблемы и др.)	Проявлять настойчивость, добиваться продолжения обсуждения проблемы. Быть активным, овладеть инициативой. Заинтересовать партнера показом вариантов решения проблемы и возможных положительных результатов
Уступающий	Соглашается на любое предложение, в том числе и невыгодное для себя. (Мотивом такого поведения могут быть: стремление избавиться от дискомфорта, вызванного конфликтной ситуацией, заниженная оценка предмета конфликта)	Важно всесторонне обсудить принимаемое соглашение. Выяснить степень заинтересованности партнера в соглашении и показать его выгоду. Четко оговорить сроки выполнения и формы контроля за реализацией соглашения
Отрицающий	Утверждает, что проблема неактуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляет усилий для достижения соглашения. (Мотивами такого поведения могут быть отсутствие понимания сути проблемы, уход от дискомфорта, связанного с конфликтами и т. п.)	Необходимо всячески показывать наличие проблемы, ее сложность и опасность. Проявлять инициативу в обсуждении спорной проблемы. Создавать благоприятную атмосферу для обсуждения проблемы. Показывать пути и возможности разрешения проблемы
Наступающий	Стремится к успеху, принятию решения в свою пользу. Отвергает аргументы и доводы оппонента. Проявляет напор, агрессию. (Мотивами такого поведения могут быть: неосознанное стремление к победе, завышенная оценка предмета конфликта, амбиции.)	Необходимо проявлять спокойствие, осмотрительность. Показывать свою позицию достаточно твердой и убедительной. Давать понять, что односторонних уступок не может быть. Предлагать свои варианты компромисса, разрешения проблемы

#### ***4.4. Переговоры в ситуации конфликта***

Переговоры в конфликтной ситуации - это особый частный случай переговоров, среди которых, в соответствии с типологией Ч. Икклс, можно выделить 5 категорий:

Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений.

Переговоры с целью нормализации отношений.

Переговоры в целях перераспределения прав и обязанностей.

Переговоры с новым партнером.

Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях.

Конфликтные переговоры могут быть отнесены ко 2 или 3 типам. Существуют и непереговорные способы решения проблем, например суд или арбитраж. Выгода переговоров по сравнению с этими формами:

Время: судебные процессы довольно длительны;

Деньги: необходимо платить судебные издержки, которые могут оказаться достаточно большими;

Вероятность проигрыша: в суде выигрывает лишь одна сторона, а решение является необходимым для выполнения.

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

В ситуации конфликта его участники оказываются перед выбором: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо — на совместные действия с оппонентом (т.е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

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

в процессе переговоров происходит непосредственное взаимодействие сторон;

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

переговоры позволяют участникам конфликта выработать такое соглашение, которое удовлетворило бы каждую из сторон и позволило избежать длительного судебного разбирательства, которое может закончиться проигрышем одной из сторон;

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

специфика взаимодействия участников конфликта на переговорах позволяет сохранить конфиденциальность. (Вопрос 4. Конец).

#### ***4.5. Стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия***

Модели поведения в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия и результат этого процесса во многом будут зависеть от выбранной каждым из них стратегии.

Понятие стратегии имеет три существенных момента, которые следует учитывать при анализе конфликтов и выборе адекватных действий в переговорном процессе.

Во-первых, в стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров. Очевидно, формально-логическое содержание таких ориентиров сводится к четырем вариантам:

- ✱ односторонний выигрыш;
- ✱ односторонний проигрыш;
- ✱ взаимный проигрыш;
- ✱ взаимный выигрыш.

Данные варианты нашли свое отражение в конкретных стратегиях переговорного процесса в работах зарубежных и отечественных исследователей этой проблемы (Р. Фишер, У. Юри, У. Мастенбрук и др). Такими стратегиями являются:

- ✱ выигрыш—проигрыш;
- ✱ проигрыш—выигрыш;
- ✱ проигрыш—проигрыш;
- ✱ выигрыш—выигрыш.

Во-вторых, установки и ориентиры на результат в той или иной стратегии формируются у субъектов конфликтного взаимодействия на основе анализа соотношения интересов, а также возможностей, сил и средств по удовлетворению этих интересов. При этом важно учитывать факторы, влияющие на такой анализ. Среди них особую роль играют следующие:

- а) личностные качества конфликтующего, его мышление, опыт, характер, темперамент и т. д.;
- б) информация, которой располагают субъекты конфликта о себе и о своем противнике;
- в) другие субъекты социального взаимодействия, непосредственно не включенные в конфликт, но занимающие определенную позицию по отношению к конфликтующим сторонам;
- г) содержание предмета конфликта, образа конфликтной ситуации, а также мотивов субъектов конфликта. (Вопрос 5. Конец).

В-третьих, выбор той или иной стратегии в переговорном процессе отражает ту или иную сторону поведения в конфликте по модели Томаса—Киллмена.

Характеристика основных стратегий в переговорных процессах представлена в таблице 4.6.

Любая стратегическая цель достигается применением конкретных тактических приемов. Иначе говоря, та или иная стратегия переговорного процесса обеспечивается применением тех или иных тактик поведения или тактических технологий в переговорном процессе.

### **Характеристика стратегий в переговорном процессе**

Таблица 4.6.

Тип стратегии	Стратегические цели	Факторы стратегии
Выигрыш-проигрыш	Выигрыш за счет проигрыша оппонента	Предмет конфликта; завышен образ конфликтной ситуации; поддержка конфликтанта в форме подстрекательства со стороны других участников

		социального взаимодействия, конфликтная личность
Проигрыш-выигрыш	Уход от конфликта, уступка оппоненту	Предмет конфликта; занижен образ конфликтной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т. п.; низкие волевые качества, личность конформистского типа
Проигрыш-проигрыш	Самопожертвование во имя гибели соперника	Предмет конфликта; неадекватен образ конфликтной ситуации; личность конфликтующих (природная или ситуативная агрессивность); отсутствие видения других вариантов решения проблем
Выигрыш-выигрыш	Достижение взаимовыгодных соглашений	Предмет конфликта; адекватен образ конфликтной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы

Наиболее широкое применение в переговорных процессах получили следующие тактики поведения.

1. «Видимое сотрудничество». Данная тактика может быть использована в стратегиях «выигрыш—проигрыш» или «проигрыш—проигрыш». Она характеризуется тем, что партнер, занявший тактику «видимого сотрудничества», заявляет о своей готовности сотрудничать, создает видимость конструктивного поведения. Но постоянно находит повод уйти от принятия соглашения, всячески оттягивает сроки его заключения. Такая тактика может применяться с целью выигрыша времени и создания условий для решительного штурма — либо для победы, либо для самоуничтожения.

2. «Дезориентация партнера». Эта тактика, как и предыдущая, может использоваться в стратегиях «выигрыш—проигрыш» или «проигрыш—проигрыш». Но в отличие от предыдущей она является более активной и целеустремленной. Такая тактика заранее планируется и характеризуется такими приемами, как: критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и др. Основной целью тактики дезориентации является принуждение партнера к действиям в направлении ваших собственных интересов.

3. «Провокация чувства жалости у партнера». Эта тактика, как и предыдущие, применяется в стратегиях «выигрыш—проигрыш» или «проигрыш—проигрыш». Основной целью такой тактики является усыпление бдительности соперника, снижение его активности, подталкивание на уступки. В конечном итоге провокация чувств жалости направлена на подготовку условий для решительных действий или заключения соглашения. Эти цели достигаются применением таких приемов, как: изливание души, создание образа беззащитного, слабого человека, жалобы на страдания, незаслуженные оскорбления и т. п.

#### ***4.6. Стили ведения переговоров в конфликтной ситуации***

Жесткий стиль. Соответствует стратегии соперничества. Участники непоколебимо настаивают на своих требованиях, не идут на уступки, добиваются победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат выражается формулой выигрыш - проигрыш (т.е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров в том, что если оппонент будет придерживаться этого же стиля, то результат, скорее всего, будет отражаться другой формулой: проигрыш - проигрыш (т.е. и вы и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

Переговоры в жестком стиле, вне зависимости от их исхода, не улучшают отношения с оппонентом. В случае вашей победы у оппонента появится враждебность, в случае проигрыша - превосходство и презрение, что существенно уменьшит ваши шансы на следующих переговорах и на то, что конфликт разрешится благоприятно для вас. А если и оппонент тоже взял на вооружение жесткий стиль и переговоры в результате зашли в тупик, то вы будете зеркально испытывать к нему те же чувства, что и он к вам. Здесь едва ли удастся избежать самых худших деструктивных последствий конфликта.

Вести переговоры в жестком стиле стоит лишь в том случае, когда:

вы не заинтересованы в налаживании хороших отношений с оппонентом, а имеете целью только настоять на удовлетворении ваших требований по спорным вопросам;

уверены, что в балансе сил вы имеете явный перевес над оппонентом;

если вы находитесь в экстремальной ситуации и чувствуете, что вам уже нечего терять и что у вас нет иного выбора, то, может быть ничего не остается, кроме как пуститься в жесткие переговоры. Но это рискованное решение, и следует сознавать, что вероятность проигрыша здесь велика;

Техника жесткого переговорного стиля сводится, в основном, к различным приемам демонстрации своей силы. Эта сила может быть реальной или только кажущейся, но важно лишь то, чтобы оппонент ее признавал. Если он уверен, что силовые действия могут быть и будут, произведены, необходимость в реальных действиях отпадает.

Существуют две основные тактики ведения переговоров в жестком стиле:

ультимативная тактика

тактика выжимания уступок.

### Ультимативная тактика

Ультиматум — требования, предъявляемые одним из участников конфликта другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа.

Суть тактики: оппоненту в самом начале переговорного процесса предъявляется ультиматум, т.е. в категорической, не допускающей никаких возражений форме указывается, что ему надлежит сделать, с угрозой применить меры воздействия в случае отказа. Обычно при этом оговаривается еще и срок, в течение которого на ультиматум должен быть дан окончательный ответ. Расчет делается на то, что противник, осознавая опасность угрозы, выполнит предъявленные требования. Основной прием ультиматума — угроза. Кроме того, в процессе предъявления ультиматума могут быть использованы: шантаж, демонстрация силы, блеф и другие средства манипуляции.

Ультиматум может выдвигаться не только в начале переговоров с целью проведения их в желаемом направлении, но и в процессе переговоров. Как правило, в этом случае ультиматум направлен на перевод переговоров в русло силовой стратегии (например, «выигрыш—проигрыш»), либо на прекращение переговоров вообще. Во втором случае ультиматум предъявляется в заведомо неприемлемой для соперника форме. Здесь, кроме неприемлемых требований по содержанию, пускаются в ход оскорбления, нарушение правовых и нравственных норм. Все это используется с целью применить отказ противника для оправдания своих запланированных насильственных действий против него. Особенно широко такая тактика применяется в международных отношениях.

Преимущества тактики: сокращает переговорный процесс и дает возможность разрешить конфликт одним махом. Но надеяться на такой скорый исход можно только при условии, что угроза произведет нужное впечатление на противника. Если он ею пренебрежет, то придется встать перед дилеммой: либо осуществить угрозу, либо отступить. Отступление будет означать, что ультимативная тактика не сработала. Поэтому, прежде чем применять ее, надо продумать два вопроса:

а) Насколько велики шансы на то, что ваш противник среагирует на угрозу и выполнит предъявленные ему в ультиматуме требования, так что осуществлять угрозу не понадобится?

б) Если взять на испуг противника не удастся, есть ли действительно в вашем распоряжении достаточно грозные меры воздействия, решитесь ли вы пустить их в ход и не будет ли это для вас слишком большой ценой выхода из конфликта?

Возможно, что до вступления в переговоры следует предварительно предпринять какие-то действия, чтобы создать условия, при которых противник будет более восприимчив к вашему ультиматуму.

Специальные приемы. В зависимости от обстоятельств могут быть использованы различные приемы, усиливающие воздействие ультиматума на противника.

Рассчитанная задержка. Переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

Выбор из двух зол. Вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность, в какой-то степени спасти лицо, даже если он понимает, что предоставленный ему выбор на самом деле фиктивен.

Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него видимость того, что он имеет какую-то инициативу в решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вашим решением.

Тактика затвора: дать понять противнику, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможность изменить свою позицию (у меня нет выбора). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете вашему противнику информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют утечку информации, которая должна дойти до противника.

Парадоксальность этого приема в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

Ультиматум выступает либо как последняя попытка решить конфликт дипломатическим путем, либо когда он умышленно ставится в неприемлемой форме как фактическое объявление войны. Отказ выполнить ультиматум служит основанием для начала военных действий.

### **Тактика выжимания уступок**

В отличие от ультимативной, эта тактика состоит в том, чтобы не сразу, с самого начала переговоров предъявить оппоненту все свои требования, а выдвигать их в ходе переговоров последовательно, одно за другим. Вначале формулируют наиболее приемлемые для него требования и добиваются, чтобы они были приняты. Затем по мере того, как он идет на уступки, от него добиваются дальнейших и все больших жертвоприношений. Последовательность выдвижения требований строится с учетом того, какова реакция оппонента на каждое из них и какие способы убеждения или принуждения будут в каждом случае наиболее эффективны.

При применении тактики выжимания уступок используются разнообразные средства позиционного давления на оппонента, ослабляющие его волю к сопротивлению.

Позиционное давление: создание условий, вынуждающих оппонента идти на уступки, чтобы достичь хоть какого-то полезного для него результата.

Рассмотрим несколько типичных приемов позиционного давления.

