Переговоры

Вильям Мастенбрук

Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужский Институт социологии, 1993. — 175 с.
ISBN 0-631-16348-4

* основана на 10-летнем успешном опыте;
* показывает, как можно выиграть при помощи консенсуса;
* предлагает эффективные переговорные тактики;
* связывает практические советы с теорией;
* содержит рекомендации по активному тренингу.

Перевод с английского: Е. Дементьева
Научный редактор: доктор философских наук А. Зайцев
Компьютерное оформление: М. Осипова
Тех. редактор Е. Дементьева
Корректор М. Осипова
Сдано в набор 11.01.93. Подписано к печати с оригинал-макета 18.03.93. Усл. печ. л. 10,23. Тираж 1000 экз. Калужская типография стандартов, ул. Московская, 256.
© Калужский институт социологии (З:)

Содержание

Содержание 1
От автора 6
Предисловие к русскому изданию 6
Часть I. Введение 7
Глава 1. История создания книги, структура книги 7
1.1. История создания книги 7
1.2. Строение книги 9
Часть II. Модель ведения переговоров 9
Глава 2. Переговоры: ориентация 9
Таблица 2.1. Тактики, используемые при сотрудничестве, переговорах, борьбе. 10
Примечания 13
Глава 3. Как добиться поставленных целей 13
Таблица 3.1. Дилемма «уступчивость – неподатливость» 14
3.1. Тактический обмен информацией 14
3.2. Выбор позиции 15
3.2.1. Закрытая позиция 16
3.2.2. Открытая позиция 16
3.3. Уступки 16
3.4. Заключение 17
Глава 4. Влияние на баланс сил 17
Схема 4.1. Дилемма «покорность/доминирование» 18
4.1. Тактики, используемые для упрочения своей силовой позиции 18
4.1.1. Борьба 18
4.1.2. Манипулирование 18
Таблица 4.1. Манипуляции, направленные на унижение оппонента 19
Таблица 4.2. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости» 19
4.1.3. Факты и экспертиза 20
4.1.4. Развертывание 20
4.1.5. Укрепление взаимоотношений 20
4.1.6. Сила убеждений 21
4.2. Укрепление начальной позиции 21
4.3. Заключение 22
Глава 5. Содействие конструктивной атмосфере 22
Схема 5.1. Дилемма «дружелюбие / враждебность» 23
5.1. Отделяйте человека от его поведения 23
5.2. Уход от излишней напряженности 24
5.3. Уменьшение напряженности 24

Глава 6. Как добиться процедурной гибкости 25
Схема 6.1. Процедурная гибкость: «развертывание-уклонение» 26
6.1. Когда приступать к развертыванию 26
6.1.1. Подготовительная фаза 27
6.1.2. Первоначальный выбор позиции 27
6.1.3. Фаза поиска 28
6.1.4. Тупик и завершение 28
6.2. Тактики развертывания 29
6.2.1. Неформальные предварительные консультации 29
6.2.2. Всегда начинайте переговоры с фазы развертывания 29
6.2.3. Задавайте вопросы 29
6.2.4. Будьте хорошим примером 29
6.2.5. Попытайтесь найти общие критерии 29
6.2.6. Попытайтесь найти общие интересы 29
6.2.7. Попытайтесь добиться как можно больше альтернатив 29
6.2.8. Внесите «первоначальное предложение» 30
6.2.9. Дайте друг другу возможность получить преимущество 30
6.2.10. Прогресс посредством нового предложения 30
6.2.11. Прогресс посредством исследовательской группы 30
6.2.12. Развертывание во время тупиков 30
6.3. Заключение 31
Глава 7. Воздействие на клиента 31
Схема 7.1. Дилемма «независимость/чрезмерная зависимость» 32
Глава 8. Эффективные переговоры: выводы 33
Схема 8.1. Поведение в переговорах, ось «уступчивость-податливость» 33
Схема 8.2. Поведение в переговорах — ось «развертывание-уклонение» 34
Таблица 8.1. Краткое изложение модели переговоров 34
8.1. Правила 35
8.1.1. Будьте настойчивы, но гибки 35
Схема 8.3. Поведение в переговорах: настойчивость плюс гибкость 35
8.1.2. Уважайте друг друга 36
Схема 8.4. Поведение в переговорах: упорство, но в сочетании с уважением к оппоненту 36
8.1.3. Избегайте соревнования в силе 36
Таблица 8.5. Поведение в переговорах: упорство, но не соревнование в силе 36
8.1.4. Культивируйте чувство перспективы 36
8.1.5. Знайте, тупики неизбежны 37
8.1.6. Не забывайте о своих клиентах 37
8.1.7. Осознайте свой переговорный стиль 37
8.1.8. Поймите — сомнения неизбежны 37
8.2. Ограничения 37
8.3. Сущность модели 38
8.4. Заключение 39
Таблица 8.2. Два профиля переговоров 39
Таблица 8.6. Элементы модели переговоров 40
Глава 9. Развитие переговорных умений 40
9.1. История переговорных умений 41
Таблица 9.1. Сфера влияния первичных импульсов 44
9.2. Изменения в моделях сдерживания эмоций 45
Таблица 9.2. Развитие переговорных умений, резюме 47
9.3. Связь с моделью переговоров 48
Схема 9.3. Соперничество, конкуренция 49
Схема 9.4. Переговоры — процесс сотрудничества 49
Схема 9.5. Смешанный подход 50
9.4. Заключение 51
Часть III. Специальные ситуации и проблемы 51
Глава 10. Подготовка к переговорам 51
Таблица 10.1. Распределение времени, отведенного на подготовку, опытными и неопытными переговорниками. 51
10.1. Контрольный лист 52
10.1.1. Диагноз 52

10.1.2. Цели 52
Таблица 10.1. Цели в переговорах 53
10.1.3. Процедуры 53
Тактический план вступительных действий 53
Стратегический план 54
Таблица 10.2. Детальное планирование / примерное планирование 54
10.2. Заключение 55
Глава 11. Председательствующий в переговорах 55
11.1. Фазы переговоров 55
11.1.1. Подготовительная фаза 56
11.1.2. Первоначальный выбор позиции 56
11.1.3. Фаза поиска 56
11.1.4. Тупик и завершение 56
11.2. Контрольный лист председательствующего 56
11.3. Три заключительных замечания 58
11.4. Заключение 58
Глава 12. Переговоры с более сильной стороной 58
12.1. Тенденции в ситуации различной силы 58
Таблица 12.1. План тенденций в ситуации «более сильная против менее сильной» 59
Таблица 12.1. Динамика различий в силе 60
12.2. Стратегические рекомендации для менее сильной стороны 60
12.1.2. Общие замечания 60
12.2.2. Частные моменты 60
12.2.3. Важные моменты 60
Глава 13. От борьбы к переговорам 61
13.1. Поведение борьбы 61
13.1.1. Преимущества 61
13.1.2. Недостатки 61
13.2. Возможные действия в ситуации борьбы 62
Глава 14. Схема ведения переговоров и личные переговорные стили 62
14.1. Два типа поведения 62
Таблица 14.1. Поведение в переговорах: ось «сотрудничество-борьба» 63
Таблица 14.2. Поведение в переговорах: ось «гибкость-уклонение» 63
14.2. Четыре переговорных стиля 63
Таблица 14.1. Личные переговорные стили 64
Схема 14.3. Переговорные стили 65
Таблица 14.4. Совершенствование переговорных стилей 65
14.3. Заключение 65
Глава 15. Переговоры: основополагающие правила 66
15.1. Время 66
15.2. Тупики 66
15.3. Вопросы и ответы 66
15.4. Перерывы 67
15.5. Цель 67
15.6. Уступки 68
15.7. Повестка дня 68
15.8. Сила убеждения 68
15.8.1. Запаситесь фактами 68
15.8.2. Обращайте внимание на то, как вы выглядите 68
15.8.3. Будьте конструктивны, но не сдавайтесь 68
15.8.4. Будьте осторожны с аргументами 68
15.8.5. Не вступайте в дебаты 69
Глава 16. Эмоциональные манипуляции в процессе переговоров 69
16.1. Отрицательные и положительные манипуляции 69
16.2. Эффективны ли эмоциональные манипуляции? 69
Схема 16.1. Эмоциональные манипуляции, действующие отрицательно 70
Схема 16.2. Эмоциональные манипуляции, действующие позитивно 71
16.3. Как противостоять манипуляциям 71
Глава 17. Переговоры внутри организации: от вертикального контроля к горизонтальному мониторингу 72

Схема 17.1. Отношения как баланс напряжения соревновательности и сотрудничества. 74
17.1. Примеры 74
Приложение 1. Обзор литературы 75
Литература для практического применения 75
Описание житейского опыта с использованием научных терминов 76
Труды с более научным обоснованием 77
Детализированные эмпирические исследования 77
Развитие широких теорий 78
Приложение 2. Переговорный тренинг 79
Анкета 1. Что значит вести переговоры? 80
Анкета 2. Что значит вести переговоры? 80
Мини-упражнение 1. «Эдельвейс» 80
Мини-упражнение 2. «Как достичь значительных результатов и установить добрые отношения» 81
Мини-упражнение 3. Остров Акулы 82
Мини-упражнение 4. Наберите как можно больше очков 82
Симуляция 1. «Недвижимость» 83
Симуляция 2. «Лондон Компани» 86
Симуляция 3. Загрязнение Рейна 88
Список вредных элементов, предоставленный международной комиссией 90
Оценочная форма 1. Поведение в переговорах: борьба, сотрудничество, гибкость 92
Оценочная форма 2. Поведение в переговорах: гибкость, личные взаимоотношения, сила 93
Оценочная форма 3. Ваш переговорный стиль 94
Заключение 1. Личный переговорный стиль 95
Заключение 2. Сотрудничество, переговоры, борьба 96
Черты, присущие сотрудничеству, переговорам, борьбе 96
Примеры использования различных тактик 98
Заключение 3. Роль председательствующего — контрольный лист 98
Трансформация информации в интегративные предложения 98
Как предотвратить ситуацию борьбы 98
Заключение 4. Более сильная и более слабая стороны 98
Двухдневный семинар по переговорам 100
Задачи участников 100
Основные темы 100
Программа 100
Дополнительное чтение 101
Библиография 101

От автора 6
Часть I. Введение 8
1. История создания книги, структура книги 9
1.1. История создания книги 9
1.2. Структура книги 12
Часть II. Модель переговоров 14
2. Переговоры: ориентация 15
3. Как добиться желаемых результатов 22
3.1. Тактическое использование информации 23
3.2. Выбор позиции 25
3.3. Уступки 27
3.4. Заключение 28
4. Как повлиять на силовой баланс 29
4.1. Тактики, используемые для упрочения силовой позиции 30
4.2. Укрепление начальной позиции 36
4.3. Заключение 38
5. Содействие конструктивной атмосфере 39
5.1. Как отделить человека от его поведения 40
5.2. Как избежать излишней напряженности 41
5.3. Уменьшение напряженности 42
6. Как добиться процедурной гибкости 44
6.1. Когда приступать к развертыванию 46

6.2. Тактики развертывания 49
6.3. Заключение 53
7. Как воздействовать на клиента 55 (4:)
8. Эффективные переговоры: выводы 58
8.1. Основные правила 62
8.2. Ограничения 65
8.3. Сущность модели 65
8.4. Заключение 67
9. Историческое развитие переговорных умений 70
9.1. История переговорных умений 70
9.2. Изменения в моделях сдерживания эмоций 77
9.3. Связь с моделью переговоров 81
9.4. Заключение 84
Часть III. Специальные ситуации и проблемы 85
10. Подготовка к переговорам 85
10.1. Контрольный лист 86
10.2. Заключение 90
11. Председательствующий в переговорах 92
11.1. Фазы переговоров 92
11.2. Контрольный лист председательствующего 94
11.3. Три заключительных замечания 95
11.4. Заключение 96
12. Переговоры с более сильной стороной 97
12.1. Тенденции в ситуации различной силы 97
12.2. Стратегические рекомендации для менее сильной стороны 99
13. От борьбы к переговорам 101
13.1. Поведение борьбы 101
13.2. Возможные действия в ситуации борьбы 102
14. Схема ведения переговоров и личные переговорные стили 104
14.1. Два типа поведения 104
14.2. Четыре переговорных стиля 106
14.3.Заключение 108
15. Переговоры: основополагающие правила 109
15.1.Время 109
15.2. Тупики 109
15.3. Вопросы и ответы 110 (5:)
15.4 Перерывы 111
15.5. Цель 111
15.6. Уступки 112
15.7. Повестка дня 112
15.8. Сила убеждений 112
16. Эмоциональные манипуляции в процессе переговоров 114
16.1. Отрицательные и положительные манипуляции 114
16.2. Эффективны ли эмоциональные манипуляции? 115
16.3. Как противостоять манипуляциям 117
17. Переговоры внутри организации: от вертикального контроля к горизонтальному мониторингу 119
17.1. Примеры 122
Приложение 1. Обзор литературы 125
Приложение 2. Переговорные тренинги 133
Библиография 175 (6:)

От автора

Как консультанта, меня прежде всего заинтересовал в переговорах сам процесс практического приведения к согласию абсолютно различных интересов. Как ученый в области общественных наук, я был озадачен тем огромным числом не связанных друг с другом переговорных открытий и нововведений. Мой последний интерес был сконцентрирован на интегрировании всех этих открытий и нововведений в стройные системы и модели, последние из которых и вдохновили меня на написание этой книги.

Как консультанту по организационному развитию, мне довелось побывать в различных организациях и принять участие в обсуждениях и встречах. Никому и в голову никогда не приходило назвать эти встречи переговорами, хотя точно могу сказать, что они были переговорами чистой воды. Кто-то из участников этих встреч интуитивно чувствовал неизбежность тупика; случались вспышки скрытой либо открытой враждебности — причем о развитии в отношениях не было даже и речи. Благодаря таким примерам я уверовал в то, что умение вести переговоры имеет огромное созидательное значение. Мне пришлось также видеть, насколько быстро люди овладевают этим умением. Переговоры — стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день. Хотим мы этого или нет, понимаем мы это или нет, но все мы каждый день участвуем в переговорах.

Осознав это, я не переставал удивляться тому, как неуклюже и непрофессионально люди проводят свои ежедневные переговоры. Ну, например, они:

* путают переговоры с выигрыванием очков;
* абсолютно не обращают внимание на психологическую, моральную атмосферу («давайте займемся делом»);
* игнорируют тот факт, что отношения с окружающими их людьми ничто иное, как переговорные отношения;
* абсолютно уверены в том, что переговоры провалены из-за того, что зашли в тупик;
* путают настойчивость в переговорах с упрямством;
* абсолютно не представляют себе свой переговорный стиль и его воздействие на окружающих;
* не способны распознать как свои уловки (ходы), так и уловки партнера;
* рассматривают перерывы в переговорах как проявление слабости;
* имеют слабое представление о том, как они смотрятся со стороны со всеми их жестами и мимикой (невербальным поведением);
* рассматривают совместный поиск решения проблемы как попытку сдаться и уступить.

Чрезвычайно интересно наблюдать также за тем, насколько быстро люди учатся на такого сорта ошибках. Именно это и вдохновило меня на написание этой книги по переговорам.

Книга эта никогда бы не увидела свет без помощи и вдохновения моих помощников. Особую благодарность я хотел бы выразить двум моим коллегам по Голландской Консультационной Группе — Питеру Ян фен Делдену и Герко Эдерману; а также Керол Синнес, которая перевела книгу с голландского на английский язык. Я благодарен также Жиллиан Бромли — работнице издательства Бейзил Блэквелл — за ее труд по подготовке и изданию английского варианта книги. Огромное спасибо моим клиентам. Только благодаря им я столкнулся таким широким спектром проблем, касающихся процесса переговоров. Их бесчисленные критические замечания и конструктивные предложения помогли мне совершенствовать мою книгу и довести ее до того состояния, в котором она и предстанет перед вами.

Предисловие к русскому изданию

Идея издания русского варианта моей книги «Переговоры» возникла во время второго международного семинара «Конфликты и организационное развитие», проходившего в Калуге, в мае 1992 года. Организатор семинара — Калужский институт социологии.

На семинар я был приглашен Зайцевым Андреем Кирилловичем — профессорам, доктором философских наук, директором Калужского института социологии. На семинаре рассматривались проблемы управления конфликтами и вопросы ведения переговоров. Андрей счел необходимым перевести мою книгу на русский язык для того, чтобы ею могли пользоваться в своей работе русские специалисты. Елена Дементьева работала на семинаре переводчиком и после него занялась переводом моей книги на русский язык.

Я хочу выразить свою благодарность Андрею и Елене за их труд по переводу книги, без них книга вряд ли бы была доступна русскому читателю.

Впервые книга «Переговоры» была издана в Нидерландах, затем она была переведена на английский, немецкий и итальянский языки. То, в каком виде моя книга предстает перед Вами — лишь пер-

воначальный вариант перевода, который послужит базой для ее издания одним из издательств России. Елена Дементьева продолжает работу над совершенствованием перевода книги. Нужно отметить, что переводчику не всегда легко найти эквивалент того или иного слова или термина. Если вдруг у Вас во время чтения книги возникнут какие-либо предложения, пожалуйста, направляйте их мне, либо Елене Дементьевой по следующему адресу 248600, Калуга, ул. Ленина 83, Калужский институт социологии.

Я уверен, что Ваши предложения сделают русское издание моей книги более легко читаемым и воспринимаемым для русских читателей. Заранее благодарю Вас за Вашу помощь.

Prof. Dr. W. F. G. Mastenbroek (доктор, профессор Вильям Мастенбрук)

Holland Consulting Group, Sophialaan 19, 1075 BL AMSTERDAM, The Netherlands (9:)

Часть I. Введение

Глава 1. История создания книги, структура книги

1.1. История создания книги

Модель ведения переговоров, речь о которой пойдет в этой книге, разрабатывалась мной в течение 10 лет. Работу над ней (моделью) я начал, еще будучи консультантом по организационному развитию. Многие из организационных проблем представляют собой в какой-то степени проблемы переговорные. Организация, представляет из себя единство взаимозависимых подразделений, каждое из которых имеет свои собственные интересы. Любое важное решение, принимаемое в организации, очень часто порождает споры между подразделениями, которые участвуют в его принятии. Проблемы, связанные с выработкой стратегии, расходами, занятостью персонала, бюджетом, властью, важными проектами, размещением в помещениях, содержанием секретариата, автоматизацией производства — проблемы, при разрешении которых необходимо использовать переговоры.

Современные тенденции в сфере развития организаций указывают на то, что необходимость в конструктивных переговорах все возрастает. Здесь я имею в виду такие направления, как децентрализация; тенденция ко все меньшим по численности и более автономным по статусу организациям, набирающая силу рыночная и предпринимательская ориентация. В этих условиях подразделения организации все больше и больше принуждены разрешать внутренние проблемы своими силами.

Невмешательство в дела подразделений со стороны руководства сочетается с усиливающимся духом соперничества со стороны равных по статусу подразделений организации. Эта тенденция ко все большей независимости и вместе с тем большей ответственности предусматривает необходимость и склонность к переговорам с «конкурентами» как внутри, так и вне организации.

Со временем я стал рассматривать переговоры как умение следовать своим интересам вместе с осознанием неизбежности взаимозависимости. Более того, переговоры даже увеличивают значимость взаимозависимости в том смысле, что люди осознают, как с ее помощью можно получить преимущество.

Заинтересовавшись проблемами переговоров, я понял, что не так-то уж просто определить, что представляют из себя действительно успешные переговоры. Не было разъяснений по этому поводу и в литературе. Большинство практических трудов в основном представляли из себя набор тактических указаний. Несмотря на то, что книги эти были захватывающими, я видел в них мало пользы. Самый главный недостаток практически всей научной литературы в этой сфере (около 400-500 детальных работ) — неприемлемость решения практических задач и отсутствие интегративности.

Было сделано несколько попыток создать теоретические, отвлеченные от практики модели. И я понял, что для создания действительно нужной и приемлемой на практике модели, необходимо огромное число исследований, практической работы.

Мои первые статьи по переговорам вызвали неоднозначную реакцию, но огромное количество откликов и вопросов из абсолютно разноплановых по роду деятельности организаций вдохновляли меня на дальнейшую работу. Я столкнулся с широким кругом людей, занимающихся в той или иной степени переговорами и заинтересовавшихся моими работами: дипломатами, руководителями, кадровиками, банкирами, представителями ассоциаций и торговых фирм — перечислять всех было бы бессмысленно. Моя консультационная деятельность так же указывала на необходимость уметь отдать должное как взаимозависимости, так и собственным интересам в процессе межличностных отношений.

В конце концов, три последующих этапа в моей работе привели меня к модели, которой посвящена эта книга.

1. Из всего прочитанного из доступной мне литературы я выбрал четыре точки зрения, которые более или менее способствуют лучшему пониманию переговоров:

а). Переговоры — *набор тактических приемов*. Существует огромное количество так называемых «делайте» и «не делайте», все вместе они представляют из себя интересный и полезный материал, но с условием, что он (материал) будет систематизирован и структурно оформлен. В своей книге я постарался представить тактики в системе.

б). Переговоры — умение, позволяющее разрешать некоторое количество *дилемм*. Материал по этому поводу был разбросан по всем книгам. В своей книге я детализировал эту точку зрения на переговоры.

в). Переговоры — *процесс*, организованный во времени. По этому поводу можно найти массу материалов, которые, за малым исключением, достаточно полезны.

г). Переговоры — комплекс различных *видов деятельности*. Этому взгляду на переговоры посвящена одна из классических статей (Уолтон и Маккерси, 1965), в которой был определен основной принцип переговоров. Но, при выделении основных видов деятельности в процессе переговоров не было выработано единого критерия, что сказалось на типологии видов деятельности в переговорах.

2. Затем, в течение нескольких лет, шла кропотливая работа с накопленным теоретическим материалом. Основной задачей было — сделать доступными для понимания, распознавания и применения основные понятия и принципы. Благодаря частным беседам, групповым обсуждениям, систематически проводимым мной с профессионалами в сфере переговоров, а также благодаря многочисленным конференциям, на которых был представлен широкий круг абсолютно разных участников переговоров, материал обретал форму и согласованность. Сами собой исчезали сложные для понимания понятия; принципы, в которых было мало практической ценности. Знания, опыт компетентных переговорников, их принципиальные вопросы и критические замечания прояснили тот факт, что усовершенствования и в какой-то степени доработки не только возможны, но и желательны. Ну, например, из 12 первоначальных переговорных дилемм в списке осталось только 4, причем формулировка этих 4 принципов была коренным образом изменена.

Другая, не менее важная проблема, состояла в том, чтобы интегрировать этот материал, разрозненность которого представляла немалую сложность. Мнения на переговоры были абсолютно различными, что привело к отсутствию какой-либо системности и внутренней последовательности. И если бы все это удалось соединить в одну теорию, то она была бы чересчур сложной. Для того, чтобы материал был прост для применения на практике, я выдвинул к нему следующие требования:

* чем меньше будет основных понятий, тем лучше;
* понятия эти должны охватывать целый поведенческий комплекс и упорядочить его в модели, ориентированные, например, на фазовую структуру переговоров или на беспрерывный процесс «кооперация — переговоры — борьба». Эти и другие понятия должны включать в себя также описание характерных моментов межличностных отношений и способы, при помощи которых люди оперируют ими;
* понятия эти должны (насколько это возможно) относится непосредственно к поведению в переговорах;
* понятия должны составить интегративную модель.

3. Для ориентации и овладения ситуацией в сфере переговоров необходима ясная и компактная по устройству система. Шаг за шагом, постепенно набирался материал для этой книги. Едва ли процесс сбора материала можно назвать логичным: сбор скорее проходил путем проб и ошибок. Вырабатывались и апробировались варианты, основанные либо на опыте и наблюдениях, либо на материалах дискуссий с экспертами и конференций. Серии имитаций «реальных» переговорных ситуаций все больше и больше проясняли сущность так называемого «рычага управления» переговорами. Обмен мнениями по поводу этих ситуаций показывал, что ситуации эти действительно жизненны. Направленность моей деятельности становилась все ясней для меня, но опять-таки все это больше напоминало эксперименты и пробы. Постепенно стала проясняться пригодная к применению на практике модель, в основу которой были заложены два основных типа общественного поведения: (12:)

1. тип «сотрудничество — борьба»;
2. тип «развертывание — уклонение».

Взаимозависимость — структурный фактор, на котором и базируются два основных типа поведения. Использование одного из типов поведения неизбежно, и зависит оно от природы взаимозависимости, даже скорее от сбалансированности сил между сторонами переговоров. Оба эти типа в комплексе предлагают возможные способы оперирования различными формами взаимозависимости.

Первый тип координирует и интегрирует наиболее важные переговорные *дилеммы* с *видами деятельности* в переговорах. Второй тип относится к *фазам* в процессе переговоров и *процедурам*, которые могут быть использованы сторонами.

Модель эта дает не только подробное описание переговоров и ключ к пониманию их сути, но и предлагает многочисленные способы того, как успешно и эффективно проводить переговоры. Ко

всему прочему, в ней вы найдете широкий спектр переговорных аспектов, таких как подготовка к переговорам, личный переговорный стиль председательствование в переговорах.

Суть модели в том, что переговоры в ней дифференцированы на несколько типов поведения. Дифференциация эта происходит в силу непрекращающегося исторического развития, которое коренным образом изменяет сущность индивидуумов и культуры. Историческое развитие представляет для нас теперь больше, чем чисто теоретический интерес. Очевидно, что абсолютно необходимо осознать, как шел процесс обучения переговорам, их совершенствование. Набираясь переговорного опыта, приобретая профессионализм, мы проходим путь исторического развития переговоров только в очень сжатые сроки. В 9 главе настоящей книги вы найдете подробное описание исторического развития переговоров, поймете его значимость.

В части III книги представлены особого рода проблемы и ситуации. Это те проблемы и ситуации, с которыми я так часто встречался в своей многолетней деятельности, что чувствую себя вправе дать их детальное описание и разъяснение. В них будут рассмотрены такие процессы как подготовка к переговорам, переговоры с точки зрения позиционной зависимости, личный переговорный стиль и, наконец, роль председательствующего в переговорах.

Обзор литературы, в которой представлены основные переговорные школы, вы найдете в Приложении 1. Сейчас литературы по этому вопросу более чем достаточно. Для того, чтобы познакомить читателя с различными подходами к переговорам, я классифицировал научные труды и снабдил их комментариями.

Переговоры — умение, которое можно развить лишь через практику. Именно этим объясняется присутствие приложения 2, в котором даны тренинговые упражнения. Здесь вы найдете несколько упражнений: включающих в себя ролевые и игровые моменты. Каждое из упражнений направлено на тренировку того или иного переговорного момента, что разъяснено в описании упражнений. В помощь вам будут даны различные формы оценки и краткие выводы.

В своей книге я пытался (насколько это возможно) ясно представить вам свои идеи. Для этого я использовал огромное количество диаграмм и таблиц, которые позволят читателю определить и оценить свое собственное поведение и поведение своего оппонента в процессе переговоров. К тому же, одно из достоинств диаграмм и таблиц — их краткость, что способствует быстрому пониманию и простоте применения.

И, наконец, для простоты дела, в книге я использовал местоимение мужского рода, что нисколько не означает, что переговорами не могут заниматься женщины.

1.2. Строение книги

Во II-ой части книги (главы 2-8) будет дано описание и разъяснение интегративной модели переговоров. Вы можете начать ознакомление с моделью с 8 главы этой книги, в которой дано краткое описание модели и которая по стилю повествования в какой-то степени стоит обособленно от книги.

Во 2-7 главах дано подробное описание компонентов модели. Модель, представленная во 2-ой части, приемлема для абсолютно различных типов переговоров. Первый из них — переговоры внутри организации — детально рассматривается в главе 17. В этой главе показано, как проводить переговоры в организациях с различным типом устройства, как с их помощью улучшить мотивацию и развить дух предпринимательства среди работающих. (14:)

Часть II. Модель ведения переговоров

(15:)

Глава 2. Переговоры: ориентация

Отношения между переговаривающимися сторонами определяются следующими параметрами:

* стороны в переговорах взаимозависимы,
* стороны в переговорах представляют различные интересы,
* между ними нет значительных различий в силе.

Как действовать в такой ситуации? Все меньше контроль свыше, все более значительны изменения в структуре власти, формальной иерархии, полномочиях. Для этой ситуации непригодны ни модель согласия, ни модель конфликтов. Больше здесь уместна модель так называемой мягкой конфронтации или, если быть более точным, модель переговоров. Вы можете спросить «Почему?». Да потому, что переговоры — это комбинация двух факторов зашиты собственных интересов, с одной стороны, и зависимость от оппонента, с другой. Переговоры занимают серединное положение между сотрудничеством и борьбой. Более того, переговоры — это самостоятельное, особое, по сути, социальное умение, которое не идет ни в какое сравнение ни с сотрудничеством, ни с борьбой.

Сотрудничество уместно среди людей, имеющих схожие интересы и цели. Сотрудничество в этой ситуации абсолютно объяснимо: прибыль партнеров прямо зависит от их желания сообща использовать свои возможности — абсолютно очевидная ситуация сильной взаимозависимости.

Переговоры — стратегия, необходимая в случае, когда на карту поставлены различные, если не сказать взаимоисключающие друг друга, интересы, но, вместе с тем, существует определенная степень взаимозависимости двух сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для обеих сторон. Безусловно, стороны не будут соглашаться друг с другом, но, тем не менее, они бы хотели прийти к какому-либо соглашению, т.к. ни промедление, ни борьба за свои интересы не принесут им пользы.

Со стратегией *борьбы* мы встретимся наверняка, когда интересы сторон жестко противопоставлены друг другу, и одна из сторон глубоко уверена в том, что борьба за свои интересы принесет больше пользы, нежели переговоры. Иногда методы противостояния используются людьми намеренно, чтобы доказать и показать, что они — серьезные партнеры в переговорах. Вообще, стратегия борьбы имеет прямое отношение к аспекту сбалансированности сил и оказывает на него значительное влияние: одна сторона пытается подчинить себе другую, используя всякую возможность упрочить свою силовую позицию. (16:)

Четких границ между тремя этими тактиками нет. Полезнее было бы рассматривать их как единый бесконечный процесс. Чем больше степень взаимозависимости, тем больше вероятность использования тактики сотрудничества. Таблица 2.1 прояснит различия между этими тремя стратегиями.

Неоднозначность решений, принимаемых в ходе переговоров, объясняется присутствием в них защиты собственных интересов, с одной стороны, и взаимозависимости, с другой стороны. Очень часто в переговорах люди настолько сосредоточены на защите собственных интересов, что не замечают ничего вокруг. Это приводит к тому, что они выбирают более жесткую тактику, не согласующуюся с существующей взаимозависимостью.

Таблица 2.1. Тактики, используемые при сотрудничестве, переговорах, борьбе.

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема.	Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов.	Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на щите или под щитом», «мы или они».
Партнеры формулируют свои цели достаточно четко.	Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения возможности соглашения.	Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов.
Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто.	Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно.	На личные проблемы вообще не обращают внимания.
Вся предоставляемая информация — правдива.	Представленная информация не фальсифицирована хотя односторонняя. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются.	Охотно распространяется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента.
Вопросы для обсуждения представляются в терминах реальных проблем.	Вопросы для обсуждения формулируются в терминах альтернативных решений.	Вопросы несогласия формулируются в терминах собственного решения.
Рассматриваются все возможные решения, не смотря на их практические последствия.	Иногда при рассмотрении того или иного решения одна из сторон идет на принцип с тем, чтобы оказать давление на партнера.	Решение одной из сторон рассматриваются ею не только как единственно возможное, но и четко привязанное к высоким принципам.

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Предложение собственного решения откладывается настолько, насколько это вообще возможно.	Очевидно, что предпочтение отдается собственному решению, но границы дозволенного и возможность уступок воспринимаются как должное.	Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое выражается и навязывается всеми возможными методами.
Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера рассматриваются как вредные явления.	Умеренное использование тщательно просчитанных угроз, путаницы, уловок.	Угрозы, неразбериха, шоковые эффекты и т.д могут быть использованы в любое время с целью подчинения оппонента.
В обсуждении принимают активное участие все заинтересованные лица.	Контакты сторон ограничены только несколькими их представителями.	Интересы выражаются опосредованно через «заявления».
Используется любая возможность скрыть свой силовой потенциал и не прибегать к его помощи.	Иногда используется сила для того, чтобы повлиять на расстановку сил с целью извлечения преимущества.	Обе стороны постоянно используют силу в борьбе, увеличивая взаимозависимость, отдаляя и изолируя оппонента.
Люди пытаются войти в положение оппонента, поставить себя на его место.	Заинтересованность в проблемах оппонента используется как тактический прием.	Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны.
Раздражение используется для того, чтобы разрядить атмосферу напряженности которая может негативно повлиять на будущее сотрудничество.	Раздражение обычно подавляется либо выражается скрыто, ну, например, при помощи юмора.	Раздражение используется для нагнетания враждебной напряженной атмосферы, для подавления другой стороны.
Обе стороны легко идут на то, чтобы пригласить внешних консультантов для принятия решений.	Прибегают к помощи третьей стороны лишь в случае абсолютного тупика.	Консультанты приглашаются в случае, если они оказывают так называемую «слепую» поддержку.

(18:)

И, позже обнаруживается, что, не предугадав всех неблагоприятных последствий взаимного недоверия, стороны оказываются в ситуации практической невозможности дальнейшего сотрудничества.

С другой стороны, люди иногда слишком поспешно выбирают стратегию сотрудничества в ситуациях, когда большее внимание необходимо уделять собственным интересам и позиции. И, если, попытки сотрудничать не приносят ожидаемых результатов, они чувствуют, что их использовали, испытывают неудовлетворенность, что приводит к усилению вероятности перехода к стратегии борьбы и подавления.

Ну и, наконец, удивительно то, как охотно люди выбирают своей стратегией борьбу, объясняя свой выбор «неконструктивностью поведения» оппонента, оппоненты же поступают так же — таким образом мы получаем замкнутый круг. Такого рода процессы, когда стороны настолько бестактны по отношению друг к другу, что престижа ради идут на конфликт и борьбу, очень часто спонтанны и не начинаются намеренно. Оглянувшись, они вдруг в испуге осознают, что оказались в ситуации все возрастающей враждебности. Некоторые коррективы, вносимые в эти «спонтанные» процессы, огромное количество поведенческих альтернатив, без сомнения, могут предотвратить поведенческие тенденции в сторону деструктивных конфликтов. Очень долго люди пренебрегали переговорными умениями. Для того, чтобы извлечь выгоду из использования переговорных моментов, необходимо рассматривать переговоры как вид деятельности, используемый в ситуациях с определенной степенью взаимозависимости, в которых возможны и конфликты, и сотрудничество. В таких ситуациях, опираясь и используя только тактику сотрудничества, мы можем спровоцировать жестокое сопротивление, очень часто неподдающиеся контролю.

Именно здесь заложен, как мне нравится это называть, парадокс сотрудничества: если в ситуации столкновения различных интересов кто-то выбирает тактику сотрудничества с присущей ей искрен-

ностью и доверием, он фактически увеличивает вероятность атмосферы деструктивной конфликтности! (19:)

Есть масса примеров, когда одна из сторон думает, что может направить переговоры в русло согласия и дружелюбия, внося «благородное» предложение с самого начала. А что произойдет, если оппонент сначала извлечет выгоду из этого предложения и лишь затем сядет за стол переговоров? Безусловно, атмосфера в переговорах будет крайне напряженной, потому что первая сторона чувствует себя подло обманутой. В такой ситуации у переговорника вряд ли есть альтернатива. Во-первых, у него уже нет иллюзий по поводу того, что в данной ситуации он еще может что-то выиграть, во-вторых, много хлопот ему принесут его клиенты, которые свято верят в то, что их интересы будут стоически отстаиваться в процессе переговоров, которые искренне надеются на выгодный им финал переговоров. Утверждение, что если одна из сторон выбирает тактику сотрудничества, то и другая сторона последует ее примеру — несостоятельно.

Наоборот, существует тенденция рассматривать здесь тактику сотрудничества неуместной, указывающей на слабость и мягкость. Она провоцирует поведение эксплуатации и соперничества, порождает сопротивление и мстительность. Таким образом, можно сделать вывод о деструктивности тактики сотрудничества в ситуации, когда на карту поставлены противоположные интересы.

Мне кажется, что людям все-таки еще трудно осознать тот факт, что тактики борьбы и сотрудничества могут быть использованы в комплексе. Долгое время мы мыслили и действовали под влиянием жесткого разделения между согласием и конфликтом. Тем не менее, я вижу абсолютно возможной комбинацию из взаимозависимости и строгого следования своим интересам. Можно даже сказать, что эта комбинация придает отношениям оттенок продуктивного напряжения и энергичности. Борьба и сотрудничество являются как бы дополняющими друг друга элементами. В этом случае переговоры можно представить как динамическое равновесие между борьбой и сотрудничеством.

Для того, чтобы сбалансировать сотрудничество и борьбу, мы должны обладать умением оперировать некоторым количеством дилемм: «Не слишком ли искренне я говорю о своем положении или не слишком ли малую информацию я утаиваю?» «Насколько я могу доверять оппоненту?» «Не повредит ли атмосфере, в которой проходят переговоры, проявление недоверия?» «Должен ли я быть настолько непреклонен, насколько этого требует ситуация, либо мне следует быть немного по сговорчивее с тем, чтобы увеличить шанс компромисса?». Каждый из этих вопросов иллюстрирует различия между тактикой борьбы и сотрудничества по-своему. Иногда они представляют состояние неопределенности и сомнений, иногда они открыто проявляются в состоянии осознания трудности выбора. Мы либо чересчур искренни, либо чересчур замкнуты, слишком настойчивы или податливы, через меры подавляем, либо слишком покладисты, строго официальны или сверхдружелюбны. Дилеммы могут рассматриваться как аспекты полярности между сотрудничеством и борьбой. Каждая из дилемм представляет из себя искусно созданное равновесие, с тем, чтобы либо не передать, либо не додать. Строгая дифференциация методов борьбы и сотрудничества порождает напряженность и сомнения. Искушение находиться на одном из полюсов равновесия между борьбой и сотрудничеством может быть велико, кому-то может показаться, что таким способом можно управлять ситуацией без труда. (20:)

Именно поэтому опытные переговорники не любят иметь дело с новичками в переговорах, т.к. в большинстве случаев просчитать их ходы практически невозможно. Очень часто, прежде чем сторонами будут использованы все доступные варианты, неопытного переговорника охватывает эмоциональный взрыв, либо, абсолютно не ведая этого, он загоняет себя в угол. Этой ситуации очень свойственны такие мотивы, как «либо все или ничего», «победа или проигрыш»: причем, эти мотивы рождаются иногда независимо от того, осознает это переговорник или нет, он просто настроен на «выигрыш очков», он становится подозрительным и настороженным, утаивает большее количество информации, чем это требуется на самом деле.

Переговоры — способ аккуратного и гибкого использования нескольких дилемм. Дилеммы, приведенные ниже, приемлемы для анализа переговоров как комплекса пяти видов деятельности (см. примечание в конце главы).

1. Достижение *значительных результатов*, с дифференциацией затрат и прибыли, добиваясь целей, продиктованных вашими интересами.

2. Влияние на *баланс сил* между сторонами: поддержание силового равновесия, либо небольшой сдвиг в сторону, выгодную для одной из сторон.

3. Влияние на *атмосферу*: поддержание конструктивной атмосферы и положительным личностным контактам.

4. Влияние на *клиентов*: укрепление собственной позиции в соответствии с запросами клиентов, чьи интересы защищаются в процессе переговоров.

Четыре эти вида деятельности иллюстрируют различные основополагающие намерения и имеют абсолютно разные эффекты. Все они важны за столом переговоров. В следующих главах, каждый из

них будет рассмотрен отдельно. Каждый из четырех видов деятельности характеризуется свойственным только ему соотношением между сотрудничеством и борьбой.

Наконец, пятый, очень важный вид деятельности:

5. Влияние на *процедуры*: внедрение процедур, позволяющих людям быть гибкими вместе с увеличением шансов достичь выгодного компромисса.

Пятый вид деятельности не характеризуется полярностью между борьбой и сотрудничеством, ему больше свойственна характеристика в терминах поведения развертывания (активности и уклонения), пассивности.

В главе о «Эффективные переговоры: Выводы», пять видов деятельности будут интегрированы в координационную модель.

Примечания

Первыми, кто рассматривал переговоры как комплекс видов деятельности, были Уолтон и Маккерси (1965). Уолтон и Маккерси делили деятельность на (1) дистрибутивные переговоры, основные на максимизации собственной прибыли, (2) интегративные переговоры, основанные на разрешении проблем и увеличении общей выгоды; (3) позиционное структурирование; (4) переговоры внутри организации. (21:)

Модель, представленная в этой книге, показывает два последних вида деятельности как виды деятельности 2 и 4. На мой взгляд, расстановка сил между сторонами настолько важный переговорный аспект, что ему необходимо уделить особое место в модели. Я не вижу оснований представлять отдельными видами деятельности дистрибутивные и интегративные переговоры. В моей модели они интегрированы в вид деятельности, основанный на достижении значимых интересов. И, наконец, «обязательный элемент» четырех видов деятельности — влияние на процесс.

Занимательно наблюдать, как Уолтон и Маккерси борются со «смешанностью мотивировки» переговоров: первоначально они разделяют переговоры на дистрибутивные и интегративные, что предполагает борьбу и сотрудничество. Однако смешанные мотивировки в переговорах одновременно предполагают как дистрибутивность, так и интегративность; этот комплекс настолько силен, что различать эти понятия нет смысла. Таким образом Уолтон и Маккерси вводят понятие «смешанных переговоров». Они абсолютно четко осознали существование нескольких дилемм, играющих важную роль, более того, им удалось достаточно детально описать «смешанное» поведение, которое является следствием этих дилемм. Однако, позже, Уолтон пытается «отрицать» смешанность переговоров, рекомендует различать дистрибутивные и интегративные элементы — а именно основной вопрос, другое время, другое место, другие переговорники (Уолтон, 1972, с.104).

Не говоря о практической ценности этой попытки, все же следует сказать, что она ясно иллюстрирует ту сложность, которую мы, судя по всему все еще испытываем, используя в комплексе тактики борьбы и сотрудничества, собственные интересы и взаимозависимость. Но, из того, сколько раз мы наблюдали этот комплекс, можно сделать вывод, что «смешанность» — абсолютно нормальная для переговоров характеристика. Она предполагает динамичное равновесие между борьбой и сотрудничеством, исключая тем самым позицию «или — или». Это динамичное равновесие перемещается либо в сторону борьбы, либо в сторону сотрудничества, в зависимости от ситуации (степень взаимозависимости, различия интересов, фаза переговоров, личный стиль).

Но всегда остается одна характеристика: постоянный баланс между двумя полюсами. (22:)

Глава 3. Как добиться поставленных целей

Переговорным аспектам, основанным на достижении реальных результатов, обычно, уделяется особое внимание. Здесь я имею в виду деятельность, фокусирующуюся на *содержании* переговоров: аргументы, факты, точки зрения, цели, интересы, основные предложения, компромиссные предложения, уступки и условия. Переговорники пытаются влиять на распределение издержек и выгод способом, выгодным им в смысле содержания переговоров, например:

* создавая возможности для маневров;
* представляя свои предложения как очевидные;
* предъявляя выгодные для них факты;
* делая лишь мелкие уступки.

Наиболее важные виды деятельности

* тактический обмен *информацией* о целях, надеждах, и приемлемых соглашениях;
* преподнесение своего мнения таким образом, что может повлиять на мнение другой стороны по поводу доступных в этой ситуации соглашений;
* кропотливая работа в направлении компромиссного решения, предполагающего *уступки*, сделанные обеими сторонами.

Тактический выбор, который в этой ситуации должен сделать переговорник, предполагает слом сбалансированности между покорностью и настойчивостью, если даже не упрямством в манере поведения. В таблице 3.1 будет дано разъяснение этой дилеммы.

Разрешение этой дилеммы может быть затруднено тем фактом, что переговаривающаяся сторона очень часто не всегда уверена в том, какие из поставленных ею целей она может реально достичь. Чтобы быть уверенной, в этом, она прежде всего должна выяснить, что известно второй стороне о ее целях и приоритетах. Вообще, для того, чтобы добиться результатов, обе стороны должны обладать информацией о целях оппонента. Сторона, которая первой осознает необходимость в этой информации и получит ее, безусловно, получит преимущество. В этом случае переговорники будет намного легче выработать эффективную стратегию и занять выгодную ему позицию в начальной стадии переговоров Он очень хорошо знает, чего можно добиться в этой ситуации, поэтому он осознает, насколько далеко он может зайти ест своими требованиями. Это, без сомнения, увеличит его шансы в том, что он абсолютно не должен идти на уступки. Обе стороны будут знать об этом, что заставит их быть осторожнее при утаивании той или иной информации. Также они осознают, что если они будут утаивать слишком много, то это сведет степень эффективности переговоров к минимуму. (23:)

Таблица 3.1. Дилемма «уступчивость – неподатливость»

Уступчивость — Неподатливость

1 — 2 — 3 — 4 — 5

терпимость снисходительность.	упорство тестирование.	жесткость неподатливость.
Информация и аргументы доступны для всеобщего обсуждения.	Жесткая манера при приведении аргументов, но в рамках дозволенного	Информация и аргументы представляются как само собой разумеющиеся и неопровержимые.
Интересы второй стороны воспринимаются как должное.	Интересы второй стороны анализируются с целью выяснения ее приоритетов.	Жесткое противопоставление интересов.
Благородные уступки, способствующие выработке компромиссного решения	Уступки — часть игры, но вполне возможны и тупики	Преследуются только свои интересы, даже если используется давление другой стороной

Второй фактор, усложняющий разрешение этой дилеммы, — тенденция принижать значимость интересов оппонента, свои же представлять как само собой разумеющиеся и неопровержимые. Переговорник знает, что решительность, с какой он действует, без сомнения, повлияет на ход переговоров, но и решительность своего оппонента он рассматривает в том же свете. Обе стороны осознают, что границы уже выстроены ими и им необходимо продемонстрировать, что они придерживаются их с тем, чтобы добиться какого-либо результата.

Есть несколько способов управлять этой дилеммой. В этой книге они будут представлены в терминах 3-х категорий: тактическое использование информации; выбор позиции; способность идти на уступки.

3.1. Тактический обмен информацией

Эта тактика может быть использована в двух целях:

1. выяснить глубинные интересы оппонента и в дальнейшем подчинить его себе; (24:)
2. преподнести свои желания таким образом, чтобы оппоненту они показались реальными и неизбежными.

Информация, используемая в тактических целях, может преподноситься несколькими способами. Так, например:

* Информация, которую кратко можно охарактеризовать следующим высказыванием: «Она, без сомнения, заденет за живое оппонента». Профсоюзы могут сказать: «Если руководство компании переедет в Бирмингем, по-крайней мере четверть команды будет искать новую работу. И, без сомнения, это будут самые высококвалифицированные специалисты, для которых не составит труда найти ее»
* Информация, которая уже содержит в себе уступку, предполагает, что в дальнейшем переговорнику уже не придется идти на другие уступки. Управленцы скажут: «Повышение ежегодных расходов предприятия на отпуск стоит ему миллионов. Вы, конечно, понимаете, что с нашей стороны это большая уступка».
* Преподнесение информации с тщательным отбором примеров. Опять управленцы могут сказать «Вы хотите, чтобы в каждом отделе были посредники. Точно такая же система была введена в Голландии и результаты, должны вам сказать, были губительными».

Использование информации в тактических целях — право любой стороны. Но информация будет иметь эффект в случае, если факты и их источники будут иметь определенный авторитет для оппонента. Если переговорнику редко, либо никогда не удается успешно проделывать такого рода маневры, он становится просто смешон, либо теряет доверие. Границы между тактическим и некорректным использованием информации достаточно расплывчаты. Преподнесение заведомо ложной информации обычно чревато ослаблением позиции переговорника, ухудшением отношений между сторонами. Интерпретация и преподнесение информации в свете, выгодном для одной или другой стороны, вполне нормальная вещь, на взаимоотношения между ними это не повлияет ни в коей мере.

Это достаточно безобидные тактики воздействия на интересы и позиции. Для того, чтобы проверить позицию оппонента, могут быть использованы более жесткие тактики, например:

* Отсрочки либо прекращение переговоров.
* Пренебрежение позицией, выбранной второй стороной.
* Установление временных рамок (вариант: продолжения встречи до поздней ночи).
* Ссылки на клиентов «Я не могу пойти с этим к своим клиентам».
* Ссыпки на личные обстоятельства: «Если дело пойдет таким образом — я умываю руки».
* Ультимативные заявления.

Блеф — например, не показывать ни малейшей заинтересованности, или, если требование не удовлетворяется, предъявить его при следующей возможности. В этом случае есть шанс, что вторая сторона призовет вас быть более «благоразумным», что означает, что она готова обсудить с вами первое требование. Вариант (25:) поведения — сначала быть действительно благоразумным, но сразу же, когда второй стороной будет принято первое требование, предъявить второе. Обычно этот трюк используется для того, чтобы заставить вторую сторону пойти на как можно большее количество уступок. В переговорной практике этот прием получил название «тактика салями».

* Делегирование представителя. Человек, имеющий действительную власть, прежде всего убедится в том, что он не заявлен в участии в переговорах. Он делегирует туда своего представителя, а сам тем временем спокойно наблюдает за ходом и характером переговоров. Таким образом, он абсолютно развязывает себе руки, с одной стороны, и не подвергает себя опасности, с другой. Вторая сторона в этом случае может защитить себя лишь тем, что незамедлительно начнет поднимать свой уровень власти до уровня оппонента, если чувствует, что ее собственный уровень неудовлетворителен. Делает она это, выдвигая требование вести переговоры только с тем человеком, который действительно может принимать решения.
* «Добрый» и «злой» переговорник. Иногда команда переговорников использует хорошо известную интеррогативную тактику. Один из команды избирает жесткую линию поведения для того, чтобы показаться неблагоразумным, другой же, наоборот, достаточно рационален. Вторая сторона предпочтет иметь дело с «добрым» переговорником, чья «благоразумная» позиция на деле обернется достаточно жесткой и основательной.

Надо отметить, что эти тактики должны использоваться с немалой долей осторожности. Если их использование создает впечатление, что отношения больше напоминают борьбу, то увеличится шанс деструктивной эскалации. Использование этих тактик должно быть пропорционально важности обсуждаемых вопросов. Вы должны знать им *меру*: они эффективны лишь тогда, когда их не так много. В том случае, когда они используются, их воспринимают как резервный способ для достижения значительных результатов. Переговорник, злоупотребляющий их использованием, обрекает себя на получение репутации одержимого, агрессивного и, в конце концов, может потерять всякое к себе доверие и уважение.

3.2. Выбор позиции

В идеале, лучше начать переговоры с обмена информацией об интересах и приоритетах. *Не торопитесь с выбором позиции — внося предложение, делая выбор, принимая решение!*

Мы должны различать две тактики при выборе позиции тактика закрытой позиции и тактика открытой позиции.

3.2.1. Закрытая позиция

У тактики закрытой позиции есть несколько вариантов: (26:)

* «либо возьми, либо не трогай»;
* ультиматум;
* fait accompli (свершившийся факт);
* сначала конечное предложение.

Последний вариант — самый жесткий. Он предполагает, что одна из сторон преподносит свое предложение как последнее, сказанное ей слово, но сказанное в самом начале переговоров. У такой тактики есть несколько очевидных преимуществ. Одна из сторон берет на себя инициативу и заставляет вторую сторону защищаться. Причем всю ответственность за возможность тупиков она возлагает на вторую сторону. Более того, незамедлительный выбор позиции создает стороне репутацию решительного, серьезного и надежного партнера. А это, без сомнения, может быть очень важным фактом для будущих переговоров. Но это предполагает и определенную степень риска. Если вдруг придется идти на попятный, то это обязательно нанесет урон вашей репутации, даже в случае, если позже окажется, что вы были правы. Особенно, если отношения в переговорах не налажены, другая сторона чувствует, что у нее нет выбора, и в силу этого она будет оказывать сопротивление всему, что предлагает ей оппонент.

Наиболее выгодная ситуация для успешного использования этой тактики возникает тогда, когда одной стороне точно известна вся подноготная ее оппонента. В этом случае, без всяких сомнений, может быть получена «сверхприбыль», т.к. вторая сторона совсем не заинтересована в том, чтобы переговоры зашли в тупик из-за какого-то одного нерешенного вопроса.

3.2.2. Открытая позиция

Очень часто стороны начинают переговоры, открывая свои позиции, например, открывая оппоненту свои интересы, либо излагая свой взгляд на то, что можно предпринять, но, вместе с тем, оставляя массу возможностей для маневров. Иногда открытая позиция переговорника носит крайний характер, хотя он утверждает, что готов быть гибким и идти на уступки. Если предложения, в ситуации открытой позиции несколько нереальны, то такую ситуацию принято называть «безоблачными переговорами». Сказать по-правде, использование таких тактик не совсем разумно, потому что оно может разрушить степень доверительности в отношениях, и воспринимается как оппортунистическое. Если позицию действительно необходимо выбрать и занять, то лучше начать с «наиболее защищенного требования». Это означает, что переговорник может доказать правомочность своего требования и вместе с тем сохранить возможность для маневра.

Постепенно всплывает все большее количество информации о позиции оппонента, поэтому собственная позиция будет все крепче. Переговорники всегда держат в резерве набор уступок с тем, чтобы если переговоры зайдут в тупик, то их можно возобновить вновь, сделав незначительную уступку или проведя обмен мнений по определенному вопросу.

Значительные *преимущества* этого метода следующие

* в основном стороны не зависят от первоначальной информации оппонента,
* создается атмосфера отдачи и прибыли, отношения в переговорах вряд ли ухудшатся, (27:)
* потенциальный риск состоит в том, что придется сдать ранее занятую позицию, невелик, опасность позиционной неустойчивости тоже становится меньше.

К *недостаткам* метода можно отнести уменьшение шансов влияния на позиционной выбор оппонента. Для того, чтобы скомпенсировать этот недостаток, можно использовать тактики предоставления/добычи информации, описанные выше. Другой *недостаток* можно сформулировать так постоянно идя на уступки, сторона в какой-то степени заранее дискредитирует свой каждый новый позиционный выбор. Такой способ вести переговоры может даже отрицательно действовать на их участников, так как они чувствуют, что уступки в какой-то степени нанесут урон их репутации.

3.3. Уступки

После изучения фазы и после того, когда будут внесены различные предложения, обычный путь для переговорника — пойти на незначительные уступки и убедиться в том, что в обмен он тоже что-то получит. Некоторые переговорники чрезвычайно ловко уходят от того, чтобы пойти на уступку. Как только они поймут, что в обмен они не получат того, на что надеялись, они незамедлительно возьмут назад свое предложение по поводу уступки или более того, они категорически будут отрицать то, что они вообще собирались на нее пойти.

Для того, чтобы добиться от оппонента уступок, очень важно определиться в том, чего вы вообще от него хотите. Такие вопросы как «Не может ли вторая сторона пойти на компромисс?» или «И это все, что вы можете нам предложить?» скорее всего, приведут к неизбежности уступок, только необходимо сопроводить их подробными объяснениями причин. Это заставит вторую сторону занять оборонительную позицию, такую, как в случае с покупателем уже бывшей в употреблении машины, который спрашивает «А нельзя ли еще немножечко снизить цену?». Этот вопрос менее категоричен, чем, например, такое утверждение «Я хочу, чтобы цену снизили на 500 фунтов». Пример в том же духе — просьба об уступке с указанием допустимых верхнего и нижнего пределов. Ну вот, например, такие заявления: «Цену необходимо снизить на 300-400 фунтов» или «Вообще-то, мы думаем о 3-4-х процентах» немедленно заставят вторую сторону ухватиться за более выгодные им цифры и затем продолжить переговоры, не выходя за дозволенные рамки.

В такой ситуации проявления решительности — часть игры. Пустопорожние разговоры губительно действуют на репутацию переговорника не только в глазах оппонента, но и в глазах клиентов. Поэтому, будьте осторожны, формулируя «конечное предложение». Если вы настаиваете на своем «конечном предложении», повторяя его слишком часто, вы превращаетесь в ненадежного партнера. С другой стороны, чрезмерная боязнь потерять репутацию приводит переговоры в тупик. Уступки — неизбежны, переговоры не имеют ничего общего с той ситуацией, когда люди пытаются получить все, что только они могут, независимо от того, какими средствами они этого добиваются. (28:)

Есть еще одна тактика, имеющая прямое отношение к уступкам, о которой мы еще не сказали: позволить переговорам зайти в тупик. Попытка сделать так, чтобы перерыв в переговорах был продолжителен во времени — один из способов дать понять другой стороне, чтобы она не ждала много уступок со стороны оппонента. Еще тупик может послужить методом зондирования того, насколько вторая сторона готова пойти на уступки и таким образом проверить ее решительность в этом вопросе. Тупик, так же, может быть полезен для получения новой информации для дальнейшего ведения переговоров.

3.4. Заключение

Переговоры — это процесс обмена информацией, продолжающийся до тех пор, пока не начнет обретать явные формы выгодный для обеих сторон компромисс. Умение ненавязчиво и постепенно направить процесс обмена информацией в такое русло, чтобы интересы и ожидания обеих сторон постепенно приходили к общему знаменателю — поистине можно назвать искусством. Только после того, как стороны позволят друг другу вникнуть в занятую ими позицию, понять их стиль аргументации, будут просматриваться возможные решения проблем. (29:)

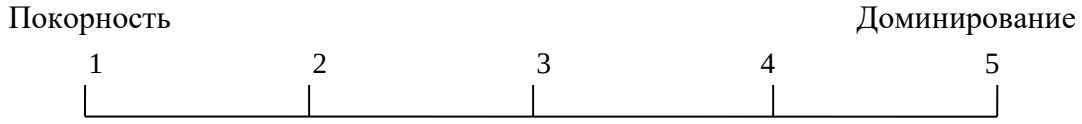
Глава 4. Влияние на баланс сил

Ход переговоров определяется соотношением факторов силы и отношениями зависимости между вовлеченными в переговоры сторонами. Стороны могут быть взаимозависимы не в равной степени, но в процессе переговоров может быть достигнуто некоторое силовое равновесие. Когда различия в силе слишком очевидны, то и поведение сторон отличается манипуляции и эксплуатация с одной стороны, и покорность и недовольство с другой. Определенный баланс сил и осознание того, что стороны нуждаются друг в друге, — необходимое условие для конструктивных переговоров.

И, все же, стороны всегда будут испытывать силовой потенциал друг друга и пытаться определить точно (насколько это возможно) степень взаимозависимости. Здесь мы сталкиваемся со следующей дилеммой: более сильная позиция может перенести преимущества за столом переговоров, но оппоненту, без сомнения, не понравиться то, что его позиция из-за этого ослабляется, и он будет делать все возможное, чтобы предотвратить это. Если все это перерастет в состязание в силе, то переговоры вряд ли принесут пользу, более того, они обернутся в борьбу за лидерство, устремятся в направлении сражающегося поведения. Таким образом, мы видим, что нам нужна хорошо продуманная стратегия: но, опять-таки, нельзя переборщить и в этом, т.к. оппонент может рассматривать слабую заботу о защите собственной позиции как еще один способ получить преимущество, он обязательно будет эксплуатировать оппонента так, как это было и раньше. Данная дилемма будет суммирована и проиллюстрирована примерами тактик в схеме 4.1.

Все же, несмотря на то, что поиск фундаментальных изменений в расстановке сил порождает ситуацию борьбы, за столом переговоров наблюдается определенный сдвиг. Участники переговоров всегда испытывают желание повлиять на этот очень важный фактор, если вам удастся поставить вашего оппонента в зависимость, самому же тем временем стать независимым, это, без сомнения, может сразу же принести вам преимущество. Есть несколько способов улучшить свою силовую позицию за столом переговоров. Здесь они описаны кратко, об их эффектах речь пойдет ниже.

Схема 4.1. Дилемма «покорность/доминирование»



минимум сопротивления.	поддерживание определенного баланса.	агрессивность, попытка доминировать.
Сдержанность в использовании «выгодных фактов», оказание давления исключается.	Попытка повлиять на расстановку сил посредством фактов и умеренным оказанием давления.	Влияние на расстановку сил посредством угроз манипуляций, всякого рода уловок.
Наименьшее сопротивление при наличии вызова.	При необходимости реакция соответственно обстановке.	Нападение при наличии вызова.
Нет интереса к альтернативам сложившимся отношениям.	Готов к альтернативам для упрочения своей позиции, но *не нарушая уже сложившиеся отношений*.	Претензия на большое количество альтернатив в сложившихся отношениях с тем, чтобы использовать их при малейшем признаке неприятностей.

4.1. Тактики, используемые для упрочения своей силовой позиции

4.1.1. Борьба

Тактики борьбы прямо направлены на подчинение оппонента себе. Вот несколько из них:

- абсолютное игнорирование фактов и аргументов, приводимых второй стороной;
- симулирование таких эмоций как гнев и нетерпение;
- не слушать оппонента, либо обращать внимание только на «слабые стороны»;
- постоянно заявлять, что ваша позиция пользуется абсолютным преимуществом, (31:)
- не оставлять оппоненту возможности выбрать;
- сеять раздор в рядах второй стороны.

Эти тактики обычно приводят в эскалации, вторая сторона вскоре начнет ответную борьбу. Лучше, конечно, использовать их в малых дозах, если вообще не отказаться от них. Не следует так же использовать их для того, чтобы добиться господства в переговорах. И, уж если вы решили использовать их, то они хороши как средство для получения информации о степени стойкости второй стороны при отстаивании своих интересов. Можно использовать их еще для того, чтобы проявить здоровое сопротивление тактике борьбы, используемой второй стороной. Идея состоит в том, что давление, оказываемое на вторую сторону, должно носить временный характер, чтобы не породить процесс все возрастающей враждебности, проявляемой обеими сторонами. Кратковременная, открытая и жесткая конфронтация предпочтительнее нескольким стычкам.

4.1.2. Манипулирование

Иногда возможно добиться авторитета в переговорах посредством использования определенных манипуляций. Эту стратегию можно отнести к тонким и искусным, которая очень сильно зависит от индивидуальности переговорника. Она предполагает специфический вид давления — специфичен он тем, что основывается на нормах и ценностях человека, его отношениях с окружающими, на таких присущих ему чертах, как интеллект, честность, стиль поведения за столом переговоров.

Риск при использовании этой стратегии немал. Абсолютно очевидно, что, для того, чтобы преуспеть в чем-то, мы должны прибегнуть к помощи манипуляций, махинаций (в лучшем смысле этого слова), либо подчинить себе оппонента таким образом, что он не поймет этого. Но это возможно лишь тогда, когда мы имеем дело с неопытным переговорником. И даже в этом случае есть немалый шанс негодования со стороны оппонента, что может повлиять негативно на последующий ход переговоров. Причина, по которой я здесь уделяю этому факту внимание, состоит в том, что такая тактика часто используется, несмотря на присущий ей риск. Этот ход может быть настолько искусным и завуалированным, что «жертва» не в состоянии будет объяснить причину своей возмущенности и гнева. Быстрое распознание того, что на самом деле происходит, может вызвать ответную реакцию и та-

ким образом поставить переговоры на здоровую основу. В Таблице 4.1 даны 6 примеров эмоциональных манипуляций, ожидаемый от них эффект и способ защиты. Приведенные в ней эмоциональные манипуляции предназначаются для того, чтобы умалить возможности оппонента, третировать его, более утонченными манипуляциями, которым очень сложно противостоять, принято считать те, которые воздействуют на так называемые общественные нормы и обычаи (Таблица 4.2). Если последние из перечисленных используются весьма убедительно, то оппонент вряд ли сможет вывернуться. Абсолютно против воли он чувствует себя виноватым, пристыженным и даже плохим. Его неуверенность в себе, своих силах растет. Он колеблется и начинает совершать ошибки. На самом деле такие манипуляции не что иное как «техника борьбы». Используя их, переговорник наносит удар оппоненту, чем укрепляет свою позицию в переговорах и получает временное преимущество. Это, безусловно, увеличивает шанс эскалации, т.к. вторая сторона в этом случае раздражена своим бессилием. (32:)

Таблица 4.1. Манипуляции, направленные на унижение оппонента

Способ поведения при манипуляциях	Ожидаемый эффект	Ответная реакция
Указывать на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов либо общественности.	Пробудить чувство надвигающейся опасности, чувство неуверенности.	Выразить негодование, возмущение, удивиться тому, как вторая сторона могла опуститься до использования таких методов.
Постоянно демонстрировать упорство, упрямство и абсолютную самоуверенность.	Заставить оппонента быть просителем, т. к. он видит, что все его методы безуспешны.	Скептически относиться ко второй стороне, постепенно прибавлять самоуверенности.
Постоянно словесно подчеркивать, что аргументация оппонента не выдерживает никакой критики.	Пробудить чувство бессилия, т.к. весь подтекст в том, что другие, приводимые в переговорах аргументы тоже будут проколами.	Очень вежливо заявить, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла.
Задавать риторические вопросы относительно поведения либо аргументации оппонента.	Порождает тенденцию, при которой оппонент отвечает в ожидаемом вами ключе, либо вообще не отвечает, что вызывает у него чувство бессилия.	Не отвечать на вопросы, надо просто ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно.
Быть «милым и подлым», по-другому, быть дружественным и вместе с тем постоянно возмущаться.	Порождает неуверенность, дезориентирует и пугает оппонента.	С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущениям со стороны оппонента. (33:)
Изображать «джокера», показывать, что зависимость оппонента намного сильнее, чем это есть на самом деле.	Выказывая абсолютную уверенность в себе, заставить оппонента усомниться в себе настолько, что он не был бы способен сохранить занятую им позицию.	Продолжать задавать критические вопросы, реагировать демонстративно хладнокровно.

(34:)

Таблица 4.2. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

Способ поведения при манипуляциях	Ожидаемый эффект	Ответная реакция

Способ поведения при манипуляциях	Ожидаемый эффект	Ответная реакция
Быть «дружелюбным», показать, что цените оппонента.	В силу норм этикета ответное дружелюбие (даже почтение).	Либо быть действительно дружелюбным, (но никак не почтительным), либо проигнорировать этот ход.
«Патетическая» просьба войти в ваше положение.	Склонность наградить вас «великодушной» и бескорыстной благосклонностью.	Отказ от обязательств.
Создать видимость того, что вы некомпетентны понять слишком «сложную» позицию оппонента.	Осознание необходимости в объяснении некоторых фактов, что ведет к тому, что раскрывается большее, чем нужно количество информации	Намеренный вопрос о том, что именно непонятно.
Изображать из себя делового партнера, представлять действительные проблемы в виде несущественных, побочных вопросов.	Пробуждает чувство.	Жестко указать.
Поза «благоразумности и серьезности» авторитетные заявления, основанные на» очевидных» и «конструктивных» идеях.	Боязнь показаться глупым, несерьезным и неконструктивным.	Заявить, что некоторые из очень важных аспектов, не были еще приняты во внимание.

(35:)

4.1.3. Факты и экспертиза

Опыт, информация, факты и материалы под рукой — все это может упрочить позицию переговорника. Манера, при помощи которой переговорник пытается повлиять на расстановку сил, тоже важна.

Торжествующее отношение, например, может послужить причиной нездоровой атмосферы в переговорах и сделать дальнейшие отношения напряженными.

Иногда можно встретить так называемые «новые факты», которые имеют прямое отношение к расстановке сил в переговорах. Примерами «новых фактов» являются создание более сильной коалиции, либо появление новых *альтернатив* отношениям зависимости, присущим данной ситуации. Возможность и наличие альтернатив имеет огромное значение.

Изменения в стратегии, проводимые внутри той или иной организации, влекут за собой последствия, связанные со сбалансированностью власти между различными подразделениями. Ну, например, уделять особое внимание одной из организационных стратегий, либо стратегии в области персонала, отдавать предпочтение технологическим нововведениям, на первое место ставить проблемы коммерции. Рано или поздно эффект от изменяющегося баланса сил скажется на распределении таких дефицитных ресурсов как рабочая сила, бюджет, вложения, места в помещениях и оборудование

4.1.4. Развертывание

Эта техника, о которой более подробно речь пойдет в 6 главе, способствует упрочению силовой позиции при помощи нескольких способов. Развертывание означает проявление инициатива задавать вопросы, делиться информацией, вносить предложения, принимать активное участие в создании пакета соглашений. Более активное использование этих альтернатив означает упрочение собственной стратегической направленности. Развертывание предполагает принятие переговорником во внимание интересов оппонента, своих взаимоотношений с ним. «Каким образом мы можем *вместе* прийти к соглашению?» В силу этого оппонент отдает должное личным качествам его партнера, что ведет к несомненному усилению его (партнера) авторитета.

4.1.5. Укрепление взаимоотношений

Отношения с оппонентом можно укрепить развитием одобрительного отношения и доверия к нему (это будет описано в главе 5). Другие средства, способствующие этому, — стремление найти и развить общие интересы, общие взгляды. Это означает изыскание и принятие решений в различных

областях, которые представляют интерес для обеих сторон. Эта техника увеличивает взаимозависимость, она не может быть использована одной стороной в одностороннем порядке для укрепления собственной позиции. В лучшем случае, для того, кто находится в неблагоприятной силовой позиции, значительное увеличение степени взаимозависимости делает отношения в переговорах более симметричными.

4.1.6. Сила убеждений

К элементам эффективных убеждений относятся:

- четкая, хорошо организованная манера изложения и разъяснения своего мнения;
- разумно ослабленное, но не безразличное отношение;
- вариации модуляций голоса, темпа речи при приведении примеров, в общей манере аргументации, использование наглядности;
- обдуманное «навязывание» собственного мнения до тех пор, пока оно больше не может быть только риторическим.

Манипуляции и борьба, без сомнения, могут принести преимущества, но вместе с тем содержат в себе риск эскалации и напряженности, с определенной долей раздражения в личных отношениях. Другие тактики более конструктивны.

4.2. Укрепление начальной позиции

Возможности в области влияния на расстановку сил в момент начала переговоров невелики. Переговорник должен был бы консолидировать свою позицию до их начала. Важными источниками силы в этой ситуации являются:

- Специальные знания в определенной области, лучше, если эти знания и информация были труднодоступными для оппонента и, вместе с тем, жизненно необходимыми для него.
- Широкие знания предыстории. Постоянная работа дома, хорошее знание ситуации, информация о том, что было до этого, осведомленность в области политических изменений, наличие всего объема важной, доступной документации.
- Наличие альтернатив не только альтернатив в области решений, обсуждаемых за столом переговоров проблем, но также в области различных путей достижения собственных целей, возможно даже, что вместе с оппонентом.
- «Стратегический подход», стратегическая интуиция. Чуть заметный поиск и подступ к доступным источникам силы представляет собой огромное значение.
- Помогают в этом статус, который можно охарактеризовать в терминах реального успеха, неформального авторитета, иерархической позиции, личной благонадежности.
- Поддержка извне наличие союзников во время заседания, способность заручиться поддержкой и помощью со стороны людей, неучаствующих в переговорах, ни в коем случае не действовать в одиночку.

Эти факты, без сомнения, окажут немалую пользу за столом переговоров. Возможно, так же, упрочить свою начальную позицию до того, как начнутся переговоры, используя более манипулятивные методы. Интересны, в связи с этим, рекомендации, сделанные в 1975 году Кордом (Korda) о том, как можно ненавязчиво взять верх в переговорах в самом их начале. Его инструкции о том, как меблировать и оборудовать офис, очень и очень занимательны: как расположить мебель так, чтобы пространство для посетителей было ограничено? Кресла должны быть настолько глубокими, что, утопая в них, посетителю пришлось бы проделать серию акробатических упражнений с тем, чтобы достать до пепельницы, удаленной от кресла на достаточное расстояние. Идеи Корду приходили на ум при смехотворных, даже нелепых обстоятельствах. Он описывал офисы, войти в которые можно было лишь пройдя через такие «катакомбы», что даже самый закаленный бизнесмен становился кротким, как ягненок, прежде, чем ему удавалось постучать в дверь этого учреждения. Дверь же его обычно бывала глухой и прочной, без малейших признаков звонка и очень часто даже без замочной скважины. И только кнопка, находящаяся на столе хозяина, либо его секретарши, могла ее открыть.

Одна из директоров издательской компании заполонила свой офис легко бьющимися предметами, неустойчивыми столами, непрочными стульями и т.д. Посетителю очень сложно было найти место для своего портфеля и бумаг. Ее коллеги, руководители других отделов, чувствовали себя в ее офисе «слонами в посудной лавке». Их уверенность, в себе улетучивалась, они превращались в таких же «мягкотелых», как хозяйка всех этих апартаментов.

Доказательства, говорящие о силе духа человека, приводимые Кордом, занимательны.

- Сильные люди никогда не промокают, к ним не пристает грязь. В случае, если даже льет как из ведра, и все вокруг до нитки промокли и выглядят жалко, сильные люди выглядят безупречно,

как в сказке. Более того, они пышут здоровьем, очень жизнерадостны. Они так же никогда не потеют.

- Сильные люди никогда никого не ждут, они заставляют ждать других. Как будто по мановению волшебной палочки, их всегда окружают всякого рода удобства и комфорт, например, если у них назначено свидание во время ленча, даже в самом забитом до отказа посетителями ресторане, для них тот час будет освобожден самый лучший столик.
- Сильные люди никогда не набирают телефонный номер, они никогда не делают фотокопий и даже не подсчитывают суммы, они никогда не пишут карандашами, никогда не точат их. Первый признак силы очень часто можно увидеть в нарастающей беспомощности — люди, которые годами делали фотокопии, больше не только не хотят этим заниматься, но даже притворяются, что не умеют этого делать.
- Сильные люди очень часто приходят и уходят неожиданно. Они входят к вам спокойно и уверенно. Они приходят, чтобы поинтересоваться, как идут их дела и вдруг, абсолютно неожиданно, срываются с места. Так или иначе, ни швейцары, ни привратники, ни секретари не могут удержать их. Никто не в силах остановить их, они врываются без доклада в любое место, в которое хотят попасть.

Работают ли эти тактики? Я, честно сказать, не совсем уверен. Без сомнения, Корда преувеличивает, но он всего лишь простой наблюдатель за каждодневными проявлениями силы духа в обыденных действиях и явлениях. Однако этот факт говорит об узости измышлений Корда. Он представляет силу односторонне, сводя ее к привычкам, символам и ритуалам. (38:)

4.3. Заключение

Все, что бы ни делалось за столом переговоров, в принципе, можно свести к природе, сущности взаимозависимости — насколько она сильна, одностороння, постоянна. Переговоры состоятся лишь в случае определенной ее скомпенсированности, если вдруг силовой баланс в значительной степени сдвигается в одну лишь сторону, это означает появление абсолютно других поведенческих тенденций «поза просителя», приказы и злоупотребления с одной стороны и подавленность, пассивность и агрессивность с другой. Осознание того, что отношения будут продолжены и после переговоров, смягчает, уменьшает шанс проявлений поведения борьбы.

Все, что происходит между сторонами, окрашено и смоделировано основным силовым балансом. И ничего нет удивительного в том, что переговорники очень чувствительно относятся к изменениям, происходящим в сбалансированности сил и зависимости. Я проделал несколько экспериментов, принимая участие в переговорах.

Цель их была выявить и проанализировать причины моментов, когда абсолютно очевидно возрастала напряженность между представителями сторон. Возникала она даже при малейших изменениях в сбалансированности сил. Часто это делалось открыто и беззастенчиво, но наиболее часто предпринимались попытки повлиять на расстановку сил скрыто, ненавязчиво. В обоих случаях, и когда позиция была более сильной, и когда она была слабее, в движение приходили эмоции. И очень важно, в этом смысле, развить в себе «радар» на такого рода явления. Иногда очень сложно раскрыть причины огромного количества случаев напряженности за столом переговоров. Мы обычно относим их на счет всякого рода совпадений и недоразумений, явлений личного характера. Следующие вопросы могут помочь вам понять причины напряженности:

- Как можно охарактеризовать мою позицию в данный момент, используя термины «сила», «зависимость»?
- Сейчас Я укрепляю свою позицию, либо ОППОНЕНТ укрепляет свою?
- Что происходит сейчас с существующим балансом сил среди вовлеченных в переговоры людей?
- Что это, мной манипулируют, меня беззастенчиво загоняют в угол?
- Что это я, сам не осознавая этого, занимаюсь манипуляциями и запугиванием?

В 11 главе будет более детально рассмотрен вопрос, как явные различия в силе влияют на процесс переговоров. (39:)

Глава 5. Содействие конструктивной атмосфере

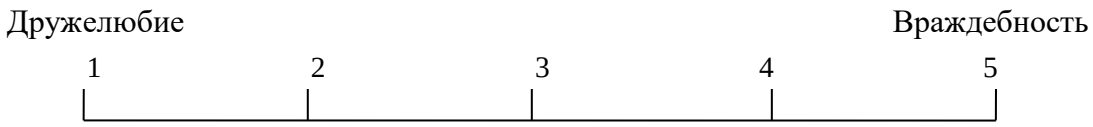
Опытный, хороший переговорник всегда уделяет внимание и считает важным создание и содействие конструктивной атмосфере и уважительным отношениям в ходе переговоров. Атмосфера раздражительности и формализма является серьезным препятствием для эффективных переговоров. Именно поэтому переговорники пытаются создать атмосферу доверия, доброжелательности и надежности. Таким образом они выражают свою зависимость от оппонента.

Примерами тактик в этой области являются:

- внимание ко мнению каждого;
- содействие непринужденным и искренним отношениям;
- стремление не нанести вред своей репутации;
- стараться не быть непредсказуемым, быть серьезным; не прибегать к помощи уловок и хитростей, не пытаться «обвести партнера вокруг пальца»;
- умение отличить ролевое поведение (например, жесткое требование) от личной добропорядочности и взаимного уважения.

Дилемма, с которой сталкивается в данном случае переговорник, состоит в том, что безоглядное доверие ведет к серьезному ослаблению своей позиции и к неоправданно тщательному поиску компромисса. Здесь необходимо адекватное ситуации доверие к оппоненту в комбинации с осознанием того, что даже самым близким и конфиденциальным отношениям свойственны эксплуататорские мотивы. Доверие и надежность в отношениях играют очень важную роль. Но, вместе с тем, если переговорник без большого рвения пытается наладить личные отношения с оппонентом, не спешит выказать ему свое доверие, это может быть расценено оппонентом как желание показать свое превосходство, либо как проявление слабости и неглубокого ума. В схеме 5.1 суммированы некоторые из вариантов такого поведения. Мой совет вам — придерживайтесь середины. Если кому-то удастся скомбинировать такую тактику с упорством в отстаивании своих интересов, это будет означать, что этому человеку удалось найти ответ на классическую проблему переговоров: как отстоять собственные интересы, не прибегая к помощи силовых игр и не ухудшить личные взаимоотношения. (40:)

Схема 5.1. Дилемма «дружелюбие / враждебность»



дружелюбие, доверительность	надежность, доверие, твердость	враждебность, раздражительность
Ставка делается на собственное обаяние; сыплет шутками и анекдотами, любит втереться в доверие.	Содействие неофициальному характеру обсуждений, выказывает интерес к личным проблемам, умеренное и к месту использование юмора, постоянство в поведении.	Держит оппонента на расстоянии, ведет себя официально, иногда саркастичен, часто и легко раздражается, непредсказуем.
Зависимость «Ваши интересы — мои интересы».	Взаимозависимость «К какому решению мы придем?»	Независимость «Что я могу из этого получить?»

Мы можем классифицировать тактики, при помощи которых можно разрешить эту дилемму, на три категории:

1. Отделение переговорника как личности от его поведения, которое является причиной напряженности;
2. Отказ от поведения, вызывающего излишнюю напряженность;
3. Использование всех возможностей для уменьшения напряженности.

5.1. Отделяйте человека от его поведения

Прежде всего, необходима способность распознать тенденцию, при которой человека используют так, как это делают в игре с мячиком, особенно, если он оказывает этому жесткое сопротивление. Соблазн уменьшить напряженность таким образом очень велик. Избежать этого маневра, рассматривая жесткость со стороны оппонента как типичное ролевое поведение, которым он неизбежно пользуется в данной ситуации. Проще выразить это можно следующей фразой «играйте с мячом, но не с человеком».

Если вы обнаружили, что вам тоже необходимо занять жесткую позицию, то в этом случае есть несколько способов помочь вашему оппоненту понять разницу между вашим личным отношением к нему и вашим поведением в переговорах: (41:)

- ссылайтесь на своих клиентов;
- объясните все сложившимися обстоятельствами;
- заявите открытым текстом, что ваши замечания и комментарии не носят личного, характера;
- не «сгущайте краски» по поводу давнишних «прегрешений»;

- сразу же предупредите, что вы намереваетесь высказать не совсем лицеприятные вещи.

Опытным переговорникам не представляет никакой трудности сделать такого рода различия. Наоборот, они с явным уважением относятся к упорству, непреклонности в переговорах (естественно, основанном на фактах и аргументах). Очень важно, в этом смысле, снискать доверие и уважение к себе как к человеку. Один из способов добиться этого — хорошая информированность друг о друге и взаимопонимание. Очень важно показать, что вы открыты для собеседника (в пределах разумного, конечно), проявить интерес к нему. Сохранение благонадежности иногда требует осторожности честность, постоянство и предсказуемость в действиях — важные элементы личного переговорного стиля. Переговорник, лишившийся доверия, например, если он был пойман на лжи, никогда не вернет себе былого авторитета. Считайте, что он навсегда потерял всякое доверие к себе. Надежность и доверие настолько важны, что необходимо добавить к определению процесса переговоров следующее процесс постепенного наращивания и консолидации доверия друг к другу, лишь при наличии которого возможно прийти к соглашению.

5.2. Уход от излишней напряженности

Вот удачный пример нагнетания излишнего раздражения — одна из сторон делает акцент на слове «разумность», когда речь идет о ее позиции и предложениях. Такие заявления, как разумны, конструктивны, открыты, искренни, благородны, положительны и т.д., лишены убедительности, но в них заложен скрытый смысл, что оппонент, возможно, не совсем разумен и конструктивен. Поэтому, в этом вопросе лучше не перегибать палку.

Очень важно, также, в этой ситуации использовать вопросы. Вопросы могут положительно повлиять на отношения, т.к. демонстрируют вашу заинтересованность. Если вы должны ответить отказом на предложение оппонента, лучше будет выразить это фразой: «*Я не могу* согласиться с этим», нежели если вы скажете: «*Я не соглашусь* с этим». «Не соглашусь» содержит в себе элемент непреклонности и деспотизма, которого нет во фразе «не могу согласиться».

Угрозы, запугивание также могут послужить причиной излишней раздражительности и сопротивления. Вот какой можно из всего этого сделать вывод: «Не стращайте громом и молниями, просто предскажите погоду». Полезно также заранее объявить о том, чего вы собираетесь добиться за столом переговоров:

«Я хотел бы задать еще один вопрос…»

«Здесь я хотел бы предложить…»

«У меня появилась идея…» (42:)

Вообще, все, что может способствовать правильному и предсказуемому ходу событий, может помочь уйти от излишней напряженности. Я употребляю слово «излишняя» потому, что определенная доля напряженности по природе присуща процессу переговоров, что указывает на то, что не бывает переговоров без напряженности. Можно привести следующие примеры тупики, зондирование, проверка друг друга, ясное осознание того, как обстоят дела, одним словом, разрешение дилеммы беспрерывности процесса «сотрудничество — борьба».

Единственное, о чем не следует забывать переговорнику, это о причинах, которые могут привести к потере репутации. Усыпить бдительность оппонента, обвести его вокруг пальца, искусно распространить точные сведения о том, чего хочет добиться другая сторона, извлекать выгоду из «ошибок» оппонента — эти тактики могут быть примерами поведения, которое, без сомнения, легко может повредить атмосфере в переговорах.

В заключение, несколько слов о невербальном поведении. Как вы сидите? Чуть-чуть расслабленно, но лучше всегда быть настороже. Пытайтесь изображать «коллективиста» в смысле «как можно прийти к решению совместно?» Иногда переговорник избирает утрированно самоуверенную и независимую позицию. И небольшие стычки могут заставить его быть раздражительным, нетерпеливым, обидчивым, результатом чего будет резкое ухудшение во взаимоотношениях.

5.3. Уменьшение напряженности

В добавление к тщательному подбору слов, в каждой переговорной ситуации бывают определенные моменты, при использовании которых можно содействовать сохранению и поддержанию позитивного климата. Например:

- если возможно продемонстрировать то, что вы цените оппонента, сделайте это;
- попытайтесь принять во внимание личные нужды;
- прислушивайтесь к оппоненту, реагируйте на его замечания, уважайте его аргументацию даже в случаях, если вы с ней не согласны;
- продемонстрируйте чувство юмора, умейте посмотреть на себя со стороны и предугадать последствия своего поведения;

- говорите в более или менее доверительной манере, когда обсуждаете личные проблемы либо новости;
- напоминайте о взаимозависимости, покажите оппоненту, что у вас с ним есть общие интересы.

Очень важны в этой связи некоторые моменты до начала переговоров. Все напряжены, особенно, если предстоит сложная встреча. Несколько советов:

- не нужно сразу занижать место за столом переговоров, сначала положите свой портфель туда, где бы вы хотели сидеть, затем пройдитесь по комнате;
- ищите неформальных контактов, лучше на личностном уровне, поговорите о вещах, не касающихся предмета переговоров, — о планах на отпуск, о предыдущей работе, (43:)
- будьте в постоянном движении, попытайтесь поприветствовать несколько человек, присутствующих на переговорах, перекинуться с ними парой слов;
- не забывайте о своей позе и когда стоите, и когда сидите, избегайте быть излишне напряженным и чопорным;
- избегайте нахождения внутри больших по численности групп; в группе из пяти и более человек, скорее всего, двое из ее членов будут говорить, другие же будут их слушать, находясь как бы в стороне, в тени.