Закрытая дверь - отказ от вступления в переговоры. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение просителя, который вынужден выпрашивать, чтобы с ним хотя бы поговорили.

Пропускной режим. Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения переговоров. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале переговоров, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет ему пройти к следующему этапу переговорного процесса.

Визирование. Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента выходит за пределы наших полномочий и нуждается в согласовании с вышестоящими инстанциями. Делается перерыв, после чего оказывается, что вышестоящие инстанции готовы визировать принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

Внешняя опасность. Демонстрируется готовность принять какое то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения по независящим от договаривающихся сторон обстоятельствам.

### **Психологическое давление**

Приемы психологического давления несколько отличаются от приемов позиционного давления. Если приемы позиционного давления основаны на создании конкретных условий, вынуждающих соперника идти на уступки, то психологические приемы направлены на ослабление воли противника, на побуждение его к подсознательному стремлению быстрее закончить переговоры ценой непланируемых уступок.

Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить его волю и сопротивляемость, вызвать у него подсознательное желание поскорее закончить переговоры даже ценою больших уступок, чем он сначала предполагал. К таким уловкам относятся, например, следующее.

Принижение оппонента. Этот может делаться в различных формах:

личные нападки (несете ерунду; вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле; трудно договориться с таким человеком);

поучающие указания (не надо нервничать, не пользуйтесь слухами, соображайте быстрее, чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете);

замечания о внешнем виде, одежде и т.д. (похоже, вы не спали ночью? у вас какой-то помятый вид; что же вы тут так наследили своими грязными ботинками);

игнорирование (оппонента как будто не замечают, его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

Искажение общепринятых норм контакта (Вы выходите? - А вам какое дело? - Так мне надо выйти! - А мне какое дело? - Ну, пропустите, пожалуйста. - А вот это другое дело).

Запутывание оппонента туманными и малопонятными рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить, и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное (М да. В общем, конечно, отчасти так).

А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он вроде бы уже согласился с некоторым предложением.

Чтение в сердцах. Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и разоблачаются подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный любитель читать в сердцах может при желании отыскать в сердцах оппонента все, что угодно, и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно.

Искусственное затягивание переговоров (путем увода дискуссии в сторону от дела, долгого обсуждения очевидных вещей, придинок по мелочам, тяжелого молчания и пр.);

Уловка последнего требования: когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласиться даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

### **Мягкий стиль**

Этот стиль ведения переговоров соответствует стратегии приспособления и предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой: проигрыш - выигрыш. Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши условия ответит своими, и в результате может получиться: выигрыш - выигрыш.

Сущность и условия применения. Ведя переговоры в этом стиле, вы должны быть готовы отказаться от каких-то своих позиций. В этом смысле вы настраиваетесь на проигрыш. Но отсюда не следует, что вы ничего не выигрываете. Вы достигаете выигрыша в другом смысле: устанавливаете хорошие отношения с вашим оппонентом.

Мягкий стиль далеко не панацея. Чтобы не жалеть о результатах, к которым он может привести, к нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях:

- 🌈 когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;
- 🌈 когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;
- 🌈 когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне;
- 🌈 когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле - не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

## **Торговый стиль**

Этот стиль соответствует стратегии компромисса. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, выторговывая у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: выигрыш - проигрыш, если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; проигрыш - выигрыш, если это сумеет сделать он, выигрыш - выигрыш, если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, проигрыш - проигрыш, если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

Особенности и область применения. Принцип этого стиля переговоров: вы сделаете для нас это, а мы сделаем для вас то. Происходит обмен уступками, в результате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы, зато в чем - то выиграть.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой допускает

ряд достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Таким образом, жесткий стиль принуждает оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда, как торговый стиль позволяет добиться от оппонента добровольного согласия на то же. Вместе с тем, торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т.д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т.е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

Вторая и третья стратегия (открытое сотрудничество и аналитическая стратегия) раскрываются в применении сотруднического стиля. Их отличие будет состоять в том, что в первом случае партнер нам давно известен и нечего скрывать, поэтому другая стратегия сработать просто не сможет. Тогда как вторая стратегия работает с незнакомым партнером, в случае, если он использует тот же стиль и настроен на принципиальные переговоры.

### **Метод принципиальных переговоров**

Этот стиль, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете - выигрыш -выигрыш. Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Сотрудничать значит действовать вместе, принимать участие в общем, деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно работать над общим делом решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Существует специальная методика, помогающая достичь этого, - метод принципиальных переговоров, разработанный группой гарвардских ученых под руководством Р.Фишера и У. Юри. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан 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 отношениями между участниками переговоров.

Основные правила принципиальных переговоров.

Первое правило: отделите человека от проблемы.

Само собой разумеется, что переговоры между конфликтующими сторонами устраиваются для того, чтобы решать проблемы, ставшие предметом разногласий. Однако участники переговоров живые люди. Этот человеческий фактор может содействовать или препятствовать успеху переговоров.

Второе правило: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Позиции это заявляемые конфликтующими сторонами требования или желания, которые они хотели бы удовлетворить при решении спорных вопросов. Интересы это мотивы, побуждающие конфликтующие стороны занять те или иные позиции. Ваша позиция есть то, что заставило вас принять решение. Интересы лежат в основе позиций. Решайте изобретательскую задачу: что нужно сделать, чтобы наилучшим образом удовлетворить и ваши, и его интересы. Тогда переговоры станут диалогом партнеров, которые исходят не из представления мы против друг друга, а из мысли мы вместе против проблемы.

Третье правило: изобретайте взаимовыгодные варианты.

При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку согласия.

Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев.

При позиционном торге участники переговоров стремятся искать решение спорной проблемы в интервале между их позициями. Поле поиска с самого начала ограничено этим интервалом. Сближая позиции, переговорщики постепенно сужают его, пока оно не стянется в одну точку согласия.

Четвертое правило: настаивайте на использовании объективных критериев.

Договориться о критериях целесообразно до рассмотрения различных вариантов решения.

### ***Контрольные вопросы для самопроверки***

1. Перечислите основные структурные элементы конфликта.
2. Назовите возможные причины конфликтов.
3. Назовите основные этапы конфликта.
4. В чем преимущества разрешения конфликта на переговорах?
5. От каких факторов зависит выбор стратегии на переговорах в ситуации конфликта?

### ***Литература***

1. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга, 2004
2. Буртовая Е.В. Конфликтология. М., 2002
3. Вишневская А.В. Конфликтология: курс лекций. М., 2003
4. Гришина Н. В. Психология конфликта. — СПб: Питер, 2000.
5. Емельянов с.М. Практикум по конфликтологии. СПб., 1996
6. Емельянов С.М. Технология управления конфликтами. Уч. пособие. СПб., 2001.

7. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... М., 1993.
8. Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.,
10. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. М., 2000.
11. Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. М., 1989.
12. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. СПб, 2000.
13. Психология влияния. Хрестоматия. СПб.: «Питер», 2001.
14. Фишер Р., Юри У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. М., 1992.
15. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1991.
16. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Разрешение конфликтов и ведение переговоров. Красноярск-Москва, 2001.

## ТЕМА 5. ОПОСРЕДОВАННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

**Целевая установка:** Раскрыть сущность понятия медиация, возможности медиатора на переговорах.

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

- объяснить, что такое медиация;
- назвать, кто может быть третьей стороной на переговорах, критерии выбора посредника;
- объяснить, когда целесообразно пригласить медиатора на переговоры;
- знать этапы медиации;
- знать функции посредника и виды посредничества;
- знать критерии эффективности посреднической деятельности.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

5.1. Медиация как социально-психологический феномен

5.2. Этапы медиации

5.3. Функции посредника на переговорах

5.4. Варианты посредничества

Контрольные вопросы для самопроверки

### *5.1. Медиация как социально-психологический феномен*

История развития посредничества в переговорах

В первобытном обществе главным методом разрешения конфликтов была грубая физическая сила. Необходимость выживания племен привела к привлечению третьей стороны для урегулирования споров и разногласий. Жрецы и вожди останавливали насилие, увещая, убийства, выступая одновременно посредником и арбитром,

В Средние века в Западной Европе наиболее значительную роль в улаживании конфликтов не только в дипломатической практике, но и в семейных спорах, и в криминальных случаях играла церковь.

Основой современной модели медиации, распространяющейся в последние десятилетия во многих странах, является американская модель посредничества, которая появилась в США после Второй Мировой войны и достигла своих вершин к 1970-м гг. В Европу она пришла в 1980-е гг. Однако этот процесс оказался непростым. Максимальным сопротивлением американской модели оказалось во Франции. В Германии медиация применяется широко. В Великобритании история медиации берет свое начало в 1980-х гг. В Швеции, имеющей давнюю историю использования третейского разбирательства, существует институт посредничества (например, при Торговой Палате Стокгольма).

В истории России процесс разрешения споров с участием третьей стороны известен с давних времен. К нему обращались для улаживания конфликтов как внутри крестьянской общины, так и в «высшем обществе». Уже в Древней Руси с помощью посредника делались попытки кончить миром княжеские ссоры и междоусобицы, Посредниками в конфликтных ситуациях нередко выступали представители духовенства. Позднее были созданы социальные институты, которые стали согласовывать интересы различных социальных групп российского общества: Вече, Земский собор, земства.

### Области применения медиации в наше время

Таблица 5.1.

Брак и семья	Конфликты аренды	Школа/университет
супружеские конфликты	Конфликты между арендаторами и арендодателями	тренировки школьников
насилие в браке		конфликты между студентами и преподавателями
конфликты на почве воспитания	Соседство/городской район	
следствия развода (содержание, посещения, родительские права, усыновление)	конфликты изза детских садов	Конфликты между преподавателями и администрацией
Экономика	насилие	Транспортная политика
забастовочная борьба	вандализм	
деловые конфликты	Защита окружающей среды	Расовоэтнические конфликты
конфликты на рабочем месте	места для промышленных сооружений	
Коммунальная политика	использование площадей	

строительство (временных) общежитий планы использования свободных земель развитие экономики региона (правительство, учреждения) Прочие социальные конфликты в доме престарелых в сфере купли-продажи по соблюдению договоров медицинские конфликты	строительство плотин Парламент медиационные тренинги для председателей комитетов (конструктивное слушание вместо словесных баталий)	Юстиция/преступность телесные повреждения, компенсация «преступник-жертва» работа полиции конфликты в тюрьмах
---	---	---

Известны три основные формы урегулирования конфликтов:

- 1) с позиции силы-военные действия, административные приказы, использование авторитета и власти;
- 2) с позиции закона/права - урегулирование в суде, арбитраже или третейском суде;
- 3) переговоры с позиции взаимного согласования интересов.

Многовековая история силового разрешения показывает, что силовая форма не столько разрешает конфликт, сколько загоняет его вглубь, где он продолжает свое латентное существование до момента, пока проигравшая сторона не наберет достаточных ресурсов для достижения своих целей или отмщения. К тому же, выигравшая сторона должна все время увеличивать свой ресурс для того, чтобы эту свою победу удержать.

Практика судебного разрешения конфликтов, хотя и является более цивилизованной процедурой, имеет ряд ограничений. Во-первых, никакая судебная система не способна решать возникающие конфликты - их слишком много в современном обществе. Во-вторых, всегда спор вообще может быть разрешен в суде, например, из-за отсутствия необходимых законов. В-третьих (и это самое главное), проигравшая в результате судебного разбирательства сторона, как правило, не считает решение справедливым, а потому стремится его вначале обжаловать, а если это не удастся, не исполнять. Даже в такой законопослушной стране, как США, не исполняется до 70% судебных решений по гражданским искам. В России не исполняется до 85-93% таких решений (таково, по нашим данным, мнение судей Санкт-Петербурга).

В тех ситуациях, когда возможности односторонних действий участников конфликта практически исчерпаны или цена продолжения конфликта становится слишком высокой, у оппонентов остается шанс решить проблему путем переговоров. Если стороны не готовы вести прямые переговоры, возможно привлечение к взаимодействию нейтральной третьей стороны.

Третьей стороной может быть:

- 1) Суд — его отличает четко разработанная, законодательно закреплённая процедура разбирательства, а также обязательность для исполнения участниками конфликта принятых третьей стороной решений. В этом случае участие третьей стороны характеризуется максимальной степенью вмешательства в конфликт.
- 2) Арбитраж — характеризуется отсутствием строгих норм, регулирующих процесс обсуждения проблемы; правом выбора третьей стороны самими участниками конфликта; обязательностью решений, вынесенных третьей стороной.
- 3) Посредничество — это особая форма участия третьей стороны в урегулировании и разрешении конфликта с целью оказания содействия процессу переговоров между участниками конфликта. Однако посредник не может определять выбор окончательного решения, который является прерогативой конфликтующих сторон. Ответственность за неудачу на переговорах и дальнейшую эскалацию конфликта несет не третья сторона, а сами участники конфликта.

Процесс опосредованных переговоров в конфликтологии называют медиацией, а профессионального посредника — медиатором.

Медиатор (от латинского слова mediator – посредник) - лицо, выступающее посредником в споре, конфликте, переговорах, передаче чего-либо (напр., сведений). (Мещеряков Б., Зинченко В., 2003) .

Суть медиации состоит в создании психологических условий, которые приводят к снижению эмоционального напряжения, принятию конструктивных решений и, в целом, к урегулированию конфликтов.

Причины приглашения на переговоры посредника.