«Поделитесь опытом, создайте позитивную атмосферу» — хороший девиз для начала переговоров.

После того, как переговоры начались, два следующих факта кажутся мне важными:

1. Демонстрируйте заинтересованность. Попытайтесь выяснить «подноготную» истории. Задавайте вопросы. Показывайте, что вы слушали оппонента при помощи следующих ремарок: «Если я вас правильно понял, вы имели в виду…», «Прежде всего ваши идеи базируются на…», «Наиболее важные пункты вашего предложения — …» Помните, что такое поведение не имеет ничего общего с тем, что мы называем «быть милым и добрым». В ваших интересах узнать и понять позицию оппонента.
2. Следите за чувствами, которые скрыты от глаз. Будьте внимательны к эмоциональным сигналам как внутри вас, так и у других. Насколько вы напряжены? Какого рода сигналы посылают вам другие раздражение, страх, гнев, доверие, замешательство? Откуда взялись эти чувства? Иногда эмоции могут послужить темой для обсуждения. Ключевое слово в этой ситуации «доза», вспышек, взрывов надо избегать. Иногда возможен разговор без обиняков о «вредных» эмоциях, таким способом их можно свести к нулю. «Прежде, чем мы продолжим, я хотел бы поделиться с вами моими чувствами. Я немного был раздражен из-за…, вы не испытали этого же?» Или: «В этой ситуации мы чувствуем, что на нас оказывается огромное давление. Разумно это или нет, но наша реакция на это — досада и злость. Я думаю, нам следовало предпринять что-то в этом направлении».

Даже, если соглашение не будет достигнуто, обыкновенная беседа способствует свободе и препятствует эскалации. Оперирование действительными эмоциональными проявлениями не должно быть принято за симулирование эмоциональных состояний, которое обычно используется для оказания давления — изображать нетерпение, смотреть в окно, захлопнуть папку с документами. Симулирование эмоциональных состояний может иметь некоторый эффект, но только, когда этот прием рассматривается как резервный. (44:)

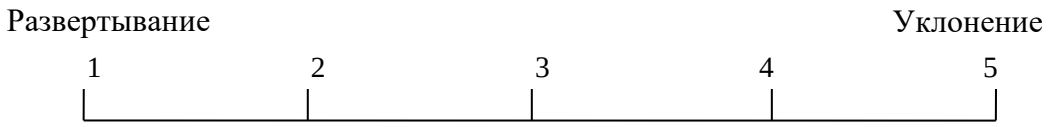
Глава 6. Как добиться процедурной гибкости

В главе 3, где речь шла о том, как добиться значительных результатов, были приведены несколько тактик, касающихся обмена информацией, выбора позиции и уступок. В добавление к фактическому выбору позиции многие тактики предполагают еще и стратегический выбор: стремление не отдавать ничего из имеющегося как можно дольше и быть открытым как к можно большему количеству предложений. В этой главе я хотел бы систематизировать материал, касающийся процедур, которые способствуют направлению переговоров в русло развертывания. Как бы не было сложным и не выгодным положение, оно, не смотря на это, может комбинировать в себе огромную гибкость в области поиска выгодных компромиссов. Всегда есть несколько способов решения проблем! Мы должны отличать *средства от результатов*: многие переговорники абсолютно мастерски сочетают в себе гибкость в выборе средств со строгим придерживанием поставленных целей и задач.

Eine одна из характеристик поведения в переговорах, присущая этому процессу — это характеристика, имеющая прямое отношение к направлению «сотрудничество-борьба», которое было детально рассмотрено раньше. Сейчас же мы говорим о направлении «развертывание-уклонение». Весь вопрос состоит в следующем: насколько переговорник склонен и готов к развертыванию? И практики и теоретики сходятся во мнении, что способность к активному развертыванию у переговорника имеет пер-

востепенную значимость и важность. Опытные переговорники находятся в постоянном поиске альтернатив, которые будут в достаточной степени выгодны обеим сторонам, но без нанесения ущерба собственным интересам. Этому очень помогает обмен информацией, попытка исследовать все возможные решения, попытка сделать пробное предложение, открытые обсуждения, неофициальное зондирование возможностей оппонента Подобным образом *интегративный потенциал* ситуации полностью используется. Развертывание — поиск совпадающих в чем-то интересов: есть ли этому общие предпосылки, возможно ли сделать относительно меньшие уступки, которые будут очень выгодны оппоненту и наоборот, возможно ли составить соглашение так, чтобы в нем были выгодные моменты для обеих сторон? В Схеме 6.1 представлены два полюса поведенческой картины.

Схема 6.1. Процедурная гибкость: «развертывание-уклонение»



Гибкость, поиск, активность.	Спокойствие, терпимость.	Непреклонность, пассивность.
Извлечение преимуществ из всего, что делается, импульсивность.	Требуется время для того, чтобы взвесить и проанализировать все возможные ходы.	Строгое следование намеченным процедурам.
Выдвижение новых идей, способность к импровизациям.	Стремление к постоянству во всем.	Строгое следование первоначально выбранной позиции, приведение доказательств, что она единственно верна.
Создание альтернатив.	Готовность к альтернативам.	Повторяется, непреклонен.

Для того, чтобы понять такого рода полярность, очень важно осознать, что человек может быть пассивным очевидно активным образом. Приводятся одни и те же примеры и аргументы с той только разницей, что они по-другому сформулированы, переговорник непреклонно придерживается первоначальных требований, игнорирует новую информацию, любыми способами защищает удобное ему решение либо превращает его в дело принципа. Иногда такое поведение тактически оправдано, но только до тех пор, пока вы не поймете, что повторяетесь, чем, по крайней мере, временно, препятствуете поиску интегративных возможностей. Даже не смотря на то, что со стороны ваше поведение кажется активным, тем более, что ему соседствует определенная доля бравады, на самом же деле оно ни что иное как попытка укрепиться на занятой позиции, которое очень напоминает тактику борьбы Можно также встретиться с более «невинным» вариантом такого поведения, когда человек хладнокровно, почти незаметно, раскрывает вам свои карты и на этом останавливается. Это держит вас в неопределенности, хотя явно никто в этом не виноват, иногда вам даже кажется, что вы в полном согласии с оппонентом. Либо, не упоминая какие-то факты, ваш партнер по переговорам пускает их на самотек; через некоторое время он использует их, таким образом избегая конфронтации. (46:)

6.1. Когда приступать к развертыванию

Переговоры проходят через несколько фаз. И выбор форм развертывания зависит от фазы. Обычно переговоры характеризуются 4-мя фазами, следующими друг за другом:

1. подготовка;
2. словесная «перепалка»;
3. психологическая война;
4. кризис и завершение.

Эти фазы можно наблюдать, когда в переговорах на карту поставлены значительные интересы и есть постоянная угроза проблем с заказчиком. Это требует огромного мастерства и желания к развертыванию. Многие переговорники занимают более умеренную позицию, фазы в этом случае можно описать в более нейтральной терминологии:

1. подготовка;
2. первоначальный выбор позиции;

3. фаза поиска;
4. тупик и завершение.

В этой ситуации процесс развертывания проходит с меньшим трудом. Все дело в том, что даже очень жестким переговорам со всеми присущими им проблемами, может быть свойственно развертывание. Необходимо подчеркнуть, что развертывание не имеет ничего общего с тем, чтобы быть «мягким», дружелюбным и покладистым. Смысл его очень хорошо виден из переговорного постулата — *будьте жестким, но гибким*.

В каждой переговорной фазе заложены возможности для развертывания. Скоро мы увидим, что фазовая модель переговоров может быть использована как процедурная техника, способствующая увеличению гибкости. Наиболее важные процедуры будут представлены в виде тактик. Речь о них пойдет во второй части этой главы — «Тактики развертывания».

6.1.1. Подготовительная фаза

Опытные переговорники всегда придают этой фазе огромное значение, именно на ней люди определяются не только в своих интересах и позициях, но и в их будущей стратегии. По здравому рассуждению это не что иное, как сценарии действий и ответной реакции на все возможные альтернативы, которые вы можете предугадать. Сценарий этот может быть проверен и скорректирован вами в процессе так называемых «тренировочных», «пробных» переговоров. Тщательная подготовка является обычно признаком позиции, направленной на подавление, что снижает шансы соглашения. Этого можно избежать при помощи техники развертывания, применяемой 2-мя способами неформальные консультации, предложение альтернатив.

При помощи неформальных консультаций стороны обмениваются идеями и взглядами, общими интересами и информацией о предшествующих событиях. Они прогнозируют возможные реакции, зондируют, что вообще можно достигнуть. Решения на этой фазе не принимаются. Стороны пытаются не занимать нерушимых позиций! Не делаются также выводы. Стороны проясняют почву для маневров, а в это время их приоритеты принимают уже видимую форму. Неформальные консультации могут проходить в форме совместных исследований, заседаний по повестке дня либо подготовительных встреч. Если нам удастся сконцентрировать внимание на возможных альтернативах во время подготовительной фазы, мы сможем оградить переговорников от того, что за столом переговоров они изберут более или менее непреклонную позицию. На этом этапе очень полезен мозговой штурм, не сосредоточивайтесь на лучшем варианте, лучше остановите свой выбор на интересных альтернативах. Чем больше будет альтернатив, тем лучше. Следует избегать начинать переговоры с какого-то внутреннего компромисса, достигнутого с великим трудом. Внутренний компромисс очень скоро может стать бесполезным, влекущим за собой фрустрацию и потери энергии.

6.1.2. Первоначальный выбор позиции

Иногда переговоры начинаются, еще до того, как стороны сядут за стол переговоров. Стороны делают заявления, отражающие их первоначальную позицию. Существует тенденция представлять свою позицию безупречной, а потому конечной и абсолютно логичной, делается это часто в форме бескомпромиссных заявлений. Очень часто люди преподносят свои предложения, подкрепленные фактами и аргументами, как справедливые и разумные. Часто можно столкнуться с открытой, либо завуалированной критикой в адрес оппонента. Наталкиваясь на такие факты, заказчики очень часто склонны ожидать худшего. Как вообще можно достигнуть компромисса? Даже искушенные переговорники не дадут вам однозначного ответа на это. Эта фаза служит 2-м целям, во-первых, показать клиентам, что их интересы всегда у вас на уме, во-вторых, определить поле для маневров и попытаться оставить себе в нем как можно больше места. Развертывание на этой фазе заключается во внимании к намекам со стороны оппонента о том, в какой сфере лежат их нужды и интересы.

Чем больше человек уделяет внимания тому, какую первоначальную позицию ему следует избрать, после того, как он сложил свое мнение о ситуации и интересах, стоящих за ними слабых местах, от которых ему надо избавиться; целях и предположениях — и меньше всего будет настаивать на определенном мнении, выражая его в форме специфических требований, тем успешнее будет его деятельность. Переговорник прокладывает себе путь и получает массу возможностей рассмотреть общие для сторон проблемы. В последнем случае, наверняка возникнет тупик в ответ на требование, позиции противопоставляется позиции, предложение — контрпредложению, переговоры часто превращаются в бартерную сделку, когда уже не до поиска возможностей в интеграции. Люди не должны отказывать друг другу в возможности определиться во мнении и не должны поддаваться соблазну все выяснить сразу, так как это приведет только к бесполезным спорам. В этом случае развертывание означает формулирование вопросов с тем, чтобы исследовать и определить интересы и стоящие за ними намерения. (48:)

6.1.3. Фаза поиска

Затем начинаются обсуждения, в которых обе стороны пытаются выяснить, насколько честно партнеры будут защищать свои требования. Люди продолжают представлять выбранную ими позицию как логичную, отвечающую общим интересам. Они находятся в поиске путей для гибкости, открытости. Рассматривая вопрос широко, можно увидеть два возможных пути для развертывания на этой фазе. Формы их, однако, диаметрально противоположны.

Развертывание средствами давления

Блеф, угрозы, увеличение давления фактора времени, опровержение аргументов оппонента, возможностей «открещивания» от существования общих интересов — все это примеры тактик давления. Они могут показаться жесткими и свирепыми. Есть немалый риск эскалации. Но, тем не менее, на этой фазе можно собрать огромную информацию. Реакция оппонента — хороший показатель того, чего можно достичь. Другая сторона имеет право знать ваши приоритеты. Таким образом, немного больше давления для получения уступок со стороны оппонента за счет их больших преимуществ может стать гарантированным средством для получения информации.

Развертывание посредством «неограниченного поиска»

Вопросы, испытание идей, высказывания, просчет всех возможных последствий какой-либо идеи, выработка идей «шутки ради», представление пробных предложений, формулировка «незрелых» идей для возможного решения, мозговой штурм все это способы зондирования интегративного пути. Иногда способы эти чередуются. Таким образом, стороны проверяют друг друга и вместе с тем вырабатывают возможные комбинации намерений и интересов. Иногда переговоры могут принять форму совместного поиска, когда комбинируются и апробируются всякого рода идеи и альтернативы. Лучше, конечно, когда это проходит без каких-либо взаимных обязательств. Намеренно создается ситуация непонимания посредством действий, приводящих оппонента в смятение. В этом случае, результаты представляются нам очень туманными Важные вопросы остаются нерешенными, все кажется незавершенным и нестабильным. Но все же, постепенно, начинают проступать контуры возможного соглашения. Поведение, реакция клиентов дают понять переговорнику насколько далеко он может зайти.

Во время данной фазы происходит такое огромное количество событий, что мы склонны разбить ее на три подфазы: первая — интенсивное *детальное взвешивание*, во время которой обе стороны могут использовать сильное давление, затем *фаза «созревания»*, наконец, *фаза совместного поиска*. Эти подфазы могут повторяться.

6.1.4. Тупик и завершение

Давление и запутывание вполне могут привести к атмосфере кризиса. В какой-то определенный момент — иногда в силу лимитированности во времени — становится совершенно ясно, что обсуждение проблем не может дальше продолжаться. Часто переговорники в таких ситуациях обращаются за консультацией к клиентам. Возможно, что здесь необходим тупик, который поможет придать форму компромиссу. Он необходим также, как завершающий тест устойчивости в позиции и интересах. Тупик может приобретать несколько форм, переговоры на некоторое время блокируются. Для обсуждения предоставлены различные предложения, но ни по одному из них не достигнуто соглашений, идет постоянный повтор аргументов.

В этот момент неопытному переговорнику с трудом удается устоять перед соблазном вступить в борьбу с оппонентом. Более опытным переговорникам легко удается справиться с этим, однако это совсем не является гарантией того, что все будет удачно. Тупикам свойственны две возможности развертывания, они дают информацию о том, насколько точны установки, они могут дать также толчок к творчеству. Тупики — своего рода тест на непреклонность сторон; они заставляют людей еще и еще раз искать новые пути. В то же самое время они побуждают людей на поиск новых, конструктивных решений. Такого рода потребности — показатель делового, конструктивного отношения к делу. Переговорнику не следует поддаваться тенденции к нагнетанию и эскалации, он должен продолжать поиск.

Из этих фаз можно вывести неписанные, но жесткие *законы*: переговоры — своего рода ритуал. Некоторые дипломатические беседа — хороший этому пример. Ритуальная форма переговоров ведет к уменьшению напряженности и неопределенности. Ход их, в большинстве случаев, легко предсказуем. Ритуальность в переговорах заметно увеличивает возможности для контроля и регулирования конфликтов. Единственный недостаток состоит в том, что такого рода процесс может потребовать большого количества времени.

6.2. Тактики развертывания

Сейчас мы представим на ваш суд различные тактики, используемые при развертывании. Каждый из партнеров в какой-то мере ответственен за свои действия. Председательствующий может направить переговоры в русло развертывания, делая процедурные предложения, соответствующие ситуации. Речь о том, как ему это сделать лучше, пойдет в главе 10 «Роль председательствующего в переговорах».

6.2.1. Неформальные предварительные консультации

Стороны делают попытки обменяться идеями по поводу их установок и предпосылок. Переговоры — табу. Решений не принимают. Не настаивают жестко на своем мнении. Не делаются доклады.

6.2.2. Всегда начинайте переговоры с фазы развертывания

В случае, если для обсуждения уже представлены предложения, это проще сказать, чем сделать. Есть сильная тенденция оказывать сопротивление предложениям друг друга. Не путайте аргументацию с развертыванием! Дебатируя, люди стараются отстоять свои предложения и умалить предложения (50:) оппонентов. Иногда, на разъяснение собственного мнения люди тратят такое количество энергии, что запас ее становится близок к нулю. Они не в состоянии рассматривать что-то другое, что серьезно сказывается на их авторитете.

6.2.3. Задавайте вопросы

Чего хотят добиться стороны? Что стоит за этим? Какие варианты уже были рассмотрены? Что заставило их выдвинуть такое предложение?

6.2.4. Будьте хорошим примером

Проинформируйте оппонента о целях, об обсужденных уже возможностях, чего вы реально хотите достичь таким способом, о ваших основных предложениях.

6.2.5. Попытайтесь найти общие критерии

Выявляют ли основные предложения что-то общее? Есть ли общие для обеих сторон нормы и ценности? Существуют ли взаимные обязательства, вытекающие из стратегических утверждений? Этому присущ определенный риск стороны, могут начать переговоры с обсуждения предположений и принципов. Стороны очень часто надеется получить преимущество, развивая определенное утверждение в принцип. Если не уделять этому должного внимания, то результатом могут быть затянутые переговоры о напыщенных идеалах, так как стороны отказываются принять (одобрить) невыгодные им критерий и принципы, до тех пор, пока они не будут облечены в такие сложные и абстрактные термины, что, по их мнению, принесет им преимуществ в «настоящих» переговорах. В этом случае, сложный раунд переговоров будет завершен, при его минимальной ценности. Это серьезный риск, т.к. стороны очень часто связывают свои желания с высокими принципами. Все это превращается в напыщенную прозу, не имеющую ничего общего с переговорами. Если четкий, работающий критерий не может быть найден, есть еще три реальных выхода:

- фокус на общие интересы;
- стороны выдвигают альтернативные предложения;
- работа с «первоначальным предложением».

Речь о них пойдет ниже.

6.2.6. Попытайтесь найти общие интересы

Стороны взаимозависимы, они нуждаются друг в друге. Связывает их переплетение интересов. Что выбирают обе стороны? Есть ли что-то общее в их интересах? Надо, чтобы ваши интересы были понятны. Конкретные детали, специальная информация, последствия и т.д. — вот то, что упорядочит ваши интересы, эти факты помогут узаконить их (для вашего оппонента (51:) тоже). Если вы не согласны с интересами оппонента, все же попытайтесь рассматривать их как *часть проблемы*. Прислушивайтесь к тому, что говорит ваш оппонент, если нужно, повторяйте его высказывания своими словами. Задавая вопросы, проверьте, правильно ли вы поняли оппонента.

6.2.7. Попытайтесь добиться как можно больше альтернатив

- Не останавливайтесь только на одном решении, принятом вами на подготовительной фазе. Обсудите все направления, в которых это решение может быть развито. Обсудите возможные решения. Создайте возможности для маневра.
- Попытайтесь провести неформальные либо «подготовительные встречи» с другой стороной. Исследуйте идеи оппонента, избегайте выбора определенной позиции. Постарайтесь связать воедино несколько альтернатив, но не берите на себя обязательства.

- Неформальные контакты во время переговоров могут быть полезными для выяснения возможных альтернатив.
- Постарайтесь получить как можно больше альтернатив во время переговоров. Пройдите фазу обзора /мозгового штурма. Предложения приветствуются не осуждайте и не противьтесь им скоропалительно.
- Расширьте спектр переговорных аспектов. Обсуждение сразу нескольких проблем в какой-то промежуток времени может увеличить шанс появления пакета соглашений, которые относительно выгодны обеим сторонам.
- Используйте помощь профессионалов и все, что может вам помочь.
- Каждому из обсуждаемых вопросов уделяйте переговорное время. Если выгодное всем соглашение невозможно, остается все же возможность для принятия частично выгодного решения. Если соглашение по проблеме не может быть достигнуто, тогда, возможно, можно договориться по процедуре. Если пробное решение не может стать окончательным, ну что же, оно уже что-то. Даже, если это решение — разрозненные части целого, в нем наверняка есть что-то, о чем можно прийти к согласию. Соглашение «без обязательств» — мелкая добыча по сравнению с соглашением «связывающим», но это — лучше, чем ничего.

6.2.8. Внесите «первоначальное предложение»

Очень полезен процедурный шаг, смысл которого состоит в том, что нужно внести предложение и потом корректировать его совместно с другими участниками переговоров. Вместо того, чтобы всеми правдами и неправдами отстаивать свое предложение, просто поинтересуйтесь, что может сделать его приемлемым для второй стороны, какие коррективы хотела бы внести в него вторая сторона. Вам, так же, предоставляется возможность вносить коррективы. Таким образом, в предложение можно вносить поправки до тех пор, пока не будет достигнут приемлемый для, обеих сторон компромисс. Этот метод работает очень хорошо, особенно, если обсуждаемые проблемы сложны и в переговоры вовлечено несколько сторон. В этом случае (52:) первоначальное предложение должно быть обширным. Оно дополняется и дорабатывается в течение нескольких раундов переговоров.

6.2.9. Дайте друг другу возможность получить преимущество

В этот метод заложен большой интегративный потенциал. Чем шире круг обсуждаемых вопросов, тем больше шансов для интересных комбинаций. В принципе это всегда совпадение, когда вопрос, представляющий важность для одной стороны, является одновременно приоритетным для второй. Относительно мелкая уступка, сделанная одной стороной, является выгодной для другой. Постарайтесь нащупать следующие моменты: что может получить другой из того, что не будет вам очень накладно, если вы уступите. В этом смысле полезно знать о приоритетах клиентов.

6.2.10. Прогресс посредством нового предложения

Если тупик затягивается, хорошей тактикой в этой ситуации будет сделать новое предложение. Здесь могут быть полезны альтернативы, развитые на предыдущих стадиях. Хорошая техника в некоторых случаях включить в наименьшей степени невыгодные вам моменты последнего предложения оппонента в ваше собственное предложение.

6.2.11. Прогресс посредством исследовательской группы

Иногда возможно прервать затянувшийся тупик и бесполезные дебаты посредством создания исследовательской группы. Стороны встречаются в несколько другом составе с тем, чтобы найти альтернативы для развития возможного компромисса. Не делаются доклады, никто ничего не записывает Также может быть создан совет по повестке дня.

6.2.12. Развертывание во время тупиков

Тупики негативно влияют как на личные взаимоотношения, так и на позиции. Для того чтобы удержать процесс в движении, можно использовать следующие тактики. Причем заметьте, что ни одна из этих тактик не означает, что вы идете на уступки. Они, скорее, побуждают на внесение изменений и нисколько не дают эффекта замораживания и приостановления:

- старайтесь получить как можно больше разноплановой информации вместо того, чтобы ее корректировать и негативно оценивать
- определите проблемы, послужившие причиной тупика, вместо того, чтобы обвинять и угрожать;
- будьте более спонтанными, нежели официальными, более конструктивными, повторяться — не всегда полезно;
- сделайте акцент на равноправии и взаимозависимости (например, исследуя негативные последствия продолжающегося тупика), не показывайте своего превосходства либо непреклонности;

- лучше показать, что вы разочарованы, нежели изображать равнодушие, (53:)
- лучше прерваться и искать неформальных контактов, чем высиживать до конца встречи.

Делая вывод, можно отнести тактики, описанные в этой главе, к 3-м стратегическим группам:

1. *Рассматривайте одновременно несколько вопросов*. Не занимайтесь каждой проблемой отдельно, «жонглируйте» ими одновременно, чтобы прийти к оптимальному пакету соглашений. Лучше подойти к повестке дня с размахом, чем копаться в глубинах тех пунктов, где не так уж легко достичь соглашения. Простейшая процедурная тактика, при помощи которой можно добиться этого соглашения, сформулирована в условии, что ничего не будет завершено до тех пор, пока не будет детально обсуждено.
2. *Представьте соглашение «с высоты птичьего полета»*. Это значит, что вы работаете в направлении соглашений и компромиссов уже после того, как получили как можно полное представление об интересах и основанной на них взаимозависимости. Высвечивание возможности альтернатив тоже часть этой работы. Очень часто, эффективным процедурным шагом здесь служит внесение широкого по содержанию первоначального предложения, которое послужит как бы каркасом для поправок и доработок до тех пор, пока не будет достигнут компромисс.
3. *Творчество*. Мозговой штурм, обговаривание, постоянный поиск комбинаций, лишь в чем-то отличных друг от друга, изобретательные формулировки, процедурные идеи, способствующие прогрессу даже во время тупика, способность выйти за рамки ранее очерченного поля. Все это требует огромной энергии и силы воображения. Менее искушенные умы назовут это оппортунизмом. Они совсем забывают о том, что за упорством в отстаивании своих интересов стоит гибкость.

6.3. Заключение

Мы обсудили очень важный переговорный аспект «развертывание-уклонение», который располагается в правом углу оси «сотрудничество-борьба». Было доказано, что развертывание — способ соединить сотрудничество с соперничеством, взаимозависимость с интересами. Главный принцип «будьте непреклонны, но вместе с тем гибки» отражает часть этого. Начиная с общих, но противоположных интересов, используйте интегративный потенциал. Требования творчества и гибкости связаны с отношением «как нам вместе найти путь». Атмосфера борьбы — серьезное препятствие в этом. Многие переговорники намеренно развивают определенные неофициальные отношения и уменьшают напряженность. Делают они это не только путем контроля, но позволяя воздействовать на себя эмоционально, а затем работать уже через эту призму. Также может быть полезно:

- замедлить темп, прерваться;
- выяснить причину собственной напряженности, некоторое время «продолжать» с этим, затем осознанно расслабиться. (54:)
- не забывать о чувстве юмора, рассматривать перспективы проблем;
- умеренная демонстрация напряженности и эмоций.

Если вы изображаете, что вам безразличны результаты, либо ведете себя очень официально — все это антипродуктивно. (55:)

Глава 7. Воздействие на клиента

Взаимоотношения с клиентами являются важным для переговоров. Многое из того, что происходит за столом переговоров, практически не может быть объяснено без помощи этого аспекта. Очень часто переговорники приходят к «джентльменскому соглашению» по следующим пунктам:

- одна из сторон не должна выставлять своего оппонента глупцом перед его клиентами;
- одна из сторон время от времени позволяет оппоненту устраивать «шоу»;
- одна из сторон не идет слишком быстро на уступки с тем, чтобы не пробудить нереальные надежды у клиентов оппонента.

Наиболее значимая характеристика отношений с клиентами заключается в их переговорной природе. Многие неопытные переговорники слабо осведомлены об этом. Мы даже вправе сказать, что залог успеха переговоров должен находиться в желании и готовности вести переговоры с клиентами. Переговоры же с оппонентами — это вторая стадия. Это, может быть выглядит несколько преувеличено, но переговорным отношениям свойственны свои ловушки и ограничения. Вот пять наиболее важных ловушек:

1. Мы не рассматриваем эти отношения как переговорные, поэтому мы и добродушно делаем то, о чем нас просят клиенты.
2. Мы не способны к переговорам с клиентами, т.к. здесь мы должны иметь дело с людьми, облеченными большой властью, с точки зрения их мест в иерархии.
3. Мы не способны к переговорам с клиентами, т.к. заняли позицию переговорника, дав клиентам массу обещаний.

4. Мы не можем вести переговоры с клиентами, т.к. позволили ограничить себя определенным заданием на подготовительных встречах с ними.
5. Мы позволили клиентам спровоцировать себя. Это проявляется не только в том, что мы выбираем фактическую позицию, которая не столько продиктована клиентами, наоборот, радикализирована ими. Это отражается также на атмосфере и балансе сил Клиенты очень легко могут развить упрошенный и стереотипный образ оппонента, когда негативные моменты все больше и больше доминируют. Это усложняет реалистичное восприятие оппонента Параллельно с негативным образом, возникает тенденция быть непреклонным с ним. Это предполагает нагнетание атмосферы, когда клиенты настаивают на подавлении оппонента. У переговорников могут быть трудные времена при сопротивлении такому давлению со стороны клиентов, в основном потому, что если они исполняют их волю, то их собственная позиция в отношениях с клиентом укрепляется в ней главенствование уже не обсуждается и доверие к ним увеличивается. (56:)

Проблема, лежащая в этих 5 пунктах; состоит в том, что испортив отношения с клиентами переговорник уменьшает шанс добиться результатов в переговорах с оппонентом. Схема 7.1 иллюстрирует эту проблему примерами относящихся к ней тактик.

Схема 7.1. Дилемма «независимость/чрезмерная зависимость»

Невнимательность к мнению клиента.	Представляет клиентов, умудряется сохранить свободу действий.	Исполняет только данные ему инструкции.
Избирает свободу действий, но рискует потерять поддержку со стороны клиентов.	Избегает узких полномочий, активно влияет на формальные и неформальные круги.	Просит четких указаний и исполняет их буквально.
Независимое мнение, далекое от мнения клиентов, ведет себя «я не такой как все».	Избегает стереотипов, уменьшает ожидания.	Стереотипизирует, укрепляет ожидания.

Переговоры с клиентами уменьшают шанс соглашения, когда сторона в свете взаимозависимости, намеревается выиграть. Переговорники, которые не ощущают сильной зависимости от клиентов, обычно добиваются наилучших для них результатов.

С другой стороны, нерегулярные контакты с клиентами, уменьшают степень доверия к переговорнику со стороны оппонентов: «кого он здесь представляет?» Хорошие отношения с клиентами дают знания о том, что они действительно хотят, показывают, что вы их представитель. В то же самое время у вас есть достаточный запас времени для достижения компромисса, который очень часто не соответствует требованиям клиентов. Будучи переговорником, попробуйте сделать это! Очень часто переговорник, чтобы добиться успеха, должен вести переговоры с клиентом очень жестко, как и с оппонентами. По сути, все, что было сказано в этой книге о переговорах с оппонентами, в принципе, приемлемо для переговоров с клиентами.

Существует несколько тактик, особенно эффективных для переговоров с клиентами. Вот наиболее важные:

- избегайте четко сформулированного задания для вас, сокращая время подготовительных встреч, либо внося сумятицу в вопросы; (57:)
- умеряйте требования клиентов, наделяя их тактической информацией о том, чего вообще можно достичь;
- не допускайте участия в переговорах людей с завышенными ожиданиями на их результаты, Например, делая переговорную команду малочисленной либо назначая этих людей в подкомиссии;
- преподносите результаты переговоров неопределенно либо в очень сложной формулировке с тем, чтобы было меньше поводов для критики;
- преувеличивайте значение уступок, сделанных оппонентом.

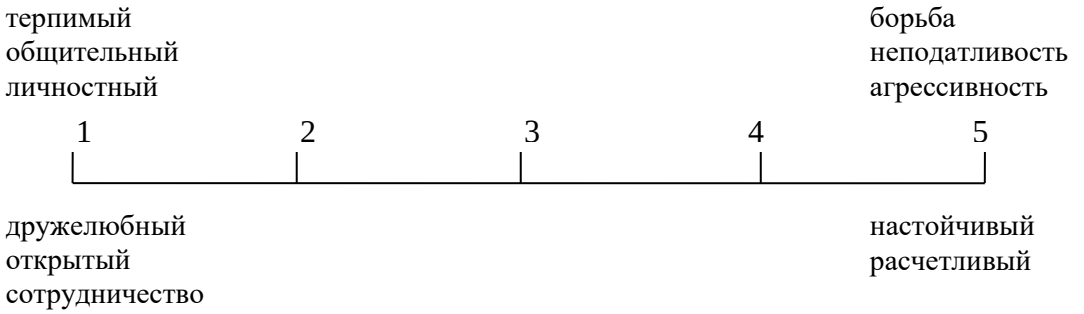
Если эти тактики не помогают, переговорник может использовать свою личную власть и престиж. В чрезвычайных ситуациях, он ставит на карту свою позицию. (58:)

Глава 8. Эффективные переговоры: выводы

«Взаимозависимость и одновременно интересы, противоположные интересам оппонента». С этой проблемой непременно сталкиваются все переговорники. С тем, чтобы справиться с ней, я выработал модель переговоров. Ядро модели содержит две характеристики поведения в переговорах*:

1. Как переговорник справляется с напряженностью между сотрудничеством и борьбой? Его стиль взаимодействия с ней определяется степенью выраженности взаимозависимости посредством его отношения, поведения, взаимоотношениями, либо противоположной реакцией — агрессивностью и желанием подавлять. Два полюса такого рода поведения показаны в Схеме 8.1.
2. Насколько переговорник склонен к развертыванию? Мы уже выделили, что наиболее важна — процедурная активность переговорника. Мы также выяснили, что развертывание проходит поразному на разных переговорных стадиях. Полярность этого поведения изображена в Схеме 8.2.

Схема 8.1. Поведение в переговорах, ось «уступчивость-податливость»



(59:)

У оси «уступчивость-неподатливость» есть четыре аспекта. Каждый из них, по-своему, характеризуется напряжением между сотрудничеством и борьбой. В этом смысле, они дилеммы. Аспекты эти различны потому, что каждый из них берет начало из различных намерений. Все четыре из них очень важны за столом переговоров. В Схеме 8.1 они изображены вместе с пятым важным аспектом — процедурной гибкостью. Этот аспект основывается на содержании, но больше на процедурном смысле. Его смысл — повлиять на характер переговоров, процедур таким образом, что можно использовать интегративные возможности.

Эта переговорная модель носит описательный характер в том смысле, что она может быть использована при описании поведения переговорников.

---

* * Две эти характеристики важны не только для моей модели, но также для огромного количества исследовательских работ по межличностным отношениям. Например, я упомяну Хорни (Horney, 1945 г.), который различал «уход», «противодействие», «сближение». Или Щутц (Schuts, 1958г.), с его основополагающими межличностными направлениями: «включение» (поведение, которое варьируется от интенсивного запутывания до полнейшего отдаления), «контроль» и «привязанность». Щутц приводит список из более чем 20 авторов, пришедших к точно таким же направлениям. Залезник и Кете де Вриес (Zaleznik and Kets de Vries, 1975г., стр. 154) использовали две эти характеристики в своих работах по «управленческой власти». Они могут быть найдены в работах Блейка и Моутона (Blake and Mouten, 1969 г.) по «решетке менеджмента» — схема поведения управленцев, и в работах Томаса (Thomas, 1979г.) по «решетке конфликтов», при помощи их разъяснял стили управления конфликтами.

Схема 8.2. Поведение в переговорах — ось «развертывание-уклонение»

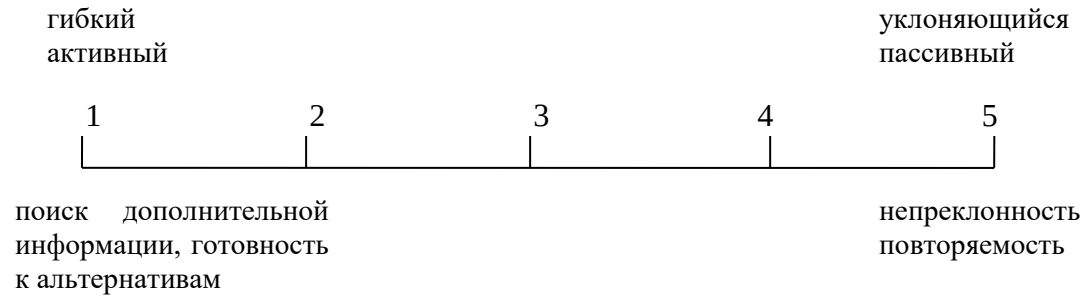


Таблица 8.1. Краткое изложение модели переговоров

Переговоры как пять видов деятельности, имеющих свою определенную цель	**Переговоры как поведенческие дилеммы**			**Примеры тактик**
1. Достижение значительных результатов.	Уступчивость/неподатливость			Настойчивость в представлении фактов и аргументов; создание «обменных» возможностей; маленькие уступки, установление предельных сроков, если необходимо — содействие тупику; внесение предложения, когда пришло время для этого; защита своих интересов, придерживание основных посылок. (60:)
	1 2 3 4 5			
Цель: выгодный компромисс	терпимость, снисходительность	настойчивость	жесткость, неподатливость	
2. Воздействие на баланс сил	Покорность/доминирование			Предоставление новых фактов, выгодных только вам; поставить в известность оппонента, что у вас есть альтернативы; использование манипуляций; подавлять оппонента, постоянно принуждать его; брать и удерживать инициативу.
	1 2 3 4 5			
Цель: равновесие, либо чуть заметное доминирование	минимальное сопротивление	поддержание определенного баланса	агрессивность, попытка доминировать	
3. Содействие конструктивной атмосфере	Общительность/враждебность			Содействие неформальным обсуждениям; юмор; заинтересованность; постоянство; демонстрация взаимозависимости. Стремление не потерять лицо, отделение ролевого поведения от человека
	1 2 3 4 5			
Цель: позитивные личные отношения	конфиденциальность, общи-	надежность, твердость	саркастичность, офици-	

	тельность		альность непредсказуемость	
4. Достижение процедурной гибкости	Развертывание/уклонение			Поиск новой информации; подсчет альтернативных решений; испытание идей; перерывы с целью прозондировать идеи «неофициально»; мозговой штурм; высказывания по поводу пробных предложений; созыв исследовательской группы; работа с первоначальным предложением. (61:)
	1 2 3 4 5			
Цель: гибкость	гибкость, поиск, активность	спокойствие, терпимость	непреклонность, повторяемость	
5. Воздействие на клиентов	Независимость/чрезмерная зависимость			«Приземление» ожиданий, недопущение стереотипов, изолирование мелочных педантов; использование возможностей для «драмы»; преподнесения своих полномочий путано; неформальное влияние на наиболее влиятельных в обществе лиц.
	1 2 3 4 5			
Цель: победа над клиентом.	не обращает внимания на мнение клиентов	представляет клиентов, но сохраняет возможность отклониться от указаний	буквальное исполнение инструкций	

(62:)

Она, также, перспективна, так как определяет смысл конструктивных переговоров. Другими словами, с ее помощью можно добиться лучшего понимания переговорных проблем. Оно также работает как техника терапии и предотвращения она иллюстрирует, как разрешать и избежать проблем.

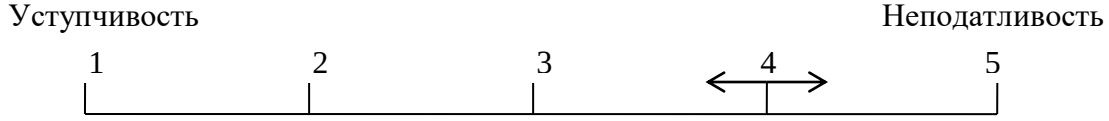
Пока мы объяснили сущность различных видов деятельности и дилемм. Мы, также, попытались увеличить «подвижность» читателя в пяти этих полях, обсуждая огромное количество различных тактик. Сейчас мы выработаем более детально, какие изменения можно вывести из этой модели.

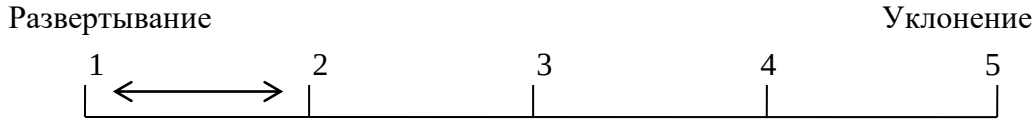
8.1. Правила

8.1.1. Будьте настойчивы, но гибки

Это золотое правило для опытного переговорника. В чем его смысл? Сочетайте упорство в защите своих интересов и процедурную гибкость (См. Схему 8.3, в этой и последующих диаграммах стрелки обозначают желаемый тип поведения).

Схема 8.3. Поведение в переговорах: настойчивость плюс гибкость

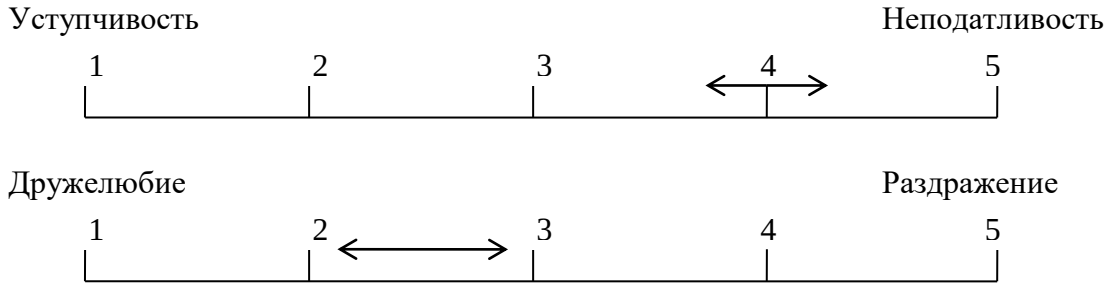




8.1.2. Уважайте друг друга

Вполне возможно комбинировать настойчивость в защите интересов с уважением друг к другу с хорошим климатом (См. схему 8.4).

Схема 8.4. Поведение в переговорах: упорство, но в сочетании с уважением к оппоненту

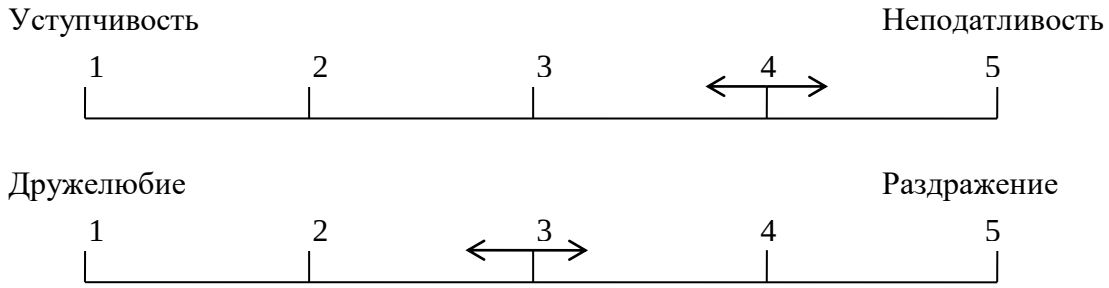


(63:)

8.1.3. Избегайте соревнования в силе

Постоянное следование своим интересам не обязательно предполагает соревнование в силе Выигрывание очков, упрямство, угрозы, эмоциональность, придирки, заваливание оппонента аргументами — все это вряд ли можно отнести к переговорам (См. схему 8.5).

Таблица 8.5. Поведение в переговорах: упорство, но не соревнование в силе



8.1.4. Культивируйте чувство перспективы

Рассматривайте поведение «оппонента» в правильных пропорциях. Например, некоторые жесткие и бескомпромиссные утверждения первоначально предписывают клиентам. В терминах таблицы 8.1 они могут показаться как 1, 2 либо 3, но на самом деле они 5.

Принимайте сообщения, влияющие на атмосферу переговоров, какими они есть — неформальными. Вы не должны позволить обойти себя, но не следует также злоупотреблять ловлей оппонента на слове и связывать его этим. Не раздражайтесь от непреклонности в поведении человека, когда дело доходит до его интересов. Вы можете подумать: «Вот если бы сюда еще кого-нибудь». Другая нормальная реакция «Находясь в такой обстановке, я не мог бы сделать ничего лучше». В переговорах всегда есть что-то от соревнования, взаимного вызова. Если есть вызов, обычно уместно оказывать сопротивление. Шанс добиться компромисса по проблемам, как и создание конструктивной атмосферы нисколько не пострадают от этого. Наоборот, если вы не оказываете сопротивления, вы вдохновляете оппонента на эксплуататорское поведение.

Иногда поведение на уровне силы очень сложно распознать. Оно маскируется, вуалируется. Например, «Позой жертвы», фразой «Мы не можем пойти с этим к нашим клиентам». Могут выразить удовольствие по поводу благоприятной атмосферы, а, тем временем, проталкивают свои идеи Eine вариант. Человек старается доказать, что он, несомненно «прав», апеллируя к «отличным рекомендациям» и «высоким экспертам». Распознайте в этом манипуляции и не дайте себя запутать. (64:)

8.1.5. Знайте, тупики неизбежны

Когда стороны избирают позицию несговорчивости, защищая результаты, выгодные им, тупики и кризисные ситуации — неизбежны. Это часть игры. Упреки, тирады, обиды — все это, возможно, уменьшает напряжение и раздражение, но они, также, увеличивают шанс эскалации. Во время тупика разногласия по содержанию переговоров пагубно влияют на остальные переговорные аспекты. Не позволяйте этому произойти. Вот некоторые тактики, которые помогут вам справиться с тупиком.

- прервитесь;
- суммируйте различные точки зрения;
- пойдите на мелкую уступку, либо предложите ее примерное содержание;
- если тупик затянулся, постарайтесь вместе исследовать возможные альтернативы и их последствия;
- сделайте изменение в составе переговорной команды;
- поменяйте место переговоров;
- внесите дельное предложение;
- отложите обсуждение сложной проблемы;
- пригласите третью сторону;
- созовите неофициальную консультационную группу, проведите мозговой штурм по возможным решениям;
- возьмите для рассмотрения лишь часть проблемы и попытайтесь достигнуть по ней соглашения;
- систематизируйте решения;
- определите ключевую фигуру в команде оппонента во время перерыва.

8.1.6. Не забывайте о своих клиентах

Помните, что отношения с клиентами тоже носят переговорный характер. Вот примеры тактик, часто используемых в этой сфере:

- избегайте четко сформулированного задания для вас, сокращая время подготовительных встреч, либо внося сумятицу в вопросы:
- умеряйте требования клиентов, наделяя их тактической информацией о том, чего вообще можно достичь;
- не допускайте участия в переговорах людей с ожиданиями завышенного результата. Например, делая переговорную команду малочисленной, либо назначая этих людей в подкомиссии;
- преподносите результаты переговоров неопределенно, либо в очень сложной формулировке с тем, чтобы было меньше поводов для критики, преувеличивайте значение уступок, сделанных оппонентам.

8.1.7. Осознайте свой переговорный стиль

Постарайтесь осознанно развить свой переговорный стиль, развить гибкость в тех областях, где вы еще не совсем сильны. Например, владеете ли вы тактиками развертывания, описанными в главе 6?

Оцените себя цифрами, расположенными на оси. На каком из ее отрезков вы обычно действуете, к какой манере поведения вы больше склонны, когда на вас оказывают давление? Как, по-вашему мнению, оценит вас оппонент? (65:)

8.1.8. Поймите — сомнения неизбежны

Помните, переговорник постоянно находится как бы между двух огней. Сомнения всегда готовы возникнуть, например, в том, были ли вы чересчур жестки или покладисты, открыты либо замкнуты, слишком дружелюбны либо официальны?

8.2. Ограничения

Переговоры предполагают наличие определенного количества отклонений от намеченного курса, по-крайней мере легких. Если таковых нет, то не о чем и вести переговоры. Все может быть предметом для переговоров, с одним условием, если это нащупать довольно быстро и правильно. Если это невозможно, то можно поставить вопрос по-другому: «В какой степени» переговоры возможны по этим пунктам?

В добавление к этому, переговоры предполагают определенную симметрию в расстановке сил. Чем больше силы разбалансированы и не поддаются управлению со стороны вовлеченных в переговоры людей, тем меньше шанс для проведения переговоров.

8.3. Сущность модели

Краткое изложение выводов, представленных выше, даст следующую картину. Профессионально проводимые переговоры прежде всего вращаются вокруг сочетания четырех видов деятельности:

1. достижения значительных результатов;
2. воздействия на баланс сил;
3. содействия конструктивной атмосфере;
4. достижения процедурной гибкости.

1. *Достижение значительных результатов*. Это предполагает выбор позиции, что проявляется в установках, предложениях, аргументации и уступках. Непреклонность в защите своих интересов и поиск компромисса, наиболее выгодного вам — вот основные стратегии.
2. *Воздействие на баланс сил*. Попытки сдвинуть в одну или другую сторону силовой баланс — неизбежны, минимальное сопротивление этому порождает эксплуататорскую манеру поведения. Но желание доминировать, выигрывание очков и упрямство скорее приведут к борьбе, нежели к переговорам. Выбор может быть расположен на оси «покорность/доминирование «
3. *Содействие конструктивной атмосфере*. Как установить личные контакты? Поведение может быть расположено на оси «общительность/враждебность». Не надо путать жесткие переговоры с враждебной, раздражительной и вкрадчивой манерой поведения. Дружелюбие и подавление тоже вряд ли помогут.
4. *Достижение процедурной гибкости*. Здесь речь идет о том, как переговорник развивает и использует интегративные возможности. Как он способствует гибкости, сохраняя другие аспекты, как находит возможности для интеграции? Это, в основном и прежде всего, процедурный вопрос. (66:)

Во 2 и 3 видах деятельности лучше всего находиться в средней части оси. В комбинации с упорством в основных вопросах, они содержат ответ на классическую проблему переговоров как отстоять собственные интересы и вместе с тем не быть агрессивным и настроенным враждебно. Комбинация процедурной гибкости с упорством в отстаивании интересов — ответ на вторую классическую проблему переговоров как отстоять интересы и не быть упрямым. Или как совместно найти решение и при этом не отступить. Ответы на эти вопросы снова и снова указывают на «как», так и природу модели, представленной в этой книге. По-видимому, возможно интегрировать противоречащие друг другу виды поведения.

Все это указывает на тот факт, что человек должен обладать способностью распознать различные виды деятельности в переговорах и различайте их в собственном поведении. Это очень несложно сделать. Все вместе они «пагубно влияют» на неопытного переговорника. Если он выказывает непреклонность по содержанию, он обязательно будет раздражителен и вкрадчив, он непременно захочет как можно больше выиграть, он будет жестким и непреклонным в своем мнении. Его непреклонность будет даже сильнее, чем это действительно необходимо. Переговорник, способный различать переговорные аспекты, вызывает меньшее сопротивление и производит впечатление очень разумного человека (каким он и есть на самом деле). И вместе с тем он не уступчивее, нежели его «упрямые» коллеги, он даже часто более непреклонен. Он направляет все свое упорство на достижение поставленных им целей реальный компромисс, как можно более выгодный ему. Он вполне понимает, что атмосфера раздражительности не только и не столько укрепляет, сколько ослабляет его позицию. Он осознает, что выигрывание очков и загон оппонента в угол не имеют ничего общего с переговорами. Он знает, что взаимозависимость выгодна *обеим* сторонам. Он уверен также в том, что в его интересах воздействовать позитивно на взаимоотношения с тем, чтобы они продолжились и после переговоров.

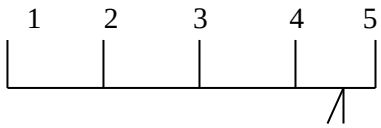
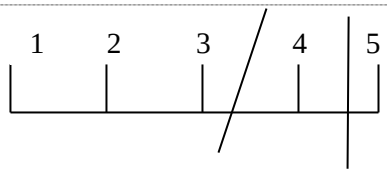
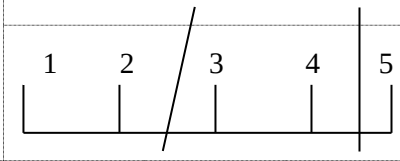
Последняя важная рекомендация имеет отношение к переговорным фазам, как процедурной технике для развития гибкости. Вот краткое изложение этой проблемы — начните с исследования общих посылок и интересов, исследуйте, где интересы переплетаются, и следите за приоритетами как своими, так и оппонента. Пристальное изучение альтернатив — часть этого процесса. Затем, внесение широкого «первоначального предложения» — часто тоже эффективный процедурный шаг это предложение может служить основой для поправок и изменений, которые будут вноситься до тех пор, пока не будет достигнуто компромиссное решение. Использование фаз может быть полезно для предотвращения неконструктивных споров, касающихся позиций. Сейчас мы подошли к моменту, когда можно дать вертикальный срез эффективных переговоров. В таблице 8.2 точно определены направления эффективности переговоров. Это поведенческие направления, но не безусловные правила, исключения всегда возможны. Диаграмма также показывает вертикальный разрез поведения неопытного переговорника. Наконец, необходимо заметить, что клиенты добавляют проблем. Важно рассматривать отношения с клиентом как переговорные отношения.

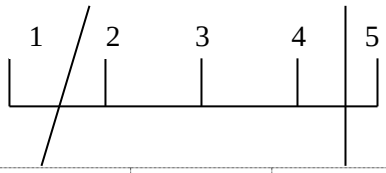
В схеме 8.6 кратко изложены важные элементы модели, описанной здесь. Предпосылкой для этих элементов является степень *взаимозависимости*. Это означает, что взаимозависимость влияет на эти элементы. Люди, находящиеся за столом переговоров, пытаются изменить восприятие этого факта оппонентом это деятельность, направленная на изменения в силовом балансе. (67:)

8.4. Заключение

Модель переговоров, представленная в этой книге, предполагается быть инструментом для переговорника для достижения его реальной ориентации в переговорах. Она помогает переговорникам лучше понять виды деятельности за столом переговоров, включая их собственное поведение, и эффективную на него реакцию. В основном, эта модель — взгляд на переговоры как совокупность различных видов деятельности.

Таблица 8.2. Два профиля переговоров

<table>
<tr><th>Переговоры как четыре вида деятельности, имеющих свою определенную цель</th><th colspan="3">Переговоры как поведенческие дилеммы</th><th>Примеры тактик</th></tr>
<tr><td>1. Достижение значительных результатов.</td><td colspan="3">Уступчивость/неподатливость</td><td rowspan="3">Настойчивость в представлении фактов и аргументов; создание «обменных» возможностей; маленькие уступки, установление предельных сроков, если необходимо — содействие тупику; внесение предложения, когда пришло время для этого; защита своих интересов, придерживание основных посылок. (60:)</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"> 
</td></tr>
<tr><td>Цель: выгодный компромисс</td><td>терпимость, снисходительность</td><td>настойчивость</td><td>жесткость, неподатливость</td></tr>
<tr><td>2. Воздействие на баланс сил</td><td colspan="3">Покорность/доминирование</td><td rowspan="3">Предоставление новых фактов, выгодных только вам; поставить в известность оппонента, что у вас есть альтернативы; использование манипуляций; подавлять оппонента, постоянно принуждать его; брать и удерживать инициативу.</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3"> 
</td></tr>
<tr><td>Цель: равновесие, либо чуть заметное доминирование</td><td>минимальное сопротивление</td><td>поддержание определенного баланса</td><td>агрессивность, попытка доминировать</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3. Содействие конструктивной атмосфере</td><td colspan="3">Общительность/враждебность</td><td rowspan="2">Содействие неформальным обсуждениям; юмор; заинтересованность; постоянство; демонстрация взаимозависимости. Стремление не потерять лицо, отделение ролевого поведения от человека</td></tr>
<tr><td colspan="3"> 
</td></tr>
<tr><td>Цель: позитивные личные отношения</td><td>конфиденциальность, общитель-</td><td>надежность, твердость</td><td>саркастичность, официальность</td></tr>
</table>

	ность		непред-сказуе-мость	
4. Достижение процедурной гибкости	Развертывание/уклонение			Поиск новой информации; подсчет альтернативных решений; испытание идей; перерывы с целью прозондировать идеи «неофициально»; мозговой штурм; высказывания по поводу пробных предложений; созыв исследовательской группы; работа с первоначальным предложением. (61:)
				
Цель: гибкость	гибкость, поиск, активность	спокойствие, терпимость	непреклонность, повторяемость	

Вертикальный разрез эффективных переговоров

Вертикальный разрез неэффективных переговоров

(69:)

Таблица 8.6. Элементы модели переговоров

Эта модель может благоприятно влиять на развитие переговорного умения индивидуумов двояко вооружая его большим мастерством в каждом из видов деятельности — упомянутые тактики могут быть в этом полезными — и позволяя использовать виды деятельности в различных комбинациях. Которая из комбинаций наиболее эффективна, было описано выше. В модели использованы правила и особенности поведения, очень несложные по сути. У читателя не возникнет трудностей распознать их, он может почувствовать даже, что многие из них он уже использует в своей повседневной деятельности. Представляя их в виде интегративной модели, мы помогаем читателю развивать и совершенствовать его умения вести переговоры, представляя более осознанную и ясную картину этих умений. (70:)

Глава 9. Развитие переговорных умений

В этой главе в исторической перспективе будет представлен обзор развития переговорных умений, что указывает на определенные изменения в нормах поведения. Поворотным пунктом можно назвать изменения, связанные с тем, как люди справляются со своими эмоциями и эмоциями оппонента Предполагается, с что годами люди учатся быть более гибкими, подвижными в дифференциации своих чувств и побуждений. Каждый переговорник проходит этот путь становления. Как этот процесс дифференциации специфическим образом относится к умениям вести переговоры будет, детально описано дальше.

9.1. История переговорных умений

Официально обучение переговорников началось в семнадцатом веке. Основоположником считают французского дипломата Франсуа де Каллере (Fransuois de Calliieres, 1645-1717). В 1716 году де Каллере издал новую книгу, посвященную проблемам переговоров (1716, De la maniere de negocier avec les souvereins). Первое предложение его трактата говорит само за себя:

«Искусство вести переговоры с принцами настолько важно, что судьбы великих держав часто зависят от того, хорошо или плохо проходят переговоры, от того, насколько профессиональны нанятые переговорники» (Де Каллере / Уайт, 1963, с. 7).

Он описал несколько стилей поведения, необходимых в переговорах:

* не будьте высокомерны;
* не показывайте своего раздражения;
* не прибегайте сразу же к помощи угроз;
* не напускайте на себя враждебности;
* не поддавайтесь приступам гнева;
* не воображайте и не рисуйтесь.

Он также развил идею о том, кого не следует привлекать к переговорам:

* картежников;
* пьяниц;
* легко возбудимых, страстных людей;
* людей с неуправляемым, резким нравом;
* людей с сомнительным прошлым и тех, кто придается фривольным развлечениям.

Это, на мой взгляд, хорошая пища для ума. С присущей им правильностью, эти рекомендации, судя по всему, не были самоочевидны. Де Каллере приходилось постоянно подчеркивать, что такого рода поведение абсолютно неэффективно.

Заслуживает внимания интерес, уделяемый де Каллере вопросам сдержанности и дисциплины:

«Прежде всего переговорник должен быть способен постоянно контролировать себя с тем, чтобы преодолеть желание что-либо сказать прежде, чем он обдумает, что именно он будет говорить» (Де Каллере / Уайт, 1963, стр. 19-20) «Тот, кто по природе своей горяч, легко заводится, абсолютно не подходит для участия в переговорах» (Де Каллере / Уайт, 1963, р. 34).

«…на такого человека нельзя положиться, т.к. в моменты, когда он ищет удовлетворения своих плохо регулируемых желаний, он готов выдать самые сокровенные тайны своего господина» (Де Каллере/ Уайт, 1963, р. 34). (71:)

«Тот, кто умеет владеть собой, пользуется безусловным преимуществом над тем, кто легко возбудим. Вы можете сказать, что они борются не на равных ведь для того, чтобы достигнуть успеха в этом виде деятельности, лучше слушать, чем говорить: и флегматичный, сдержанный, терпеливый, сверхблагоразумный человек, может сломить любое сопротивление — именно эти качества представляются нам залогом успеха» (Де Каллере/Уайт, 1963, р. 35, 36).

«Без сомнения, будет легко доказать примерами из современной жизни, что люди не всегда непоколебимы и стабильны в своем поведении; как правило, ими управляют чувства, страсти и меньше всего разум» (Де Каллере/ Уайт, 1963, р. 47, 48).

«И, наконец, тот, кто хочет быть мастером в сфере переговоров, должен запомнить, что если даже один раз он позволит своим чувствам главенствовать при ведении переговоров, он встает на путь, прямо ведущий к провалу» (Де Каллере/Уайт, 1963, р. 108).

В наши дни эти строки еще воспринимаются как рекомендации, но тенденция, что вещи эти очевидны и само собой разумеющиеся, нарастает. Сама терминология привлекает внимание плохо регулируемые желания, необузданные страсти. Современные авторы воспринимают более уравновешенный темперамент как данность, поэтому они не видят смысла в оперировании такими понятиями. Участник переговоров не всегда может придерживаться поведенческого кодекса участника переговоров, но, очевиден факт, что этот кодекс воспринимается нормой, стандартом. Во времена же де Каллере подробные объяснения и увещевания были просто необходимы. Вот еще несколько рекомендаций де Каллере:

* скрывайте свои настоящие чувства, держите в секрете ваши интересы;
* старайтесь не произвести впечатление умного манипулятора, это качество лучше скрыть;
* пользуйтесь слабостями оппонента;
* используйте лесть;
* постарайтесь смутить соперника, «ввести его в краску».

Также де Каллере уделяет огромное внимание важности знаний по истории и культуре страны оппонента; о манерах, присущих двору. Заслуживают внимания его постоянные предупреждения против бесчестного поведения. Развитие искренности и доброй воли рассматриваются им важными эле-

ментами: «… переговорник должен быть сговорчивым, информированным и дальновидным человеком — он должен остерегаться встать на тропу подозрительности и искусных манипуляций. Сущность этого умения состоит в способности скрыть его, поэтому переговорник должен произвести и усилить впечатление о себе как искреннем и добропорядочном» (Де Каллере/Уайт, 1963, с. 24).

Следует отметить такие термины, как «выглядеть», »подозрительность», «спрятать» и «впечатление». Тем не менее, мы можем уже говорить о развитии более доверительной манеры поведения. Обычной практикой во времена де Каллере были угрозы и запутывание. Обман был нормой. В Византийской империи он был даже возведен в ранг искусства. Дипломатам Итальянских провинций разрешалось использовать все средства для проталкивания идей государства. Скрытность, интриги и даже убийства были нормальным средством того времени. Макиавелли полагался на видимую добродетель принца. В его времена послы были шпионами, которые постоянно лгали и манипулировали во благо государства. (72:)

Таким образом, рекомендации де Каллере больше соответствуют изысканной манере поведения, если мы сравним его с поведением на более ранних стадиях. Это он подтверждает сам, говоря следующее: «Основная, широко распространенная ошибка, состоит в том, что опытный переговорник должен обладать искусством обмана» (Де Каллере / Уайт, 1963, с. 31).

Во второй половине XVIII в. еще один французский автор Феличе (1778) попытался сделать некоторые рекомендации, которые он отнес к искусству ведения переговоров.

В его представлении переговоры — это комплекс умений, соответствующий требованиям времени («современные» умения, как он их назвал), позволяющие достигнуть более тесной взаимосвязи в переговорах:

«Только в современной Европе жители тесно объединены схожими традициями, общими религиозными основами, свободой торговли и непрекращающимся обменом знаний. Именно это возвело переговоры в ранг искусства, придало им стабильности» (Де Феличе / Зартман, 1976, с. 60)

«Как это ни странно, манера вести переговоры без перерывов, либо, по крайней мере, проведения их в любое возможное время, сделало общественные переговоры сложными. Промедление в действиях требует большей жесткости и терпимости и, без сомнения, меньшей эмоциональности, чем это нужно при более скорых переговорах. Традиция вести переговоры без перерывов учит всем тем уловкам и хитростям, которые используются политиками для одурачивания друг друга; промедление в переговорах наделяет переговорников достаточным количеством времени для того, чтобы утомить и однажды застать врасплох друг друга. Существует непрекращающаяся возможность для зондирования, проверки и злоупотребления чувствами друг друга» (Де Каллере / Уайт, 1963 с. 60).

Согласно де Феличе переговорнику следует:

- познакомиться с побуждениями и привязанностями оппонента, « прятать эмоции, симулировать эмоции;
- быть искренним;
- научиться увидеть то, что спрятано под маской других;
- избегать конфронтации выказывать заинтересованность, не следует переходить к нескрываемому убеждению оппонента («Искусство инсинуаций»);
- путать переговоры с интриганством;
- знать значение таких эмоций как волнение, страх, гордость, сомнения, страсть.

Он выработал также тактику подавления своих эмоций, которая заслуживает особого внимания.

«Только чувства движут людьми. Даже в тех поступках, которые могут показаться нам абсолютно далекими от тех, что принято называть эмоциональными актами, можно обнаружить глубоко запрятанные, но все же сентиментальные мотивы» (Феличе / Зартман, 1976).

«Если мы хотим господствовать над эмоциями других, мы должны хорошо владеть своими. Иначе наше преимущество всегда будет сомнительным преимуществом, если мы дадим власть своим эмоциям, то обязательно упустим тот единственный представившийся нам счастливый случай. Мы будем не в состоянии применить необходимые в переговорах вкрадчивость и обаяние. Наша эмоциональность заставит остерегаться нас, представит нас с такой стороны, о которой мы даже не подозреваем. Только эмоции не позволят нам вникнуть в суть дела, увидеть и использовать те способы, с помощью которых мы можем его выиграть». (73:)

Без сомнения, что человек, который хочет добиться успеха в переговорах должен настолько владеть своими эмоциями, чтобы казаться хладнокровным, когда его обуревают горе и спокойным, когда он охвачен страстью. Даже если принять во внимание то, что не все эмоциональные состояния поддаются контролю и, более того, что человек не может абсолютно быть свободным от эмоций, каждому необходимо научиться контролировать себя, свое состояние, скрывать свои эмоции от постороннего взгляда. Очень хорошо, если вы умеете запутать противника выглядеть охваченным чувствами,

но только не теми, что на самом деле обуревают вами. Ведь человек, легко охватываемый страстью, дает возможность надеяться, что над ним легко одержать победу, тогда как скрытный человек обычно кладет на лопатки других. На самом деле, если вы стимулируете то или иное эмоциональное состояние, отвлекаете внимание противника от своих настоящих возможностей, вы вводите его в заблуждение, сбиваете с пути истинного. Такая тактика абсолютно позволительна, и не в коем случае не противоречит установленным нормам поведения» (Феличе / Зартман, 1976, p. 53).

Авторы того времени — представители общества, в котором люди слабо контролировали свои простейшие эмоциональные побуждения, что и получило отражение в их работах. Естественно, что в их творчестве по сравнению с современными работами мотивы неуправляемых импульсов намного сильнее, поведенческие нормы представлены более свободными и в некотором смысле упрощенными. Однако, в наше время мы видим, что изменения в этой области происходят. Способность преодолевать зависимость от эмоциональных состояний и побуждений набирает все большую силу. Из цитат очевидно, что условия общественной жизни того времени требовали от человека подавления состояния взволнованности тем или иным фактом, эмоционального притворства. Осознание того, что другие поступают так же, приводило к тому, что переговоры были близки, чтобы стать процессом одурачивания друг друга, по крайней мере, как это может показаться в наши дни. Довольно-таки нечестный и бестактный способ для ведения общих дел. Но, с другой стороны, этот опыт можно рассматривать как стадию в процессе формирования умений владеть собой.

Трактаты де Каллере и де Феличе, посвященные проблемам переговоров, — часть более широкого общественного развития в направлении сдерживания эмоций и придерживания более выдержанных поведенческих норм. Это общественное развитие, контекст, в котором зародились новые правила ведения переговоров, отражено также во многих других работах Франсуа де Каллере.

1692 год — «Des mots a la mode, et des nouvelles facons de parler» (Светский язык, современные способы общения).

1771 год — «De la science du monde, et des connaissances utiles a la conduite de la vie» (Знание мира, некоторые умения, полезные в образе жизни).

Книги де Каллере пользовались большим успехом, что отражает огромный интерес к поведенческим нормам. Поводом для интереса было больше, нежели простое любопытство. Основная причина имела прямое отношение к проблеме неуверенности в сфере постоянно изменяющихся норм поведения. Каким образом меняющихся? Для того, чтобы ответить на это, лучше всего обратиться к истории, что мы дальше и сделаем. (74:)

Чтобы более ясно представить изменения в манерах и поведенческих нормах, я хотел бы обратиться к работам Эразмуса Роттердамского (Элиас, 1978, с. 53) В 1530 он издал на латинском языке буклет «De Civili-tate», посвященный манерам, поведению, и предназначался этот труд для молодых людей благородного происхождения. Книга выдержала огромный тираж. За 6 лет книга была переиздана более, чем тридцать раз. Вообще, можно насчитать 130 ее изданий, 13 из которых были сделаны уже во второй половине восемнадцатого века. Количество переводов, подражаний и продолжений – неисчислимо. Первая голландская версия «Goede manierlijcke seden» появилась в 1546 году. Чего не хватало читателям, в чем они испытывали живую необходимость? В книге были представлены способы мышления и чувствования, которые едва ли не были утеряны к тому времени. Все это имеет отношение к тем правилам, которые сейчас нами воспринимаются как вещи само собой разумеющиеся, что делает одно упоминание о них здесь несколько странным. Здесь можно найти все ту же тему «Сдерживание и контроль спонтанных аффектов и простейших побуждений», которая в этой книге даже более сильно звучит, нежели в работах де Каллере и де Феличе. Это указывает на то, что мы имеем дело с непрекращающимся развитием в сторону все возрастающего контроля. По сравнению с Де Каллере, Эразмус развивает эту тему на более существенном уровне:

«Когда плюетесь, то отвернитесь так, чтобы не испачкать других людей».

«Не выплевывайте объедки на стол. Не сморкайтесь в салфетку, она предназначена для того, чтобы вытирать об нее ваши жирные пальцы».

«Не сморкайтесь теми пальцами, которыми берете общее для всех кушанье».

«Не копайтесь в тарелке обеими руками. Не макайте во второй раз наполовину съеденным вами куском в общее блюдце с соусом».

«Рвота совсем не позор тогда, когда вы не испачкали ею других».

Вот почти отвратительный для нас список нужд и импульсов, которые давно стали для нас табу. Кажется, их вообще не существует в нашей жизни, настолько умело они подавляются и скрываются. Контроль над ними буквально стал самоочевиден. Эти нормы контрастируют тому, что было во времена Эразма, чье детальное описание, великая искренность и прямота замечательны в своем годе.

Элиас (1939) связал такого рода развитие с возрастающей взаимозависимостью и более высокой плотностью систем, объединяющих людей. В Западной Европе, начиная со Средних веков, процесс этот был ускорен усиливающейся монополией на два основных ресурса власти, удерживаемой всего

лишь несколькими правителями налоги и армия. Элиас живо описывает большую сдержанность и подавленность в манерах, так необходимых для поднятия своего престижа либо увеличение шансов занять более высокую должность во вновь зародившихся и процветающих коммерческих и политических институтах. Другим толчком для удержания и сдерживания эмоций было желание людей занять более высокий ранг, выделяясь среди других более сдержанной манерой поведения и осторожностью с тем, чтобы не обидеть вышестоящих.

Влияние этого развития на сферу переговоров показано в таблице 9.1 «Сфера влияния первичных импульсов». Здесь представлен схематичный обзор более или менее простейших поведенческих норм, превалирующих на ранних стадиях развития переговорных умений. (75:)

Таблица 9.1. Сфера влияния первичных импульсов

Вертикальный разрез переговоров: первичные импульсы

В интеракции три эти основные блока импульсов проявляют себя в виде простейших ответных реакций. Они могут быть рассмотрены нами даже как комплекс ответных реакций, больше относящихся к биологическому выживанию. Три этих первичных направления могут быть найдены в трудах других исследователей например, три основные поведенческие стиля, выработанные Хорни (1945) — «противодействие» (борьба), «сближение» (покорность) и «уход» (отступление). Люди способны подавлять в себе эти побуждения, либо вуалировать и маскировать их бесчисленным количеством способов. В своих поведенческих реакциях они уступчивы и сговорчивы. Люди способны также развить «смешанное» поведение и даже поведения, выходящие за рамки треугольника основных импульсов.

На более ранних ступенях развития переговорный стиль предоставляется нам более односторонним и крайним, по сути, менее дифференцированным и менее смешанным, более «огнеопасным» и сумасбродным. В контексте гигантских и непредсказуемых различий в силе, наблюдается сильная тенденция к крайней сдержанности и подавлению своих действительных чувств и намерений. Читая де Каллере и де Феличе, мы понимаем, что лесть и сдержанность использовались как средства для достижения доминирования. Здесь мы имеем дело с тактическим поведением. Искусство камуфляжа, инсинуаций и махинаций очень высоко развито. Тем не менее, несмотря на его просчитанность, стройность и даже искусность, это поведение, на наш современный вкус кажется нам неловким и искусственным. Внутренний механизм контроля поглощает большее количество эмоциональной энергии. Поэтому, в нем меньше гибкости, искренности, неофициалъности. Это непрекращающаяся погоня за доминированием, принимающим формы подчинения, лести и крайней сдержанности. Возможности для более гибкого и смешанного поведения — минимальны. Этот факт может быть объяснен частичным, но все же подавлением эмоций. Это частичное, не всегда осознанное подавление в прямом смысле слова делает интеграцию опасной, например, при помощи неожиданных проявлений агрессивности и унижений, изменений в настроении. С этой точки зрения «искусственные» и «ритуальные» поведенческие нормы представляют собой более рафинированный и цивилизованный опыт.

В наше время, когда степень взаимозависимостей еще велика, балансировка сил носит симметричный характер, процесс контролирования своих эмоций становится нормой. (76:)

Как бы парадоксально это не звучало, но этот процесс дает возможность людям «быть максимально (более) искренними в своих чувствах. Он может даже перерасти в средство развития доверия и конфиденциальности между людьми. Это произойдёт, когда интеракция будет представлять из себя комплекс взаимозависимостей и будет проходить в атмосфере хорошо контролируемых и выдержан-

ных эмоциональных состояний, лесть и высокомерие вряд ли можно назвать соответствующими требованиям времени приемами. Более того, они представляются нам сейчас антипродуктивными, т.к. служат причиной недоверия, лишают процесс переговоров гибкости.

Без сомнения, что у сдержанного, даже в какой-то степени обрядного стиля поведения есть своя определенная функция. Он сводит риск непредсказуемых эмоциональных взрывов до минимума. Он позволяет скрыть приступы гнева, слабости, о проявлениях которых мы потом так жалеем. Но этот способ контроля над своими эмоциями нельзя назвать хорошо продуманным, более того, он представляется нам грубым. Другая его функция — это непрекращающийся процесс демонстрации и утверждения различий в положении и силе.

Когда постоянный контроль над эмоциями становится вторым я, когда различия в силе становятся менее выраженными, то потребность в актуалистческой, официальной и шаблонной технике ведения переговоров становится минимальной. Нагромождение традиций в ведении переговоров препятствует их гибкости, непосредственности и конструктивности.

Теперь вернемся к Франсуа де Каллере в его бытность такие импульсы как доминирование и покорность с соответствующими им эмоциями, страха и гнева, проявлялись с большей силой и меньшим количеством нюансов. По сравнению с нашим временем, они менее сложны, менее смешаны с другими эмоциями и причинами.

Однако, необходимость в контроле такого рода побуждений все больше и больше ощущается Эмоциональные взрывы могут скомпрометировать, нанести ущерб. Во времена де Каллере они рассматривались как проявление слабости. В силу этого, переговорники тщательно скрывали свои чувства. Простейшими формами контроля над эмоциями стали сдержанность, подавление и отказ от них. Тенденция к запрятыванию своих намерений и побуждений становится все более очевидной. Набирает силу движение в сторону меньшей спонтанности и большей расчетливости в поведении. Вот как характеризует типичное для двора Людовика XIV поведение Ла Бриер (1922, с. 211):

«Человек, искушенный жизнью при дворе, мастер жестов, взглядов и экспрессивности он труднопостигаем, непроницаем. Он лицемерит, улыбается врагам, подавляет низкие побуждения, свойственные ему, маскирует свои привязанности, не слушает своего сердца, действует против своих чувств».

Контроль и вуалирование прямой агрессии при защите своих интересов, хотя и неоткровенно, но все же подчиняет оппонента. Эти умения могут достичь достаточно высокой степени мастерства в отношениях, основанных на взаимозависимости. Желание доминировать скрыто за индифферентностью и конформизмом. Это может быть подкреплено другими техниками использованием искусных интриг и хитрых уловок. Таким образом человек пытается одержать верх над оппонентом!

Намерения не на много приземлились с тех пор, но поведение становится все более сдержанным и подвластным контролю. Оно теперь не являет собой одну из крайних точек треугольника, изображенного в таблице 9.1, в нем уже больше постоянства и меньше пылкости и страсти. (77:)

Внутри же этого треугольника оно достигает вершины в так называемых «Византийских интригах». Однако, это огромный сдвиг по сравнению с ситуацией, когда напряженность выливалась в открытое насилие. Переходы к «поведению борьбы» все еще достаточно часты, но обнаруживают они себя менее открыто и спонтанно, чем это было прежде. Иногда, вместо неистовой конфронтации, можно встретить примеры дуэлей и убийств исподтишка. Абсолютно убийственный способ урегулирования конфликтов! Но правителям того времени все с большим успехом удавалось преодолеть и подавить такого рода способы разрешения взаимоисключающих интересов.

9.2. Изменения в моделях сдерживания эмоций

Особый интерес вызывает то, как люди учатся управлять эмоциями во время переговоров. Де Каллере и де Феличе специфически рассматривают этот аспект. Скрывайте свои эмоции, используйте аффекты оппонента. Ничего удивительного, что они в своих работах обращаются к таким эмоциональным состояниям как гнев, плохо контролируемые желания, раздражение, высокомерие, страх. Они призывают к жесткому сдерживанию такого рода импульсов. Одержанным должно быть не только обыденное поведение, но и все проявления открытости, касающейся действительно свойственных человеку чувств и намерений. Также скрывать надо было заинтересованность в желании добиться выгодных человеку результатов и целей. Простого подавления и дисциплины уже не было достаточно. Де Каллере и тем более де Феличе указывают в своих работах на необходимость произвести впечатление светского, угодливого и честного человека. Довольно искусственны наблюдения де Феличе, из которых он сделал вывод, что вообще не показывать эмоций — опасно. Это заставит людей относиться к вам с подозрением, быть постоянно начеку с вами. Таким образом он призывал симулировать эмоции, быть бесстрастным, хладнокровным и расчетливым, всегда быть в маске. В наши дни такое поведение может показаться искусственным, если не сказать фальшивым, манипулятивным и бесчестным. Эти суждения больше характерны для современных поведенческих стандар-

тов, чем для норм, свойственным тому времени. В те дни такого рода «искусственное» поведение было достаточно рафинированным и цивилизованным. Оно указывает на то, что люди того времени достаточно хорошо владели собой, не было риска выпадов исподтишка, проявлений гнева, непредсказуемых смен настроений, эмоциональных вспышек. С таким, подвластным контролю поведением, люди чувствовали, что они в безопасности и свободны, контактируя друг с другом. Личный контроль и чувство стабильности и безопасности при общении с людьми, без сомнения, позитивный и цивилизованный опыт.

Надо сказать, что умение владеть своими эмоциями, контролировать их, не было свойственно всем членам общества того времени. Люди, обладавшие им, чувствовали себя более комфортно, выглядели более цивилизованно по сравнению с теми, кто не владел им. Таким образом, такого рода поведение было средством, позволяющим отличать одну общественную группу от другой. Эта характеристика стимулировала процесс сдерживания и контроля над эмоциями, что послужило новым толчком к все большей дифференциации и варьированию в светских манерах, выражающих контроль и индивидуальность (Элиас, 1983)

Как относятся к рекомендациям де Каллере и де Феличе в наши дни? Не проявляйте эмоций, симулируйте другие эмоции, будьте хладнокровны и расчетливы! Разумно ли такое поведение? В рядах современных переговорников нет еще согласия в вопросе симулирования и вуалирования эмоций. Некоторые из них согласны с такой линией поведения. (78:)

Некоторые сами по себе развивают в себе привычку быть бесстрастным и не выказывать эмоций на людях. Вместе с тем, огромное количество переговорников прекрасно осознают потенциальные последствия такого рода поведения. Оно порождает подозрительность, официоз и расчетливость у представителей другой стороны. Постепенно, переговорник теряет доверие к себе и уважение со стороны оппонента. Другой эффект может вызвать более негативную реакцию. Вуалирование чувств, постоянное подавление действительных стремлений и желаний, может иметь губительный эффект на убедительность силового потенциала. Чувства притупляются, нет живости, экспрессивности, нет стимула для гибкости — все это ведет к возрастанию и даже взрыву враждебности. Многие переговорники абсолютно осознают всю опасность этого. Главная их цель — постепенно развить большую искренность, прямолинейность в их чувствах и интересах, но осторожным, подвластным контролю способом. Ведь есть немало способов управлять своими эмоциями, помимо того, чтобы подавлять их и запрятывать подальше. Люди в состоянии использовать свои эмоции как средство ориентации в своей деятельности, выражения своих интересов. На смену жесткому подавлению и контролю над эмоциями приходит вариативная и дифференцированная артикуляция умение хорошо держать себя в руках и, вместе с тем, искренность и непосредственность.

Очевидно, что процесс изменения в моделях эмоционального контроля набирает силу. Он затрагивает теперь не только проблемы сдержанности и самообладания, но и проблемы контролируемого высвобождения, делая людей более искренними, непосредственными, делая их деятельность более созидательной и мотивированной (Элиас / Уоутерс, 1977).

Изменения, происходящие в моделях сдерживания, могут быть объяснены противоречиями и вместе с тем сбалансированностью в автономности и взаимозависимости. Люди учатся быть более искренними и прямолинейными в своих желаниях и чувствах. Одновременно с этим они испытывают большую проникновенность друг к другу.

Непоколебимость теперь комбинируется с дружелюбием, догматичность с гибкостью. Мы становимся свидетелями непрекращающегося развития в сторону все большей разнородности, неоднозначности1 Мы совершенствуем умения в сфере преодоления напряженности в балансе между автономией и взаимозависимостью. Мы все больше способны одновременно выражать факты и чувства, основанные как на автономии, так и на взаимозависимости. Мы учимся быть более прямолинейными, более искренними, уважительными и гибкими.

Более искреннее и прямолинейное общение друг с другом стало возможным только в силу большей стабильности в самоконтроле. Переговорники уверены в дисциплинированности друг друга Таким образом, эта стадия в развитии умений вести переговоры создала условия для другого развития. Следующий шаг в развитии — чувство уверенности в том, что люди не будут терроризировать и унижать тех, чье мнение, интересы отличаются от их собственного. На этой ступени люди в состоянии оценить искренность и неофициальность в поведении. Они не воспринимают такого рода поведение как провокационное, не видят в нем угрозы для себя: особенно, если открытость и непринужденность в манерах комбинируются с признанием существования различных интересов, с творческим и гибким поиском компромисса. (79:)

Изменения, происходящие в моделях эмоциональной сдержанности, можно отнести также к усилению взаимозависимости, которое прежде всего имело место в отношениях в сфере коммерции и политики. Изменения эти не имеют ничего общего с естественной и присущей любому обществу тенденцией к более цивилизованному и рафинированному поведению. Нельзя назвать поворотным фак-

тором для них умения и качества, рекомендуемые Эразмом Роттердамским, де Каллере и другими великими людьми. Это развитие свойственно более экстенсивным системам, с более интенсивным и симметричным характером взаимозависимостей, что делает изменения в поведении выгодными для людей. Этот процесс детально описан Элиасом (1939). В продолжение этого процесса мы научились контролировать наши эмоции более эффективно*. Мы не только научились лучше контролировать их, но также организовывать и моделировать их различными способами. Каким образом различными? В направлении все большей дифференциации чувств и поведения, более выдержанного и вместе с тем более вариативного, так как выдержанность и сдержанность уже стали нашим вторым я. Это, без сомнения, открывает массу новых возможностей для более искусной манеры вести переговоры.

Это развитие имеет отношение к переходу к более дифференцированному самоконтролю, который делает возможным большую гибкость и представляет больше возможностей для эмоциональных проявлений (но умеренных, просчитанных), оно позволяет допустить и выразить большую напряженность в балансе между автономией и взаимозависимостью. Люди теперь более неоднозначно контролируют свои эмоции и избавляются от сдержанности. Они в полной мере используют свои чувства для более живой и убедительной самоориентации и самовыражения.

Это стало возможным лишь потому, что, во-первых, они научились дифференцировать свои чувства, во-вторых, в силу того, что жесткое и широко распространенное подавление и сдержанность в эмоциях свели к минимуму риск в общественных интеракциях. Только если достигнут такой уровень самоконтроля, фаза 3, описанная в таблице 9 2, становится возможной. (80:)

Таблица 9.2. Развитие переговорных умений, резюме

Развитие переговорных умений, 3 стадии:

1. Низкий уровень эмоциональной сдержанности (борьба, уход, покорность). Сдержанность односторонняя и не стабильна, доминируют цели.
2. Сдержанность приобрела более постоянный характер, постоянный и уравновешенный характер, цели маскируются.
3. Сдержанность носит менее жесткий характер. Контролируемое высвобождение эмоций, цель развитие отношений доверия для общей выгоды, но для получения преимущества используется прессинг.

Переговорные тактики — конкретные эффективные способы взаимодействия со спонтанностью в эмоциях, импульсами, являющимися причинами конфликтов. Тактики эти небезусловны, они предполагают их совершенствование и преобразование. Но высокой степени эффективности этих техник можно достичь лишь при условии, что они станут интернациональными, если они станут неотъемлемой частью психологии переговорника, в какой-то степени, будут более спонтанны. Здесь мы имеем в виду базовое поведение, внутреннюю структуру, которой характерна такая степень осмысленности и разумности, что подчас абсолютно противоположные друг другу по смыслу и характеру импульсы могут существовать одновременно. Даже более того такое поведение не только средство для получения широкого круга информации и интуитивных импульсов, оно также служит средством для развития и усиления их (импульсов). А это уже предполагает общение, так скажем, на высшем уровне, с теми, кто рядом с нами мы внимательно их слушаем задаем вопросы, пытаемся поставить себя на их место. При помощи такого рода импульсов мы лучше узнаем также себя, прислушиваемся к своим чувствам и эмоциям, выясняем причину напряжения, испытываемого нами, классифицируем наши эмоциональные состояния и используем их с целью получения информации.