## Практические причины

1. Часто стороны не знакомы с основными правилами медиации и методами конструктивного разрешения конфликта. Посредник может дозированно и целенаправленно привнести это знание в процесс урегулирования конфликта

2. Даже если конфликты не скрываются, но их позволительно обсуждать, то, как люди общаются друг с другом в ходе обсуждений, может ухудшить протекание конфликта, особенно если подогреваются эмоциями. Присутствие медиатора приводит к необходимости сторон контролировать эмоции.

3. Если дискуссия зашла в тупик.

4. На основании большего обзора третьи лица могут вносить в переговоры креативные полезные идеи.

### Логическая необходимость

1. Если одна сторона хочет внести в процесс выяснения какие-либо предложения или пойти на уступки, но не хочет сообщать об этом открыто, их может внести третье лицо от своего имени.

2. Стороны, находясь внутри ситуации, не имеют обзора и перспективы.

3. Третьи лица могут использоваться как «запасные мосты коммуникации», то есть прерванное общение противников может быть восстановлено с помощью посредника.

4. Некоторые методические приемы могут быть использованы только сторонними лицами.

### Медиация целесообразна в следующих случаях:

конфликтующие стороны проявляют готовность к совместному поиску решения проблемы, но не могут найти точек соприкосновения;

непосредственное общение участников конфликта серьезно осложнено или прекращено, и участие третьей стороны может способствовать изменению этой ситуации;

для конфликтующих сторон важно сохранение и продолжение взаимоотношений;

участники конфликта заинтересованы в контроле над принимаемыми решениями;

конфликтующим сторонам важно «сохранить лицо», т.е. сделать так, чтобы завершение конфликта не выглядело как поражение ни для одной из них, и помощь в этом посредника может оказаться весомой;

для оппонентов важным является такой аспект преодоления разногласий, как конфиденциальность.

Важнейшую роль в процессе медиации, т.е. переговоров с участием третьей нейтральной стороны, играет медиатор, деятельность которого характеризуется рядом психологических особенностей и требований. Главная цель посредника (медиатора) - организовать переговоры, таким образом, чтобы они привели к взаимовыгодному решению.

Критерии выбора посредника.

1. Компетентность: умение досконально проанализировать конфликтную ситуацию и владение навыками посреднической деятельности. Это требование во многом определяет эффективность усилий посредника по разрешению конфликта. Недостаточная компетентность посредника, наоборот, может привести к срыву переговоров и усилению конфронтации сторон.
2. Беспристрастность: посредник должен занимать нейтральную позицию, не оказывая поддержки ни одной из сторон конфликта.
3. Авторитет, которым обладает в глазах конфликтующих сторон посредник, определяет его возможности воздействовать на участников конфликта.

Основные положения концепции медиации.

Конфликт – это здоровое явление, но неразрешенный конфликт опасен.

Часто конфликт является результатом того, что стороны не знают, как решить проблему, а не того, что они не хотят ее решать.

Участники спора могут принять принципиально лучшие решения о своей жизни, нежели авторитет извне (пр., третейский судья)

Люди принимают более полные и поэтому лучшие решения, когда они осознанно воспринимают чувства, возникающие у них в результате конфликта, и интегрируют их в решения

Переговоры успешнее тогда, когда спорящие стороны должны после конфликта продолжать взаимодействие.

Участники соглашения скорее придерживаются его положений, когда они сами ответственны за результат и признают процесс, который привел к соглашению

Нейтральный, доверительный и не терапевтический характер сеансов медиации стимулирует к участию в ней

Развиваемые в процессе медиации способности к переговорам полезны для решения конфликтов в будущем.

Медиация - это особый социально-психологический процесс, в котором поведение конфликтантов сильно отличается от их поведения при административной или судебной процедурах,

Медиация-это структурно организованный процесс группового взаимодействия, в котором один из участников взаимодействия облегчает коммуникацию между двумя (и более) другими участниками, находящимися в эмоциональном противостоянии друг к другу и не способным самостоятельно осуществить конструктивную коммуникацию.

Медиация сходна с психологическими тренинговыми технологиями, но у медиации есть существенные и значительные отличия от тренинга и консультирования. Сама по себе процедура медиации направлена на разрешение психологических проблем участников, а на урегулирование проблем взаимодействия, в котором ущемлены реально - предполагаемо интересы участников. Групповой психологический тренинг, как известно, направлен либо на разрешение внутриличностных конфликтов, либо на формирование каких-либо навыков и умений. Сравните: «социально-психологический тренинг – модель для изучения и практическая лаборатория для формирования коммуникативных умений психологического воздействия, направленное на развитие знаний, социальных умений и навыков и опыта в области межличностного общения и профессиональной деятельности. Аналогично, тренинг ассертивного поведения развивает навыки уверенного поведения. По окончании тренинга участники чувствуют себя удовлетворенными, более уверенными, у них улучшаются контакты с другими людьми, они лучше понимают других. В этом смысле тренинг похож на медиацию: он тоже дает эмоциональное удовлетворение.

Медиация не ставит какие-либо задачи по формированию навыков или получения удовлетворения. Если это и происходит, то это дополнительный результат медиации. В медиации происходит важное реальное событие для участников. Медиация - это общение, в результате которого снижается не только эмоциональное и когнитивное напряжение конфликтантов, но участники получают удовольствие «в терминах удовлетворения потребностей» не только духовных, психологических, но и материальных, Медиация – это значимая часть жизни людей, находящихся в состоянии противостояния, борьбы и негативного отношения друг к другу (что редко бывает в тренинге, если тренер

специально не создает такую игровую ситуацию противостояния). Цель медиации - снять негативное отношение, помочь сторонам наладить конструктивную коммуникацию, подвести людей к осознанию своих интересов, снять психологические барьеры противостояния и увидеть в другой стороне не врагов или оппонентов, а партнеров, без которых не могут быть удовлетворены насущные потребности, какими бы они ни были. Им необходим совместный поиск взаимоприемлемых решений - договоренностей по урегулированию ситуации.

Итак, медиация - это организованный алгоритм переговоров, или последовательность этапов, которые обязательны для успешности всего процесса. Каждая стадия медиации имеет свои конкретные цели и задачи. Пока не будут достигнуты эти цели, медиатор не может переходить к следующей стадии. Только при полной уверенности, что все задачи этапа решены, можно переходить к следующему. Со стороны часто виднее: кто прав, а кто виноват. Медиатор не имеет права давать какой-либо оценки, а тем более определять, какая из сторон права или виновна. Он должен в процессе медиации оставаться нейтральным и беспристрастным, лишь обеспечивать эффективную коммуникацию между сторонами. Медиатор помогает сторонам понять, что случившееся уже в прошлом. Главное, чтобы они осознали, что именно для них важно в будущем.

## *5.2. Этапы медиации*

Х. Бесемер предлагает следующие этапы медиации, последовательно вытекающие друг из друга. Последовательность отдельных шагов не обязательно должна строго соблюдаться: в зависимости от типа конфликта некоторые шаги могут быть опущены или перенесены в другое место.

Предварительная фаза.

Первый контакт участников конфликта с медиаторами.

Обращение ко всем конфликтующим сторонам и их мотивация к участию в медиации.

Подготовка медиаторов: сбор информации. При необходимости обращение к экспертам, продумывание процедуры.

В случае необходимости «предварительная медиация»/ консультация по процессу работы над конфликтом для спорящих сторон.

### **Медиационная беседа**

## **Вступление**

Создать хорошую атмосферу: приятную, не напряженную, свободную от страха. Кооперативную, доверительную.

Представление медиаторов и сторон конфликта.

Прежнее состояние дел: тип установления контакта и уровень информированности медиатора.

Подтверждения или корректировки, ожидания – выяснить путем опроса участников.

Объяснение процесса медиации: технология, роль медиатора, основные правила (по договоренности).

Выяснение открытых вопросов.

Готовность довериться процессу медиации: выяснить путем опроса.

Соппротивление – серьезно принимать и учитывать его возможность.

Деловая сторона (договор) и организационные вопросы (график, записи и т.д. – урегулировать).

При необходимости собрать темы, упорядочить и оценить их значимость.

Оценить повестку дня/последовательность тем.

Точки зрения отдельных сторон конфликта

Точка зрения каждой стороны конфликта в отдельности: дать рассказать о фактах и чувствах медиатору.

Вопросы, активное слушание со стороны медиатора.

Подведение медиатором итога.

Уточняющие вопросы, задаваемые противной стороной (сторонами).

Ответы противной стороны (сторон).

Насколько это возможно и полезно:

прямое общение между конфликтующими сторонами

и отражение услышанного противной стороной (подстраховка со стороны медиатора)

в противном случае: общение через медиатора.

Общие пункты и различия фиксируются медиатором.

Прояснение конфликта /углубление

Опрос по отдельным проблемам медиатором (обе/все стороны попеременно)

(начинать с простой и/или неотложной проблемы)

выяснить не называвшиеся до сих пор интересы, чувства и скрытые причины

дать высказать желания/представления об идеале

установить непосредственное общение (особенно при положительных высказываниях, посланиях «Я» и желаниях)

выяснить реакцию другой стороны

#### 4. Решение проблемы/проект решений.

Собрать возможные решения: сбор идей (мозговой штурм) или внести идеи медиатора.

Оценка и выбор самых интересных предложений.

Выработка. Привлечение предметной информации.

#### 5.Соглашение

Сформулировать согласие сторон на принятие лучшего решения и само соглашение.

Выяснить реализацию, контроль и обращение с будущими проблемами.

Подписание соглашения.

Завершение: благодарность участникам

#### Фаза осуществления

Последующая встреча для оценки и обсуждения проблем, возникающих при осуществлении решения.

При необходимости дополнительные переговоры.

### *5.3. Функции посредника на переговорах*

1. Важная роль медиатора - это организация процесса медиации. Он предлагает те или иные варианты места встречи сторон (нередко для проведения переговоров выбирается территория посредника).

Принимает активное участие и в определении повестки дня. Совместно с конфликтующими сторонами он формирует круг вопросов для обсуждения и порядок их рассмотрения. При этом задача посредника состоит в том, чтобы убедить оппонентов начать переговоры с более простых вопросов, а к рассмотрению наиболее сложных перейти в последнюю очередь. Задача посредника заключается и в том, чтобы регулировать очередность и длительность выступлений, не допуская приоритета той или другой стороны.

Медиатор способствует формированию рабочей атмосферы на переговорах, проявляет подчеркнутое уважения к оппонентам, поощряет действия оппонентов к нормализации отношений.

С момента прихода клиентов на медиацию медиатор задает им правила поведения, помогает сторонам договориться о процедуре ведения переговоров и на протяжении всей медиационной сессии поддерживает как выполнение достигнутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами. Медиатор может прервать медиацию, если стороны не в состоянии остановиться в агрессивной «перепалке» или он явно видит, что стороны не готовы к переговорам. Очевидно, что функцию организатора медиатор выполняет на всех стадиях и между ними.

2. Медиатор должен быть активным слушателем. Эта роль медиатора хорошо известна психологам. Ему следует понимать как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи спорящих, а затем показать (дать обратную связь) конфликтам, что он их действительно услышал. В этой роли медиатор буквально повторяет, переформулирует утверждения говорящего, чтобы удостовериться: он правильно понял то, что было сказано. Бесстрастный повтор медиатора позволяет второй стороне понять сказанное другой стороной. При этом медиатор должен разобрать события (или факты), по поводу которых произошел конфликт, оценку этих событий участниками и те чувства, которые по поводу названных событий переживают участники. Следует иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретации и оценок, что зачастую приводит к непониманию поведения другой стороны. Часто трудно перечислить все возможные интерпретации одного и того же факта.

Стандартный текст активно слушающего медиатора выглядит так:

Итак, вы считаете... (далее идет повтор сказанного). Я правильно вас понял?

Эхо-повтор играет исключительно важную роль в медиации. Повторение сказанного, лишённое в исполнении медиатора эмоциональной окраски, направляет обсуждение на содержательную сторону спора. Повторение позволяет говорящему почувствовать неточности в своем рассказе и их исправить. Следует также заметить, что фиксация внимания к словам говорящего повышает его доверие к медиатору, ведь люди совершенно не привыкли к тому, что их действительно слышат. Медиатор должен воспринимать эмоции спорщиков как факт (они могут смеяться, гневаться или радоваться), но при этом рассматривать даваемую ими эмоциональную оценку события лишь как интерпретацию самого события. Поэтому медиатор может сообщить сторонам свое впечатление об эмоциональном состоянии.

Пример: «Я вижу, что вы возмущены этими словами».

При этом медиатор не может, например, сказать: «Вы говорите возмутительные вещи, поэтому противоположная сторона возмущена Вашими словами». Но, например, может сказать: «Когда вы говорите (повторяются слова говорившего) ... вы видите, какие чувства это вызывает у другой стороны». Активно слушать стороны медиатор должен на всех стадиях процесса, но ведущей эта функция является на стадиях презентации дискуссий и кокуса.