Процесс перехода от сдержанности и стройности к более умелому и гибкому поведению все еще не завершен и разные люди учатся этому по-разному». Постепенно мы оказались на такой его ступени, что уже в состоянии тренировать в себе арсенал эффективности моментов в поведении, классифицировать возможные препятствия его эффективности, ловушки, расставляемые нам оппонентом, прогнозировать эффективные процедурные ходи и тактики. Различные дилеммы, представленные ранее, служат средствами для концептуализирования (как можно точного и специфического) различий в аспектах напряженности, свойственной балансу «автономия-взаимозависимость». Особенно дилеммы полезны при концептуализировании «смешанности» в нашем поведении, когда мы имеем дело с балансом напряженности. В следующем разделе этой главы вы найдете более подробное разъяснение этого. (81:)

---

* Аспект исторического развития практически не используется в современных общественных науках. А это серьезное условие для более полного понимания человеческого поведения. Тем, кто интересуется этим аспектом, я рекомендую обратиться к работам Норберта Элиаса, перечисленным в списке литературы, использованной для написания этой книге. (80:)

9.3. Связь с моделью переговоров

Знание истории, без сомнения, способствует лучшему пониманию смысла вещей. Но лучшего понимания отнюдь недостаточно. Большее видоизменение, ну и что? Какого рода видоизменения больше относятся к эффективности переговоров? Уроки истории, безусловно, необходимы, но что могут нам сказать современные авторы? Возможно ли объединить современный опыт и исторический аспект в единую интегративную модель, способствующую лучшему пониманию сущности переговоров, во-первых, и, во-вторых, действительно полезную в работе?

В предыдущих главах я познакомил вас с современными подходами к переговорам и с исследованием, проведенным мной с тем, чтобы развить модель, основанную на дифференциации нескольких видов деятельности, присущих процессу переговоров:

1. Осознание собственных интересов.
2. Воздействие на силовой баланс.
3. Содействие конструктивной атмосфере.
4. Достижение процедурной гибкости.

Виды деятельности я расположил на шкалы, которые в свою очередь отражают дилеммы. Дилеммы представляют собой противоречия между автономией и взаимозависимостью, фактором и так присущим процессу переговоров. Четыре основных дилеммы — способ, при помощи которого люди разрешают такого рода противоречия.

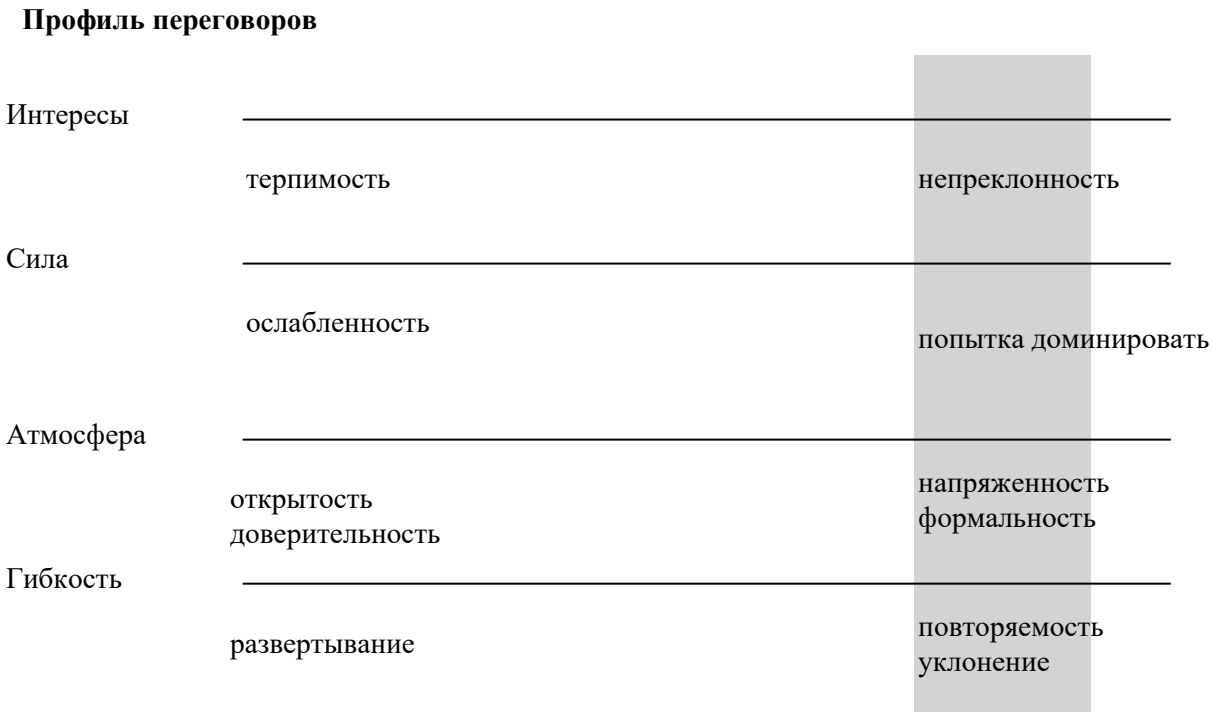
В теории и на практике мы постоянно находимся в борьбе с различиями во мнениях на переговоры Многие авторы считают, что переговоры — это умная борьба. Названия их трудов говорят сами за себя: «Как выиграть переговоры», «Переговоры руководство победителю», «Победа с помощью запугивания» (См. приложение 1).

Сторонники более современного подхода к переговорам отдают предпочтение перспективе «победа-победа», которая ближе к сотрудничеству. Этот подход исключает использование силы, отрицает необходимость тупиков и прессинга как средств для получения преимуществ. Мы, все же, пытаемся уйти от такого рода односторонних переговоров к переговорам, еще и еще раз подчеркивая, что природа переговоров — смешанная. Видоизменения в сути переговоров помогают конкретизировать понятие смешанности переговоров, они помогают определить поведение, необходимое при взаимодействии со смешанностью.

Неопытные участники переговоров не умеют делать различия между поведением и эмоциями. Их деятельность в основном сосредоточена внутри того треугольника простейших импульсов, который изображен на схеме 9.1. Например, если кто-то строго придерживается своих интересов, он ведет себя не всегда правильно. Он хочет выиграть и ничто не может сбить его с этого пути. Его несговорчивость будет сквозить во всем, даже более того, чем это действительно необходимо.

На схеме 9.3. виден вертикальный разрез такого поведения. (82:)

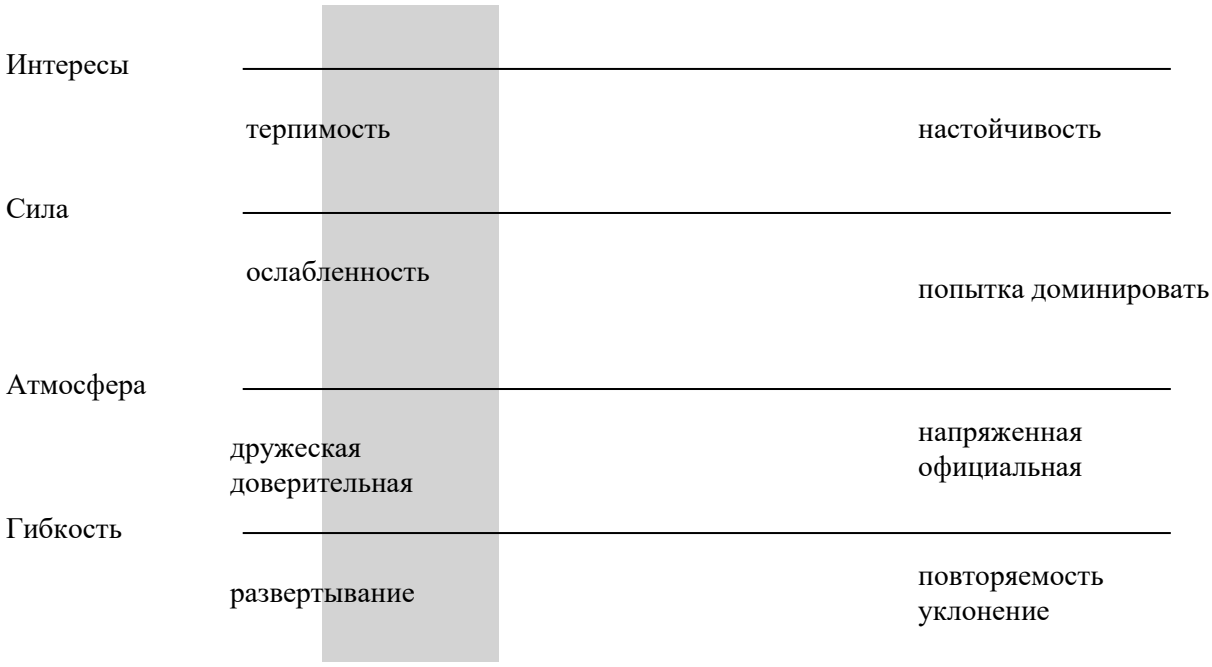
Схема 9.3. Соперничество, конкуренция



Результат такого стиля — эскалация и непрекращающаяся борьба. Альтернативой такому поведению служит более доверительная, искренняя манера ведения переговоров. Такое поведение без труда вписывается в режим развертывания процесса переговоров. В этом случае сила не может больше рассматриваться важным, необходимым компонентом. И вот опять-таки, если в переговоры вовлечен человек, имеющий мало опыта, то он, без сомнения, переборщит и в этом. Интересы свои он будет отстаивать тоже в режиме терпимости, снисходительности и сотрудничества

Этот тип поведения изображен на схеме 9 4.

Схема 9.4. Переговоры — процесс сотрудничества



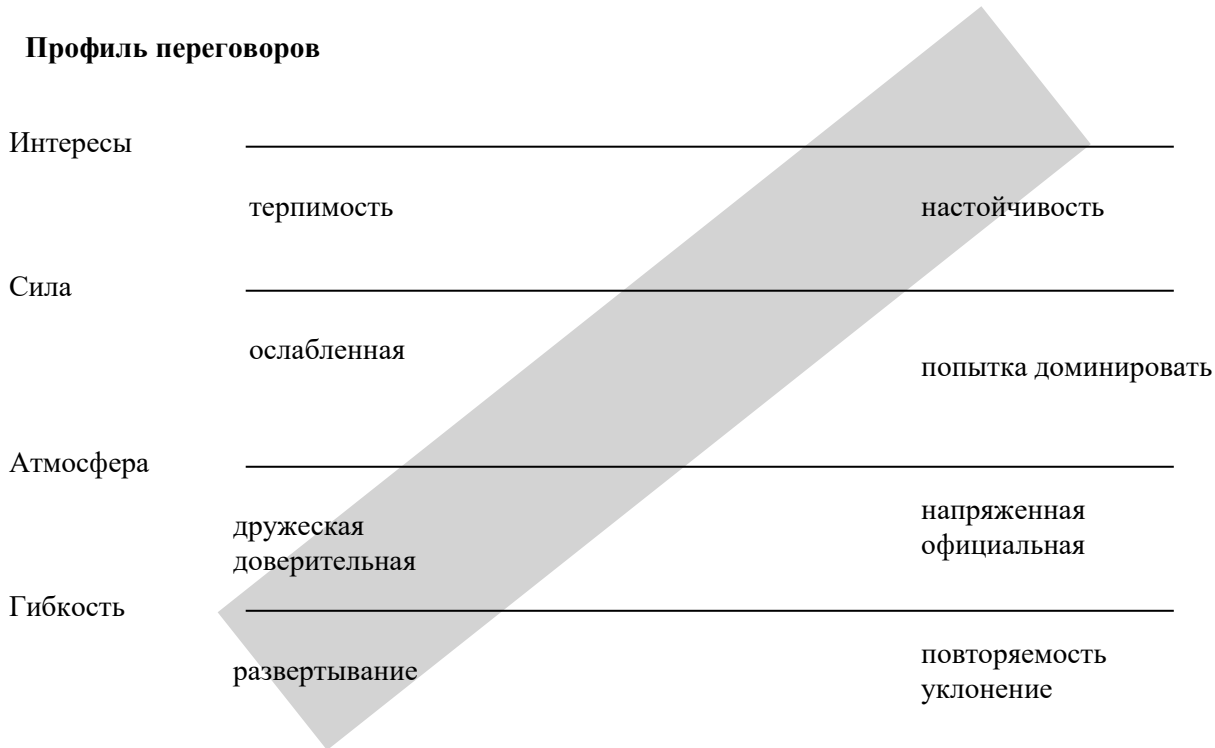
Этот стиль поведения не оставляет второй стороне ничего, кроме как занять позицию эксплуатации. Она (сторона) объясняет такое доверительное ведение переговоров со стороны второй стороны фактом неизбежным, успешно использующим уступки, подкрепляя их хорошо обдуманными и оформленными документально требованиями и предложениями. (83:)

Третья возможность — стиль пассивности, сдержанности и покорности. Он ближе к стилю сотрудничества, только на шкале гибкости поведение в большей степени сдержанное и пассивное. Три этих стиля вращаются вокруг одного из импульсов в таблице 9 1. В Главе 14 «Решетка переговоров и личный переговорный стиль» будут описаны еще несколько стилей. Они демонстрируют более высокий уровень дифференциации. Все эти простые стили могут рассматриваться нами как ступени в развитии переговорных умений. Достаточно часто мы заблокированы в этом развитии, мы придерживаемся лишь одного типа поведения, тому, что абсолютно устраивает нас и окружающих (принимая во внимание отношения взаимозависимости). Опытные, искушенные переговорники без труда распознают такого рода поведение. Иногда они достаточно осведомлены и о своих недостатках и достоинствах.

Какой из всего этого можно сделать вывод? Какой подход к ведению переговоров выбираем мы? Если учесть, что участник переговоров способен различать все четыре вида деятельности, то, без сомнения, преимущество он отдаст защите своих насущных интересов. В этом случае он ясно понимает, что атмосфера запугивания и нервозности не принесет ему никакой пользы — наоборот! Более того, если брать во внимание тот факт, что его отношения с другой стороной, участвующей в переговорах, будут продолжаться по их окончании, то он абсолютно заинтересован в атмосфере доверия и положительных эмоций. Он также осознает, что манера бесконечного выигрывания очков и заталкивания противника в угол не имеет ничего общего с переговорами. Он знает, что взаимозависимость в переговорах дает возможность любой из сторон, вовлеченных в них, получить преимущество. Это без труда позволит ему выбрать именно те методы, которые помогут ему если не выиграть, то, по крайней мере, не проиграть.

Этот подход проиллюстрирован на схеме 9.5:

Схема 9.5. Смешанный подход



Смешанный подход основан на всех трех точках треугольника на таблице 9.1 «борьба» (агрессия), «уход»(уклонение) и «покорность» (сотрудничество). (84:)

Мы теперь более свободны в выборе между агрессией и сотрудничеством, успешно разделяя поставленные на карту интересы, с одной стороны, сбалансированность сил и зависимостей сторон, с другой стороны и личные отношения с третьей. Мы даже в состоянии выйти за пределы этого треугольника, обладая навыками развертывания, что является альтернативой уклонению и сдерживанию. Развитие такого рода поведения делает людей более гибкими. Люди менее склонны предпринимать

жесткие и односторонние меры. Поведение это в большей мере предсказуемо, так как уже нет необходимости к неожиданным впаданиям в крайности. Нам доступно огромное количество поведенческих альтернатив: менее простых, более дифференцированных и смешанных.

9.4. Заключение

Мы представили развитие переговорных умений как процесс изменений в манере поведения и эмоциональных реакций. Все большая способность сдерживать аффекты идет рука об руку с увеличением числа вариантов в стилях и нюансах поведения. Контрасты и неожиданные вспышки в поведении исчезают, контроль и дисциплинированность приходят им на смену. На определенной ступени жесткий контроль уменьшает сдержанность, направляет развитие в сторону большей гибкости, открытости и прямолинейности в общении. Своего рода контролируемое высвобождение, способствующее большей созидательности, доверительности и надежности в межличностных отношениях. Этот процесс связан с историческим развитием более сложных систем, внутри которых отношения между переговорниками носят продолжительный, не моментный характер. Становясь опытными переговорниками, мы проходим все стадии развития в более сжатые сроки. Оглядываясь назад, в прошлое, мы чувствуем себя неловко за переговорников того времени, когда ими использовались «неуклюжие», обрядные, ориентированные на использование силы, методы. Интересно, как оценят историки будущего нашу манеру вести переговоры

Вполне возможно, что современный стиль ведения переговоров покажется нашим потомкам грубым и жестким. Надеемся, что они будут более гибкими, будут и дальше варьировать и дифференцировать поведенческие стили.

Часть III. Специальные ситуации и проблемы

Глава 10. Подготовка к переговорам

При подготовке к переговорам необходимо уделить внимание следующим пяти аспектам: содержанию переговоров, атмосфере, силовому балансу, клиентам и процедурам.

Вообще говоря, на подготовительном этапе можно выделить три ступени:

1. Диагноз: сбор и обмен информацией по содержанию, атмосфере, силовому балансу и клиентам.
2. Цель: определение желаемых результатов.
3. Процедуры: тактическая и стратегическая подготовка. Наиболее важные элементы:

- работа с альтернативами с тем, чтобы придерживаться принципа гибкости;
- создание тактического плана вступительных действий;
- создание генерального стратегического плана.

Есть небольшая разница в том, каким образом и на что тратят время, предназначенное для подготовки, опытные переговорники и их неопытные коллеги. Опытные переговорники уделяют больше времени на диагностирование и меньше — целям; им необходимо больше времени для разработки альтернатив и меньше на тактические вопросы. По существу, два этих аспекта слабо отличаются друг от друга, если рассматривать их в общем, стратегическом смысле. В таблице 10.1 будут представлены различия в распределении подготовительного времени переговорниками. Наверное, самое примечательное несоответствие — различия в количестве времени, отведенном на работу с альтернативами, опытные переговорники тратят на это в три раза больше времени, чем новички.

Таблица 10.1. Распределение времени, отведенного на подготовку, опытными и неопытными переговорниками.

	Затраченное время (%)	
Деятельность	**Неопытный**	**Опытный**
Диагноз	16	25
Цель	33	16
Альтернативы	8	25
Тактика	25	16
Стратегия	16	16

Источник — Дюпон, 1982, с. 62 (86:)

Различия в распределении времени будут тем более очевидны, если мы сравним затраченное обоими переговорниками время на определение целей, опытные переговорники расходуют отведенное им время на развитие альтернатив, тогда как их неопытные собратья расходуют его на прояснение целей и результатов, вдаваясь, подчас, в ненужные тонкости. Разница во времени, затраченном на во-

просы тактики, объясняется тем, что опытные переговорники ограничиваются выработкой арсенала вступительных ходов; в последующем, он полагается целиком на свои способности в импровизации: «Вам никогда не удастся точно предугадать, как будут развиваться события; ... ?» Неопытные же переговорники стараются найти выход из сложных ситуаций в переговорах до того, как они в них попали, так, «на всякий случай».

10.1. Контрольный лист

Контрольный лист используется с целью занесения в него информации о различных аспектах подготовительной фазы. Но назначение этого листа не должно восприниматься вами буквально: его цель — помочь переговорнику быстро зафиксировать пункты, которые необходимо запомнить. Этот лист поможет ему не забыть о хорошем ходе, который пришел к нему в голову, и который он может использовать в дальнейшем.

10.1.1. Диагноз

Содержание:

- Достаточно ли хорошо мы осведомлены о вопросах, предлагаемых к обсуждению?
- Есть ли у нас соответствующие документы и досье?
- Знакомы ли мы с историей вопроса?
- Провели ли мы достаточно цельную экспертизу по специальным вопросам?
- Что представляют собой наши интересы и цели; цели и интересы наших оппонентов?
- Имеют ли отношение к переговорам определенные утверждения (принципы) политические заявления? Какие из них наши, какие их?

Атмосфера:

- Какого рода атмосфера ожидается за столом переговоров?
- Важны ли в будущем хорошие отношения?
- Способны ли мы оценить наше воздействие на атмосферу?
- С какими людьми мы будем иметь дело? Каков их переговорный стиль, их «подоплека», в чем они заинтересованы лично?
- Можем ли мы отделять интересы от индивидуумов?

Силовой баланс:

- Какие можно выделить слабые и сильные места у обеих сторон?
- В чем мы зависим от оппонента, в чем зависит от нас он?
- Если соглашение не достигнуто, как это отразится на обеих сторонах?
- Есть ли у нас / у них в распоряжении альтернативы?
- Следует ли ждать манипуляций либо всякого рода «силовых игр»?
- Какими полномочиями обладает оппонент? (87:)

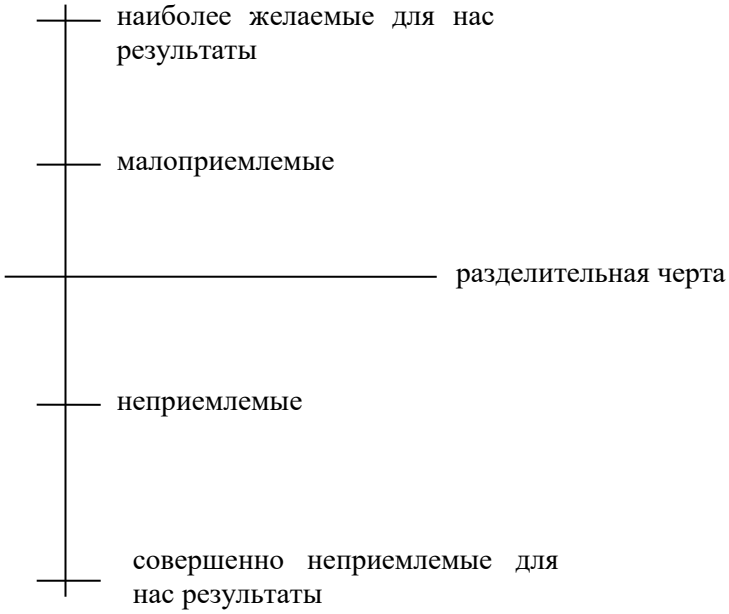
Клиенты:

- Насколько сильна позиция наших оппонентов по отношению к клиентам? Насколько сильна наша?
- Где лежат первоначальные интересы оппонента?
- Какого рода полномочиями наделяют нас клиенты?
- Чье мнение из представителей клиентов можно назвать решающим?
- Что мы можем уступить оппоненту, что будет стоить мало нам и поможет ему подняться в глазах его клиентов (и наоборот)?
- Пытаются ли клиенты постоянно вмешиваться в ход переговоров, либо они наблюдают за ними со стороны?
- Насколько нам / им нужно «пускать пыль в глаза» нашим клиентам?

10.1.2. Цели

- Каких результатов мы хотим добиться? Чего хотят наши оппоненты?
- Чем мы будем удовлетворены меньше всего?
- Возможно и нужно ли установить разделительную черту между соглашением, которое едва ли можно достичь и соглашением, которое вообще нам недоступно? См. таблицу 10.1.

Таблица 10.1. Цели в переговорах



10.1.3. Процедуры

С тем, чтобы увеличить степень гибкости в переговорах, необходимо использовать весь тактический и стратегический арсенал. Следующие пункты могут в этом помочь. Прежде всего они полезны в самом начале переговоров. После того, когда контрольный лист уже не помогает, и вы все еще хотите придерживаться принципа гибкости: вы должны перейти к импровизациям, попросить отсрочки, либо сделать перерыв, если возникли сложности. (88:)

Работа с альтернативами:

- В какой мере использовали мы личные контакты с оппонентом для обмена идеями, информацией?
- Насколько искренни мы в самом начале переговоров? Связываем ли мы себя сразу обещанием, либо сначала информируем оппонентов о насущных интересах?
- Достаточно ли хорошо мы знаем наших оппонентов, либо нам необходимо «высветить» их, задавая вопросы, давая им возможность высказаться, выказывая заинтересованность, выдерживая паузу, подавая ему пример?
- Каким образом мы выстраиваем нашу линию аргументации? Есть ли у нас готовая версия, проясняющая наши интересы?
- Выражены ли результаты, которых мы хотим добиться, в нескольких альтернативах? Преуспели ли мы в создании некоторого количества альтернатив?
- Пытаемся ли мы увеличить гибкость за столом переговоров, готовя себя к таким процедурам, как:
  - мозговой штурм, совместное обсуждение, создание пробных предложений;
  - подведение итогов, переучет;
  - созыв неформальной исследовательской группы;
  - перерывы;
  - предотвращение споров по поводу: «кто прав»;
  - представление возможности пробному предложению лечь на стол переговоров?

Тактический план вступительных действий

Тактики, относящиеся к содержанию переговоров, были упомянуты в предыдущем разделе. В этом разделе мы обсудим тактические шаги, относящиеся к атмосфере, расстановке сил и клиентам.

Атмосфера:

- Удобно ли работать в данном месте переговоров и с данным режимом?
- Насколько личной видится нам атмосфера? Пункты, заслуживающие внимания:
  - Должно ли поведение, одежда быть официальными либо более демократичными?

- Как обращаться к оппоненту, только по имени (без отчества)?
- Что нужно предпринять, чтобы лучше узнать друг друга до переговоров, добавить в отношения доверительности?
- Будет ли возможным неформальное общение во время перерывов для кофе?
- Будете ли вы обедать вместе?
- Будут ли за столом переговоров члены делегаций сидеть беспорядочно, либо они будут сидеть по разным сторонам стола?
- На вступительной фазе будет ли особое внимание уделяться обмену позитивным опытом, продолжительности отношений и т.д.?
- Можно ли исключить либо заменить тех членов делегаций, которые любят вступать в полемику? (89:)

Силовой баланс:

- Как поступить с ожидаемыми манипуляциями и другими «силовыми уловками»?
- На каком этапе они почувствуют, что «зря тратят свои силы»? Хотим ли мы этого?
- Будем ли мы работать с председательствующим?

Клиенты:

- Удастся ли нам влиять на клиентов так, чтобы держать их подальше от переговоров?
  - Достаточно ли «изолировано» место проведения переговоров?
  - Достаточно ли времени для подготовительных встреч с клиентами?
  - Помогут ли обе стороны друг другу не потерять авторитета?
  - Доставят ли обе стороны друг другу моменты «драмы», которые отражены в протоколе?
  - Пожертвует ли одна сторона 20 процентов для того, чтобы другая выиграла 80 по некоторым позициям?

Стратегический план

Существует 4 основных стратегических понятия, которые могут быть полезны на подготовительной стадии:

- детальное планирование действий / примерное планирование действий;
- фазы переговоров;
- переговорные стили;
- разделение ролей среди членов делегации.

Детальное планирование/ примерное планирование: стратегическим инструментом для увеличения возможностей маневра и импровизации в большей степени является обдумывание примерных действий в переговорах, детальная их разработка. Сравнить детальное и примерное планирование действий поможет таблица 10.2.

Фазы: второе основное понятие, позволяющее предвидеть стратегические хода — фазы переговоров:

- первоначальный выбор позиции;
- фаза развертывания;
- тупик и завершение.

Действия должны быть адаптированы к фазам. Если этого не делается, переговорники усложняют себе жизнь. Например, слишком долго держа при себе информацию о выбранной позиции, либо внося компромиссное предложение слишком рано. (90:)

Таблица 10.2. Детальное планирование / примерное планирование

Детальное планирование действий: одно направление в переговорах, жесткость.	Примерное планирование действий: несколько направлений в переговорах в зависимости от реакции оппонента, гибкость.
мы начинаем со слов, а затем мы поднимаем вопрос…	мы начинаем со слов… если они поднимут вопрос. .
мы все время повторяем…	затем мы подчеркиваем, что…
и только после того, как они соглашаются… мы поднимаем вопрос…	но если они опять повторяют, что…
мы опять склоняем их к мысли, что…	тогда мы…
и т.д.	и т.д.

Переговорные стили:наш переговорный стиль постоянно дополняется теми моментами, которые по нашему мнению необходимы, Ну, например, хотим ли мы быть:

- открыто враждебными?
- уступчивыми и дружелюбными?
- уклоняющимися, пассивными?
- склонными к развертыванию?

Распределение ролей среди членов делегации, если делегация состоит более чем из одного человека, необходимо заранее распределить роли среди ее членов. Важными в этом аспекте являются следующие моменты:

- Будет ли у нас только один выступающий?
- Если нет, как разделить задания?
- Если так, где мы должны его поддержать или дополнить?
- Развивайте различия в стилях.

10.2. Заключение

Контрольный лист состоит из нескольких пунктов. Смысл заключается в том, чтобы все было просто. Например: быстро просмотрите контрольный лист с тем, чтобы выбрать четыре пункта, необходимых вам. Под каждым из них напишите несколько терминов, кратко выражающих вашу мысль. Затем, постарайтесь продумать альтернативы, по-крайней мере, на несколько шагов вперед. В остальном полагайтесь на свои способности импровизировать; при необходимости, предложите сделать перерыв и подумайте над тем, что вы еще можете сделать. (91:)

У переговорников, обычно, мало времени для подготовки. Если время лимитировано, следующие советы могут вам помочь:

- назначьте руководителя делегации для общего руководства и контроля; после того, как он выслушивает всех членов делегации, он урегулирует вопросы;
- ограничьте себя созданием вступительной речи, где вы кое-что скажете о своих интересах, дальше — действуйте по обстановке.

Если времени у вас практически нет, если вы хотите, либо вам необходимо *сейчас же* прийти к какому-то соглашению:

- внесите как можно более выгодное вам предложение, которое вы в силах отстоять;
- потом торгуйтесь до тех пор, пока не достигнете разумного компромисса. (92:)

Глава 11. Председательствующий в переговорах

Иногда в переговорах участвует председательствующий. В заседаниях внутри организации, носящих переговорный характер, председательствующий — представитель руководства, в других случаях это может быть независимый, не принадлежащий ни к одной стороне, человек. Иногда руководство в переговорах достается одной из вовлеченных в них сторон. Председательствующий может столкнуться с очень сложной для него задачей, особенно, когда требования сторон взаимоисключающие, либо в ситуации, когда стороны соревнуются в получении дефицитных ресурсов. В этой главе представлена полностью процедура управления заседаниями, участники которых ведут переговоры по какому-либо вопросу. Точно такая же процедура может быть использована в различного рода переговорах. Мы полагаем, что у председательствующего есть две цели он хочет, чтобы был достигнут компромисс, и он хочет, чтобы он был достигнут без ухудшения во взаимоотношениях вовлеченных в переговоры людей. Для того, чтобы выполнить свою двойственную функцию, председательствующий должен различать в процессе переговоров фазы и развить такие процедурные тактики, которые увеличат шансы на успех в переговорах. Как это делать, будет разъяснено ниже.

11.1. Фазы переговоров

Знания о фазовой природе переговоров необходимы переговорнику. Они помогут ему лучше разобраться в том, что происходит и подготовить себя к тому, что из всего этого выйдет. События в этой ситуации легко предсказуемы, так как председательствующий вооружен направляющим принципом. Вот четыре основные фазы, речь о которых шла выше:

- подготовительная;
- официальных заявлений;
- психологической борьбы;
- кризиса и завершения.

Во многих других видах переговоров эти фазы носят более мягкий характер:

- подготовительная;
- первоначальный выбор позиции;

- фаза поиска;
- тупик и завершение.

Более подробно о каждой фазе переговоров можно прочитать в главе 8. В этой главе будет дано краткое описание каждой фазы, представлены функции председательствующего на каждой из них.

11.1.1. Подготовительная фаза

В совместных обсуждениях стороны определяют свои взгляды на содержание переговоров и выбирают стратегию. Очень часто председательствующий не принимает участие в такого рода совместных обсуждениях. Если он участвует в них, то его задача — удержать обе стороны от обоюдных принуждений к какому-то одному соглашению. Он должен задавать вопросы об их насущных интересах и конечных целях, вдохновить обе стороны на поиск нескольких альтернатив. (93:)

11.1.2. Первоначальный выбор позиции

Обычно переговоры начинаются с заявлений обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и принципиальной аргументации (например, «задачи компании», «общий интерес»), стороны пытаются укрепить свои позиции. Председательствующий, в данном случае, должен дать каждой из них возможность высказаться и сделать все возможное, чтобы оппоненты их не перебивали.

11.1.3. Фаза поиска

Стороны проверяют друг друга. Насколько реальны требования каждой из них? Они также испытывают своего рода запасные интересы и идеи. На этой фазе председательствующий должен увидеть и привести в действие возможные комбинации их желаний и интересов. Стороны пытаются создать себе как можно больше вариантов для маневра, используя следующие способы:

- они пытаются оставить за собой как можно больше из обсуждаемых пунктов, при этом не уступая ничего;
- они испытывают упорство своих оппонентов;
- они ищут возможные комбинации интересов.

На этой фазе стороны вносят предложения, иногда пробные. Предложения эти часто предполагают уступки. В этом председательствующему отводится важная роль. Он может вдохновить стороны на исследования «интегративных возможностей» он побуждает стороны дать информацию об их основных интересах и намерениях. Даже более того, он может прекратить бесконечные споры, сделав все, что в его силах для того, чтобы направить переговоры в русло поиска конкретных предложений. И, наконец, он может положить конец спорам, носящим резкий характер.

11.1.4. Тупик и завершение

На этой фазе на столе переговоров лежат различные предложения и контрпредложения. Но соглашение по ним не достигнуто, стороны заявляют, что сделали все, что от них зависело. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность. Эти факторы оказывают все больший прессинг, заставляют все же принять решение, завершить обсуждения. Несколько последних уступок, сделанных обеими сторонами, иногда зафиксированных в умно составленном пакете соглашений, могут в последний момент спасти все дело. Используя принадлежащую ему власть, председательствующий на этой фазе может урегулировать некоторые вопросы и таким образом направить стороны к компромиссу. На этой же фазе, председательствующий может предотвратить проявления «борьбы» в тех случаях, когда люди не всегда хорошо осведомлены о том, как им вести себя в тупиках и становятся абсолютно непреклонными, оказывая излишнее давление на оппонентов. Более искушенные, опытные переговорники рассматривают тупики моментами неизбежными, более того, иногда необходимыми. При помощи тупиков они подвергают тестированию непреклонность, упорство оппонента. Тупик так же может послужить сильным толчком к созданию компромиссного решения, удачно объединяющего в себе поставленные на карту интересы. (94:)

11.2. Контрольный лист председательствующего

Следующий контрольный лист снабдит председательствующего серией процедурных рекомендаций:

1. Начните с краткого изложения:

- цели встречи;
- факторов сдерживания (допустимое время, последствия невозможности, прийти к соглашению);
- способа принятия решения (консенсус, простое большинство либо авторитарное решение);
- процедуры (см. следующие пункты).

2. Дайте возможность каждому изложить свои желания и интересы « значительность их желаний;

- точно, что эти желания предполагают;
- почему и по какой причине аргументы, цели, интересы.

Не позволяйте обсуждению начаться — самое большее, что возможно — вопросы, проясняющие некоторые проблемы. Особенно постарайтесь создать несколько способов для выражения и прояснения целей и основных интересов, вы даже можете сами спросить о них.

3. Кратко суммируйте желания и интересы.
4. Исследуйте «интегративные возможности» через общие посылки:

- исследуйте вместе с участниками возможность общих для них посылов и критериев;
- попытайтесь систематизировать общие интересы или цели, составить схему.

Поиск общих посылов может послужить причиной многих проблем. Иногда они бывают чересчур абстрактными, чтобы стать базой. Если это произошло, лучше использовать следующий процедурный шаг.

5. Исследуйте «интегративное пространство» через предложения:

- внесите определенное предложение, например обсуждаются только самые главные приоритеты, не вмешивайтесь в ход событий, снижайте все требования на 20 процентов, соедините требования А и Б, замедлите обсуждение требований на 20 процентов, потяните с требованиями X и Y;
- используйте мозговой штурм для выяснения как можно большего количества альтернативных предложений и решений;
- направьте реакцию участников в русло предложения, по которому можно принять решение;
- исследуйте, может ли предложение быть интегрировано из комбинации требований;
- сделайте предложение базой для дальнейших переговоров, избегайте обсуждения предложения, попросите внести предложения, которые усовершенствуют его, либо назвать условия, при которых оно могло бы быть принято;
- помогите участникам сформулировать поправки и условия, если это необходимо.

Развертывание переговоров, таким образом, требует минимального желания совместного поиска выхода. Если такая тактика будет удачной, с ее помощью и через предложения можно узнать, где лежат основные интересы сторон. Такая тактика намного лучше торгов по каждому пункту. (95:)

Пятый пункт заслуживает особого внимания: положить в основу дальнейших переговоров какое-либо предложение может быть удачным ходом председательствующего. В зависимости от типа переговоров, предложение может быть либо в форме проекта соглашения либо пробного размещения запасных вариантов. (Это делает теоретически возможным сокращение фаз переговоров до двух первая фаза — «начало», где стороны обмениваются информацией, на основе которой формулируется пробное, объемное, но не связывающее стороны соглашение и вторая фаза, на которой переговоры идут по конкретному вопросу и в соответствии с общим планом). Затем переговоры фокусируются на пробном предложении. Это предполагает ограничение споров и обсуждений. Здесь необходимо выяснить возможность поправок и условий, которые сделают предложение приемлемым. Этот простой, по сути, ход очень помогает председательствующему более конструктивно организовать переговоры, ускорить их ход. Из всех процедурных указаний, это — самое важное!

6. «Перебранки» между сторонами — позвольте им происходить. Перебранки — вещь неизбежная и, в какой-то степени, необходимо убедить стороны, что они полезны, так как являются хорошим способом для убеждения и влияния друг на друга.
7. Пусть временные ограничения и нарастающая напряженность сделают свое дело. На определенном этапе, несмотря на все сделанные уступки, переговоры могут зайти в тупик. Проходит время, последствия факта, что соглашение еще не достигнуто, все больше и больше дают о себе знать. Дебаты ни к чему не приводят. Вот удачный момент для завершения всех дел.
8. Сформируйте решение, внесите предложение, предполагающее компромисс, дайте краткое, но понятное объяснение.

Удачный компромисс удовлетворяет следующие условия:

- он дает преимущество сторонам, которые преуспели в комбинировании своих требований с общепризнанными интересами и целями;
- он придает большую выразительность отношениям силы и зависимости;
- он сочетает в себе интегративные возможности (например, комбинация интересов в выгодном для всех пакете соглашений);
- он не оставляет ни одну из сторон в изолированной позиции, либо в роли «крупно проигравшего».

11.3. Три заключительных замечания

1. Председательствующий должен положить конец любым проявлениям эскалации. Для этого можно порекомендовать следующее:

- Прекратите все личные выпады, носящие личный характер, сделайте замечание нападающему. Люди не должны переходить на личности при обсуждении проблем «Не обвиняйте оппонента в ваших проблемах».
- Держите стороны в своего рода балансе. Не позволяйте одной из сторон отрываться в силу ее неопытности либо отсутствие коалиционного партнера.
- Избегайте принципиальных обсуждений. Упоминания о высоких принципах легко приводят к напыщенным риторическим и пространным дебатам. Это дает ужесточающий и поляризующий эффект до тех пор, пока принципы не конкретизированы, а интересы действительно становятся общими. (96:)

2. Не ищите невозможного! Особенно, если люди и интересы взаимоисключающие. В ситуации, когда сторонам приходится чем-то жертвовать, невозможно ожидать, что все будут удовлетворены результатами. Спокойное течение встречи — невозможно. Нельзя ждать согласия и консенсуса. В какой-то степени неизбежно личное разочарование и неизбежен раскол между участниками. Но, только в какой-то степени! Но, определенно, председательствующий может предотвратить эскалацию. Председательствующий может быть уверен в успехе, если ему удается заставить стороны оглянуться и увидеть, что им был дан шанс, был момент, когда они могли защитить свои интересы и что продолжающиеся споры не могли привести их к лучшему результату, а лишь к неоправданной потере времени и бесчисленным потасовкам.
3. На таких встречах, самая большая проблема — затянувшиеся споры и дебаты. Это не приводит ни к чему хорошему: люди просто повторяются в своих аргументах. Они чувствуют, что. им надо «объяснять все заново» или «разъяснить непонятные моменты» и т.д. Ценность таких попыток — минимальна: эффект — быстрое ухудшение в атмосфере до такой степени, что участники начинают отпускать колкости, выигрывать очки и т.д. Иногда переговорники не всегда хорошо осознают это. Они действительно верят в то, что есть еще что-то, что нужно объяснить и выяснить: они уже не слушают своего оппонента, и просто повторяют свои аргументы еще и еще раз!

Председательствующий может прекратить это, фокусируя внимание на предложениях: чего хочет одна из сторон; чего хочет другая сторона; что было предложено; на каких условиях другая сторона готова принять предложение; какого рода компромисс выгоден обеим сторонам? На этом этапе необходимы только новые аргументы. «Сказки про старого бычка» отнимают время и увеличивают раздражение.

11.4. Заключение

Мы кратко описали фазы, через которые проходят переговоры. Здесь же дан контрольный лист, состоящий из восьми процедурных указаний, определяющих задачу председательствующего на заседаниях, где участники ведут переговоры друг с другом.

В этом смысле можно выделить три фазы, требующие особого рода вмешательств со стороны председательствующего:

- первоначальный выбор позиции, когда стороны выражают свои желания и интересы: здесь лучше использовать рекомендации 1, 2, 3.
- фаза поиска, когда стороны исследуют интегративное пространство и тестируют упорство каждой из сторон: здесь полезны рекомендации 4, 5, 6.
- тупик и завершение, когда дело стопорится, компромиссное предложение, сделанное в нужный момент, может указать выход из сложившегося положения: здесь могут быть использованы рекомендации 7 и 8. (97:)

Глава 12. Переговоры с более сильной стороной

12.1. Тенденции в ситуации различной силы

Различия в силе отражаются на поведении. Они приводят в действие процессы, имеющие эскалационный эффект: например, когда менее сильная сторона все больше и больше загоняется соперником в угол, она становится либо агрессивной либо апатичной.

Эта глава прежде всего будет посвящена тенденциям в переговорах между более сильной и менее сильной сторонами. Таблица 12.1 иллюстрирует:

- проблемы, с которыми сталкиваются обе стороны, связанные с уважением друг к другу;

- тенденции в поведении обеих сторон, которые приводят к серьезной угрозе эскалации;
- образы, которые стороны рисуют себе друг о друге;
- тактики, которые выбирают стороны с тем, чтобы сохранить выбранную ими позицию.

В таблице 12.1 тенденции кратко представлены в форме диаграмм. Результатом того, что эти тенденции не подвластны контролю, может быть затянувшийся тупик или неуправляемая конфронтация.

Вторая, часть главы будет посвящена проблемам стратегии эффективности переговоров для менее сильной стороны.

Таблица 12.1. План тенденций в ситуации «более сильная против менее сильной»

	Более высокий уровень силы	**Низкий уровень силы**
Центральная проблема	Как нам контролировать ход событий? Как нам лучше изложить то, что нужно сделать? Как нам доказать, что это необходимо? Как добиться принятия этого? Как вести себя в ситуации сопротивления? Как выяснить, о чем думают оппоненты?	Как избежать того, что нас принудят делать то, чего мы не хотим делать? Можем ли мы свободно выражать свои мысли? Не доберутся ли они до нас потом? Вопрос все еще не решен? Действительно ли у нас есть вся информация об этом? Не назовут ли нас обструкционистами?
Поведенческие тенденции	Нерасположенность к поиску новых альтернатив: «Мы сделали все, что было в наших силах».	Переоценка разумности второй стороны. С трудом оказывают сопротивление. Частые проявления внутреннего раскола. (98:)
	Чувство превосходства: «Почему они нам так сильно не доверяют, мы хорошо знаем об ответственности, лежащей на нас».	Реагируют на контакты высокомерно, с негодованием и агрессией.
	Тенденция к высмеиванию, перерастающему в жестокость: «Они зашли чересчур далеко, мы укажем им их место». Туннельное видение: «Мы понимаем их интересы, но нет способа к ним добраться. Если они не хотят нас выслушать, им придется туго».	Сомкнутые ряды. Тенденция к провокациям и воинственным действиям. Туннельное видение: «Мы можем улучшить положение только при помощи борьбы. Вся система непригодна».
Представление о другой стороне	Негибки, подозрительны. Не совсем творчески настроенные: «Из этого ничего не выйдет». Думают только о своих интересах.	Манипулируют, расчетливы: «Не смотря ни на что, они все сделают по-своему». «Они знают больше, чем кажется». «Прежде всего они думают о себе».
Примеры стратегий	Убеждение. Проведение консультаций. Воздействие на мнения лидеров. Принуждение: «Всем угодить нельзя». Бюрократическое восприятие жалоб и предложений к вышестоящим. Клеймение, изолирование т сопротивления	Отказываются активно принимать участие в переговорах, утаивают информацию. Намеренно не высказываются определенно по тому или иному соглашению. Находят прикрытие для интересов (совет рабочих, профсоюзы). Пассивное сопротивление : пусть все идет, как идет, постоянная критика деталей. Требуют дополнительной информации. Разыгрывают из себя обиженных, превращают это в дело принципа. Не поддаются контролю, мобилизируют все силы для активного сопротивления.

(99:)

Таблица 12.1. Динамика различий в силе

Более сильная	Менее сильная
Обман при помощи лести	Зависимость, уступчивость
против	
Убеждают	Агрессивность
Принуждение	Апатия, пассивность

12.2. Стратегические рекомендации для менее сильной стороны

12.1.2. Общие замечания

Самое, главное, не позволяйте своим клиентам задирать и запугивать вас. Для этого, изучите таблицу 12.1, из которой вы поймете, где и как возникает такая опасность для вас: они будут обвинять вас в дурном к ним обращении, призывать к сведению всего к «делу принципа», стереотипизировать оппонента.

12.2.2. Частные моменты

- Внесите четкое и определенное предложение
- Продолжайте задавать вопросы о сложностях и потерях, которые испытает более сильная сторона, если будет настаивать на своих предложениях.
- Выразите открытое желание рассмотреть эти предложения с более сильной стороной, стараясь как можно меньше нанести им потерь. С точки зрения эмоций, эта тактика может быть очень неэффективной, так как, «в конце концов, окажется, что мы правы « или «то, чего хочет вторая сторона, — это безумие». Лучше всего будет придираться к оппоненту, ссылаться на принципы, сотрудничать с клиентами и т.д. Все это, без сомнения, ослабит вашу позицию в переговорах!

Увеличивая влияние:

- изберите тактику умеренной борьбы, чтобы утвердить свою стратегическую позицию;
- преувеличьте последствия того, что соглашение не будет достигнуто;
- привлеките клиентов, чтобы они, используя убедительные акции, показали силовой потенциал.

Уменьшая влияние:

- тяните, оттягивайте, делайте перерывы;
- будьте инициативны, внесите детальное предложение. (100:)

Фан Реекум и Сегерс (1986) разработали несколько рекомендаций, касающихся этих проблем. Вот три из них:

- сойдитесь на том, что соглашение, уже достигнуто и работайте над его деталями;
- предложите альтернативы, из которых можно выбрать;
- превратите цели в условия.

12.2.3. Важные моменты

- Будьте осторожны, устанавливая пределы тех своих желаний, которые вы не можете отстоять. Предельность имеет деструктивный эффект: она является серьезной «преградой для выработки альтернатив в ходе переговоров.
- Попытайтесь создать альтернативы в том случае, если компромисс не достигнут.

Что произойдет, если компромисс не достигнут? Что мы можем сделать, если компромисс не достигнут? Точно определите многообещающие идеи и сделайте их.

Несмотря на то, что сделать это сложно, это единственный способ сбалансировать вашу позицию. До тех пор, пока альтернатива не найдена, ваша позиция — позиция побежденного, жертвы. Запомните: хорошие альтернативы редко растут на деревьях. Они даются нам с большими усилиями. Попытайтесь, также, нарисовать альтернативу для другой стороны, если компромисс не найден. Чем больше различия в силе, тем мудрее будет найти общие критерии и вести переговоры на их основе. Чем больше у вас с оппонентом общих норм, посылов, критериев и т.д., которые могут повлиять на ход переговоров, тем лучше. Опять и опять повторю: исследуйте, пробуйте! Что у нас есть общего, где лежат основные интересы? (101:)

Глава 13. От борьбы к переговорам

Все или ничего.
Лучшая защита — это нападение.
Пан или пропал.
Глаз за глаз, зуб за зуб.
Если они не хотят нас выслушать, мы им покажем, где раки зимуют.
Первый удар — половина боя.

Как нам заставить человека, использующего тактики борьбы, перейти к переговорам? После краткого анализа того, что представляет из себя поведение борьбы, мы расскажем, как сделать это.

13.1. Поведение борьбы

Стратегия борьбы — это ни что иное, как попытка добиться господства, покорить оппонента. Всеми возможными способами одна сторона пытается получить власть над другой, чтобы выиграть. Вот примеры поведения борьбы:

- наносить вред, убытки и неудобства при помощи таких действий, как демонстрации, бойкоты, забастовки и заседания;
- делать акцент на негативных сторонах образа оппонента, составленном вами;
- сеять раздор;
- не слушать, придираться, запутывать;
- выражать сомнение по поводу компетентности и мотивов оппонента» высмеивать его;
- попирать процедуры, пренебрегать правилами, нормами и аргументами;
- использовать шокирующие оппонента эффекты, личные выпады, угрозы, запугивание, лесть, вспышки гнева до тех пор, пока оппонент не начнет делать ошибки;
- попытаться отстранить оппонента от дел, стараться найти повсеместную поддержку своему мнению и породить общественное несогласие с мнением оппонента;
- намеренно распространять ложную информацию;
- как можно больше запутать оппонента, вселить в него неуверенность, лишить дело ясности;
- торопить или медлить с принятием решения;
- подчинить себе оппонента, показать, что он ниже вас, постоянно грубо обращаясь с ним, выражая свое несогласие прежде, чем он откроет рот, воспринимая только то, что можно использовать против него и т.д.

13.1.1. Преимущества

Поведение борьбы имеет мобилизующий и активизирующий эффект на людей; она также хороша в эмоциональном смысле.

- Если сторона не очень зависима от оппонента, она часто пытается выиграть при помощи борьбы, а не переговоров.
- Внутренние разногласия урегулированы, полномочия распределены, лидеры наделяются большей властью. (102:)
- Если силы одной из сторон заметно превосходят, она легко может пойти на конфликт.
- Та сторона, которая еще не получила признания, используя некоторое время тактики борьбы, может добиться того, чтобы ее воспринимали как серьезного противника.

13.1.2. Недостатки

- Искаженное восприятие оппонента; делается все больший акцент на «плохих» сторонах, тогда как «положительные» элементы исчезают.
- Постоянное негативное влияние на доверие; проигрывающий все больше и больше хочет отомстить; последствия — жестокие конфликты.
- Менее опытные или менее агрессивные «борцы» покидают сцену, что может означать значительную потерю необходимого энергетического потенциала и созидательности.
- В самом разгаре «битвы», люди уже не могут понять, по какому поводу разгорелся конфликт, не могут представить его последствия для себя. Все, даже их интересы, они используют с тем, чтобы одержать победу над оппонентом. А это — очень серьезный недостаток. Чрезвычайно сложно заставить оппонента, избравшего тактикой борьбу, перейти к переговорам. Более того, сталкиваясь с такого рода «борцом», люди сами переходят к борьбе. Без сомнения, что результат этого — нарастающая эскалация: «Оппонент действует грубо, ну, что же, мы будем действовать

так же». Сомнительно, что такая тактика может принести пользу. Для того, чтобы ненамеренно не перейти к борьбе, необходимо иметь в арсенале альтернативы.

13.2. Возможные действия в ситуации борьбы

Все способы взаимодействия с поведением борьбы имеют одну общую характеристику: чтобы они были эффективны, вы должны быть хорошо подготовлены к их использованию. Подготовка и планирование — первое и необходимое требование. Во-вторых, необходимо знать, что вы сами будете ощущать в себе определенную тенденцию к использованию этих тактик жестко, к этому вас будут принуждать и ваши клиенты. Лучший способ контролировать эту тенденцию — поставить перед собой четкие цели. При конфронтации, если вы четко представляете себе свои цели, если вы знаете точно, чего хотите, вы можете парировать любой акции, направленной против этого. Еще попытайтесь сравнить цену победы, добытой вами в бесконечной борьбе и ее же цену только в ходе переговоров. Можно использовать следующие тактики:

- Попытайтесь выяснить, чем вызвано использование тактик борьбы оппонентом.
- Отстранитесь от борьбы. Это требует вдвое больше сил, чем участие в борьбе: вы не отвечаете на удар ударом, таким образом заставляя оппонента остановиться.
- Будьте невозмутимы и спокойны. Это часто заводит переговоры в тупик. Для оппонента это может послужить мотивом для другого рода действий, нежели борьба.
- Заявите, что не хотите вести переговоры в такой атмосфере. Обозначьте правила и условия, при которых вы хотите работать с другой стороной. (103:)

Первая из этих тактик предполагает четыре шага:

1. Изучите причины такого поведения со стороны .оппонента; связанные не только с деловой стороной дела — основные проблемы и насущные интересы, -но и с социо-эмоциональной раздраженностью второй стороны.
2. Подумайте, что может служить причиной (1). Это может высветить следующие моменты:

- Оппонент следует «стратегии клиентов», вы используетесь им для тестирования, либо для вовлечения через вас вашу сторону в более широкий конфликт.
- У оппонента есть несколько конкретных желаний, но он боится, что они не могут быть удовлетворены в ходе обсуждений и переговоров. «Какой толк в разговоре с каменной стеной?»
- Оппонент просто «воображает» перед своими клиентами. Оппонент думает, что имеет дело со стороной, чей принцип «пан или пропал», которая только и хочет того, чтобы «подраться».
- Оппонент борется, так как хочет завоевать себе реноме серьезного партнера в переговорах.

Оппонент чувствует, что его обманывают, им манипулируют, что к нему несправедливы и т.д., анализируя отношение к нему со стороны партнера.

3. Шаги (1) и (2) очень часто приводят к определению вопросов, по которым надо вести переговоры, чего хотим мы, чего хотят они? (104:)

Глава 14. Схема ведения переговоров и личные переговорные стили

Дилемма, которую должны разрешить переговорники, — сбалансированность взаимозависимости в условиях абсолютно различных интересов. Мастерство во взаимодействии с этой дилеммой предполагает гибкость, подвижность и особого рода комбинацию из сотрудничества и конкуренции. В этой главе будет дана модель, разъясняющая несколько личных переговорных стилей. Вполне возможно, что в одном из стилей вы узнаете свой, но, запомните, смысл и эффективность любого из стилей целиком и полностью зависят от ваших способностей адаптировать его к тем условиям, той ситуации, в которых он используется вами: поэтому, самый лучший стиль, наверное, — это стиль, адаптированный к ситуации и условиям. А это сделать не всегда просто. Какие-то черты в поведении уже нельзя изменить, они укоренились, стали вторым я: никто не может сказать о себе, что он гибок на все 100 процентов. Этот факт — одна из причин, почему необходимо точно представить, как вы ведете себя в той или иной переговорной ситуации: только в том случае, когда вы точно представляете свое поведение в различных ситуациях, вы можете варьировать и адаптировать его к ним.

14.1. Два типа поведения

Характеризуя переговорные стили, мы будем одновременно работать с двумя измерениями поведения в переговорах, которые являют собой первостепенный вопрос для переговорников и исследователей.

Прежде всего, как вести себя переговорнику в ситуации противоречий между сотрудничеством и борьбой? В этой ситуации его стиль определяется тем, насколько он своими действиями и отношением к оппоненту выражает заинтересованность во взаимозависимости и взаимодействии, противопо-

ставляя такого рода поведение агрессивности и доминированию. Жизненная необходимость в полярности поведения в переговорах описана в главе 2. В таблице 14.1 схематично показаны два полюса:

Таблица 14.1. Поведение в переговорах: ось «сотрудничество-борьба»

Сотрудничество: уступчивость, общительность, дружелюбие, содействие позитивной атмосфере, искренность, чувствительность к аргументам оппонента.	<--------->	Борьба: неподатливость, агрессивность, выигрывание очков, принуждение, желание доминировать, расчетливость, выдвижение на первое место своих собственных интересов.

(105:)

Во-вторых: насколько переговорник склонен к развертыванию переговоров? Активность в действиях, основанных на процедурной гибкости, активность в поиске возможных решений — проблема первостепенная. Многие из переговорников постоянно нащупывают соглашения, решения, выгодные обеим сторонам. Это можно сделать, не вступая на колею постоянных уступок и потакания. Будьте настойчивы, но гибки! Для того, чтобы добиться этого, необходимо активно обмениваться информацией — особенно пытаться найти возможные решения, формулируя их в виде пробных предложений; обмениваясь мнениями; негласно изучать друг друга. В этом случае вполне возможно будет использовать интегративный потенциал. Уступки же, будут плохим мотивом, тактикой в этом направлении. Основное понятие, лежащее за всем этим, — взаимозависимость. Стороны ведут переговоры потому, что они взаимозависимы; взаимозависимость же предполагает некоторую обдуманность в интересах. Поэтому, попытайтесь материализовать «общее добро» настолько, насколько это возможно. Два полюса данной поведенческой оси изображены в таблице 14.2.

Таблица 14.2. Поведение в переговорах: ось «гибкость-уклонение»

Гибкость: исследование, получение информации и поиск возможных альтернатив.	<--------->	Уклонение: пассивность, непреклонность, повторяемость, обособленность, жестокость.

Поняв сущность данной полярности, важно также осознать, что человек может быть пассивным в явно активной манере. Такого рода поведение выражается в том, что человек на разные лады повторяет одни и те же аргументы, придерживается первоначально сделанных выводов, утаивает информацию, всеми возможными способами защищает одно какое-то решение, делает из проблемы вопрос принципа явно непереговорного характера. Тактически такое поведение иногда может быть эффективным, но только тогда, когда человек, использующий его, ясно представляет, что оно может быть серьезной преградой к успеху, и может отказаться от него для поиска интегративных возможностей, по крайней мере, на время. Такое поведение может быть использовано активно и с шумом, но, по сути, это ни что иное, как уход от поиска компромиссного решения.

Каждый из четырех полюсов соответствует определенному переговорному стилю:

- Борьба. Удовлетворение собственных интересов за счет других. Основой этого стиля часто выступает сила, и борец использует все возможные ее средства — экспертизу, должность, финансовые санкции — с тем, чтобы одержать победу. Борьба может быть выражена в форме «убеждений» или защиты собственного мнения способом «только я могу быть прав».
- Сотрудничество. В ситуации противоположных интересов, часто можно прийти к уступчивости. Первый показатель этого стиля — ощущение необходимости прежде всего сохранить хорошие личные взаимоотношения. (106:)
- Уклонение. Уход от конфронтации. Уклонение может проходить в форме дипломатичных отговорок, откладывания, упрямства в отстаивании собственного мнения либо ускользания, ухода.
- Развертывание. Попытка найти такое решение, которое удовлетворит интересы обеих сторон настолько, насколько это вообще возможно. Это предполагает детальное изучение всего, что может вывести к определению скрытых интересов, разработка альтернатив, выгодных обеим сторонам.

Часто мы встречаемся со смешанными формами различных стилей: ниже мы обсудим четыре из них.

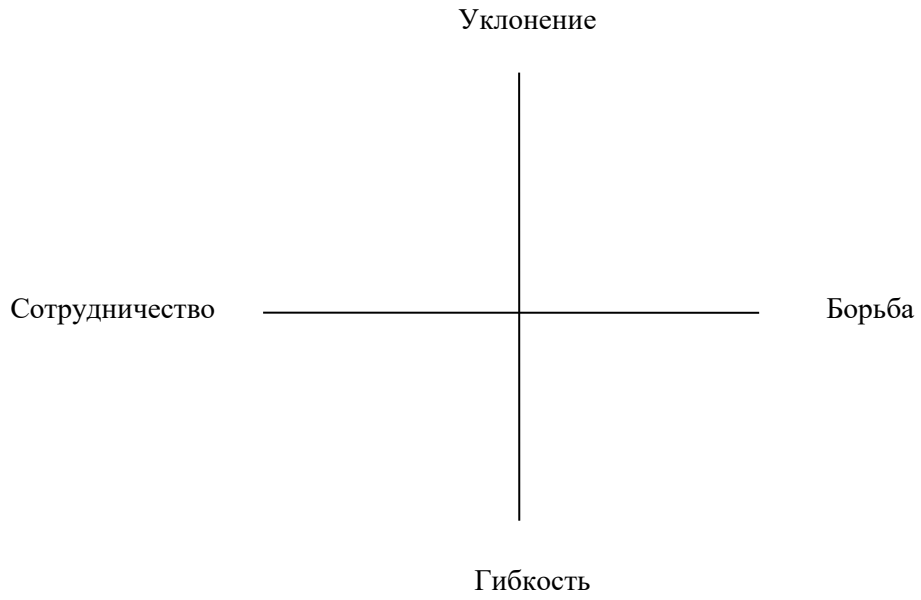
14.2. Четыре переговорных стиля

Комбинация из двух измерений переговоров дает в сумме схему, представленную в схеме 14.3, которая поможет в описании переговорных стилей. Для того, чтобы нарисовать более детальную картину характеристик переговорных стилей, в схеме 14.4 и таблице 14.1 даны четыре примера.

Таблица 14.1. Личные переговорные стили

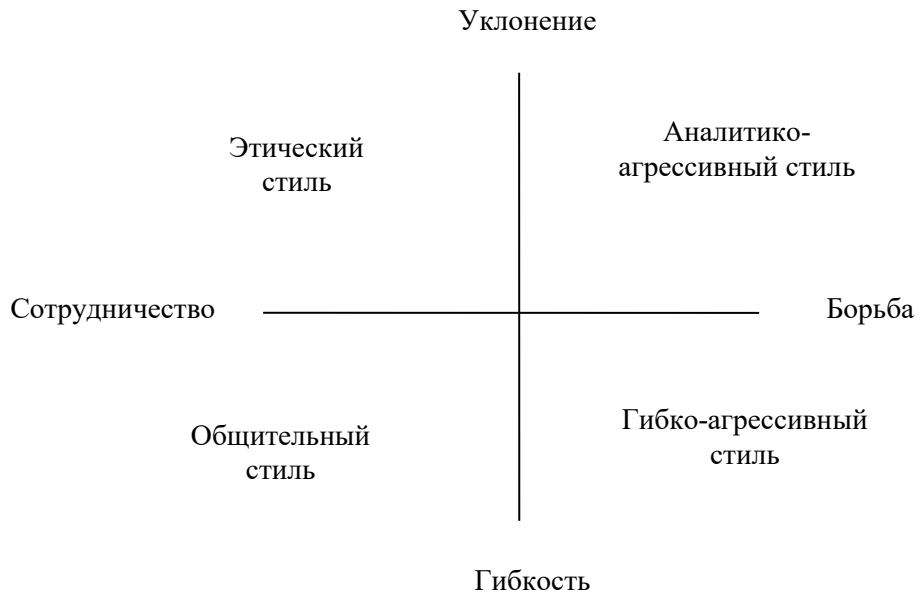
	Аналитико-агрессивный	Гибко агрессивный	Этичный	Общительный
Продуктивные аспекты	Тщательный анализ. Предпочтение фактам и цифрам, безупречная логика. Заранее просчитываются все альтернативы. Надежда на процедурную обоснованность. Склонность к предсказуемости. Жесткое следование целям.	Хочет, чтобы все было сделано: любит завершенность. Любит организовывать, заводить других. Извлекает выгоду из всего. Действует быстро, любит вызов. Способен противостоять высокому уровню напряженности, все держит в движении, подает новые идеи.	Свято верит в общие нормы. Устанавливает высокие стандарты. Независимое мышление, придерживается принципов. Вносит предложения, которые в общих интересах. Деликатный, готов помочь, предупредительный. Часто играет роль «моста» между двумя сторонами.	Общительность, личное обаяние, дипломатичность. Попытка позитивного воздействия на атмосферу. Готов к экспериментам, откликается на интегративные решения. Гибок. (107:)
Менее продуктивные аспекты, когда используются в избытке.	Лезет в дебри, не способен импровизировать. Недостаточно чувствителен к атмосфере при обсуждениях.	Хозяйничает, оставляет мало шансов другим. Легко становится нетерпеливым и импульсивным.	«Поучает, проповедует». Чрезмерно указывает на идеалы и общие ценности. Иногда доходит в этом до абсурда.	Оказывает минимум сопротивления. Вынужден выбирать позицию, амбивалентен.
Тенденция в конфликтах.	Накапливает «доказательства» тому, что, он прав, неподатлив.	Не уступает даже тогда, когда знает, что не прав. Раздражается, увеличивает прессинг. Использует все, что в его власти, чтобы одержать победу.	Защищает свою точку зрения, так как он «прав», если уступает, то расстраивается. При разочаровании уклоняется.	Переоценивает компромисс. Уступает с тем, чтобы сохранить согласие и добрые отношения.

Схема 14.3. Переговорные стили



(108:)

Таблица 14.4. Совершенствование переговорных стилей



14.3. Заключение

Ваш личный переговорный стиль — единственный элемент в переговорной игре. Опытные переговорники знают, как адаптировать их стиль к определенной ситуации, либо к средствам, доступным вам в ней, к их отношениям с клиентами, к фазе, на которой находятся переговоры, к личности их оппонентов и т.д.

Какое влияние имеют эти факторы на ход переговоров, было описано в предыдущих главах. Определенная степень осознанности о тенденциях в вашем стиле и способность варьировать их — основа деятельности в этой области. Стиль, который (а) выражает взаимозависимость, (б) и вместе с тем упорство как (в) в активном сборе информации так и в поиске альтернатив, защите интересов — без сомнения, идеален. (109:)

Глава 15. Переговоры: основополагающие правила

В этой главе мной будут приведены набор тактик и основополагающие правила, рекомендуемые опытными переговорниками.

15.1. Время

Время — важнейший фактор в переговорах. Людям необходимо время познакомиться и привыкнуть к новым для них явлениям. Сопротивление и оппозиционное отношение к новым предложениям абсолютно естественны, людям необходима не столько убедительная аргументация, сколько, пожалуй, даже в большей степени, им необходимо время для того, чтобы примириться с ними. Очень часто стороны приступают к переговорам, ставя перед собой абсолютно нереальные цели; в этом случае переговоры часто приносят горькое разочарование их участникам. Желания и иллюзии вряд ли могут быть воплощены в жизнь в мгновенье ока. Терпение — важный фактор в переговорах. Обладая им, вы сознательно можете заставить время работать на себя. Лимит времени, временные рамки — часть переговоров. Всегда старайтесь использовать временные рамки с выгодой для себя:

- Не позволяйте клиентам ограничивать вас во времени.
- Будьте бдительны к важным для ваших оппонентов временным рамкам, например, назначенные встречи, на которых они хотели бы отчитаться о проделанной работе, отпуск, каникулы и т.д.
- Если у вашего оппонента «куча» времени, сами запаситесь временем.
- Относитесь скептически к так называемым предельным срокам, которыми вас ограничивают другие. Практически всегда их можно отложить на какое-то время.
- Позаботьтесь о том, чтобы психологически не поместить себя во временные рамки. Мы все всегда что-то планируем, но не допустите того, чтобы четко намеченный план стал петлей, которую вы затягиваете на собственной шее.

Временные рамки гипнотически действуют на людей. Мы склонны придерживаться их даже тогда, когда сами этого не хотим. Поэтому очень неплохая идея связывать предложения к определенному времени как можно более часто. Это поможет вам заставить другого человека принять его. Временные рамки работают даже в тех случаях, когда это кажется невозможным.

15.2. Тупики

Огромное количество людей боится тупиков. Они часто разочаровывают, расстраивают планы, вызывают чувство беспомощности. Напряженность же все нарастает. Но, тем не менее, время от времени тупики в процессе переговоров неизбежны. Они могут быть намеренно использованы как тактический прием, который способствует подчинению оппонента. Во время тупика можно проверить настойчивость и силу оппонента. Они, также, могут быть использованы как средство для получения новой информации либо для поиска альтернативных решений. (110:)

Тактики, позволяющие вывести переговоры из тупика:

- использовать отсрочки, растягивая их во времени;
- дать краткий обзор различных точек зрения;
- пойти на мелкую уступку или пообещать, что сделаете это;
- вместе исследуйте различные альтернативы и их возможные последствия, если тупик затянулся;
- сделайте замены в команде;
- поменяйте место;
- внесите предложение, которое может повлиять на ход событий;
- отложите обсуждение той части вопросов, которые порождают сложности;
- призовите на помощь третью сторону;
- созовите неформальную исследовательскую группу;
- остановитесь на части вопросов и придите к соглашению по ним;
- систематически вносите предложения;
- будьте эмоциональны, либо используйте угрозы, если кто-то вспылит;
- распознайте ключевую фигуру в делегации оппонентов с тем, чтобы либо заручиться его поддержкой, либо через него оказывать влияние на всю делегацию;
- откладывайте переговоры;
- создавайте совместный комитет.

15.3. Вопросы и ответы

Подчас некоторым людям очень сложно ответить на вопрос быстро и точно. Если вы один из таких, лучший выход для вас — заранее продумать и записать все вопросы, которые вам могут задать.

Запомните, некоторые вопросы вообще не требуют ответов. Чем больше у вас есть времени для того, чтобы обдумать вопрос, тем лучше будет ваш ответ. В этой связи я хотел бы дать несколько советов:

- никогда не отвечайте на вопрос до тех пор, пока вы полностью не поняли его смысл; попросите оппонента разъяснить, что он имеет в виду;
- запомните, что вы можете дать ответ, который может покрывать лишь часть вопроса;
- лучший способ избежать вопросов — ответить на тот, что вообще не был задан;
- некоторые вопросы могут быть отложены в долгий ящик, т.к. у вас нет достаточной информации, чтобы ответить на них.

Вопросы на многое открывают глаза. Они способствуют обмену информацией и взаимопониманию между сторонами. Кратчайший путь к взаимопониманию — умный вопрос. Вот несколько советов о том, как лучше задать вопрос:

- не задавайте враждебных вопросов;
- не задавайте вопросов, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента; это не сделает его более искренним;
- у вас всегда должно быть желание задать вопрос; запишите его и ждите подходящего момента для него;
- убедитесь в том, что вы сформулировали свой вопрос заранее;
- имейте мужество задать такой вопрос, посредством которого можно «засунуть нос в чужие дела»;
- наберитесь мужества и задайте ошарашивающий вопрос; (111:)
- задайте такой вопрос, от ответа на который оппонент уклонится; отсутствие ответа может дать вам очень важную информацию;
- оставляйте побольше времени для формулировки новой серии вопросов;
- будьте настойчивы, задавая вопросы, если чувствуете, что ответ расплывчат либо неполон.

Ответы, которые нельзя назвать ответами, включают в себя следующие моменты: повторите, пожалуйста, свой вопрос — я не совсем понял смысл вашего вопроса — все зависит — это абсолютно другой разговор — вы должны понять предысторию; все началось… — прежде, чем я отвечу, вам бы следовало уяснить для себя процедуру — я не имел с этим дела, но я слышал — это варьируется, так как — тут нельзя однозначно ответить «да» или «нет», но в какой степени… — давайте будем более точными — это не совсем так, как вы это представляете — это вопрос о том, как вы смотрите на это — как я уже сказал… — иногда такое действительно случается…

15.4. Перерывы

Эффективность переговоров увеличивается тогда, когда стороны просят делать как можно больше перерывов; в этом больше смысла, чем в длительных переговорах и коротких паузах.

Переговоры — это не игра в пинг-понг, когда каждый удар противника требует немедленного ответа. Попросите о перерыве и используйте его для консультаций с коллегами; они нужны вам для того, чтобы:

- предугадать то, о чем осведомлены оппоненты;
- продумать вопросы;
- разработать новые аргументы;
- исследовать новые альтернативы;
- обсудить возможность уступок;
- проконсультироваться с экспертами;
- обратиться к законам и процедурам;
- изучить изменения в обстоятельствах и условиях;
- предвосхитить болезненные для вас вопросы;
- разработать новую серию вопросов.

15.5. Цель

Чем выше уровень стремлений, тем лучше будут результаты. Люди, которые ставят перед собой высокие цели и делают все, что в их силах, чтобы добиться их, достигают хороших результатов. Но этому присущ определенный риск: тупик. Но, несмотря на это, чем выше ваша цель, тем больше вы получите.

Однако будьте реалистичны. Вам нисколько не принесет пользы то, что вы займете крайнюю позицию в переговорах. Это породит впечатление, что вас не следует принимать всерьез, что вы заслуживаете мало доверия. Вот вам хороший совет: не просите того, что вы не сможете подкрепить фактами и аргументами; начните с самой высокой цены, оправданность которой вы сможете отстоять. (112:)

15.6. Уступки

- Создайте для себя в переговорах резерв, ставьте высокие цели, но не выше тех, которые вы можете подкрепить аргументами;
- сделайте так, чтобы оппоненты первыми пошли на уступки по важному вопросу, тогда как сами вы возьмете на себя инициативу в области менее важных проблем;
- приберегите ответственные уступки, чем дольше оппонент будет их ждать, тем больше он будет их ценить;
- уступки типа «зуб за зуб» делать не обязательно, если оппонент уступает шестьдесят, вы можете уступить сорок, если он говорит «Давайте уровняем разницу», вы всегда можете сказать «Не могу»;
- не бойтесь сказать «нет», если вы несколько раз скажете «нет», оппонент перестанет просить;
- не бойтесь отказаться от сделанной ранее уступки;
- пойдите на уступку, которая ничего вам не будет стоить.

Вот примеры таких уступок

- при внимательном рассмотрении, это — соглашение;
- убедить оппонента в том, что, несмотря на то, что вы хотите это сделать, это не в ваших силах;
- показать, что другие компетентные и уважаемые люди сделали точно такой же выбор;
- дать как можно более пространное объяснение.

15.7. Повестка дня

Кто бы не контролировал повестку дня, он контролирует то, что выйдет, даже более того, что не выйдет в процессе обсуждения. Обговорите повестку дня до того, как начались переговоры:

- Не принимайте предложенную оппонентом повестку дня, не обдумав все возможные последствия;
- Подумайте, как можно включить в нее необходимые вам вопросы;
- Изучите предложенную оппонентом повестку дня с тем, чтобы найти в ней оплошности.

15.8. Сила убеждения

15.8.1. Запаситесь фактами

- познакомьтесь с историей, организацией и человеком, с которым вы вступите в переговоры;
- наберитесь мужества попросить оппонента описать его полномочия;
- познакомьтесь с организационной структурой второй стороны;
- имейте при себе все необходимые документы.

15.8.2. Обращайте внимание на то, как вы выглядите

- Как вы сидите (не развязно, но и не напряженно)?
- Смотрите на тех, кто сидит за столом переговоров.
- Продумывайте, что говорите (будьте последовательны, просты и убедительны). (113:)
- Используйте доступную вам технику (например, кодоскоп).
- Делайте паузы для того, чтобы перевести дух, не «барабаньте».

15.8.3. Будьте конструктивны, но не сдавайтесь

- Лучше начать с обсуждения тех вопросов, по которым легко прийти к соглашению, чем с тех, которые породят горячие споры.
- К соглашению по спорным вопросам легче прийти, если связать их с вопросами, по которым абсолютно элементарно прийти к соглашению.
- Восприятие улучшается, когда больший акцент делается на общности, нежели на различиях.
- Достаточно просто прийти к соглашению в случаях, если обнаруживаются общие интересы.
- Сами суммируйте достигнутые результаты, не позволяйте это сделать оппоненту.

15.8.4. Будьте осторожны с аргументами

Чем больше вы даете аргументов, тем больше шансов у вашего оппонента найти в них тот, к которому они могут придраться. Это слабое место в аргументации окажет пагубное влияние на все последующие ваши доводы. Опытные переговорники очень разборчивы в использовании фактов, они постоянно спрашивают себя, как и когда они могут использовать их с наибольшей степенью убедительности. Они умеренно, но убедительно используют печатную информацию (доклады, тексты законов, статистику и т.д.).

15.8.5. Не вступайте в дебаты

Очень часто переговоры приобретают форму бесконечного дебатирования, люди без конца повторяют одни и те же аргументы. Они испытывают необходимость в разъяснении оппоненту их точки зрения, пытаются выявить причины «непонимания» и т.д. Эффект всех этих попыток — минимален более того, они отрицательно действуют на атмосферу в переговорах. Лучший способ положить им конец — внести предложение и направить переговоры в русло обсуждения этого предложения, чего хочет одна сторона, чего хочет другая сторона? Есть ли возможность для компромисса? В этом случае очень важно использовать новые факты и аргументы. «Сказки про белого бычка» — это потеря времени, они лишь порождают никому не нужное раздражение. (114:)

Глава 16. Эмоциональные манипуляции в процессе переговоров

Переговоры всегда проводятся по каким-либо важным вопросам персонал, бюджет, разделение власти, задачи. Помимо существования вопросов для обсуждения, процессу переговоров присущ также аспект личных взаимоотношений между участниками. Переговорники ведут себя по отношению друг к другу по-разному они более или менее искренни, дружелюбны, злобны, они могут быть высокомерными, спокойными. Таким образом они оказывают влияние на атмосферу. В процессе переговоров участники делают всякого рода замечания и комментарии, иногда спонтанно и ненамеренно. Иногда они делают их специально с тем, чтобы пробудить определенные чувства, вызвать ответную реакцию у оппонента. Причем при помощи таких заявлений переговорники нисколько не хотят раскрыть свои истинные намерения, заявления эти могут даже противоречить их действительному мнению. Иногда такого рода замечания используются с тем, чтобы повлиять на расстановку сил.

16.1. Отрицательные и положительные манипуляции

Сторона может поставить своего оппонента в известность, что его взгляды и поведение не подлежат обсуждению, что они заслуживают лишь порицания. Оппоненту ясно дается понять, что его мнение, по сути, близоруко, что его аргументация не логична, что ему было бы лучше быть немного более конструктивным, что его идеи и помыслы вряд ли соответствуют требованиям времени, что заявления его беспринципны. Переговорники могут так же указать на то, что доклад, сделанный оппонентом, подробный и инновационный, что оппонент снискал славу за свое прогрессивное мышление, что его предположения должны быть основой для последующего обсуждения, что его вклад в общее дело в высшей степени конструктивен. Положительные и отрицательные замечания очень часто нисколько не выражают истинное мнение переговорника, более того, они могут быть абсолютно противоположны ему! В этом случае мы называем их манипуляциями. Чего ради переговорники прибегают к помощи манипуляций? Цель их — породить у оппонента определенные чувства, которые помогут манипулятору укрепить свою позицию в переговорах. Цель отрицательных манипуляций — породить чувство собственной неполноценности, вины, чувство общественного порицания у оппонента. Возьмем, например, бухгалтера, который говорит своему клиенту, молодому бизнесмену, что тот не может пользоваться такого рода финансовыми приемами. Или управленец, который заявляет своему подчиненному, что его форма доклада о проделанной работе не соответствует чувству ответственности, преобладающему в компании. Либо переговорник, представляющий на переговорах профсоюзы, заявляет руководству компании, что их политика повлечет заметное ухудшение на многие годы в трудовых отношениях. Человек, использующий в переговорах манипуляции, надеется, что при помощи их он заставит оппонента заколебаться, почувствовать неуверенность, покориться. (115:)

Если переговорник использует положительные манипуляции, льстит своему оппоненту, он побуждает его быть более покладистым, сговорчивым. Вышеупомянутый бухгалтер скажет бизнесмену, что его финансовые нарушения лягут пятном на прогрессивную и инновационную политику компании, что вряд ли сделает ему пользу. А управленец скажет своему подчиненному, что в его докладе есть интересные мысли, но по неизвестной ему причине. А представитель профсоюзов заявит, что политика руководства соответствует существующим в компании трудовым соглашениям, что она приведет к улучшению взаимопонимания, и если руководство внесет в нее некоторые коррективы, то

16.2. Эффективны ли эмоциональные манипуляции?

Добиваются ли переговорники того, чего хотят добиться при помощи манипуляций? Заставят ли они своего оппонента быть более сговорчивым, покладистым'?

Опытный переговорник не обратит внимания на такого рода манипуляции. Он будет смотреть на них сквозь пальцы, так как знает, что они — неотъемлемая часть игры. Если оппонент к месту и ни к месту использует положительные манипуляции, искушенный переговорник воспримет их с юмором, а юмор в переговорах уменьшает напряжение у их участников. Однако, если оппонент злоупотребляет отрицательными манипуляциями, опытный переговорник испытывает раздражение не столько по-

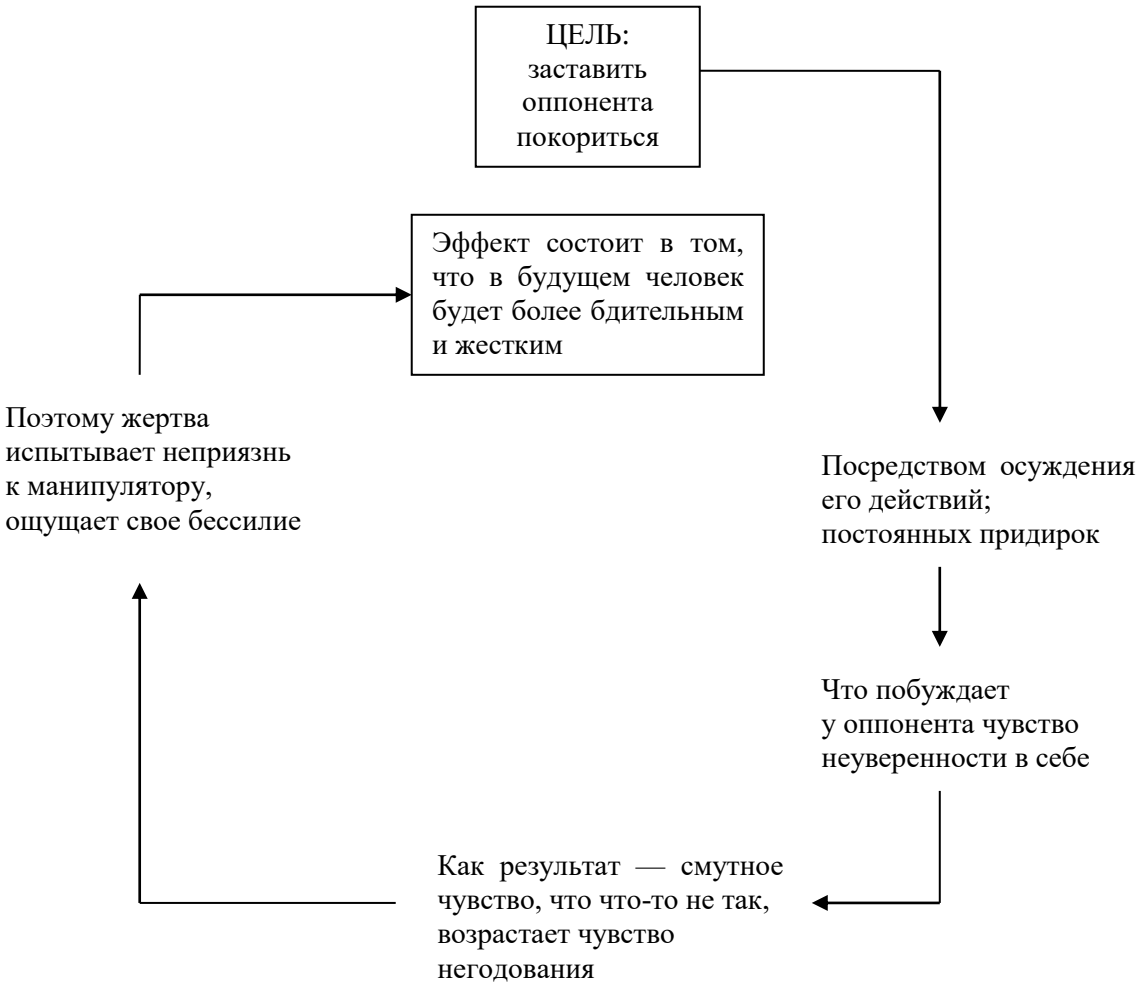
тому, что принимает его обвинения близко к сердцу, сколько из-за неприятия такого рода переговорного стиля, выбранного оппонентом. Он раздражен еще и тем, что должен вести переговоры с человеком, мало что в этом понимающим, коль скоро он делает ставку на инсинуации, ложь. В этом случае манипуляции переговорника обернутся против него вместо того, чтобы содействовать атмосфере сотрудничества, он порождает раздражение, негодование и неподатливость.

Неопытный же переговорник скорее поддастся влиянию манипуляций, используемых в переговорах. Если его оппонент так положительно отзывается о нем, почему бы не отблагодарить его? Он польщен и больше всего он заботится о том, чтобы сохранить это хорошее о себе впечатление. И чувства эти он испытывает до тех пор, пока не вернется к своим клиентам, от которых он услышит, что сделанные им уступки — безумие, что он никуда негодный переговорник, реабилитироваться он может только в том случае, если попытается получить назад все, что отдал. И только тогда он поймет, что его обвели вокруг пальца. Чувство полного удовлетворения собой исчезнет, а ему на смену придет злость и ненависть по отношению к оппоненту.