3. Медиатор как анализатор конфликта помогает сторонам осознать существенные аспекты для будущего решения проблемы. Суть этой функции в том, чтобы помочь сторонами разобраться в ситуации, тщательно исследовать варианты

Медиатор не имеет права оценивать ни сам конфликт, ни поведение и действия людей в нем, ни давать какие-либо советы, в том числе, и по поводу решения конфликта. (Сравните, поведение администратора или судьи). Медиатор должен приходить на медиацию «пустым»! Это одно из основных и самых сложных правил медиации. Умение абстрагироваться от личных предубеждений, прошлого опыта, похожих случаев очень важно для работы. Никогда нельзя знать заранее, что может быть соглашением именно для этих сторон. Только сами стороны являются хозяевами и судьями конфликтной ситуации и знают удовлетворяющий выход из нее! Выполняя эту функцию, медиатор

стремится, чтобы стороны высказали имеющуюся информацию и определили наиболее важные моменты в этом споре для каждой стороны. Степень подробности информации должна быть достаточной для принятия решения сторонами. Медиатор должен так разворачивать информацию сторонам, чтобы они увидели, что они понимают одинаково, а в чем их взгляды на ситуацию расходятся. Он помогает сторонам осознать, в чем их подлинные интересы и какие шаги могут быть сделаны, чтобы стороны урегулировали свои взаимоотношения.

Если стороны могут договориться с участием медиатора, то почему они не могут это сделать самостоятельно? Почему стороны сами не могут разрешить конфликт, если они заведомо знают ситуацию лучше, чем медиатор? Дело в том, что стороны обычно обсуждают на переговорах не свои интересы, а занятые в процессе конфликтной ситуации позиции, (свою позицию люди готовы защищать «не щадя живота своего!»), Эти позиции, как правило, действительно несовместимы друг с другом, а потому их обсуждение не может привести к решению проблемы. Задача медиатора в процессе анализа конфликта как раз и состоит в том, чтобы показать сторонам, какие интересы стоят за их позициями. Осознав интересы, можно построить новые позиции, которые будут пересекаться, обеспечивая составление соглашения для разрешения конфликта. Встречаются ситуации, когда интересы практически не пересекаются. В таких случаях приходится оставлять соглашение только о самых важных и необходимых общих интересах. Например, «не использовать силовые методы»; «разойтись и больше не взаимодействовать, не вмешиваясь в дела, друг друга».

Роль анализатора конфликта медиатор, главным образом, выполняет на стадии дискуссии по выработке вопросов для переговоров и в кокусе, но частично и на стадии генерирования предложений.

4. Любая конфликтная ситуация сопровождается эмоциональными переживаниями. В таких условиях человек может быть не совсем точен и адекватен как в своем видении ситуации конфликта, так и в своих ожиданиях относительно возможных способов его урегулирования. В психологии существует такой термин, как «сужение сознания». Люди, вовлеченные в конфликт, как бы «переворачивают» значение малозначимых фактов и поступков через призму своего конфликта. В таком случае принимаются решения, которые могут не быть реальными и не соответствовать объективным возможностям решения проблемы. Сознательно или бессознательно стороны могут делать процесс переговоров непродуктивным: идти в переговорах к нереалистичному соглашению, которое не будет выполняться.

Поэтому одной из важных ролей медиатора является роль контролера, он проверяет на реалистичность то, что говорят стороны: реализуемость высказываемых предложений,

наличие обсуждаемых ресурсов, выполнимость принятых соглашений. Тест на реальность чаще всего связан с вопросами типа:

«Что (или как) вы конкретно предлагаете сделать?»

«Как вы думаете, что произойдет, если...?»

5. При завершении процесса медиации посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все пункты соглашения об урегулировании взаимодействия: отношении, полностью согласны с условиями и с последствиями соглашения и способны выполнить свою часть договоренности. Медиатор, проверяющий реалистичность соглашения, обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными в долгосрочными.

6. Роль «адвоката дьявола» необходима медиатору, когда стороны приходят в тупик. В этой роли медиатор задает вопросы так, чтобы сторона посмотрела на ситуацию в самом невыгодном для нее свете, обсуждая последствия, к которым она может придти в результате своей жесткой позиции. Медиатор никогда не знает об условиях и истории рассматриваемой проблемы лучше сторон. Только участники конфликта могут сделать самую объективную экспертизу потенциально возникающих проблем в будущем. Задача медиатора этой роли показать все возможные негативные последствия действий/бездействий или результатов от предложений стороны, оппонируя предлагаемой ситуации. Как правило, после такого обсуждения сторона начинает вести себя более гибко и разумно, пытается найти реалистичные выходы для разрешения спора.

Найти варианты урегулирования конфликта не всегда просто. Если стороны не креативны и не способны к исследованию возможностей разрешения ситуации, то они могут растеряться и почувствовать себя в тупике. Зачастую, исходя из своего опыта, медиатор может видеть какие-то не рассматриваемые сторонами варианты предложений. Но медиатор не может подсказывать решение, а может лишь стимулировать стороны к поиску выхода, исполняя роль генератора идей. Делает это медиатор, используя вопросы:

«А что, как Вы думаете, могло бы послужить альтернативой этому?»      «Какой может быть еще способ, чтобы можно было удовлетворить как ваши интересы и интересы другой стороны?»

«Может, Вам нужны дополнительные гарантии выполнения этого условия?»

Такие вопросы могут помочь стороне по примеру медиатора начать самой продуцировать различные варианты выхода из конфликтной ситуации. Идеи, которые выработали сами стороны, обычно гораздо лучше учитывают те нюансы взаимоотношений сторон, которые не могут быть известны медиатору. Однако в случаях, когда у спорщиков никаких идей не возникает, медиатор имеет право предложить свои варианты решений, но ни в коем случае не настаивая на них.

Например, «А как вы отнесетесь к такой идее,..?»

- А что, если сделать...?

Но совершенно исключены высказывания типа: «Поверьте моему опыту. Этот подход гораздо лучше»; «Слушайте, что я говорю, я же предлагаю вам хорошее решение»; «Я не могу согласиться с вашим подходом»; «Нельзя быть таким упрямым»; «Ваша идея не заслуживает доверия» и т. д.

7. Роль генератора идей посредник использует на стадиях кокуса и выработки проекта соглашения, т. е. в ситуациях генерирования предложений по урегулированию конфликта.

8. Посредник также имеет возможность расширить ресурсы спорщиков. Выполняя эту роль, медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию, одинаково полезную для обеих сторон. Однако он должен быть очень осторожен, чтобы не давать никаких толкований, разъяснений или советов. Например, он может дать спорщикам прочесть формулировку закона или другого юридического документа, но при этом не имеет права интерпретировать этот документ, а в случае возникающих проблем обязан рекомендовать им обратиться к юристу.

В роли расширителя ресурса медиатор может также выступать, когда он видит, что одна из сторон психологически явно не готова к переговорам. Например, сторона плачет, с трудом успокаивается, но как только заходит вопрос об обсуждении предложений, она снова начинает плакать. В таком случае, медиатор в кокусе может обсудить со стороной возможность обратиться к психологу или психотерапевту. Только после этого, спустя время, вернуться к урегулированию конфликта. Следует заметить, что для сохранения нейтральности, даже если медиатор по образованию психолог или юрист, он сам не имеет права оказывать психологическую или юридическую помощь и во время, ни в перерывах

между медиационными сессиями. Чаще всего функция расширителя ресурсов необходима медиатору в кокусе, но может использоваться и при подготовке проекта соглашения.

9. Медиатор обучает стороны процессу ведения переговоров. В этой роли учителя посредник обучает стороны думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в споре не знают, как вести переговоры и пытаются применять запрещенные приемы («переговорные уловки»), иногда демонстрируют «фальшивые эмоции», вводят ложную информацию, выдвигают чрезмерные требования в надежде получить то, что они действительно хотят, запугивают противника.

Как правило, в кокусе, медиатор обсуждает форму и содержание, которые будут вынесены на общую сессию, и тщательно готовит сторону к этому. Большинство участников переговоров после сеанса медиации испытывают подлинное потрясение от того, что удается разговаривать с противоположной стороной без криков и уловок, при этом достигать положительного результата во взаимодействии с ней. Можно представить себе изумление родственников, находящихся в многолетнем споре, которые признаются медиатору, что они впервые увидели проблему с точки зрения противоположной стороны. Опыт правильно организованных переговоров, даже если стороны не приходят к соглашению, учит участников медиации тому, как надо себя вести в сложных ситуациях, дает образцы эффективной коммуникации, формирует видение самого себя с неожиданной точки зрения. Этот эффект медиации столь высок, что некоторые участники, даже не достигнув успеха, которого ожидали, спустя многие месяцы с благодарностью вспоминают сам процесс переговоров.

10. Медиатор помогает сторонам составить соглашение. Суть этой функции заключается в том, что медиатор отслеживает корректность, точность и полноту содержания соглашения. При этом он должен помочь сторонам проверить, насколько реалистично то, о чем они договорились. Если какие-то формулировки несут неоднозначное понимание, медиатор просит стороны вместе обсудить, что имеется в виду и как они это понимают. Медиатор следит за тем, чтобы все пункты, обсуждаемые на переговорах, и все предложения, которые важны для урегулирования спора, были внесены в соглашение. Он также просит стороны внести в соглашение санкции, которые может применить каждая из сторон, и соглашение будет нарушено. Составление соглашения, к изумлению участников, может занять не меньше времени, чем весь остальной процесс переговоров.

11. Медиатор - хранитель психологического климата. Эта роль медиатора тесно связана с функцией организатора процесса. Речь не идет о создании идиллии, или мягкой спокойной атмосферы. Во время медиации возможны жесткое поведение и жесткие высказывания, а также недовольство и противостояние. Роль медиатора заключается в

том, что бы поддерживать конструктивное взаимодействие между сторонами, избегая взаимных оскорблений и унижения сторон. Процедурное соглашение, принятое во время вступительного слова медиатора, является эффективным инструментом управления психологическим климатом. Если медиатор профессионален, напряжение быстро преодолевается стороны спокойно, по-деловому обсуждают и вырабатывают взаимные обязательства, естественно, функцию хранителя психологического климата медиатор должен выполнять на протяжении всей медиации.

В процессе медиации снятие негативных эмоций позволяет перейти на конструктивное обсуждение возможных вариантов решения конфликта. Практически с этого момента участники конфликта начинают самостоятельно вести переговоры. Задача медиатора на этом этапе заключается только в том, чтобы включаться в переговоры в случае, если стороны испытывают какие-либо затруднения. При этом вся ответственность за реально полученный результат, за соглашение лежит на самих сторонах.

Медиация - это последовательное и целенаправленное развитие ситуации, при котором меняется ментальность и поведение человека. Именно это определяет особый тип психологического поведения участников в медиации, отличный от поведения людей в процессе, например, третейского суда или психологического тренинга. В этом состоит основной социально-психологический феномен медиации: ситуация взаимодействия конфликтующих сторон из, казалось бы, неразрешимой и тяжелой превращается в конструктивную, зачастую даже восстанавливаются нормальные человеческие отношения между сторонами.

#### ***5.4. Варианты посредничества***

Существенным моментом в технологиях переговорного процесса является оценка форм и способов участия в конфликте посредника (медиатора).

В литературе выделяют три варианта посредничества (Линчевский Э.Э.):

1. Дизъюнктивный (разъединительный).
2. Конъюнктивный (объединительный).
3. Смешанный.

Схематично эти варианты можно представить следующим образом:

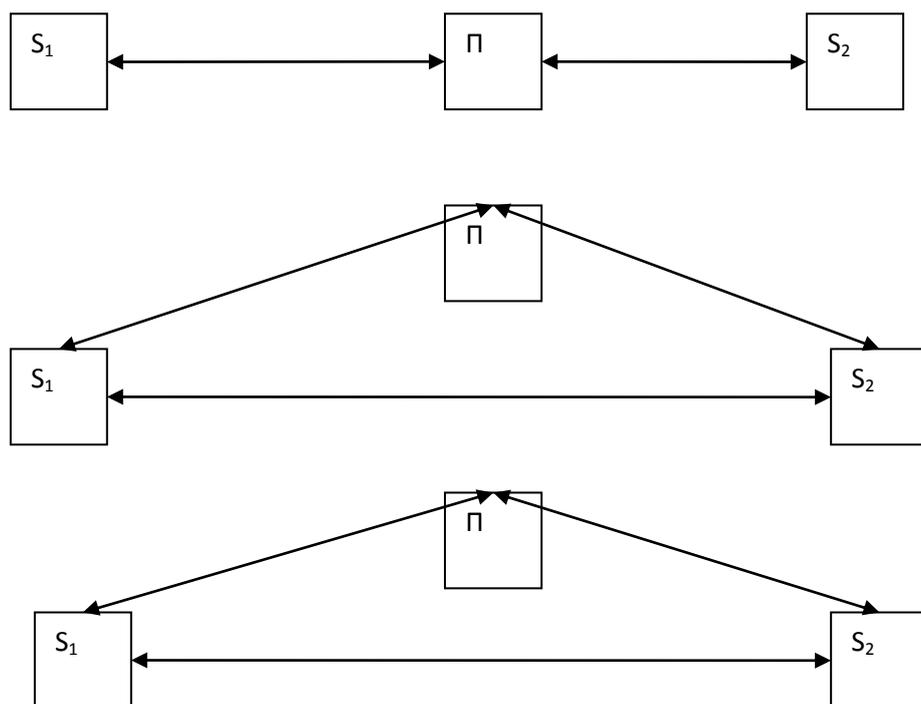


Рисунок 5.1 Варианты посредничества

S1 и S2 - субъекты конфликта, П — посредник

В первом случае, посредник изолирует оппонентов друг от друга, лишая возможности и необходимости непосредственного контакта. Все вопросы, предложения идут через него, хотя он выступает от лица другой стороны.

Во втором случае, посредник создает условия для непосредственного продуктивного контакта оппонентов. Контакты с посредником не подменяют, а скорее дополняют прямые контакты оппонентов друг с другом.