Еще сложнее неопытному переговорнику парировать отрицательные манипуляции. Если оппонент называет его ненадежным, деструктивным и не деловым партнером и делает это с достаточной степенью уверенности, неопытные переговорники ничего не могут на это ответить. Раз его оппонент доказал, что по всем меркам он вряд ли заслуживает доверия, неопытный переговорник все больше и больше сомневается в своих силах, растет чувство неуверенности в себе, он все чаше колеблется, сомневается в правильности своих действий! И скорее всего, в этой ситуации ему не остается ничего лучшего, как сдаться на милость победителю. Однако в душе, он будет раздражен, разгневан, он чувствует, что почва уходит из-под ног. Он чувствует, что что-то не так, но что? Как ему защитить себя? (116:)

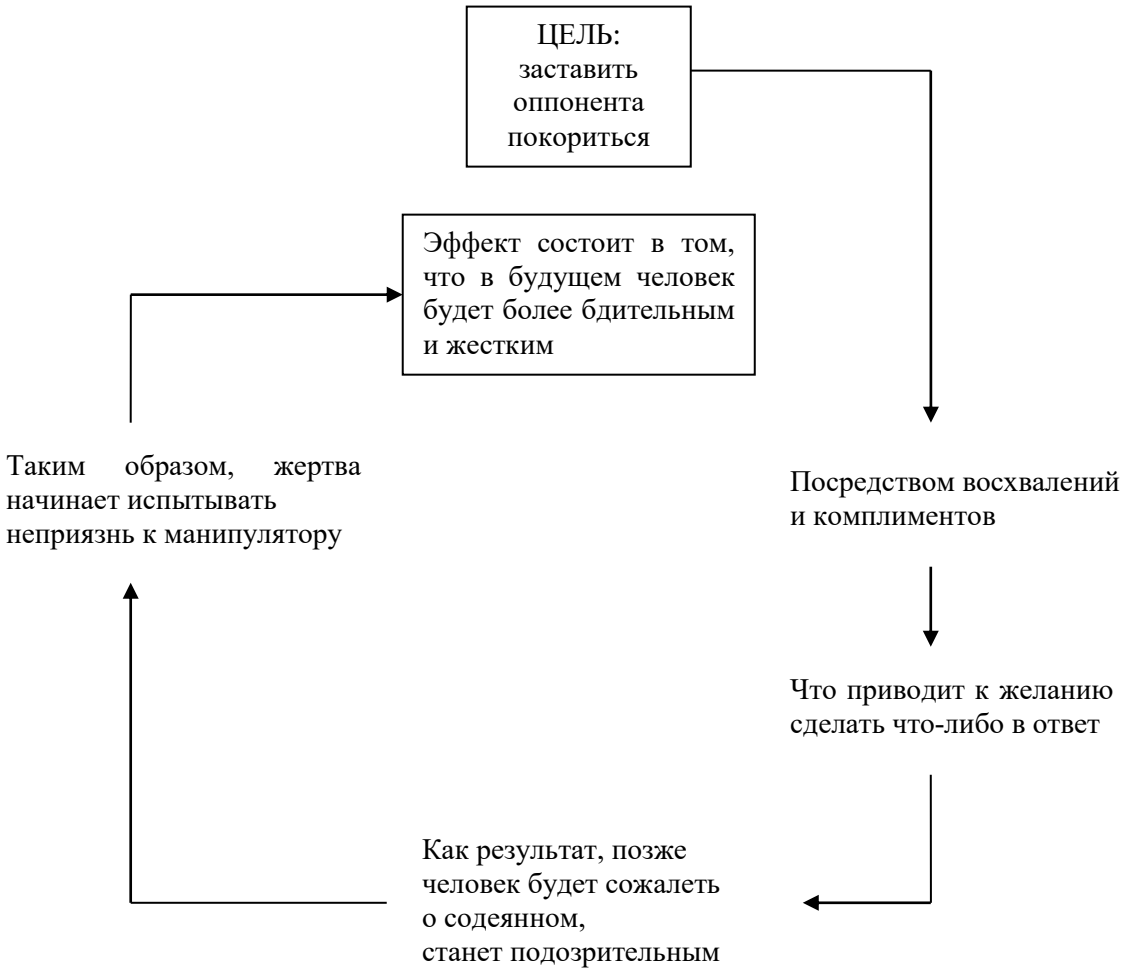
В схемах 16.1 и 16.2 проиллюстрированы эффекты, которые переговорники ожидают либо не ожидают от используемых ими манипуляций, спектр их очень широк и разнообразен. Вообще-то, эмоциональные манипуляции вряд ли можно назвать полезными приемами. Вместо желания сотрудничать, возникает лишь чувство негодования и раздражения.

Схема 16.1. Эмоциональные манипуляции, действующие отрицательно



(117:)

Схема 16.2. Эмоциональные манипуляции, действующие позитивно



16.3. Как противостоять манипуляциям

Эмоциональные манипуляции, особенно те, которые используются часто, вряд ли можно назвать эффективным приемом, если вообще не антиполезным. Возможно, кому-то и удастся одержать сомнительную победу над неопытными переговорниками при помощи их; но в конце концов это отрицательно скажется на атмосфере за столом переговоров, послужит причиной явного ее ухудшения. Очень часто переговоры основаны на трансакциях, характеристикой которых является долгосрочность и компетентность. При таком условии, желательно, если не необходимо, сохранить позитивные отношения между сторонами. Как, в таком случае, нам действовать в ситуации, когда оппонент использует манипуляции? Ответ на манипуляции, особенно на отрицательные, приведет лишь к еще большей разобщенности. Какие конструктивные действия может предпринять переговорник? (118:)

Наличие умения распознать манипуляции, иметь ясное представление о действительных намерениях оппонента и его манере добиться желаемого им эффекта — уже очень важно. В этом случае, вы можете поведение вашего оппонента воспринимать за то, чем оно действительно является, не обольщаться на этот счет. «Эмоциональные манипуляции» с собой могут быть очень полезными. Если ваш оппонент вынуждает ответить на его манипуляции, вы можете отстаивать свои интересы и цели дружеским тоном. А вот ответные реакции, которые без сомнения ухудшат атмосферу за столом переговоров доказать то, что оппонент не прав, с негодованием пресечь инсинуации, высмеивать оппонента.

Самое лучшее средство против эмоциональных манипуляций — вовремя осознать, что вам угрожают, что ваш оппонент вас унижает, провоцирует вас. Однажды я имел дело с переговорником, который пришел в ярость только от одного намека на его внешность (оппонент «И вот вошли эти разнаряженные джентльмены из другой компании, и я подумал: «С ними мне придется иметь дело»). После того, как я исследовал причину его ярости, выяснилось, что этот человек был выходцем из бедной семьи, что до сих пор отражается на его манере вести себя. Манипуляции его оппонента были успешны, когда он использовал это слабое место. Здесь мы, наверное, больше касаемся глубин чело-

веческой психологии — но у кого нет слабых мест, связанных с прошлым? Исследование того, какие из манипуляций [обрыв текста в книге]. (119:)

Глава 17. Переговоры внутри организации: от вертикального контроля к горизонтальному мониторингу

Процесс переговоров предполагает наличие определенных отношений между вовлеченными в него сторонами. Характеристики такого рода отношений следующие:

- сравнительно сильная степень взаимозависимости;
- нескрываемое обоюдное наличие собственных интересов;
- отсутствие явного силового преимущества одной стороны над другой.

Если мы рассмотрим организационную структуру компаний либо предприятий, как можно охарактеризовать отношения между их подразделениями? Насколько они соответствуют трем вышеперечисленным характеристикам?

Классическая организационная структура, которая сильно распространена и в наши дни, — пирамида Отдельные функциональные подразделения наделяются одинаковыми обязанностями. Иногда можно встретить организации, в которых функциональное разделение труда между различными подразделениями находится в предельном состоянии. В координации и контроле наблюдается сильная доля иерархичности. Последним фактором можно объяснить тот факт, что у подразделений есть мало шансов на проведение переговоров между собой: настолько многое решается и регулируется представителями верхних эшелонов власти, что для переговоров иногда просто нет тем. Подразделения обладают незначительной степенью независимости и концентрируют ее обычно на производимой ею продукции, что уменьшает степень выраженного своекорыстия. Тем не менее, есть определенные возможности для проведения переговоров, но организационное устройство такого рода вряд ли приведет к ним.

С недавних пор все большее распространение получает другая организационная форма. Вот ее основные принципы:

- структурировать организацию на подразделения, каждое из которых будет наделено своими обязанностями и ответственностью, включая ответственность за прибыль. Все эти подразделения должны работать на общий продукт, но ни в коем случае только на свою специализацию. Очень часто становится возможным интеграция деятельности персонала.
- дать возможность каждому подразделению выделиться среди других. Это обычно делается путем информирования коллектива по определенным производственным показателям: производительности труда, качеству, ценам. Непрекращающееся сравнение деятельности подразделений по этим показателям — хороший метод. Иногда хорошие результаты приносит система премиальных выплат.
- дать возможность почувствовать работникам себя хозяевами своего подразделения, наделив их относительно большой ответственностью, собственным бюджетом, свободой в решении проблем подразделения и экспериментировании, содействуя коллективистскому духу в коллективе и чувству солидарности, поощряя доверительную атмосферу и хорошие личные взаимоотношения. Это стимулирует мотивацию и жизнеспособность в подразделениях, с тем, чтобы сбалансировать два эти критерия, необходимо искать способы для структурного укрепления организации. (120:)
- обеспечить подвижность по горизонтали (этот принцип очень сильно развит и широко применяем в японских компаниях!). Этот принцип позволяет воспитывать вездесущих и разносторонне развитых менеджеров, которые имеют представление обо всем, что делается в подразделении и организации. Он (принцип) делает взаимозависимость более очевидной, смягчает дух недовольств и противоречий. Горизонтальное передвижение работников особенно важно для управленческого аппарата отделов и других служб, результаты работы которых трудно исчислить и определить. Очень часто в этих отделах существует некий «культ» управленцев, которые в своей области достигли недостижимых высот. В этой ситуации ориентациям на клиента и на сотрудничество с другими организациями уделяется второстепенное внимание, тогда как на первое место управленцами ставится консолидация и укрепление их собственной позиции, всяческое содействие «мы-чувству», яркие традиции, достижения, способствующие престижу и уважению со стороны общественности, совместная деятельность, сравнение с прошлогодними успехами — вот приемы, способствующими этому. На первое место выходит децентрализованная, федеральная организационная форма. Она основывается на культивировании относительно независимых отделов, преимущественно обладающих ответственностью за их собственное процветание и небольшим количеством критериев контроля за выпускаемой продукцией. В этом же направлении может совершенствоваться деятельность штатных сотрудников. Им предоставляется право заключать соглашения о стоимости их работы либо предоставляется возможность предлагать свои услуги на свободном

рынке. Необходимо заметить, что таким организационным фирмам по их природе присуща огромная жизнеспособность в силу того, что они способствуют развитию таких характеристик у работников как приспособляемость, творчество и энтузиазм.

Надо заметить, что организационная форма, описанная ранее, очень усложнена. Необходимо и очень важно осознать, что контроль свыше в большинстве заменяется горизонтальным контролированием или мониторингом. Единственное, что остается без изменения — аппарат управления, который контролирует основные направления деятельности организации. Отделы, подразделения, при разделении труда и сравнении результатов деятельности, гораздо более эффективно взаимодействуют и воздействуют друг на друга, нежели если бы это делали управленцы. Это своего рода контроль, который базируется скорее на результатах труда, чем на функциональных прерогативах. Таким способом дух соревновательности может быть использован для достижения большей эффективности деятельности организации в целом. Такая организационная форма, которая положительно влияет на мотивацию и внутренний дух предпринимательства, не нова, но с недавних пор ей уделяют все большее внимание, она ставится теперь на первое место, так как, считается, что организация с таким устройством — лучший способ увеличить производительность труда и развить здоровый дух соревновательности. Тщательное изучение и сравнение процветающих компаний Японии и Запада подтвердило этот факт (Паскаль и Атос, 1981, Иетерс и Ватерман, 1982, Оучи, 1981). (121:)

Вот необходимые и характерные элементы:

- маленькие, независимые подразделения с четко установленными задачами, включая такие задачи как контроль и планирование;
- демонтаж «тяжеловесных» структурных единиц, более тесная их связь с производством;
- «разглаживание, выравнивание» организации, ответственность возлагается на управленцев более низкого уровня,
- меньше давление свыше, больше давление по горизонтали;
- использование всех возможных способов для развития и совершенствования персонала;
- сильная ориентация на клиента;
- горизонтальная мобильность;
- награды за достижения;
- владение ситуацией процесса производства с помощью постоянной связи и сравнения.

Существует общее мнение о том, что организациям придется проводить такого рода преобразования в своем устройстве — некоторые из которых (преобразования) имеют далеко идущие последствия, — с тем, чтобы выжить. Погоня за дефицитными ресурсами и необходимость в интегративном подходе к проблемам, может направить в это же русло правительство и частные предприятия. Абсолютно ясно, что в этой форме организации получили яркое отражение три взаимозависимые характеристики, упомянутые в самом начале этой главы:

- нескрываемый собственный интерес;
- сильная взаимозависимость;
- меньшее вмешательство сверху.

Такого рода структурное развитие без сомнения увеличит необходимость в конструктивных переговорах внутри организаций.

Интересно наблюдать, как структурные преобразования увеличивают дух соревновательности, с одной стороны, и желание сотрудничать, с другой. Такая модель делает любое отдельное подразделение более самостоятельным, результаты его деятельности сравниваются с результатами труда других подразделений, увеличивает внутреннюю сплоченность. Это замечательно, что соревнование между подразделениями может быть скомбинировано с желанием сотрудничать сплоченность, принятие решений на основе консенсуса, сильное «мы-чувство» в форме традиций, культуры, присущей организации. Специфика деятельности в такого рода организациях была детально описана мной в 1987 (Мастенброк, 1987). Я убежден, что такая форма организации увеличивает сбалансированность сил, существующих в подразделениях, которые направлены как на сплочение, так и на размежевание друг с другом.

В схеме 17.1 даны некоторые аспекты этого баланса: (122:)

Схема 17.1. Отношения как баланс напряжения соревновательности и сотрудничества.

Соревновательные импульсы		Импульсы сотрудничества
Сильная, независимая позиция. Собственные интересы. Самоориентация. Собственное предпочтение.	< ---------- >	Кооперативная сила. Взаимозависимость. «Мы-чувство». Консенсус.

Благодаря существованию такой сбалансированности между соревновательностью и сотрудничеством, увеличивается жизнеспособность организации, мотивация работников. Для того, чтобы поддерживать равновесие между этими факторами, необходимо определенное искусство управления. Чуть заметный сдвиг в сторону соревновательности и организация «разрывается на части», люди ощущают беспокойство, агрессивны. Немного больше сотрудничества и в организации зреет чувство благодушия, удовлетворенности, люди «прохлаждаются», теряют бдительность: возможно, это хорошо и безопасно для работников, но такая стратегия — монотонна, и скоро может наскучить.

17.1. Примеры

Для того чтобы более наглядно показать, какие переговорные моменты необходимы в различных ситуациях, приведу несколько примеров. Две первые, представленные мной ситуации, иллюстрируют «успешную» организационную структуру, речь о которой шла выше. Во всех пяти случаях целью было научиться более эффективно взаимодействовать с контрастами, присущими организационной структуре. В пятой ситуации управленцы так же обучались переговорным приемам, необходимым для специфической ситуации.

1. Региональные отделения одной из банковских фирм обрели большую автономность. Новые системы показали эффективность индивидуальных счетов, способствующих увеличению соревнования за клиентуру в других регионах. В добавление к этому, развилось более независимое отношение к головному отделению банка, тенденция эта набирала все большую силу из-за гибкого подхода к определению стоимости предлагаемых услуг и поддержки от центрального отделения. Можно было предвидеть последствия этого отчуждение во взаимоотношениях, промедление в принятии решений.

На семинаре участников обучали переговорным приемам. Были использованы симуляции, основанные на жизненных ситуациях, имеющих отношение к таким часто встречающимся ситуациям напряженности как: регион — регион, регион — центральное отделение. (123:)

2. Менеджеры супермаркетов одной из компаний по розничной торговле никак не могли найти базис для сотрудничества как между магазинами этой фирмы, так и между собой. Процедуры закупки и продажи с недавних пор были объединены, и ответственность за это ложилась на один, вновь созданный отдел. Но традиционные различия между процессом закупки и продажи имели место и заметно влияли на деятельность фирмы. Управленцы супермаркетами вступали в спор за бюджет, помещения и оборудование. В серии семинаров был выделен круг проблем, людей обучали тем переговорным умениям, которые помогли бы разрешить существующие разногласия.

3 Администрация одной крупной профессиональной организации обнаружила, что переговоры с правительством, местными властями все больше и больше ее выматывали. Увеличивалось количество стычек внутри организации. Все сложнее и сложнее было привести к общему знаменателю различные интересы, существующие внутри предприятия. Третьим, осложняющим фактором, было то, что клиенты проявляли все большую активность. Было проведено несколько двухдневных конференций, на которых людей обучали переговорным умениям, применимым к специфическим ситуациям.

4. Наблюдалось огромное количество противоречий в сфере области деятельности как внутри, так и между правительственными департаментами. Мнения по какому-либо вопросу до принятия того или иного решения разделялись, т.к. тот или иной департамент был ответственен лишь за один аспект проблемы. Такого рода деятельность вряд ли могла способствовать слаженной работе и координации. Была сделана попытка достичь оптимального решения, либо работающих на практике компромиссов путем обучения работников департаментов переговорным приемам.

5. В центральном совете рабочих возникли разногласия между выбранными в него рабочими, представляющими различные заводы, по вопросам распределения новых рабочих мест между заводами. По плану, составленному управленцами, только один завод мог рассчитывать на получение добавочных мест, остальные же два должны были отказаться от них. Разногласия были настолько серьезными, что обсуждения любого пустякового вопроса превращались в свару. Недоверие друг к другу росло. Упреки и обвинения становились неотъемлемым атрибутом ежедневной работы.

Был приглашен консультант: он решил провести конфронтационную встречу с тем, чтобы уменьшить степень недоверия, а затем, используя модель разрешения проблемы нащупать то, с чего все это началось. Конфронтационная встреча проходила один день. После нее у участников были неоднозначные чувства о ее результатах. Некоторые из них считали ее тратой времени и требовали «приступить к делу»; другие чувствовали, что вопросы прояснились. Консультант чувствовал, что больших продвижений вперед нет. Недоверия вряд ли стало меньше; только интенсивность конфликта уменьшилась. (124:)

Следующее заседание длилось два с половиной дня. Консультант начал с объяснения модели разрешения проблемы, которая будет методом работы на заседании. После достаточно конструктивного начала, утром второго дня стороны конфликта зашли в абсолютный тупик. Столкнулись два диаметрально противоположных мнения. Модель разрешения проблемы в этой ситуации не работала: стороны лишь повторяли то, что уже было сказано, настаивая на своей точке мнения. Атмосфера ухудшалась. Участники начали переходить на личности, не стесняясь в выражениях. Консультант решил отказаться от модели разрешения проблемы. Он прервал заседания и попросил конфликтующие стороны обсудить между собой причины кризиса. Особое внимание он просил уделить последствиям случившегося.

Раньше консультант шел неправильным путем, сейчас же он начинал нащупывать верный путь. Проблема состояла в распределении такого дефицитного ресурса, как рабочие места. С этого момента, он все больше и больше старался заставить стороны начать переговоры друг с другом. Культивирование кризиса было сильным приемом вместо того, чтобы предупредить тупик в переговорах и направить стороны конфликта в русло поиска конструктивного компромисса, консультант делал абсолютно противоположное.

Он заставил стороны исследовать все возможные последствия длительного кризиса преждевременный развал встречи беспрерывную борьбу, усиливающуюся злобу, возможность отставки нескольких членов совета, многие выбранные члены совета могут дискредитировать себя в глазах общественности, практически невозможным станет влияние на руководство и т.д. Люди были поражены такими результатами и решили сделать еще одну попытку. Консультант попросил стороны сформулировать условия, на которых они согласились бы принять черновой вариант компромиссного решения. Использование предложений со стороны участников конфликта было решающим моментом для продолжения переговоров. Ведь первоначальное предложение может быть изменено и дополнено в процессе переговоров. Это положило конец бесконечным спорам. Все силы были направлены на выработку конкретного предложения. Консультант рассматривал тупики, случавшиеся уже после этого, в обсуждениях (на самом деле это уже были переговоры) как обоснованное и правомерное оказание давления на оппонента с тем, чтобы отстоять свою точку зрения. Он позволял тупику длиться до тех пор, пока уступки, сделанные сторонами друг другу, не возобновляли работу. Одним словом, он использовал типичные переговорные приемы. В конце концов, стороны пришли к компромиссу. (125:)

Приложение 1. Обзор литературы

Приложение представляет из себя обзор важнейших направлений в литературе по переговорам. Оно может послужить отправной точкой, импульсом для дальнейшего чтения книг в этой области. Я нисколько не претендую на то, что направления, представленные мной, исчерпывают весь материал, представленный в книгах по проблемам переговоров. Скорее я хотел бы представить на ваш суд различные переговорные школы. Краткое описание сути каждого из подходов я снабдил списком литературы, освещающей его детально.

Литература по переговорам представлена тремя основными школами:

1. Литература для практического применения.
2. Описание житейского опыта с использованием научных терминов.
3. Труды с более научным обоснованием.

Все три направления будут рассмотрены последовательно.

Литература для практического применения

В книгах этого направления прежде всего рассматриваются основополагающие переговорные правила и тактические рекомендации, которые снабжены, обычно, рядом примеров из жизни широко известны такие работы, как:

Calero H. H. Winning the Negotiation. New York, Hawthorn Book, 1979.

Coffin R. A. The Negotiator: A Manual for Winners. New York, Amacon, 1973.

Cohen H. You Can Negotiate Anything. New York, Bentam, 1982.

Karras C. L. The Negotiating Game. New York, Thomas Crowell, 1970.

Karras C. L. Give and Take: The Complete Guide to Negotiating Strategies and Tactics. New York, Thomas Crowell, 1974.

Nierenberg G. I. How to Read a Person Like a Book. New York, Hawthorn Book, 1971.

Nierenberg G. I. The Art of Negotiation Psychological Strategies for Gaining Advantageous Bargains. New York, Hawthorn Book, 1968.

Ringer J. J. Winning through Intimidation. Los Angeles, Los Angeles Book Publishers Co., 1973.

Scheerer H. Die Kunst erfolgeich zu verhandeln (The Art of Successful Negotiating). Kissing, Weka-Verlag, 1980. (126:)

Авторы этого направления проповедуют безусловный успех в переговорах, их работы делают читателя только победителем. На обложке книги Кохена вы прочтете: «лучший в мире переговорник расскажет вам, как добиться того, что вы хотите». В работах этого направления доминирует тема самоуверенности, при помощи которой можно одержать победу над своим соседом, да еще так, чтобы он об этом не догадался и не смог вам противостоять. Рингер же своей книгой превзошел всех — в добавление к говорящему за себя названию «Победа через запугивание» он говорит: «Прочитайте эту книгу и сразу же начинайте побеждать». Авторы остальных книг признают существование взаимозависимости между переговорниками, призывают их придерживаться стратегии «победа-победа». Шерер, наверное, самый яркий сторонник этого подхода к переговорам в его книге практически невозможно отличить сотрудничество от переговоров.

Содержание книг данного направления в большинстве своем состоит из правил и практических тактик. Больше всех в этом преуспел Каррас (1974), который дал около 200 советов и рекомендаций в своей книге.

Книги первого направления содержат массу примеров и практического материала, что делает их легкочитаемыми и популярными так, например, книга Кохена четыре месяца была в списке бестселлеров в Нью-Йорк Тайме, Рингер продержался там восемь месяцев. Чтение такого рода захватывает и определенно содержит в себе ряд интересных идей. Как жаль, что идеи эти бессистемны и носят одну направленность — практическую. С чего начать, если перед вами лист, содержащий 200 тактик, расположенных в алфавитном порядке? В этой ситуации очень просто за деревьями не увидеть леса. Лучше было бы, если бы тактики были разбиты на определенное число взаимосвязанных категорий, составляющих модель переговоров, и были снабжены комментариями по их применению.

В большинстве книг тактики расклассифицированы на некоторое количество категорий. Но это нисколько не облегчает участь переговорника — нет еще согласованности и последовательности. Плюс ко всему, авторы используют науки, изучающие поведение человека, в качестве теоретической основы. Некоторые из авторов кладут в основу своих книг принцип возрастающих потребностей, разработанный Маслоу, Шерер использует трансакциональный анализ, Каррас (1970) в своих работах использовал поведенческие модели.

Опять-таки, использовался этот материл изолированно, интеграции теории и практики в них нет.

Со временем подход этот достиг своего апогея в двух следующих работах:

- Fisher R. and Ury W. Getting to Yes. Boston, Haughton Mifflin, 1981.

Авторы ограничились малым количеством инструкций, что прояснило идею, которую они проповедуют. Ко всему прочему, авторы сделали своего рода открытие: переговоры должны основываться на принципах и критериях — «метод принципиальных переговоров».

- Scott W. P. The Skills of Negotiating. Aldershot, Gower, 1981.

Эта книга написана доступным и живым языком, со сравнительно большим количеством систематизированных рекомендаций. (127:)

Описание житейского опыта с использованием научных терминов

Это направление в литературе представлено авторами, которые до того, как написать их, были переговорниками на разных уровнях -политиками, дипломатами Их книги, написанные живым, доступным языком, рассказывают о том, что делается в кулуарах процесса переговоров Вот некоторые из них

Abel E. The Missile Crisis. New York, Bentam, 1963.

Dean A. H. Test Ban Disarmament, the Path of Negotiation. New York, Harper & Row, 1966.

Golan M. The Secret Conversation of Henry Kissinger. New York, Bantam, 1976.

Robertson T. Crisis The Inside Story of the Suez Conspiracy. New York, Atheneum, 1965.

Tanter R. Modeling and Managing International Conflict: The Berlin Crisis. Beverly Hills, Sage, 1974.

Van Thijn E. Dagboek van een onderhandelaar. Amsterdam, Van Gennep, 1978.

Zartman W. The 50% Solution. New York Anchor Press, 1976.

При подборе материала для книг, некоторые авторы использовали научные разработки в сфере ведения переговоров. Они сделали попытку систематизировать материал и дать рекомендации читате-

лям. Яркий пример этому — книга Зартмана с очень интригующим заголовком «Как успешно проводить переговоры с захватчиками самолетов, бастующими, боссами, нефтяными магнатами, арабами, русскими и другими достойными оппонентами современного мира». Вот еще примеры работ, авторы которых пытались обобщить существующий эмпирический материал:

Druckman D, Human Factors in International Negotiations Social Psychological Aspects of International Conflict. London, Sage, 1973.

Ikle F. C. How Nations Negotiate. New York, Harper & Row, 1964.

Lall A. Modern International Negotiation. New York, Columbia University Press, 1966.

Kaufman J. Conference Diplomacy. Dordrecht, Nijhoff Publishers, 1988.

Труды с более научным обоснованием

В научном подходе к переговорам существуют два основных направления детализированные эмпирические исследования и развитие широких теорий. (128:)

Детализированные эмпирические исследования

Существующие почти 500 исследований выявили определенный круг возможных взаимоотношений а переговорных ситуациях. Большинство из них было разработано социальными психологами. Тем, кто заинтересован этой проблемой я советую обратиться к перечисленным ниже книгам. В их названиях уже заложены те проблемы, которые интересовали ученых:

Aranof D. and Tedeschi J. T. «Original states and behaviour in the prisoner's dilemma game», /Psychonomic Science, 1968, 79-80.

Baron R. A. , «Behavioral effects of interpersonal attraction compliance with requests from liked and disliked others», /Psychonomic Science, 1971, 325-6.

Benton R. A. «Bargaining visibility and the attitudes of negotiation behaviour of male and female group representatives», /Journal of Personality and Social Psychology, 1975, 661-75.

Benton A. A., Kelley H. H. and Liebling B. «Effects of extremity of offers concessions rate on the outcomes of bargaining», /Journal of Personality and Social Psychology, 1974, 141-50.

Eisenberg M..A. and Patch, M. E. «Prominence as a determinant of bargaining outcomes» /Journal of Conflict Resolution, 1976, 523-38.

Hornstien H. A. «The effects of different magnitudes of threat upon interpersonal bargaining», f /Journal of Experimental Social Psychology, 1965, 282-93/

Kelley H H and Stahelski A. J. «The inference of intentions from motives in the prisoner's dilemma game», /Journal of Experimental Social Psychology, 1970 , 402-19/

Kogan N., Lamm H., and Tremonsdorf G. «Negotiation constraints in the risk-taking domain effects of being observed by partners of higher or lower status», /Journal of Personality and Social Psychology, 1972, 143-56/

Pruit D. G., and Drews J. L. «The effect of time pressure, time elapsed and the opponent's concession rate on behaviour in negotiation», /Journal of Experimental Social Psychology, 1969, 43-60/

Vidmar N. «Effects of representational roles and mediation on negotiation effectiveness», /Journal of Personality and Social Psychology, 1971, 48-58/

Wall J. A. «Intergroup bargaining effects of opposing constituent's stance, opposing representative's bargaining and representative's focus of control», /Journal of Conflict Resolution, 1977, 459-74/ (129:)

В исследованиях такого рода можно найти следующие характерные черты:

- Взаимоотношения представлены статически. Таким образом, поведение в переговорах определяется количественными параметрами.
- Объяснению, анализу того или иного вида взаимоотношений уделяется сравнительно мало внимания.
- Абсолютно не ясно, что делать с этими взаимоотношениями. Несмотря на наличие некоторого количества рекомендаций в этих работах, рекомендации эти в большинстве случаев предназначены для простейших переговорных ситуаций. (Один из наиболее часто используемых методов исследования — так называемая «дилемма заключенного» метод, стилизованный в большей мере, с элементами игры, с ограниченным количеством альтернатив для участника).
- Остальные переменные, которых, надо сказать, очень много, рассматриваются как константы. Не совсем понятно, в чем ценность открытия, если постоянные факторы вовсе и не постоянные, а варьируются в зависимости от ситуации.

Самый главный недостаток, по-моему, состоит в следующем: даже если бы мы серьезно отнеслись к этим 500 исследованиям, даже если бы мы следовали предложенным в них рекомендациям, мы никуда бы не пришли с их помощью! Взаимоотношения, установленные в них, идеи, достойные всяческих похвал, представляются мне полнейшим нагромождением. Нет широких взглядов, внутренней

последовательности, системности. Некоторые из ученых тешат себя надеждой, что со временем их открытия само собой придут в согласие, как части складной игрушки. Надежды эти, как показывает жизнь — тщетны, несмотря на некоторые попытки придать трудам этого направления согласованность. Вот две книги, в которых попытка согласовать материал просматривается явно:

- Morly J. and Stephenson G. The Social Psychology of Bargaining /London, Allen & Unwin, 1977.
- Rubin J. L. and Brow B. R. The Social Psychology of Bargaining and Negotiation /New York, Academic Press, 1975.

Если говорить о композиционной ценности этих книг, то их авторам нужно отдать должное — материал подобран и расположен достаточно продуманно. Но, к сожалению, в нем не систематизированы открытия, не дано объяснений тому, что же такое процесс переговоров, нет в них и модели, пригодной для практического применения. Одно можно сказать наверняка работы эти кратко излагают весь наработанный в этой сфере материал, что уже полезно для ученых, так как помогает им ясно представить себе картину состояния дел в этой сфере исследований процесса переговоров. (130:)

Развитие широких теорий

В этой области было проведено несколько очень интересных исследований. Какое-то время предпочтение отдавалось игровой теории, от применения которой вдали значительных результатов. Игровая теория — ни что иное, как математический подход к процессу переговоров. Благодаря игровой теории на свет появились «элегантно» выстроенные модели, простота которых побуждала к их применению и дальнейшему совершенствованию, что, безусловно, делало игровую теорию перспективной и многообещающей. Достаточно умной работой в этой области можно назвать работу:

- Bartos O. J. Process and Outcomes of Negotiations /New York, Columbia University Press, 1974.

На эту же тему был написан ряд монографий. Вот некоторые из них:

- Harsany J. C. Rational Behavior and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations /New York, Cambridge University Press, 1977.
- Rapoport A. Two-Person Game Theory /Ann Arbor, University of Michigan Press, 1966.
- Young P. R. (ed.). Bargaining Formal Theories of Negotiation /Chicago, University of Illinois Press, 1975.

Сейчас интерес к игровой теории несколько притупился. Основной ее недостаток — высокий уровень абстракции и ограниченная практическая ценность.

Существуют также более описательные и качественные модели ведения переговоров. Это направление в литературе развивалось в двух директориях доклады о конкретном переговорном опыте в форме изложения результатов наблюдений или интервью с одной стороны, и с другой — координирование и структурирование системы. Как мне кажется, такой подход к переговорам наиболее удачен, он находит свое отражение в литературе, которая приемлема на практике. Вот работа, которую можно назвать основополагающей: (131:)

- Walton R. E. and McKersie R. B. A Behavioral Theory of Labour Negotiation /New York, McGraw Hill, 1965.

Классика заслуживает особого внимания. Я полагаю, что вышеупомянутая книга — наиболее часто цитируемый труд по переговорам. Несмотря на то, что модель, которая в нем представлена, редко используется на практике, несколько важных ее компонентов пользуются широкой популярностью, например, разделение между дистрибутивными и интегративными переговорами. В моей работе нашла отражение идея авторов о том, что процесс переговоров состоит из нескольких видов деятельности.

Тип описательной модели, над которой шла работа почти двадцать пять лет — ни что иное, как фазовая модель переговоров. На основе эмпирических исследований, наблюдений и личного опыта, в литературе по переговорам появилось очень важное направление. О спектре этого направления вам могут рассказать следующие работы:

- Albeda W. Arbiedsverhoudingen in Nederland (chapter 3) /Alphen, Samson, 1975.
- Brock J. Bargaining beyond Impasse /Boston, Auburn House, 1982.
- Douglas A. Industrial Peacemaking /New York, Columbia University Press, 1962.
- Gulliver P. H. Disputes and Negotiations /New York, Academic Press, 1979.
- Himmelmann G .Lohnbildung durch Koolektiverhandlungen /Berlin , Duncker & Humboldt, 1971.
- Zartman W & Berman M. R. The Practical Negotiator /New Haven, Coon, Yale University Press, 1982.

Название последней книги — «Переговорнику — практик» — говорит о том, что были сделаны попытки приступить к разработке способов применения моделей на практике. Брак в своей книге зашел настолько далеко, что посоветовал применять фазовую работу с необходимыми тактиками, полезными в той или иной момент. Он думал, что это сведет шансы провала к минимуму.

В такого рода работах в основном обсуждаются переговоры, проводимые на высоком профессиональном уровне, например, в дипломатической сфере, либо в сфере индустриальных конфликтов. Я глубоко уверен в том, что при условии адаптации этих методик, они могут быть более, чем полезны применительно к другим видам переговоров. Именно поэтому в своей работе я попытался интегрировать самые интересные и важные находки, сделанные в вышеперечисленных работах.

Вот несколько недавно вышедших работ, авторы которых, каждый по-своему, попытался представить теорию переговоров более доступным языком:

- Bacharach S. B. & Lawler E. J. Bargaining Power Tactics and Outcomes, /San Francisco, Jossey Bass, 1981. (132:)

Занимательный и вместе с тем ограниченный характер этой книги определяется тем, что единственное рассматриваемое ее автором — отношения взаимозависимости в переговорах, — наверное, самый значительный, но далеко не единственный переговорный аспект.

- Druckmn D. (ed.). Negotiations Social-Psychological Perspectives /London, Sage, 1977.

В другой работе была сделана попытка скомбинировать большое количество различных взглядов на переговоры.

- Pruitt D. G. Negotiation Behaviour /London, Academic Press, 1981.

В своей книге Пруитт представил «общую теорию переговоров», как он это назвал. В этом смысле Пруитт более удачно смог интегрировать несколько различных моделей и подходов к переговорам по сравнению с Друкманом.

- Raiffa H. The Art and Science of Negotiation /Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1982.

Работа написана доступным языком и снабжена теоретическими выкладками, эмпирическими примерами, тактическими и стратегическими рекомендациями, математической моделями.

- Strauss A. Negotiations Varieties, Contexts, Processes and Social Order /San Francisco, /Calif., Jossey Bass, 1978.

В этой книге разработано то, что можно было бы назвать «философией» переговоров, нежели их теорией.

- Dupont C. La négociation Conduite, théorie, applications /Paris, Dalloz, 1986.

Эта книга представляет собой обзор наиболее значимых переговорных теорий и множество применимых на практике переговорных теорий и тактик. Должен сказать, что еще одним достоинством этой книги является то, что в ней использован не только англо-саксонская литература, но и французские, малоизвестные нам авторы.

Две следующие работы интересны тем, что их содержание соотносится с нашими знаниями о ПЕРЕГОВОРАХ ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИЙ:

- Lax D. A., and Sebemus J. K. The Manager as Negotiator /New York, Free Press, 1986.
- Bazerman M. H., and Lewicki R. J. (eds.). Negotiations in Organizations /Beverly Hills, Calif., Sage, 1983.

Тем, кто хотел бы познакомиться с новинками в области литературы по переговорам, я посоветую обратиться к the Negotiation Journal, «On the Process of Dispute' Settlement», Plenum Publishing Corporation, 233 Spring Street, New York, NY 10013, и к the International Journal of Conflict Management, 3-R Executive System, 3109 Copperfield Count Bowling Green, KY 42104, USA. (133:)

Приложение 2. Переговорный тренинг

Как можно научить проводить переговоры?

По прочтении этой книги и в работах, упомянутых в Приложении 1, просматривается один путь — чтение, но чтение должно подкрепляться практикой.

Это приложение предлагает различные практические упражнения, начиная с простых анкет и заканчивая более сложными симуляциями.

Эти упражнения вместе с оценочными формами и выводами, которые затем следуют, представляют собой достаточно объемный базовый материал для переговорных тренингов и двухдневного семинара по проблемам переговоров.

Таблицы и цифры, которые приводятся в книге, суммируют значимые переговорные аспекты и должны использоваться в комбинации с упражнениями, предложенными в этом приложении. (134:)

Анкета 1. Что значит вести переговоры?

Какое из утверждений, приведенных ниже, по вашему мнению, больше характерно для переговоров, а какое не соответствует им?

1. Один из участников переговоров преподносит свою цель как превосходящую	Да/ Нет
2. Один из участников переговоров использует все представившиеся ему возможности для того, чтобы склонить ход переговоров в свою пользу.	Да/ Нет
3. Личные проблемы открыто дискутируются ради обоюдной поддержки.	Да/ Нет
4. Угрозы и замешательство используются умеренно и соразмерно ситуации.	Да/ Нет
5. Один из участников переговоров ненавязчиво представляет собственные интересы и цели.	Да/ Нет
6. Позиция одного из переговорников сконцентрирована на «что Я могу из этого извлечь?».	Да/ Нет
7. Переговорник приводит выгодные ему факты и аргументы.	Да/ Нет
8. Используется любая возможность для доминирования над партнером.	Да/ Нет

(135:)

Анкета 2. Что значит вести переговоры?

Какое из утверждений, приведенных ниже, по вашему мнению, больше характерно для переговоров, а какое не соответствует им?

1. Самое главное в переговорах — выигрыш.	Да/ Нет
2. Лучший переговорный принцип — разделяй и властвуй: внесите в команду оппонентов раздор и используйте это.	Да/ Нет
3. Лучше всего завести переговоры в тупик.	Да/ Нет
4. В ходе переговоров вы должны «выложить» всю имеющуюся у вас информацию.	Да/ Нет
5. В переговорах нельзя эксплуататорски относиться к чувствам оппонента.	Да/ Нет
6. Обращайтесь с вашим оппонентом как с равным столько времени, сколько требуется для пользы дела.	Да/ Нет
7. Никогда не проявляйте своих эмоций и раздражения.	Да/ Нет
8. Без колебаний используйте факты, благоприятные для вашего дела.	Да/ Нет
9. Никогда не допускайте по отношению к вашему оппоненту того, чего не допустите по отношению к вашему лучшему другу.	Да/ Нет
10. Старайтесь установить хорошие отношения с вашим партнером.	Да/ Нет
11. Будет очень мудро с вашей стороны не выжимать максимума уступок со стороны вашего оппонента.	Да/ Нет
12. Лучше иметь дело с опытным партнером, чем с новичком.	Да/ Нет

(136:)

Мини-упражнение 1. «Эдельвейс»

На лыжной базе «Эдельвейс» путевка на полный день стоит 18 фунтов, а путевка на половину дня стоит 12 фунтов. Лыжник, купивший утрем билет на полный день, днем обнаруживает, что, по неожиданно для него сложившимся обстоятельствам, он не может остаться на вторую половину дня Случайно он встречает человека, который собирается купить билет на полдня. Он предлагает этому человеку купить у него его билет на оставшиеся полдня. Какова будет цена предлагаемого билета? (137:)

Мини-упражнение 2. «Как достичь значительных результатов и установить добрые отношения»

ЦЕЛЬ: Это упражнение особенно полезно для тренировки дилеммы «развертывание — уклонение». (Ранее варианты этого упражнения были разработаны для научных целей, см. Pruitt & Lewis, 1975, Shulz & Pruitt, 1978).

УСЛОВИЯ:

Участники делятся на продавцов и покупателей. Каждый получает общую информация и свой собственный — только свой собственный — список доходов.

Каждой группе дается несколько минут для подготовки к переговорам.

Сам процесс переговоров проходит с глазу на глаз, где каждый из двух участников действует по собственному усмотрению

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: около 15 минут

Покупатель представляет на переговорах крупный магазин; продавец представляет фабрику.

Оба имеют давно устоявшиеся деловые отношения друг с другом.

Цены выражены буквами от A до I. Сделка будет считаться заключенной, если по каждому представленному наименованию стороны договорятся о цене.

Надо помнить, что кроме цен, выраженных буквами, все остальные характеристики товара уже обговорены: количество, цвет, модификации, сроки доставки. Помните, что цены, о которых вы договоритесь должны быть выражены в буквах.

Не показывайте ваш список цен и прибылей партнеру по переговорам.

СПИСОК ЦЕН И ПРИБЫЛИ ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

телевизоры		плееры с компакт дисками		видеомагнитофоны	
ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ	ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ	ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ
A $	200	A	$ 120	A	$ 80
B	175	B	105	B	70
C	150	C	90	C	60
D	125	D	75	D	50
E	100	E	60	E	40
F	75	F	45	F	30
G	50	G	30	G	20
H	25	H	15	H	10
I	00	I	00	I	00

(138:)

СПИСОК ЦЕН И ПРИБЫЛИ ДЛЯ ПРОДАВЦОВ

телевизоры		плееры с компакт дисками		видеомагнитофоны	
ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ	ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ	ЦЕНА	ПРИБЫЛЬ
A	$ 00	A	$ 00	A	$ 00
B	10	B	15	B	25
C	20	C	30	C	50
D	30	D	45	D	75
E	40	E	60	E	100
F	50	F	75	F	125
G	60	G	90	G	150
H	70	H	105	H	175
I	80	I	120	I	200

(139:)

Мини-упражнение 3. Остров Акулы

В одном из своих совместных приключений три известных разбойника — Попоф, Тотор и Беберт — узнали о существовании клада стоимостью в $ 1.000.000 в серебре и золоте, который зарыт на острове Акулы. Трое пиратов были опытными переговорниками и тут же в уголке таверны они договорились о том, как будут делить сокровища. Значительным доводом в обсуждении этой проблемы был тот факт, что у Попофа и Тотора были собственные лодки, а у Беберта — нет. Но из-за ужасных погодных условий на острове было необходимо, чтобы в лодке находилось двое. Еще один фактор усложнял дело: лодка Тотора была довольно ветхой. Даже при благоприятных условиях он смог бы совершить лишь один рейс и перевезти лишь половину клада. Вместе с тем, все трое хотели бы сохранить сложившиеся между ними взаимоотношения, чтобы использовать их в будущих совместных приключениях.

К какому же соглашению приду эти трое? (140:)

Мини-упражнение 4. Наберите как можно больше очков

Это вариант игры под названием «дилемма заключенного», наверное, самой широко используемой в сфере управления конфликтами и переговорных упражнений.

Упражнение настолько просто, что поначалу участники с трудом могут понять, в чем его смысл. Но это непонимание длится в течение 1-2 сделок.