Посредник выступает перед каждой стороной от собственного лица, не скрывая заинтересованности в успехе своей миссии.

Модели посреднической деятельности (Е.И. Степанов, 1999):

- 🌈 фасилитаторство;
- 🌈 консультационное посредничество;
- 🌈 посредничество с элементами арбитража.

Основное различие между ними заключается в роли третьей стороны на переговорах и степени ее участия в выработке окончательного решения. Под этим углом зрения и охарактеризуем выделенные разновидности посредничества.

1 Фасилитаторство. Роль третьей стороны сводится главным образом к тому, что фасилитатор (от англ. *facilitate* — облегчать) оказывает участникам конфликта содействие в организации переговоров и проведении встреч. Участие фасилитатора в разрешении конфликта состоит в том, чтобы помочь конфликтующим сторонам в подготовке встречи; обеспечить их равное участие в обсуждении; добиваться строгого соблюдения повестки дня и процедуры переговоров. При этом фасилитатор не принимает участия в полемике сторон и выработке решений.

2 Консультационное посредничество. Специфика этой разновидности посредничества заключается в следующем: конфликтующие стороны получают предварительное согласие посредника на то, что если они не смогут самостоятельно найти решение проблемы, то он выскажет свою точку зрения в порядке консультации. Это мнение посредника не является для сторон обязывающим и выслушивается только в том случае, если переговоры зашли в тупик. Однако участники конфликта могут воспользоваться мнением посредника для достижения соглашения.

3 Посредничество с элементами арбитража. В рамках этой модели влияние посредника на переговорный процесс максимально. Связано это с тем, что участники конфликта до начала переговоров договариваются о том, что если переговоры зайдут в тупик, посредник вынесет обязательное для исполнения решение по спорному вопросу. Эта договоренность стимулирует конфликтующие стороны, заинтересованные в контроле над достигнутыми результатами, приложить максимум усилий для самостоятельного поиска решения. В любом случае, данная процедура гарантирует, что соглашение между сторонами будет достигнуто. Какой бы вариант посредничества ни был реализован в переговорном процессе, главное, чтобы оно было успешным. Разумеется, наилучшим результатом посреднической деятельности является разрешение конфликта. Например, на счету Федеральной службы посредничества и примирения (США) более 500 тыс. разрешенных конфликтов за 50 лет работы (Ростиашвили К. Д. 1991).

Однако многое зависит не только от самого посредника, но и от стадии развития конфликта, характера взаимоотношений сторон, наличия альтернатив переговорному соглашению, соотношения сил участников конфликта, влияния среды, в которой протекает конфликт и т.п. При наличии такого большого числа разносторонних факторов привлечение посредника может и не принести желаемого результата. Но говорить в таких случаях о неудаче не всегда правомерно.

Оценка эффективности посреднической деятельности

Оценивая эффективность посреднической деятельности, следует использовать несколько критериев.

1) Объективные критерии, позволяющие рассматривать вмешательство посредника как успешное:

завершение конфликта;

снижение остроты конфликтного взаимодействия;

переход от односторонних действий участников конфликта к попыткам совместного поиска решения проблемы;

нормализация взаимоотношений оппонентов.

2) Важно ориентироваться также и на субъективные показатели, которые отражают степень удовлетворенности участников конфликта посредничеством. Для этого следует определить, считают ли конфликтующие стороны, что

оказывая содействие переговорному процессу, посредник был объективен по отношению к оппонентам;

без его усилий сторонам было бы сложно обойтись;

достигнутые при помощи посредника результаты не являются навязанными, а, наоборот, представляют собой взаимоприемлемый итог.

Оценивая степень успешности посредничества, необходимо учитывать, кроме того, оценки самого посредника и внешних наблюдателей.

Деятельность посредника сопряжена с целым рядом проблем, трудностей, препятствий, которые ему необходимо преодолевать. При этом успех усилий посредника не всегда очевиден, его деятельность сама по себе еще не гарантирует разрешения конфликта, а иногда может вызвать эскалацию конфликтного противоборства. Однако сам факт привлечения посредника к урегулированию и разрешению конфликта означает стремление сторон найти выход, используя путь переговоров, и дает надежду на благополучный исход.

***Контрольные вопросы для самопроверки***

1. Что или кого можно рассматривать в качестве третьей стороны на переговорах по урегулированию конфликтов?
2. В каких ситуациях целесообразна медиация?
3. Назовите критерии выбора посредника.
4. Что включает Медиационная беседа?
5. В чем заключается функция медиатора как анализатора конфликта?
6. Опишите три варианта посредничества по Э.Э.Линчевскому.

### *Литература*

1. Аллахвердова О.В. Медиация: Пособие для посредников. СПб., 1997.
2. Аронсон Т., Эйкерт Р. Психологические законы поведения человека в социуме. М., 2002.
3. Бесемер Х. Медиация, посредничество в конфликтах. Калуга, 2004.
4. Буртовая Е.В. Конфликтология. Посредничество в переговорном процессе. 2002.
5. Вишневская А.В. Конфликтология: курс лекций. М., 1993.
6. Гришина Н.В. психология конфликта. СПб., 2000.
7. Давыденко ДМ. Посредничество по урегулированию коммерческих споров. М., 2006.
8. Иванова Е.И. Практика посредничества Лиги переговорщиков // Третейский суд. 2004, № 3
9. Кузьмина М.М. Альтернативные формы ведения правовых конфликтов. Ставрополь, 2001.
10. Куницына В.Н. Казаринова Н.В. погорьша В.М. Межличностное общение, СПб., 2001.
11. Линчевский Э.Э. Конфликты в общении и общение в конфликте: Учеб. пособие. СПб., 1998.
12. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга, 1993.
13. Неренберг Дж. Гений переговоров. Минск, 1997.
14. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния. СПб, 2004.

## ТЕМА 6. ПЕРЕГОВОРЫ И ПРОДАЖИ

**Целевая установка:** Раскрыть сущность понятия продажи, показать разницу между переговорным процессом и продажами.

**После изучения данной темы слушатели смогут:**

-  объяснить, что такое продажи;
-  назвать особенности продаж;
-  отличать переговоры от продаж;
-  знать правила ведения коммерческих переговоров.

В лекции рассматриваются следующие вопросы:

6.1. О разнице между продажами и переговорами или почему важно понимать разницу между переговорами и продажами?

6.2. Параметры, отличающие переговоры от продаж (Гарвардская методика)

Контрольные вопросы для самопроверки

***6.1. О разнице между продажами и переговорами или почему важно понимать разницу между переговорами и продажами?***

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы "надуть" партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения.

Чтобы выигрывать в торговых переговорах, во-первых, необходимо быть хорошим переговорщиком «вообще», а во-вторых, необходимо быть специалистом именно в торговых переговорах (А.В. Стёганцев)

### КРИТЕРИИ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Достижение взаимовыгодного соглашения по всем оговоренным вопросам.

Запланированный или меньший расход времени, энергии, финансов на достижение соглашения.

Сохранение или улучшение отношений между партнерами по переговорам.

Заключение договора о намерениях по продолжению сотрудничества (наличие согласованного ответа на вопрос «Какой наш следующий шаг?»).

Любые переговоры — это разновидность коммуникативной деятельности, и хороший переговорщик — всегда хороший коммуникатор, который должен обладать навыками профессионального общения.

Основные компоненты переговорной компетентности А.В. Стёганцев)

1. Наличие ясно осознаваемого алгоритма ведения переговоров, адекватного своим собственным возможностям и уровню сложности решаемых задач.

Ключевой вопрос: «Что и в какой последовательности мне необходимо ДЕЛАТЬ во время переговоров?»

2. Владение на уровне навыков всемигловыми формами и приемами коммуникации: различные типы вопросов, ответов, сообщений и их основные комбинации (активное слушание, обратная связь, вербализация, шутка, комплимент, ведение диалога и т.д.). А кроме того, владение целым рядом «смежных» навыков, таких как диагностика типа личности и текущего состояния партнера, саморегуляция, управление конфликтом, анализ ситуации, целеполагание, планирование, управление временем и т.д.

Ключевой вопрос: «Что мне необходимо УМЕТЬ, чтобы успешно реализовывать свой переговорный алгоритм?»

3. Знание ряда теоретических положений прикладной психологии, в частности в области передачи и усвоения информации, типологии личности, психологии эмоций, саморегуляции и т.д. Ведь хороший переговорщик должен понимать, что происходит на разных стадиях переговоров в сознании покупателя, какие факторы влияют на принятие им решения о покупке, как можно воздействовать на этот процесс.

Ключевой вопрос: «Что мне необходимо ЗНАТЬ, чтобы успешно реализовывать свой переговорный алгоритм в типовых и возможных условиях переговоров?»

4. Наличие позитивных установок по отношению к переговорам как виду деятельности, а также по отношению к своей непосредственной работе.

Ключевые вопросы: «Как я ОТНОШУСЬ к тому, что я делаю? Как переговорная деятельность связана с моими жизненными целями и ценностями? Насколько я уверен в

высоком качестве предлагаемого мной продукта имоей компании? Насколько я уверен в себе?»

5. Развитость психологических качеств,необходимых для успешных переговоров,

в первую очередь таких, как скорость, точность и креативность мышления, энергичность, коммуникабельность, эмпатичность, стрессоустойчивость.

Ключевой вопрос: «Каким я должен БЫТЬ, чтобы успешно реализовывать свой индивидуальный переговорный алгоритм в реальных условиях на заданном уровне качества?»

6. Переговорный опыт — его объем и разнообразие (то, что при подготовке летчиков называют «налет часов»).

Ключевые вопросы: «Сколько раз и в насколько разнообразных условиях я УЖЕ ПРОВОДИЛ переговоры?»

7. Внешний вид и имидж. Основные параметры: адекватность характеру выполняемой деятельности; аутентичность (соответствие личностным особенностям и внутреннему состоянию); соответствие корпоративной культуре и «фирменному стилю».

Ключевой вопрос: «Как я должен **ВЫГЛЯДЕТЬ** для успешного и комфортного для себя и партнера ведения переговоров?»

Профессиональным продавцами закупщикам, помимо всего перечисленного, необходимо быть также специалистами в области именно торговых переговоров, понимать, чем торговые переговоры отличаются от переговоров

Большинство людей путают переговоры с продажами. И во время переговоров начинают продавать. И во время продажи пытаются вести переговоры. А иногда во время продажи пытаются продавать, вместо того, чтобы перевести процесс продажи в переговоры. И иногда во время переговоров продолжают вести переговоры, вместо того, чтобы просто что-то продать прямо сейчас.

Принципы продаж пригодны в любых ситуациях взаимодействия. Вы можете продать все что угодно, и кому угодно – при соблюдении небольшого количества правил. Продавать можно товары, услуги, идеи, эмоции и отношение, восприятие, реакции, предпочтения и многое другое.

В продаже происходит обмен тем, что человеку нужно и тем, что у него есть предложить.

В продаже «напрягается» производя и придумывая варианты продавец.

В переговорах «напрягаются» обе стороны.

В переговорах главная задача – так организовать процесс взаимодействия сторон, чтобы они совместно начали вырабатывать варианты решений, которые могли бы удовлетворить интересы всех сторон.

Задачей продавца является предоставление клиенту выгодного (привлекательного) предложения.

Нет предложения – нет продажи.

Продавец должен точно знать, что он продаёт, и – что он хочет получить взамен.

Переговорщик входит в контакт свободным от предположений о том, что он хочет получить взамен или сколько он готов заплатить. Он – открыт вариантам. Но он может определять степень соответствия вариантов своим интересам.

По мнению Джеймса Маткина, сильный переговорщик - это тот, кто:

- умеет хорошо слушать
- умеет «читать контекст переговоров»
- большую часть времени тратит на то, что придумывает альтернативы
- делает небольшое количество встречных предложений
- акцентируется на людях (и люди ему нравятся)
- понимает, что переговоры ведутся не только с теми, кто сидит за столом в данный момент, но и с теньвыми фигурами, которые стоят за переговорщиками.

Почему важно понимать разницу между переговорами и продажами?

1. Для экономии ресурсов, в т.ч. ресурсов влияния
2. Для выбора правильного начала, для выбора нужного (подходящего, уместного, эффективного) формата взаимодействия.

Если там, где нужны переговоры, Вы будете продавать – это влияние, тогда другая сторона будет либо сопротивляться, либо начнёт тоже продавать Вам своё, и взаимодействие превратится в торг, в котором Вы можете и проиграть. Торг - это элемент продажи, а не переговоров!

Если там, где нужна продажа, Вы начнёте переговоры – всё закончится, так и не начавшись.

Когда начинаются переговоры?

1. Когда обеим сторонам необходимо нечто друг от друга, и они обе это понимают. Если одной стороне от другой ничего не нужно (или она считает, что ей не нужно) – формат взаимодействия смещается в сторону продаж. В таком случае Ваша цель – заинтересовать другую сторону.

Ловушки к пункту №1:

а) Другая сторона только делает вид, что ей ничего от Вас не нужно. В этой ситуации Вы можете сначала (прежде чем начинать переговоры, и говорить о своих интересах) – проговорить (прямо назвать) то, что может быть нужно другой стороне от Вас – так, чтобы она потом не смогла от этого отказаться. Например: «Я хочу уточнить кое-что для себя. Правильно ли я понимаю, что Вам необходимо провести ремонт? Хорошо, это первое, что я хотел уточнить. Второе: правда ли, что та бригада, которая работала у Вас – отказалась работать дальше за ту же цену? Спасибо, я понял. И правильно ли я понимаю, что Вы планировали обратиться к нам с предложением, провести у Вас ремонт?»

Этот приём работает лучше. Если Вы в буквальном смысле загибаете пальцы, и считаете пункты: «Первое, второе, третье...», Вы просто перечисляете факты, и требуете их подтвердить. Желательно, чтобы это были такие факты, которые другой стороне трудно опровергнуть. Что трудно опровергать? Факты, цифры, детали.

Для этого случая уместны замечания типа:

«Давайте не будем делать вид, что...»

«Давайте не будем забывать о том, что ...»

«Вынужден напомнить Вам, что ...»

б) если Другая сторона упускает из своего внимания некие детали и аспекты, что позволяет ей ошибочно считать, что ей от Вас ничего не нужно.

Для этого случая уместны следующие замечания:

«Позволю себе привлечь Ваше внимание вот к этому...»

«Знаете ли Вы, что ...»

«Вы не упускаете вот этого...?»

«А Вы учли тот факт, что ...?»

в) если Вы сами не знаете, что другой стороне от Вас может быть что-то нужно.

### **Тактики:**

- Предварительный (а так же во время самой встречи) сбор информации о потребностях, проблемах и трудностях другой стороны
- Задать прямой вопрос:
- Чем я мог бы быть Вам полезен?
- Могу ли я быть Вам чем-то ещё полезен?
- Есть ли что-то, в чём я могу Вам помочь?
- Есть ли у нас области для сотрудничества?
- Я не знаю, нужно ли Вам что-нибудь от меня?
- Я пришёл узнать, могу ли я быть чем-нибудь Вам полезен.

2. Когда Вам есть что предложить другой стороне (есть, что «продать») – это продажа. Задайте себе вопрос: «Что является предметом продажи? Что Вы им продаёте?» И если есть – продавайте! Но могут быть ситуации, когда продавать нечего. То есть, то, что Вы можете предложить им – они не могут этим воспользоваться (или попросту использовать). Это ситуации, в которых Вы им ничего не передаёте. Идея – передаётся. Идею – можно продать. Но тут вопрос: «Могут ли они воспользоваться этой идеей?»

«Чтобы они мне вернули долг» - это идея, она может быть передана. Но они не смогут напрямую ею воспользоваться. В этом случае применяются принципы переговоров. Когда нечего передать, из того, чем они могут воспользоваться (от чего они «загорятся», «зажгутся» их глаза, что их заинтересует) – ведите переговоры.

Переговоры – это о том, кто, кому, когда и при каких условиях был, есть или будет должен.

Переговоры – всегда об обязательствах (прошлых, настоящих или будущих).

Там, где сработает «предложить», «увлечь», «зажечь», «облагодетельствовать», - это продажа. Вы приходите, и говорите: «Я принёс Вам вот что. Интересно?». Это продажа. Но как только они в ответ сказали: «Интересно!» - это уже переговоры.

3. Там, где Вы не можете ничего предложить, но Ваши интересы завязаны на действия, обязательства другой стороны – это переговоры. Вы принесли начальнику идею. Если идея работает на интересы и потребности начальника (и Вы не упоминаете свои интересы) – это продажа. Если Вы приходите и хотите получить повышение (в первую очередь это Ваши интересы) – тогда это контекст переговоров. Чьи интересы звучат в первую очередь? Если других – это продажа. Если Ваши или обеих сторон – переговоры.

### ***6.2. Параметры, отличающие переговоры от продаж (Гарвардская методика)***

Несмотря на то, что в продажах и в переговорах креативная и интуитивная составляющие порою занимают основное место, именно владение технологиями позволяет современному бизнесмену (или продавцу) быть эффективным, и – побеждать.

Управляемость продаж и переговоров – вот достаточное основание научиться различать разницу между ними.

Существуют разные подходы и парадигмы ведения как продаж, так и переговоров. И в любом подходе, в любой парадигме используются определенные принципы, специфические приёмы, и точно (точечно) направленные техники – как «диагностики», так и управления. Эти принципы и техники в продажах и переговорах качественно различаются!

И в продажах, и в переговорах используются инструменты. А каждый инструмент имеет свои точки приложения, «показания» и «противопоказания». Владеть инструментом – это не только досконально его знать и уметь его применять, но и – обладать способностью определять уместность или неуместность применения данного инструмента.

И в продажах, и в переговорах инструменты – разные. А значит, для продаж и переговоров существуют разные точки приложения. Разные поводы. Разные ситуации. Разные сигналы к началу и окончанию «процедуры». И современному бизнесмену (продавцу) необходимо ориентироваться в том, когда пришло время использовать

принципы и приёмы продаж, когда – переговоров, а когда – пора начать комбинировать эти два совершенно разных способа делового взаимодействия с другим человеком.

Любое деловое взаимодействие не всегда начинается с ясного понимания обеими сторонами, чем же является их взаимодействие – продажей или переговорами.

Деловое взаимодействие с клиентом часто не определено заранее, и чем оно будет – зависит от многих факторов. И если Вы не будете им управлять – оно может протекать по одному из миллионов различных сценариев. Но если Вы понимаете суть ситуации и своих задач, если Вы ориентированы в степени доступности ресурсов для Вас и для другой стороны, если Вы знаете, какие альтернативы есть у Вас, а какие у другой стороны – то Вы примете решение о том, какие формы должно приобрести ваше будущее взаимодействие. И сделаете необходимые шаги, для того, чтобы Ваше взаимодействие имело ту форму, что максимально соответствует Вашим возможностям и интересам – тактическим и стратегическим.

Иногда это будет продажа, а иногда Вы поведёте взаимодействие по законам переговоров.

И это могут быть по форме переговоры, с применением технологий и принципов продаж.

Или это может быть продажа, с плавным переводом ситуации в полноценные и качественно управляемые Вами переговоры.

Часто продажа является лишь первым этапом во взаимодействии двух сторон, и плавно перетекает в переговоры. В классической матрице продаж (пирамиде продаж) этап «Переговоры о цене», или этап «Переговоры об условиях» - это уже переговоры, а не продажа.

Как только покупатель убедился в том, что товар ему необходим – начинаются переговоры. Переговоры могут быть о стоимости товара, об условиях поставки или доставки, о скидках, о переходе на постоянное обслуживание, о переводе взаимодействия из однократной покупки – к постоянному сотрудничеству, и т.д.

Понимание различий между продажами и переговорами крайне важно:

1. Любая продажа должна перетекать в переговоры. Иначе – Вы будете обречены бояться потерять клиента вплоть до подписания контракта или перевода денег.
2. Главное отличие продаж от переговоров – равноправие людей в переговорах

«Переговоры» - это такая форма делового взаимодействия двух сторон, в которой обе стороны исследуют ситуацию на возможность удовлетворения собственных интересов с помощью переговоров в лучшей степени, чем доступная им альтернатива срыву переговоров.

Если у Вас есть вариант, с помощью которого Вы можете удовлетворить свои интересы лучше, чем с помощью данных переговоров – эти переговоры Вам не нужны.

Переговоры – это форма взаимодействия равноправных сторон. Не может быть переговоров между сторонами, которые имеют разные права. В таком случае это не переговоры, а – самообман. У сторон могут быть разные ресурсы, разная информированность, разная оснащённость, подготовленность, разная степень желаний и т.д., но права у сторон должны быть одинаковыми.

Таким образом, переговоры и продажи могут отличаться следующими параметрами:

1. Позициями сторон.
2. Степенью заинтересованности: «Кому нужнее?», «Кто кому больше должен?» или «Кто главнее?»
3. Целями участников.
4. Стратегиями и действиями участников.
5. Авторством, или кто управляет процессом.

### **6.2.1. Позиции сторон**

В продаже позиции могут быть совершенно разными.

(Вопрос 2. Начало). Продавец может занимать:

позицию Эксперта,

позицию Представителя Компании,

позицию Посредника между Компанией и Клиентом.

В переговорах ни одна из сторон не может быть «экспертнее», чем другая сторона. Любая компетентность теряет в переговорах преимущество. Ни одно преимущество партнёров друг перед другом не имеет в переговорах никакого значения.

Один сильнее другого, один богаче другого, один умнее другого, один учёнее другого – неважно. Переговоры есть переговоры, и в них имеет значение только согласие каждой из сторон. Вы можете признать большую компетентность в каком либо вопросе другой стороны, но эта большая компетентность не предполагает Вашей обязанности соглашаться с оппонентом.

«Да, я знаю, Вы риэлтер, и лучше разбираетесь в ценах на жильё, но я всё-таки хотел знать, на чём конкретно Вы основывались, запрашивая такую цену»

«Конечно, Вы опытный оценщик картин, но позвольте, я сам сначала изучу рынок, а уж потом мы и встретимся»

«Я понимаю, что Вы можете скупить всех вокруг, но почему Вы решили, что это будет аргументом со мною?»

В переговорах Вы должны иметь дело только с полномочными представителями другой стороны. Как только кто-то говорит: «Мы не уполномочены...», так этот факт должен стать для Вас знаком «СТОП!» в переговорах. Задайте вопрос «Как мы можем связаться с теми, кто уполномочен?»

Продавец может входить в контакт (и функционировать в нём):

«Снизу» - например, как работают в большинстве бутиков, или фитнес-центров («Клиент – большой и важный Гость»),

«Сверху» - например, окружая его заботой и вниманием, хлопоча вокруг него (те же бутики и фитнес-центры, та же позиция клиента как дорогого Гостя), или – с позиции Эксперта – разъясняя Клиенту детали, сообщая ему своё экспертное мнение.

«Наравне» – когда с клиентом разговаривают, как с равным партнёром, равным по компетентности в предмете продажи (может встречаться в автосалонах), равным по

статусу (как правило, такая «равность» касается не контакта «Продавец - Клиент», а контекста «Фирма - Клиент»)

В переговорах позиции сторон могут (и должны!) быть только «наравне».

Стороны – равноправные партнёры. Кто бы не участвовал в переговорах, хоть крупнейший холдинг с маленьким магазинчиком, или даже с частным лицом!

Силу и позицию в переговорах определяет не доступ к ресурсам, или их количество и качество, а – наличие альтернатив, с помощью которых сторона может удовлетворить свои интересы лучше, чем с помощью этих переговоров.

Любые двойные стандарты – это повод для пересмотра партнёрами своих целей, намерений, условий и формы взаимодействия с другой стороной, а так же применяемых ими принципов и технологий – вплоть до отказа от данных переговоров.

Чаше всего лучше отказаться от участия в неравных переговорах, чем идти на заведомо невыгодные условия.

### **6.2.2. Степень заинтересованности: «Кому больше нужно?», «Кто кому больше должен?» или «Кто главнее?»**

Продажи в восприятии обывателя (особенно начинающих бизнесменов и продавцов) – это ситуация, в которой «продавцу надо больше, чем клиенту». Как-то «по умолчанию» предполагается, что клиент имеет выбор, а продавец – нет. Клиент «король», и в любой момент, когда захочет, он может «вернуться и уйти». «Всё, что угодно, но только не спугнуть клиента!» В нашем обществе считается совершенно нормальным, что клиент «ничего не должен» продавцу, а продавец – по умолчанию, уже по своей функции обязан клиенту.

Когда мы вдумываемся, мы понимаем, что это далеко не всегда так. В любом взаимодействии если одна сторона что-то должна другой, то и другая – что-то должна первой. Это не обязательно могут быть одинаковые вещи, но закон сохранения энергии работает везде.

Если ты должен – что-то должны и тебе.

Если тебе должны – значит, и ты что-то должен.

В переговорах же ситуация иная. Переговоры, по умолчанию, процесс взаимодействия равноправных сторон, в котором обоим нужно что-то, что они могут получить в результате этих переговоров, и это «официально признаётся», в отличие от ситуации продажи, когда продавец стесняется говорить о том, что «магазин тоже должен заботиться о своих интересах», а вдруг клиент обидится и уйдёт!

Если процесс переговоров выглядит иначе – Вам срочно необходимо переводить его в форму, где Вы оба имеете равные права. В продажах продавец зачастую вынужден действовать, не ставя под сомнение априорное «неравноправие». В переговорах же, каждая из сторон имеет набор одинаковых прав и обязанностей (ответственностей).

Какие это права и обязанности?

Право быть выслушанным другой стороной.

Право настаивать на учёте своих интересов.

Право настаивать на обосновании позиции или к.-л. выбора другой стороны.

Право поднять вопрос о правилах ведения данных переговоров.

Обязанность соблюдать договорённости и множество других.

В магазине продавец, который в начале контакта отказывается обслуживать клиента – нарушает писанные и не писанные законы торговли. Но тот же продавец уже когда покупатель готов и хочет приобрести, например, холодильник, и – настаивает на особых условиях (бесплатная доставка) уже после того, как завершены все основные формальности (товар оформлен, деньги получены) – может спокойно и легитимно отказать клиенту в бесплатной поставке, так как этот пункт не входил в первоначальную договорённость между покупателем и магазином. Но если этот покупатель сообщает, что он является ответственным лицом в Управлении Образования, и готов принять решение о закупке партии компьютеров в этом магазине – наступает следующий этап, и продавец (руководство магазина) может принять решение о бесплатной доставке ему товара.

В продаже исследуются, обсуждаются и удовлетворяются (открыто, по крайней мере) интересы и потребности покупателя.

В переговорах исследуются и «имеются в виду» интересы обеих сторон.

Точка перехода продаж в переговоры крайне неустойчива и слабо определяема. Как правило, это дело интуиции продавца.

В переговорах, как только прозвучит, что кому-то нужно больше, чем другому - это повод прояснить позиции. Переговоры по умолчанию это процесс, в котором этот процесс нужен обеим сторонам одинаково. Да, любой из сторон какая-то вещь или аспект могут быть нужнее, чем другой стороне, и это, по выражению Р. Фишера и У.Юри может быть "валютой переговоров".

Но сами переговоры по умолчанию нужны обеим сторонам одинаково, иначе этих переговоров и не было бы.

Это одно из самых мощных отличий переговоров от продаж.

По умолчанию вопрос "кто кому больше должен", тоже важнейший на переговорах.

Кто кому больше должен "вообще" (по сравнению с продажами), то есть, нет ли по представлению сторон, таких аспектов, в которых одна сторона должна априори что-то другой. Например, приехать туда-то, в то время, когда другая не пойдёт на такое. Или кто оплачивает деловой обед, во время которого ведутся переговоры.

Если "получается", что Вы что-то должны больше, чем другая сторона, то это маркер смещения процесса в сторону продажи. И другая сторона находится на позиции "выбирающего покупателя". Это очень опасная точка, которую нужно аккуратно обойти и исправить.

"Кто главнее?" - ещё одна качественная рамка отслеживания на переговорах.

Любой признак, свидетельствующий о том, что кто-то диктует, что кто-то "главнее" или "правее", это мощный сигнал Вам о том, что стоит сделать паузу, проанализировать, чем это Вы вызвали такое положение дел, и обсудить с другой стороной легитимность такого положения дел.

В переговорах ни одна сторона не может быть "главнее" или "правее", и ни одна сторона не может диктовать чего бы то ни было другой стороне. В противном случае данное взаимодействие что угодно, но только не переговоры: насилие, шантаж, провокация, продажа, угрозы, "выкручивание рук", влияние, гипноз - всё что угодно, но только не переговоры.

В этом случае можно:

1. Заметить, что это произошло
2. Заявить об этом. Назвать доминирующую (или проскальзывающую) форму взаимодействия.
3. Поставить под вопрос легитимность происходящего.

### **6.2.3. Цели участников**

Цели в продажах у продавца и покупателя – разные.

**Цель продавца** – продать товар. Причём, продажа, максимально выгодная для продавца. Максимально выгодная с учётом текущих и будущих моментов. Максимально выгодная при условии, что степень выгоды не повлияет на имидж Компании и на лояльность покупателя.

**Цель покупателя** – купить нужный ему товар, максимально сэкономив в ресурсах, и чтобы не опуститься ниже минимально важных для покупателя критериев и сопутствующих потребностей.

**Цель переговоров** – исследовать (в форме переговоров) ситуацию на возможность удовлетворить свои интересы с помощью данных переговоров в большей степени, чем с помощью доступной Вам на данный момент наилучшей альтернативы этим переговорам.

Цель переговоров – не продать или купить.

Цель переговоров – не в участии в них до конца, и не в удачном их завершении. (Это – не цель, это – один из желанных результатов, причём, совсем не обязательных!)

Цель переговоров не в победе над партнёром по переговорам

Цель переговоров – проверить, а нельзя ли получить то, чего я хочу ещё выгоднее, чем другие доступные мне альтернативные способы.

Ещё одна важная цель переговоров - проверка и согласование будущей совместной реальности, которая наступит после (в результате) переговоров. Чем качественнее продумана и проверена совместная будущая реальность, тем качественнее проведены переговоры. Причём, эта совместная проверка, и главное - сверка в пониманиях и представлениях партнёров по переговорам нужна обеим сторонам в одинаковой степени.

В продажах такой совместной проверки мы можем и не наблюдать. В продажах клиент может проверять свою будущую реальность. Продавец может проверять будущую реальность клиента. Как правило, в продаже совместная будущая реальность проверяется только на предмет проблем, и причём, проблем Клиента:

"Если возникнут проблемы. Обращайтесь!"

"Куда я могу обратиться в случае, если телевизор сломается?"

Подводя итоги можно заметить:

1. В продаже совместное будущее (после продажи) как правило, не рассматривается.
2. Если рассматривается, то только в проблемном формате.
3. Если не в проблемном, то заботит это совместное будущее только продавца.
4. А если в проблемном, то только покупателя.
5. Даже рассматривая совместное будущее, клиент думает только о себе, по большому счёту не беря в расчет интересы продавца.

И если в переговорах хороший переговорщик специально подумает об интересах другой стороны в целях защиты надёжности заключаемого контракта, то в продажах контракт интересует продавца в основном только в плане отсутствия рекламаций со стороны покупателя. "Вернёт или нет?" - основной вопрос, беспокоящий многих продавцов.

В редких случаях продавец проверяет будущую реальность клиента, или связывает себя с будущим клиента.

"Вернётся или нет за следующей покупкой?" - второй вопрос продавца в отношении совместного будущего.

"Будет ли доволен?" и "Пришлёт ли ещё кого-то за тем же?" И даже если продвинутый продавец (или магазин-продавец) создаёт программы лояльности клиентов, привлекая их в дальнейшем, или закрепляя их за собою, всё равно, всё выглядит, да и обстоит так, что эта будущая совместная реальность больше нужна продавцу, а не покупателю.

#### **6.2.4. Стратегии и действия участников**

В продажах стратегия продавца – привлечь клиента, удержать клиента, заинтересовать его, убедить его, переубедить его, внушить необходимость/потребность в данном товаре, и продать – с минимальными затратами и потерями, с максимальной пользой для себя.

Стратегия покупателя:

- вовремя выявить и отсеять недобросовестных продавцов,
- постоянно быть начеку, опасаясь манипуляций со стороны продавца,
- прервать недобросовестные влияния продавца,
- максимально быстро и качественно сориентироваться в покупаемом товаре (опять же, с целью профилактики ошибок в приобретении),
- убедиться, что предложение соответствует заявлению,
- проверить (иногда и с помощью провокаций и манипуляций) продавца на наличие недобросовестных намерений, а так же - уровень его компетентности,
- убедиться в том, что предлагаемый (приобретаемый) товар максимально соответствует своим потребностям, критериям и запросам - лучше и больше всех доступных покупателю на данный момент товаров,
- убедиться, что с приобретением ничего не теряешь, и т.д.

В переговорах стратегия сторон заключается не в противоборстве, и не в стремлении обмануть, или победить другую сторону.

Побеждать в переговорах Вы можете, если Вас интересуют только краткосрочные выгоды, либо – когда выигрыш несравнимо больше потерь от последствий победы. Победой называют такое окончание переговоров, в котором одна из сторон выходит с приобретениями, а другая с потерями. Другой вариант – когда одна из сторон довольна результатами переговоров, а другая – крайне недовольна. В случае если Вы довольны результатами переговоров, а другая сторона – недовольна, как Вы считаете, насколько она будет заботиться о соблюдении тех пунктов, о которых Вы только что договорились? «Приобретая» больше, чем другая сторона, Вы обрекаете себя на ненадёжность соблюдения пунктов и нюансов договора другой стороной. Другая сторона будет всячески стараться «восстановить справедливость». Но если Вам необходимо, чтобы другая сторона чётко выполняла пункты договора, и Вы зависите от надёжности другой стороны, а у Вас не так уж много средств влияния на другую сторону, - не стоит уж очень «обижать» её! Чем больше Вы зависите от надёжности другой стороны, тем больше Вам стоит позаботиться о соблюдении и её интересов тоже.

Элементы стратегии в переговорах:

- ✳ Признание права обеих сторон на заботу о своих интересах.
- ✳ Равноправие сторон по основным параметрам.
- ✳ Забота не только о своих интересах, но и интересах другой стороны.
- ✳ Признание права другой стороны на опасения (а значит, и получение права на безопасное озвучивание и своих опасений тоже), и – на защиту от реализации опасений обеих сторон.

Задача оппонентов в переговорах – заставить другую сторону принять такие условия игры, при которых обе стороны могут рассчитывать на учёт их интересов и опасений. Более того – обе стороны с удовольствием вырабатывают механизмы максимального удовлетворения интересов обеих сторон, и – активно обращают внимание на степень удовлетворённости другой стороны.

### **6.2.5. Авторство, или – кто управляет процессом**

#### **Продажа.**

Специалисты по продажам считают, что взаимодействие с клиентом может выглядеть как угодно, но управлять процессом продажи – от начала и до конца должен только продавец.

Многим клиентам очень важно контролировать процесс контакта с продавцом. Они так чувствуют себя в безопасности. Вы можете предоставить клиенту свободу в выборе направления разговора – до следующих точек выбора:

1. Клиент нуждается в восстановлении комфортного состояния, которое, по Вашему мнению, прямо сейчас было бы более подходящим для продвижения клиента к покупке.
2. Клиенту нужна помощь в ориентации в предмете выбора.
3. Клиент запутался, или ошибается в более уместных критериях выбора товара, или в собственных критериях выбора.
4. Клиенту кажется, что Вы пассивны, не заинтересованы в нём, как личности, и это может помешать качеству контакта.
5. Клиент ведёт общение к конфликту.

Для некоторых клиентов сам факт, что управляют они – может автоматически означать некомпетентность продавца.

Клиент может понимать, что процессом управляете Вы, но это его понимание должно касаться только вопросов повышения его ориентированности в товаре, который он выбирает.

Он не должен чувствовать, что Вы управляете его выборами.

Клиент для профессионального продавца – абсолютно управляемый объект. За результаты продажи отвечает продавец. Естественно последняя фраза не относится ко всем продавцам. Только высочайше развитый и квалифицированный продавец может надеяться на то, что ему удастся управлять каждым мгновением контакта с клиентом. Но это не означает, что все другие продавцы не могут ставить себе в цели развиваться именно до этих высот.

## **Переговоры.**

Переговорщик может придумать самостоятельно великолепный вариант, который максимально работает на интересы обеих сторон, причём, этот вариант может быть

наилучшим для другой стороны. Но если автором идеи будете Вы, то, как бы этот вариант не был выгоден другой стороне, она не будет доверять Вашему предложению.

В переговорах очень важно следить за тем, чтобы другая сторона участвовала в создании и предложении вариантов.

Идеально – когда другая сторона сама предлагает выгодный Вам вариант, полностью уверенная, что этот вариант является самым выгодным для неё.

Итог: в переговорах авторство должно принадлежать обеим сторонам. Сторона, не принимавшая участие в создании варианта, ему не доверяет, и, скорее всего, не примет.

В переговорах влияние на другую сторону возможно. Но не в тех точках, что в продажах. В продаже продавец может и обязан влиять на выбор клиентом товара, а иногда даже и на желания клиента.

В переговорах влиять на выборы другой стороны опасно. Если другая сторона это заметит – взаимодействие может перейти в силовую борьбу.

Наоборот, в переговорах очень важно вовлечь другую сторону в процесс выработки вариантов, которые работают на интересы обеих сторон

Существуют правила ведения коммерческих переговоров.

Расположить к себе: получить контакт, завладеть вниманием, вызвать симпатию, готовность к разговору.

Заинтересовать: представить выгодные стороны, пробудить интерес, определить взаимную заинтересованность.

Убедить: при помощи логики и аргументации, обоснования, деловитости.

Воздействовать: активность; искусство; убеждение; мотивирование.

Завоевать: достоверность информации, непоколебимость, доверительные отношения.

Для выполнения данных задач необходимо иметь навыки ведения переговоров, которые подробно рассматривали в предыдущих главах.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. По каким параметрам можно отличить продажи от переговоров?
2. Назовите права и обязанности сторон на переговорах.
3. Что необходимо предпринять, если оппонент использовал нецивилизованные методы влияния?
4. Перечислите цели в продажах продавцов и покупателей и оппонентов на переговорах.
5. Перечислите стратегии покупателей и продавцов в продажах.
6. До какого момента можно предоставлять покупателю свободу выбора?
7. Перечислите правила ведения коммерческих переговоров.

### *Литература*

1. Бонд Д., Киршенбаум Р. Охота на циничного покупателя. — М., 2006.
2. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Управление продажами. СПб, 2007
3. Дружинин А., Замулин А. Тренинг продаж. СПб.: «Речь», 2002.
4. Духвалова М.П., Наумова М.Е., Глаз И.А. Имидж продажи. М., 2005.
5. Иванова С.В. Продажи на 100%: Эффективные техники продвижения товаров и услуг. М., 2008
6. Лебедев Н.П. Уметь вести переговоры. – М., 1991.
7. Макастрова Н.С. Продаем услуги. Часть 1: Как доказать качество? (<http://www.treko.ru/>)
8. Макастрова Н.С. Продаем услуги. Часть 2: И время, и деньги ([http://www.treko.ru/show\\_article\\_1510](http://www.treko.ru/show_article_1510)).
9. Мастенбрук В. Переговоры. – СПб., 1993.
10. Морган Ребекка Л. Искусство продавать: как стать профессионалом. М., 1994.
11. Офицеров П.Ю. Техники и приемы эффективных продаж. СПб, 2008.
12. Розов Н.А. Техники продажи и ведения переговоров с клиентами. СПб. 2008.
13. Рысев Н.Ю. Активные продажи. СПб, 2002.
14. Стил П.Т., Бизер Т. Переговоры в бизнесе. – М., 2004.
15. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения.— М.: Наука, 1992.
16. Хопкинс Т. Как стать мастером продаж. М.: «ФАИР-ПРЕСС», 2000.
17. Штемман П., Венцель М. Секреты удачливого продавца. М.: АО «Интерэксперт», 1998.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате изучения данной дисциплины студенты получают научные знания о наиболее значимых понятиях, относящихся к эффективному переговорному процессу. Участие в деловых играх, позволяет студентам совершенствовать навыки партнерского общения на переговорах.

Психологические знания, полученные в процессе обучения, способствуют развитию коммуникативной компетентности студентов, повышая тем самым их успешность на переговорах.

### **Изучив тему 1, Вы должны:**

- ✗ объяснить, когда нужны и возможны переговоры;
- ✗ назвать основные цели, функции и виды переговоров;
- ✗ знать какую роль играет личностный фактор на переговорах;
- ✗ знать деловой этикет на переговорах;
- ✗ объяснить, что такое психологическое влияние, знать его виды;
- ✗ назвать специфику телефонных переговоров.

### **Изучив тему 2, Вы должны:**

- ✗ назвать основные этапы переговорного процесса;
- ✗ знать, как подготовиться к переговорам;
- ✗ знать содержание и особенности второго этапа;
- ✗ назвать варианты решений, которые могут быть приняты на третьем этапе переговоров;
- ✗ уметь анализировать завершившиеся переговоры и оценить их успешность.

### **Изучив тему 3, Вы должны:**

- ✗ объяснить, что такое стратегия переговорного процесса;
- ✗ назвать основные стратегии на переговорах;
- ✗ отличать переговоры, основанные на интересах от позиционного торга;
- ✗ знать тактические приемы, с помощью которых достигаются определенные стратегии;
- ✗ объяснить, что такое тактика уловок.

### **Изучив тему 4, Вы должны:**

- ✗ назвать основные причины и классификации конфликтов;
- ✗ знать динамику конфликта;
- ✗ знать основные типы поведения в конфликтных ситуациях;
- ✗ назвать стратегии и тактические приемы в переговорном процессе участников конфликтного взаимодействия.

### **Изучив тему 5, Вы должны:**

- ✗ объяснить, что такое медиация;
- ✗ назвать, кто может быть третьей стороной на переговорах, критерии выбора посредника;
- ✗ объяснить, когда целесообразно пригласить медиатора на переговоры;
- ✗ знать этапы медиации;
- ✗ знать функции посредника и виды посредничества;
- ✗ знать критерии эффективности посреднической деятельности.

### **Изучив тему 6, Вы должны:**

- ✗ объяснить, что такое продажи;

- ✘ назвать особенности продаж;
- ✘ отличать переговоры от продаж;
- ✘ знать правила ведения коммерческих переговоров.

Изучив дисциплину «Психология переговорного процесса», вы получили систематизированное представление о переговорах как эффективном и цивилизованном методе регулирования человеческих взаимоотношений.

## СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

**Аргументация** – систематическое предъявление доводов в пользу собственной позиции.

**Влияние психологическое** – воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением права и времени отвечать на это воздействие.

**Компромисс** – стратегия поведения субъектов в конфликте, ориентированная на определенные взаимные уступки.

**Конструктивная критика** – подкрепленное фактами обсуждение целей, средств, или действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата.

**Контраргументация** – аналитический разбор доводов оппонента и встречное предъявление ему собственных доводов.

**Конфликт** – отношения между субъектами социального взаимодействия, которые характеризуются их противоборством на основе противоположно направленных мотивов или суждений.

**Манипуляция** – скрытое от адресата побуждение его к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения инициатором собственных целей.

**Посредник** – третья сторона в переговорном процессе по поводу конфликта, которая обеспечивает конструктивное обсуждение проблемы.

**Соперничество** – стратегия поведения, которая характеризуется стремлением одержать победу над соперником.

**Сотрудничество** – стратегия поведения, которая характеризуется стремлением сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему.

**Тактический прием** – практическая попытка участника переговоров определенным образом воздействовать на другую сторону с целью изменения ее образа мышления и поведения в нужном направлении и заключения выгодного соглашения, учитывающего интересы одной или нескольких сторон.

## 1. Темы контрольных работ.

1. История развития вопроса.
2. Процессуальный и содержательный аспекты переговоров.
3. Гарвардская школа переговоров.
4. Стили переговорного процесса: мягкий, жесткий, принципиальный.
5. Основные элементы, из которых складываются взаимоотношения между сторонами.
6. Классификации переговоров.
7. Цели и функции переговоров.
8. Динамика переговорного процесса.
9. Стадия подготовки к переговорам: процедурная, содержательная и психологическая подготовка к переговорам.
10. Преимущества и недостатки ведения переговоров на своей и чужой территории.
11. Анализ завершившихся переговоров.
12. Конкретные стратегии переговорного процесса. Факторы, влияющие на выбор типа стратегии.
13. Тактические приемы на переговорах.
14. Жесткая «игра», или противодействие сильному партнеру, грубым приемам и тактике уловок.
15. Анализ конфликтной ситуации при подготовке к переговорам.
16. Психологические основы деструктивной переговорной тактики.
17. Вербальное и невербальное поведение.
18. Стратегия и тактика ведения переговоров с агрессивным партнером.
19. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.
20. Цели и функции опосредованных переговоров. Условия проведения опосредованных переговоров.
21. Задачи посредника. Личностные качества посредника.
22. Виды посредничества.
23. Психологические особенности взаимодействия с партнером на переговорах продаж.
24. Определение трудных ситуаций в процессе продажи.
25. Невербальное поведение на переговорах продаж.

## 2. Методические указания к контрольным работам.

Контрольная работа выполняется студентами на основе самостоятельного изучения рекомендованной литературы, с целью систематизации, закрепления и расширения теоретических знаний, развития творческих способностей студентов, овладения навыками самостоятельной работы с научной, научно-методической, нормативно-правовой литературой, формирования умений анализировать и отвечать на вопросы, поставленные темой работы, делать выводы на основе проведенного анализа. Работы приобщают также студентов к научно-исследовательской деятельности, играют важную роль в их профессиональной подготовке.

Важнейшими требованиями к контрольной работе как к исследованию определенной проблемы являются:

- ⊕ применение общих и специальных методов научного исследования;

- ⊕ умение работать с социально-политической, экономической и социологической литературой, проявляя при этом творческий подход к изучаемому материалу;
- ⊕ достаточно высокий теоретический уровень;
- ⊕ способность самостоятельно, последовательно, аргументировано излагать изученный материал, критически осмысливать изученные источники.

**Процесс подготовки работы можно подразделить на следующие этапы:** выбор темы; общее ознакомление с литературой; составление библиографии; углубленное изучение источников; составление плана; оформление готовой рукописи.

Работа над контрольной работой начинается с выбора темы. Для этого необходимо ознакомиться со списком тем, предложенных для написания работы при изучении данной дисциплины.

Следует выбрать тему, наиболее интересную для написания, что позволит более творчески подойти к выполнению этой работы. Если ни одна из предложенных тем не заинтересует должным образом, то можно выбрать тему самостоятельно в соответствии с разделами и темами, указанными в рабочей программе данной дисциплины. При этом о своем выборе нужно сообщить преподавателю, ведущему занятия в группе.

Основой всякой работы является план. В плане подготовки к написанию работы необходимо: уяснение цели контрольной работы; изучение литературы; написание введения и заключения.

Следующий этап: составление библиографии (перечень использованных источников). Значительную помощь в подборе литературы по данной проблеме и составлении библиографии может оказать разработанная и установленная в библиотеке академии информационно-справочная компьютерная программа.

Ценный материал для работы содержится в научных журналах, газетных публикациях, других источниках. Для того, чтобы обеспечить поиск нужного материала в периодических изданиях, необходимо пользоваться их сводным перечнем, публикуемых в последних номерах журналов, каталогами, имеющимися в библиотеках.

Работа включает в себя следующие основные элементы:

- ⊕ титульный лист;
- ⊕ содержание с указанием вопросов и страниц;
- ⊕ основной текст;
- ⊕ приложение (если есть схемы, таблицы, анкеты и т.д.);
- ⊕ список использованной литературы (в алфавитном порядке).

Основной текст состоит из введения, основной части, раскрывающей тему контрольной работы, заключения.

**Во введении** необходимо дать обоснование избранной темы, ее важность, актуальность, сформулировать цели и задачи работы.

**Основная часть работы,** в зависимости от вида контрольной работы должна включать:

- ⊕ теоретический анализ проблемы;
- ⊕ изучение проблемы в современном отечественном и зарубежном опыте;
- ⊕ анализ опыта деятельности специализированных учреждений;
- ⊕ практическое исследование по избранной теме и т.д.

Цитаты, приведенные в работе. Все цифровые материалы должны иметь ссылку на источник, вынесенные в подстрочник. Следует точно давать фамилию, инициалы автора, название произведения с обязательным указанием места, года издания и страницы.

На основании анализа и развития темы отдельным разделом формируются “выводы” или «заключение», где может быть отражено собственное отношение к данной проблеме, если это позволяет специфика дисциплины, по которой пишется работа, подводятся итоги с точки зрения: выполнения поставленной цели контрольной работы; возможности продолжения исследований по теме контрольной работы.

Работа должна быть написана грамотно, четко, разборчиво, с выделением абзацев. Обычно она готовится на компьютере, в крайнем случае аккуратно переписывается от руки на листах стандартного формата А4. Поле с левой стороны должно быть не менее 25 мм, с правой стороны – не менее 5 мм, а сверху и снизу – по 25 мм. Все страницы нумеруются по центру сверху. Первая страница (титульный лист) – не нумеруется. Объем контрольной работы должен быть в пределах 13-16 страниц машинописного текста через 1,5 интервала.

**На титульном листе** контрольной работы указываются:

- ⊕ название академии, факультета, кафедры, специальности;
- ⊕ тема контрольной работы,
- ⊕ фамилия, инициалы студента,
- ⊕ номер учебной группы и курса, срок обучения;
- ⊕ номер зачетной книжки;
- ⊕ фамилия и инициалы преподавателя, проверяющего работу.

За титульным листом идет оглавление, в котором необходимо указать план работы: введение, перечень основных вопросов, заключение, список источников и литературы, использованных в работе.

Наиболее типичными недостатками при написании контрольных работ являются следующие:

- ⊕ неудовлетворительная форма изложения материала – несамостоятельное выполнение работы, т.е. ее текст частично или полностью переписывается из учебных пособий, журналов, статей;
- ⊕ чрезмерная загруженность цитатами, примерами без достаточного анализа и выводов;
- ⊕ отсутствие какой-либо составной части работы: плана, введения, заключения, списка использованной литературы и т.д.;
- ⊕ несоответствие названия работы ее содержательной части;
- ⊕ плохо отредактированный текст;
- ⊕ неправильное оформление работы, когда в тексте не выделяются пункты плана, изложенный материал не подразделяется по вопросам, отсутствуют необходимые ссылки на источники или неправильное оформление ссылок, не нумеруются страницы.

Студенты, используя основную и дополнительную литературу, указанную в рабочей учебной программе по дисциплине, в соответствии с учебным планом могут подготовить контрольные работы по следующей тематике.

## ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

1. Переговоры как процесс.
2. Процессуальный и содержательный аспекты переговоров.
3. Переговоры как совместная деятельность.
4. Гарвардская школа переговоров.
5. Стили переговорного процесса: мягкий, жесткий, принципиальный.
6. Факторы выбора стиля переговорного процесса.
7. Процедура переговоров.
8. Психология эффективного переговорного процесса.
9. Основные элементы, из которых складываются взаимоотношения между сторонами.
10. Классификации переговоров.
11. Цели и функции переговоров.
12. Динамика переговорного процесса.
13. Стадия подготовки к переговорам: процедурная, содержательная и психологическая подготовка к переговорам.
14. Преимущества и недостатки ведения переговоров на своей и чужой территории.
15. Стадия собственно переговоров.
16. Этап принятия решения.
17. Типы решений.
18. Анализ завершившихся переговоров.
19. Показатели успешности переговоров.
20. Понятие стратегии на переговорах.
21. Конкретные стратегии переговорного процесса.
22. Факторы, влияющие на выбор типа стратегии.
23. Переговорная «джиу-джитсу».
24. Тактические приемы на переговорах.
25. «Обратный метод» на переговорах.
26. Жесткая «игра», или противодействие сильному партнеру, грубым приемам и тактике уловок.
27. Преднамеренный обман.
28. Психологическая война.
29. Позиционное давление.
30. Анализ конфликтной ситуации при подготовке к переговорам.
31. Определение в потребности в переговорах субъектов конфликта.
32. Психологические основы деструктивной переговорной тактики.
33. Феномен «когнитивного сужения» на переговорах в конфликте.
34. Усиление стереотипов восприятия и поведения в конфликте.
35. Вербальное и невербальное поведение.
36. «Интеллектуальная» и «эмоциональная» агрессия на переговорах.
37. Стратегия и тактика ведения переговоров с агрессивным партнером.
38. Манипулятивные технологии в переговорном процессе и противодействие им.
39. Цели и функции опосредованных переговоров.
40. Условия проведения опосредованных переговоров.
41. Задачи посредника.
42. Личностные качества посредника.
43. Виды посредничества.
44. Дизъюнктивное посредничество.
45. Конъюнктивное посредничество.
46. Смешанный вариант посредничества.
47. Алгоритм переговоров личных продаж.
48. Психологические особенности взаимодействия с партнером на переговорах продаж.

49. Определение трудных ситуаций в процессе продажи.
50. «Провокационные» вопросы и слова «отторжения».
51. Невербальное поведение на переговорах продаж.
52. Управление переговорами продаж.
53. Приемы эффективных переговоров.