ЦЕЛЬ. Показать, с какой легкостью переговаривающиеся стороны позволяют втянуть себя в жесткое соперничество, которое делает абсолютно невозможным использование взаимодействий и интегративного потенциала.

ХОД. Четыре группы из трех-четырех человек распределены по разным углам одной комнаты. Каждая группа являет собой «отдел».

НАЧАЛО. Каждому участнику выдается форма 1 и 2. Дается 5 минут на подготовку к первому раунду переговоров. Если это необходимо, ведущий игры объясняет систему баллов. Он уточняет, когда начинается каждый тур переговоров и записывает его результаты и выбор каждой группы на доске.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: 35 минут.

ФОРМА 1

Вы в штате одного из отделов компании А.

Переговоры между отделами проводятся по вопросу обмена X или Y. Определенные комбинации из X или Y приносят либо прибыль, либо убытки, что выражается количеством очков (см. форму 2 для подсчета очков).

Необходимо совершить 6 сделок. Для более детальной информации см. форму 2. (141:)

ФОРМА 2. Карта очков

Сделка	Выбор	Прибыль в очках	Убытки в очках	Итого
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Система подсчета очков

4 X	Убыток	1 очко
3 X 1 У	Прибыль Убыток	1 очко 3 очка
2 X 2 У	Прибыль Убыток	2 очка 2 очка
1 X 3 У	Прибыль Убыток	3 очка 1 очко
4 У	Прибыль	1 очко

- Всего будет 6 сделок.
- Сделка состоит из вложений X или Y каждым из четырех отделов.
- Результатом каждой сделки будет определенная комбинация из X-ов и Y-ов. По системе подсчета очков вы можете определить, сколько очков вы выиграли или проиграли.
- В третьей и пятой сделке необходимо провести консультации с другими отделами. Поэтому, каждый отдел должен делегировать одного члена команды для проведения консультаций.
- Вы можете подсчитать общее количество очков, используя систему подсчета очков.
- Ваша прибыль или потери в 3, 5, и 6 раундах должна быть умножена соответственно на 3, 5 и 10. (142:)

Симуляция 1. «Недвижимость»

ЦЕЛЬ. Это упражнение может быть рассмотрено как отличный способ демонстрации различных переговорных дилемм и необходимых в переговорах видов деятельности. Если команды оценят друг друга, используя 3 оценочную форму (см. с. 162), они смогут проанализировать то, как они справлялись и разрешали ту или иную переговорную дилемму.

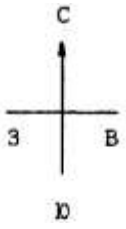
УСТРОЙСТВО: Четыре команды по три человека.

НАЧАЛО: Каждый участник получает ролевую инструкцию и карту участка земли. Дается 10-15 минут для подготовки.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ: Около 45 минут.

«Недвижимость» — карта участка

A1 КК	B2 Университет	A3 Фэавей	A4 Университет
B1 Университет	B2 Лондон Инвестмент	B3 Фэавей	B4 Фэавей
C1 Лондон Инвестмент	C2 Фэавей	C3 Лондон Инвестмент	C4 КК
D1 КК	D2 КК	D3 Лондон Инвестмент	D4 КК



(143:)

Лондон Инвестмент Трест, Ltd

Вы — член Лондон Инвестмент Трест, LTD. Ваша компания владеет участками земли B2, C1, C3, D3.

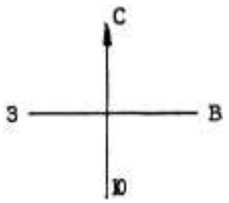
Ваша компания хотела бы получить участки B2, B3, C2, C3 или C2, C3, D2, D3. Участки эти будут использованы под строительство торгового центра. Все, что вы хотите получить — квадратный участок земли для магазинов посередине и место для стоянки машин вокруг. У вас есть сведения, что в этом месте планируется строительство шоссе: где именно, вы не знаете.

Сумма, которой вы обладаете: $ 1.000.000. Обычная цена за каждый участок — $ 500.000

Другие, вовлеченные компании:

- КК Констракшн LTD
- Фэавей Констракшн LTD
- Юниверсити Констракшн Офис

A1	A2	A3	A4	
B1	B2	B3	B4	
C1	C2	C3	C4	
D1	D2	D3	D4	



(144:)

Фэавей Констракшн Ltd

Вы — член Фэавей Констракшн LTD. Вашей компании принадлежат участки земли A3, B3, B4 и C2.

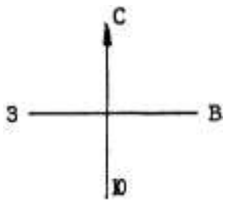
Ваша компания надеется получить участки A4, B4, C4 и D4, т.к. полоска посередине этих участков предназначена для строительства шоссе. Это сделает стоимость участков земли по обе стороны шоссе очень высокой. Информация о строительстве шоссе получена вами из неофициальных источников. Если ее опубликуют, вполне возможно, что цены на эти участки поднимутся. Сейчас участки продаются по цене $ 500.000 за каждый

Сумма, которой вы обладаете: $ 1.000.000.

Другие, вовлеченные компании:

- КК Констракшн LTD
- Юниверсити Констракшн Офис
- Лондон Инвестмент Трест LTD

A1	A2	A3	A4	
B1	B2	B3	B4	
C1	C2	C3	C4	
D1	D2	D3	D4	



(145:)

КК Констракшн Ltd

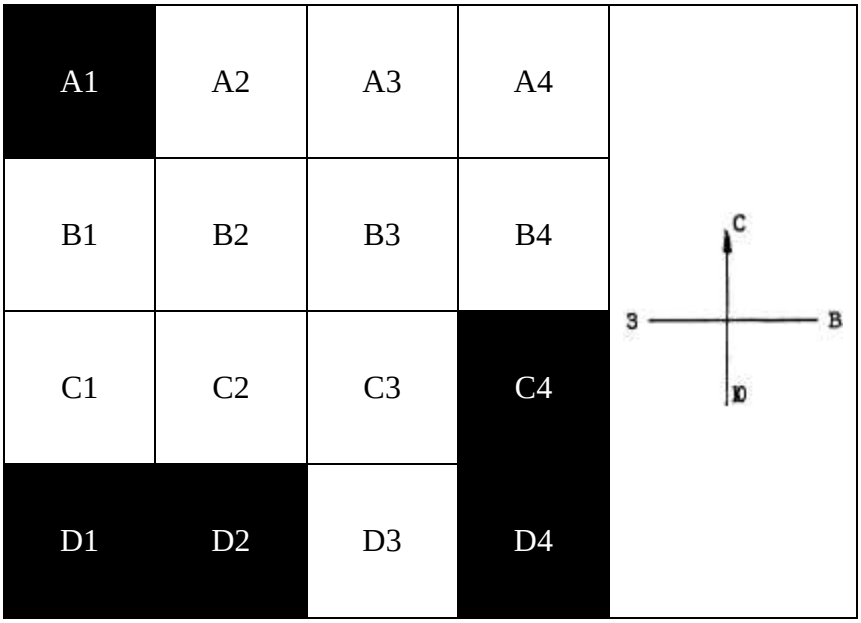
Вы — член КК Констракшн LTD. Сейчас ваша компания владеет участками A1, C4, D1, D2, D4.

Ваша компания хочет получить четыре участка земли, которые в совокупности образуют прямоугольник, но котором будет строиться массив жилых домов. У вашей компании нет достаточных средств для строительства домов. Однако, она намерена продать один из пяти принадлежащих ей участков земли с тем, чтобы получить необходимые ей деньги. Если не удастся получить участок прямоугольной формы, вам придется расположить участки в L-форме. Это будет дорого стоить, т.к. придется вносить коррективы в первоначальный план строительства с одной стороны, и вам сложно будет убедить ваше начальство в этом, с другой стороны.

Продажная цена участка — $ 500.000, но вы можете запросить и больше.

Другие вовлеченные стороны:

- Фэавей Констракшн LTD
- ЮНиверсити Констракшн Офис
- Лондон Инвестмент Трест LTD



(146:)

Юниверсити Констракшн Офис

Вы — член Юниверсити Констракшн Офис. В вашем распоряжении участки A2, A4, B1, которые вы приобрели недавно с тем, чтобы воплотить в жизнь план развития университета.

В силу того, что политика руководства университетом направлена на максимальную компактность университетских зданий, вы надеетесь получить три участка в форме прямоугольника, купив и продав три разрозненных участка.

В силу того, что у вас нет отдельных средств для такого рода обмена, вы должны получить некоторую финансовую свободу, добившись в переговорах выгодного вам результата.

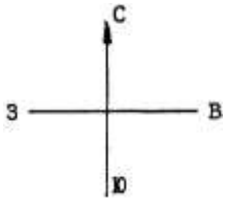
Если вам не удастся получить участки в форме прямоугольника, строительный проект может быть адаптирован к L-форме. Это потребует марсы энергии, денег и времени.

Участки обычно продаются по цене $ 500 000 за каждый, но цены могут подскочить, если две группы постараются перебить цену, либо развитие событий поднимет цену на обсуждаемый участок. В этой ситуации вы узнаете о существовании планов на строительство шоссе и торгового центра.

Другие вовлеченные компании:

- Лондон Инвестмент Трест LTD
- КОнстракшн LTD
- Фэавей Констракшн LTD

A1	A2	A3	A4	
B1	B2	B3	B4	
C1	C2	C3	C4	
D1	D2	D3	D4	



(147:)

Симуляция 2. «Лондон Компани»

ЦЕЛЬ: Это упражнение имеет две цели.

- тренировку в управлении переговорами;
- тренировку переговорных стилей.

УСТРОЙСТВО: Пять человек, каждый из которых будет участвовать в данной встрече.

НАЧАЛО: Каждый получает общую информацию, схему устройства организации и ролевые инструкции. 15 минут дается для подготовки.

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

«Лондон Компани» выпускает металлические составляющие. В течение последних 15 лет компания развивалась очень динамично. Нынешний генеральный директор пришел в фирму 16 лет тому назад и был назначен руководителем отдела исследований и развития. Состояние дел в этом отделе было удручающим.

За время работы в этой должности он с еще несколькими вновь пришедшими коллегами изобрел и запатентовал ряд рационализаторских предложений.

За этот период времени компания выросла в средних размеров фирму, имеющую хорошую репутацию на рынке.

Девять лет спустя после его устройства на работу в фирму он был назначен ее генеральным директором.

После периода застоя выпуск продукции значительно увеличился на 8%.

До сих пор проблема расширения штатов разрешалась путем переговоров между генеральным директором, заместителем генерального директора и начальниками отделов. Обычно переговоры начинались, когда появлялась очевидная необходимость в количественном увеличении персонала. Отсутствие стройной системы привело к расколу и завистничеству, т.к. людям казалось, что другие пользуются незаслуженными привилегиями, а они же постоянно игнорируются.

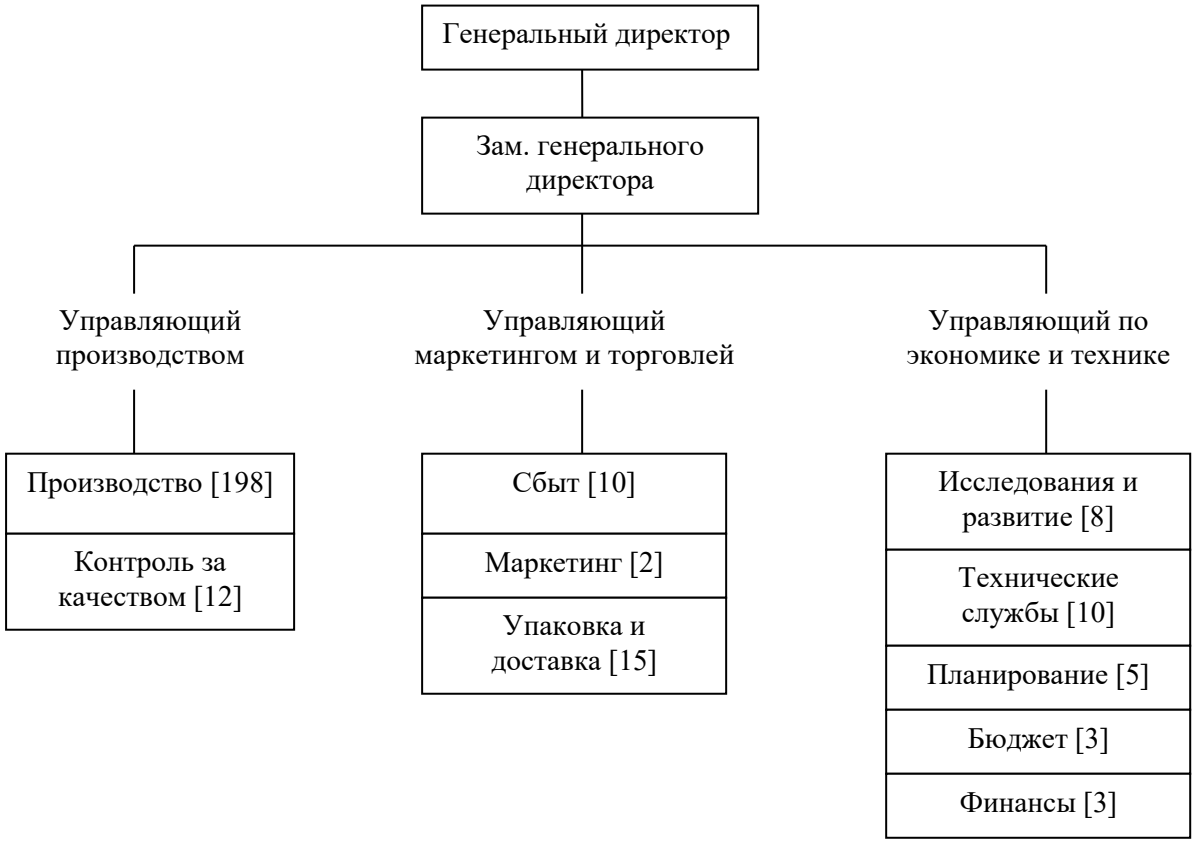
После доскональной проработки идеи зам. генерального директора предложил апробировать новую систему, суть которой состояла в следующем:

- проблема увеличения штатных единиц решается главами отделов, затем
- проводится пленарное заседание, на котором обсуждаются все возникшие разногласия.

Генеральный директор не поддерживает эксперимента и абсолютно однозначно заявляет, что если новая система провалится, то будет возобновлена деятельность старой. Это будет означать, что заработают все присущие ей недостатки, что предполагает, что увеличение численности персонала будет постоянно откладываться. Старая система предполагает также, что введение новых единиц будет $\pm$ 2 человека одновременно. (148:)

В настоящий момент общее количество добавочных рабочих мест равно 16. Заседание начинается, у вас есть 50 минут для того, чтобы распределить эти вакансии.

Схема устройства организации



(149:)

Заместитель генерального директора

Дискуссия по вопросу распределения новых сотрудников начнется после того, как вы получите письменный запрос от всех трех руководителей отделов.

Вы начнете заседание с прочтения всех трех запросов, оговорив при этом, что число новых сотрудников будет ограничено числом 16.

Вы лично нисколько не заинтересованы в том, как будут распределены вакантные места. Но конечный результат, конечно же, должен вас беспокоить, так как он затрагивает интересы фирмы.

Вам также следует подумать о том, насколько важно, чтобы отношения между руководителями трех отделов не испортились в процессе обсуждений. (150:)

Управляющий по производству

Первое, что вам необходимо сделать — подать зам. генерального директора вашу заявку о дополнительных рабочих местах для вашего отдела. Содержание запроса состоит лишь из общего числа необходимых вам рабочих мест.

Для обоснования вашего запроса в течение дискуссии следующие доводы будут наиболее важны:

- В этом году необходимо увеличить объем выпускаемой продукции на 8%. Причем 2-4% из них может быть достигнуто за счет технологических нововведений.
- Увеличится, в основном, производство пластиковых компонентов. До настоящего времени вам удавалось увеличить производство этих компонентов за счет временного перевода части работников с одного конвейера на конвейер по производству пластиковых компонентов. Данное решение этой проблемы вас абсолютно не удовлетворяет, особенно из-за того, что перемещение работников отрицательно сказывается на рабочей атмосфере.
- Ваш отдел — основной отдел компании. Именно он приносит деньги. Другие отделы являются лишь придатками вашего.

В центральных и местных газетах часто появляются статьи о том, что рабочие, которых перебрасывают с места на место — основные претенденты на увольнение. Ваша же компания хотела бы, чтобы существующий уровень занятости ее работников остался прежним. (151:)

Управляющий маркетингом и торговлей

Первым делом вы должны подать запрос о дополнительных рабочих местах на имя заместителя генерального директора. Запрос содержит только общее количество необходимых вашему отделу вакансий.

Для обоснования справедливости вашего запроса во время дискуссии следующие доводы будут необходимы:

- Ваш отдел не обладает большим влиянием в компании. Для того, чтобы получить это, вам необходимо заполучить в штат высококвалифицированных специалистов по маркетингу. Причем это необходимо сделать как можно скорее.
- Маркетинг становится все более и более важным; прошло то время, когда компания была в состоянии выжить за счет каких-то случайных и чисто интуитивных идей управленцев. Необходимо исследовать рыночные потенции компании на среднем и высоком уровне. Это чрезвычайно важно для развития конкурентоспособности компании, совершенствования ее работы.
- Единственное, что вывело компанию из недавнего состояния кризиса, — титанические усилия работников вашего отдела. Конкуренция становится все более жестокой. Контакты работников отдела торговли и маркетинга с клиентами становятся одним из главных условий для достижения успеха на рынке.
- Распродажи промышленных товаров становятся все более важными. До недавнего времени такого рода распродажи были немногочисленными и проходили лишь на национальном уровне. Теперь же наблюдается тенденция к организации и проведению таких распродаж на региональном и местном уровне.
- Работники вашего отдела сейчас находятся в состоянии стресса, т.к. их нагрузка слишком велика, что объясняется нехваткой работников, составляющей 15%. (152:)

Управляющий по экономике и технике

Первым делом вы должны подать запрос о необходимых вашему отделу дополнительных рабочих местах. Запрос содержит лишь общее количество необходимых вам вакансий.

Для обоснования справедливости вашего запроса во время дискуссии следующие аргументы будут важны:

- Исследования и на их основе совершенствование компании сделали ее такой, какая она есть. Увеличение объема в производстве некоторых товаров было достигнуто только благодаря проводимым вашим отделом исследованиям и нововведениям. В этом смысле абсолютно очевидно, что линия по производству пластиковых компонентов, введенная по инициативе вашего отдела, на данный момент является наиболее перспективной во всем производственном цикле компании.
- Помимо инноваций в сфере пластиковых компонентов, вашему отделу необходимо работать в направлении усовершенствования других линий производственного цикла компании. Фактически, ваш отдел занимает первое место в сфере инноваций.
- Вы знаете, что слабое место генерального директора компании — исследования и развитие. Поэтому вы абсолютно уверены в том, что его согласие на предоставление вашему отделу ДВУХ ВАКАНСИЙ вам гарантировано.
- Увеличивающаяся нехватка работников (3% за последние два года) может быть скомпенсирована за счет прихода новых сотрудников.
- Нагрузка на работников вашего отдела будет все больше увеличиваться за счет введения новых линий по производству пластиковых компонентов. К тому же, совершенствование существующих производственных линий требует все большего внимание. Задачей компании является достижение увеличения объема выпускаемой продукции за счет совершенствования производственных методов.
- Отдел эксплуатации получит дополнительную нагрузку за счет увеличения в сфере исследований и нововведений. Это наглядно подтверждается на примере его участия в процессе экспериментального строительства. (153:)

Симуляция 3. Загрязнение Рейна

Тренинг по международным переговорам

ПРАВИЛА ИГРЫ:

Четыре представленные на переговорах делегации согласились в том, что переговоры начнутся через 50 минут. Они уже получили Общую Подготовительную Информацию и информацию, касающуюся той страны, которую они представляют на переговорах.

Время до начала переговоров может быть использовано для подготовки. Особое внимание следует уделить формулировке ваших интересов и стратегии. При желании возможно проведение подготовительных встреч с другими делегациями.

На сами переговоры вам отводится два часа. В течение этих двух часов вы можете сделать столько перерывов, сколько пожелаете. По истечению 45 минут будет обязательный (по регламенту) перерыв для обсуждений и совещаний.

Переговоры должны закончиться текстом коммюнике по проблемам загрязнения Рейна.

ВНИМАНИЕ! Тренинг не предполагает, что вы «увязнете» в обсуждении технических вопросов. Тем не менее, пункты 5 и 6 в повестке переговоров должны быть рассмотрены в любом случае.

Общая подготовительная информация

Все участники переговоров — это официальные лица, работающие под началом определенных министров. Министры пришли к соглашению в том, что текст коммюнике должен быть подготовлен к ближайшему будущему. Задача участников переговоров — достичь соглашения по вопросам зашиты Рейна от химического загрязнения.

Подготовка к переговорам осуществлялась международной комиссией, состоящей из официальных лиц и ученых, далее мы будем называть ее Международной Комиссией Страны, участвующие в переговорах, Швейцария, Германия, Франция и Нидерланды.

Нидерланды возлагают большие надежды на достижение соглашения по Рейну. Переговоры так же важны для Германии, которой воды Рейна необходимы для снабжения Рурской области питьевой водой, несмотря на то, что именно эта область и является основным загрязняющим фактором. Франция не проявляет большого интереса к переговорам. Швейцария будет, конечно, участвовать в переговорах, но достижение соглашения для нее не является высокоприоритетным фактором в них. Тем не менее, все страны, участвующие в переговорах заинтересованы в соглашении по некоторым существенным для них вопросам. (154:)

На подготовительных встречах было достигнуто соглашение по повестке дня переговоров.

1. Составить список элементов, выброс которых в атмосферу будет запрещен вообще.
2. Составить список элементов, выброс которых будет ограничен в той или иной мере.
3. Установить нормы применения выделенных во втором пункте элементов.
4. Определить формулу распределения норм в использовании этих элементов между странами.
5. Разработать общую систему контроля.
6. Прийти к соглашению по поводу системы внедрения соглашения в жизнь.

В дальнейшем стороны согласились, что председательствующий на каждом туре будет предоставлять одну из сторон переговоров. На первом туре переговоров председательствующий — представитель Франции.

По пунктам 1, 2 и 3 повестки дня:

Это — часть доклада, представленного Международной Комиссией. «В следующем списке представлены элементы, которые отрицательно воздействуют на состояние воды в Рейне таким образом, что они могут рассматриваться опасными при применении в следующих целях:

1. Производства питьевой воды.
2. Производства щелочной воды для земель в сельскохозяйственных целях.
3. Поддержания приемлемого качества вода в море.
4. Сохранения и поддержания флоры и фауны, поддержания свойств воды к самоочищению, посредством чего возможен лов рыбы и отдых на берегах реки.

Элементы перечислены в определенной, специфической последовательности. Первыми в списке стоят наиболее опасные для применения в выше перечисленных целях элементы, тогда как применение элементов, расположенных. В конце списка может быть запрещено, если оно превышает дозволенные рамки.

Комиссия не пришла к определенному решению о том, какие из элементов должны быть вообще запрещены для применения. Они пришли к согласию в том, что использование первых трех элементов должно быть запрещено вообще.

Комиссия не смогла прийти к соглашению по вопросу рамок запрещения. Члены делегаций предложили комиссии высший и низший предел использования каждого элемента. Пределы выражены в пропорции — удельный вес/месяц. В таблице так же представлен существующий уровень выброса. (155:)

Список вредных элементов, предоставленный международной комиссией

	Низший предел	Наивысший предел	Существующий уровень
1. Галоидные соединения.	0	0	2
2. Ртуть и ее компоненты.	0	0	3
3. Компоненты, способные послужить причиной раковых заболеваний в случае, если они присутствуют в питьевой воде.	0	0	1
4. Неуничтожимые минеральные масла и гидра-карбонат, являющиеся отходами бензина.	0	18	22
5. Соли цианистой кислоты.	0	8	12
6. Олово и его компоненты.	0	8	6
7. Кадмий и его компоненты.	4	12	11
8. Компоненты неорганического фосфора и неразложимого фосфора.	8	18	24
9. Свинец и его компоненты.	5	7	18
10. Хром и его компоненты.	9	11	13
11. Аммиак и нитриты.	3	5	10
12. Компоненты органического силикона, которые неуничтожимы и токсичны.	7	9	8

(156:)

По пункту 4 повестки дня

Для того, чтобы распределить допустимые пределы выброса элементов между странами, было предложено три альтернативных критерия:

1. Население.
2. Протяженность Рейна по стране.
3. Возможные количественные пропорции выброса элементов для каждой страны.

По пункту 5 повестки дня

Было внесено два предложения по контролю и наблюдению за выполнением соглашений:

1. Предложение Франции предоставить каждой стране делать это самостоятельно.
2. Предложение Голландии увеличить численность представителей в международную комиссию и возложить на них следующие обязанности:

а) составление и обновление списка основных источников выброса (крупные города и компании);

б) отслеживание и ограничения продолжительности выброса элементов, разрешенных к применению;

в) создание и контроль за постоянно действующей системой замеров (на каждом 150-м км);

г) организация передвижных команд по замерам, имеющих право проводить экспертизу в любом месте с тем, чтобы выявить и локализовать источники выброса;

д) прийти к соглашению с местными властями о разрешении принимать необходимые санкции, вплоть до привлечения к уголовной ответственности, в случаях нарушения условий соглашения.

По пункту 6 повестки дня

ПРЕДЛОЖЕНИЕ СО СТОРОНЫ ФРАНЦИИ. Как только договор будет ратифицирован парламентами стран-участниц переговоров, каждая из них приступает к выполнению решений. Раз в три года Международная Комиссия будет приводить встречи по обмену сведениями о ходе и степени выполнения соглашений.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ СО СТОРОНЫ ГОЛЛАНДИИ. Добавить к договору условие, предполагающее, что каждая страна, участвующая в переговорах, после того, как договор будет ратифицирован парламентом, составит и будет выполнять национальную программу сроком на три года по исполнению ее обязательств, зафиксированных в договоре.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ СО СТОРОНЫ ГЕРМАНИИ. Такое же, как со стороны Франции, но Международная Комиссия должна проводить встречи раз в два года, так же страны должны выполнить обязательства, определенные им договором, в течение пяти лет. (157:)

Швейцария

Эти переговоры не очень важны для вашей страны. Вам все равно, что другие страны сбрасывают в Рейн. Если брать во внимание общее количество выбросов, то Швейцария не самый главный их источник, более того, около половины вод Рейна текут из Швейцарии.

Но, в вашей стране есть люди (особенно те, кто занят в сфере туризма), которые считают, что меры по очищению Рейна необходимо принимать. Некоторые из озер подвергаются загрязнению. А действительность говорит о том, что для компаний и крупных городов еще не выработаны нормы, запрещающие выброс тех или иных элементов. Ваша делегация согласна с тем, что необходимо принимать меры в этом направлении, но вы уверены и в том, что нельзя забывать о финансовой стороне дела необходимо рассмотреть затраты промышленного сектора и правительства.

В международной политике вашей страны всегда находило отражение желание сохранить дружеские отношения с Францией и Германией. Ваша делегация в основном представлена франкоязычной общиной Швейцарии. В дальнейшем вы сами будете иметь дело в основном с французской стороной. Этот факт, безусловно, сыграет свою роль, но не настолько, что это повлияет на международную политику вашей страны, упомянутой выше.

Наконец, политический принцип вашей страны — настороженное отношение к международным инспекциям и невступление в комитеты, доставляющие Швейцарии излишние хлопоты. Национальная автономия — основной принцип внешней политики Швейцарии.

Франция

Ваша непосредственная заинтересованность в подписании Рейнского химического соглашения минимальна. Вам не нужно много воды Рейна для бытовых и ирригационных целей. Химическое загрязнение Рейна со стороны Франции невелико, однако, процесс индустриализации в стране может увеличить процент выброса. Отрасли промышленности Франции сейчас находятся в относительно сложном положении в силу международной конкуренции. Законодательное оформление экологических проблем достаточно дорогостоящее дело для промышленного сектора, что приводит к тому, что вы не заинтересованы в нем.

Вы бы хотели, чтобы система ограничения выбросов была как можно более гибкой, « если вам не удастся добиться этого, вы будете тянуть с решением. Вместе с тем вы понимаете, что вам необходимо выразить озабоченность по отношению к проблемам Рейна с тем, чтобы не вступить в противоречия с немцами, а особенно с голландцами. Если отношения ухудшатся в значительной степени, это затруднит переговоры с этими странами по другим вопросам, что абсолютно для вас нежелательно. Ваши отношения с этими странами уже напряжены в силу постоянных стычек по поводу финансовых соглашений. (158:)

Председательствующим на первом туре переговоров будет представитель вашей страны.

Голландия

Вы очень заинтересованы в заключении Рейнского договора. Питьевая вода, вода для сельскохозяйственных целей, очистка воды р море, экологически чистые зоны отдыха — все это очень важно для вас. Этим озабочен не только парламент и правительство, но и общественность. Переговоры вотвот начнутся. Телевидение и пресса в репортажах и статьях уделяет огромное внимание этой проблеме, постоянно указывая на ее важность и рассказывая о теперешнем состоянии воды в Рейне.

После тщательной подготовки, проведенной Международной Комиссией, вы рассчитываете добиться существенных результатов. И это вполне возможно. Но другие страны-участницы менее заинтересованы в подписании договора.

В силу того, что министры, ответственные за подписание этого договора, решили, что он обязательно должен быть подписан, и никто из них не хочет, чтобы уже испорченные отношения испортились еще больше. Плюс ко всему с этими странами уже был подписан ряд соглашений и идут переговоры в других областях, и вы рассчитываете на сочувствие к вам со стороны других делегаций.

Однако, ожидается некоторая оппозиционность со стороны Франции, которая не хочет умолить роль своих национальны прерогатив. Более того, Франция меньше всего (по сравнению с. Германией и Голландией) нуждается в Рейне как источнике для питьевой воды, воды для сельского хозяйства и месте для туризма. С другой стороны, Франции необходимо улучшить свои отношения с ее Европейскими партнерами, которые в последнее время некоторым образом ухудшились, ну, например, из-за вопросов в области финансовых соглашений.

Вы рассчитываете, что тот факт, что Голландия — «жертва номер один» из-за загрязнения Рейна, сыграет вам на руку. Первое, что вам необходимо сделать — обсудить проблему выплат и компенсаций со стороны загрязнителей.

Германия

Эти переговоры очень важны для вас. Кроме того, есть определенный «сентиментальный» интерес в чистоте воды в Рейне (принимая во внимание туризм и зоны отдыха), — огромное количество воды из Рейна используется как питьевая вода. Ваша химическая промышленность, сосредоточенная в основном в зоне Рейна, жизненно необходимая часть немецкой экономики, а, так же, фактор, имеющий огромное политическое значение. Если затраты промышленного сектора на проблемы окружающей среды (включая меры по очищению воздуха) будут слишком велики, некоторые из компаний могут переместиться в другие страны. Это абсолютно неприемлемо как с экономической точки зрения, так и с точки зрения трудоустройства населения. (159:)

Но, вместе с тем, вам необходимо принять во внимание повысившийся рейтинг Партии Зеленых. Ваше правительство хотело бы перехватить инициативу Зеленых и повысить свой рейтинг в сфере защиты окружающей среды.

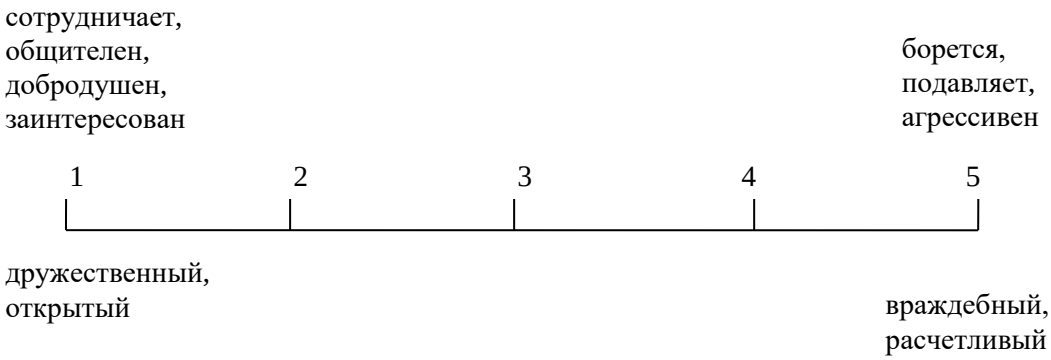
Вам известно, что Франция не очень заинтересована в переговорах. Ожидается оппозиционность с ее стороны, т.к. она не хочет потерять свои национальные прерогативы. Более того, она не заинтересована так в водах Рейна как Германия и Голландия. Однако Франции необходимо улучшить свои отношения с Европейскими партнерами, ухудшившимися в силу финансовых разногласии. Вы хотите, чтобы переговоры закончились конкретными соглашениями и вместе с тем, чтобы это не ухудшило ваших отношений со странами, принимающими в них участие.

Вы понимаете, что Голландия почти склонна подписать договор. Все промышленные отходы протекают по дельте Рейна в Голландии, что отражается на экономических затратах по его очищению. Совсем не удивительно, что общественность и правительство Голландии так заинтересовано в защите окружающей среды. В вашей стране эта проблема не так сильно интересует общественность и парламент (за исключением Зеленых, конечно). (160:)

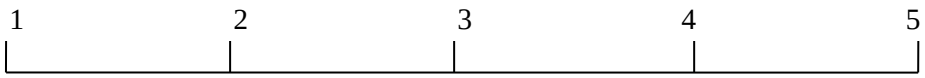
Оценочная форма 1. Поведение в переговорах: борьба, сотрудничество, гибкость

Оцените поведение переговорников, поставив им от 1 до 5 баллов на каждой из двух линий:

1. Насколько переговорник способен удержать равновесие между «сотрудничеством» и «борьбой»?



2. Насколько переговорник гибок в своей стратегии?



гибкий,
активный,
пытается
понять суть,
рад альтернативам,
склонен
к развертыванию,
импровизирует,
бдителен

уклоняется,
стойко стоит
на своем,
жесткий,
повторяется,
пассивен,
не вмешивается

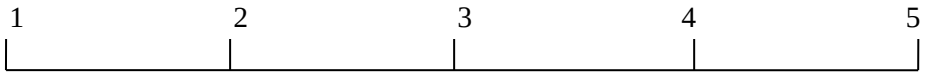
Примечание. Возможно, что переговорник уклоняется очень активно. Например, повторяя одни и те же аргументы, только в различной форме и жестко стоя на первоначальном мнении, любыми средствами защищая свое решение, либо превращая его в дело принципа.

Рекомендации:

Оценочная форма 2. Поведение в переговорах: гибкость, личные взаимоотношения, сила

Оцените поведение переговорников, поставив им от 1 до 5 баллов на каждой из трех линий:

ГИБКОСТЬ (насколько склонен к развертыванию?)

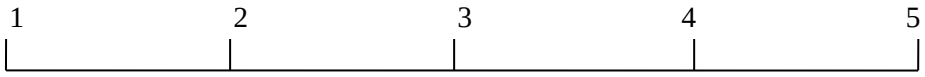


гибкий,
активный,
ищущий

спокойный,
терпеливый

жесткий,
непреклонный,
уклоняющийся

ЛИЧНЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ (насколько внимателен к атмосфере в переговорах?)

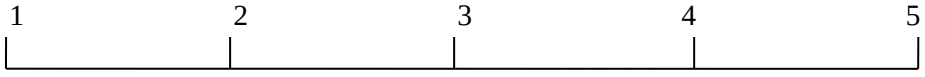


общительный,
дружелюбный

надежный,
твердый

саркастичный,
непредсказуемый

СИЛА (насколько склонен к доминированию?)



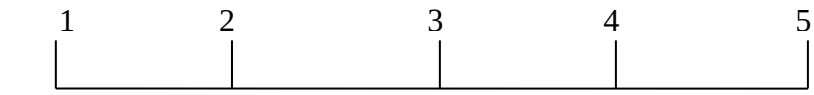
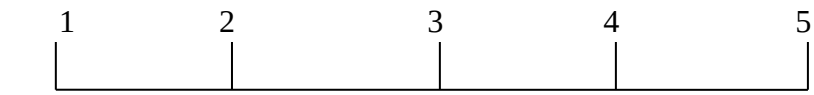
уязвимый,
покорный

придерживается
определенного
баланса

пытается
доминировать

Рекомендации (162:)

Оценочная форма 3. Ваш переговорный стиль

Дилеммы	Примеры тактик
1) Сущность / интересы уступчивость — неподатливость  терпимый, легко идет на уступки; упорный, все подвергает проверке; неподатливый	Жесткость в преподнесении фактов и аргументов, но в дозволенных рамках. Допустить тупик и использовать его как тест. Шаг за шагом на пути к компромиссу. Использование лимитов времени.
2) Сила покорность — доминирование  уязвимый, покорный; придерживается определенного баланса; агрессивен, пытается покорить	Попытайтесь сохранить баланс посредством фактов и умеренного давления. Сумейте распознать манипуляции и принять контрмеры. Умеренное использование замешательств и сюрпризов.
3) Атмосфера / отношения личный, дружелюбный; надежный, жесткий; саркастичный, непредсказуемый	Постарайтесь завязать неформальные отношения, вести неформальные беседы, выказывайте заинтересованность в личных проблемах; умеренное используйте юмор; постоянство в поведении. Показывайте взаимозависимость: «какое решение МЫ найдем?». Отличайте ролевое поведение от личности.
4) Гибкость развертывание — уклонение ищущий, активный; спокойный, терпеливый; непреклонный, уклоняющийся, жесткий	Задавайте вопросы, вносите/ вытягивайте предложения, добывайте новую информацию, используйте мозговой штурм для поиска решений. Добивайтесь конструктивного пакета соглашений.

Оцените, пожалуйста, свое собственное поведение и поведение вашего партнера по переговорам по каждой из четырех дилемм.

Рекомендации:

(164:)

Заключение 1. Личный переговорный стиль

Можно выделить четыре основных переговорных стиля:

1. ЭТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ характеризуется доверием и уверенностью в существовании общих интересов, принципов и ценностей, установлением высоких стандартов, поиском решений на основе общих интересов, независимым мышлением, совладением принципов.
2. АНАЛИТИКО-АГРЕССИВНЫЙ СТИЛЬ характеризуется тщательным анализом, предпочтением к неопровержимым фактам и цифрам, хорошо выстроенной логикой, внимательным отношением ко всем существующим альтернативам еще до начала переговоров, хорошо продуманными процедурами, предсказуемостью и жесткостью при достижении поставленных целей.
3. ОБЩИТЕЛЬНЫЙ СТИЛЬ характеризуется хорошими манерами, личным обаянием, дипломатичностью, позитивным влиянием на атмосферу, готовностью к экспериментам, чувствительностью к интегративным решениям и гибкостью.
4. ГИБКО-АГРЕССИВНЫЙ СТИЛЬ характеризуется желанием все сделать и успеть, любовью к завершенности во всем, извлечением преимуществ из всего, что есть, динамичностью в решении проблем, склонностью к вызовам как со своей стороны, так и со стороны партнера.

Какой из четырех стилей является доминирующим? Какой из них больше всего соответствует вашему поведению в переговорах? У каждого из стилей, безусловно, есть свои недостатки. Научитесь распознавать наименее эффективные стороны вашего стиля.

1. ЭТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

Непродуктивные аспекты, в случае их чрезмерного использования быть в позе «просителя», отступать и не откликаться на свежие идеи, отдавать чуть большее предпочтение, чем требуется, идеалам и общепринятым ценностям, что превращает человека в «мечтателя». Тенденции, приводящие к конфликту строгое следование собственному мнению, либо легкое отступление от него. Демонстрация разочарования, отстраненность.

2. АНАЛИТИКО-АГРЕССИВНЫЙ СТИЛЬ

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования непреклонность, невнимание к атмосфере за столом переговоров, чрезмерное внимание к деталям, неспособность к импровизации. Тенденции, приводящие к конфликту приводит все больше и больше «доказательств» того, что он прав, неподатливость. (165:)

3. ОБЩИТЕЛЬНЫЙ СТИЛЬ

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования уклонение от проверки силы оппонента, оказывает малое сопротивление, амбивалентность. Тенденции, приводящие к конфликту чрезмерная приверженность к компромиссу, легко сдается в силу желания сохранить гармонию и добрые отношения.

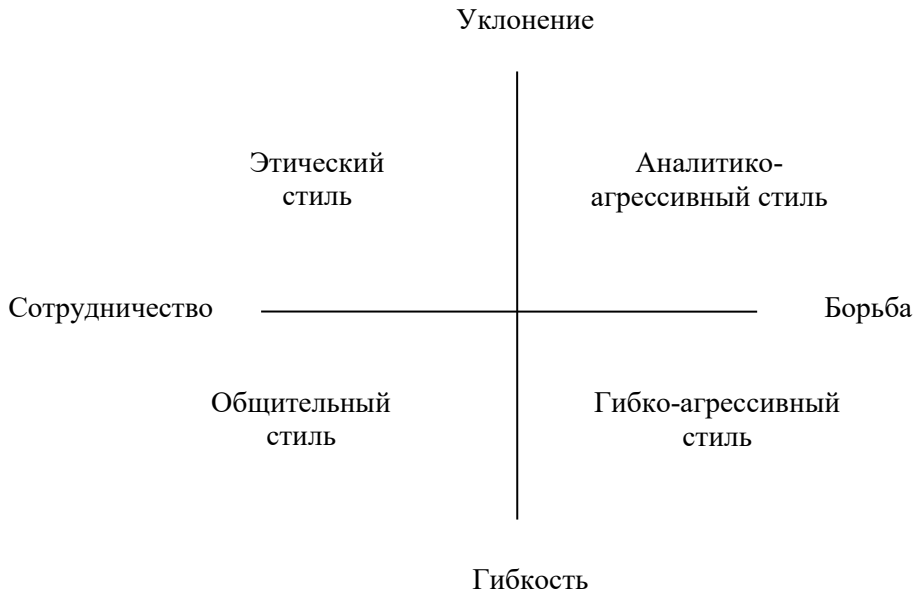
4. ГИБКО-АГРЕССИВНЫЙ СТИЛЬ

Непродуктивные аспекты в случае их чрезмерного использования начальственность, оставлять другим мало шансов, легко заводится, проявляет нетерпение.

Тенденции, приводящие к конфликту неуступчивость, даже в том случае, если чувствует, что не прав, раздражительность, использование давления как средства для подавления, использует все, что в его силах, чтобы одержать победу.

Отметьте те элементы вашего стиля (стилей), которые характеризуют ваше поведение в переговорах.

Четыре стиля — комбинация из двух основных переговорных аспектов, таких как:



Найдите и отметьте в этом квадранте свой стиль, который вы определили во время тренинга. Затем обменяйтесь мнениями о своих оценках с одним или двумя участниками тренинга, постарайтесь оценить переговорный стиль друг друга, используя квадрант. (166:)

Заключение 2. Сотрудничество, переговоры, борьба

СОТРУДНИЧЕСТВО выгодно в случае, если интересы и цели сторон совпадают. Эта тактика оправдана, если выгода вовлеченных сторон зависит от того, насколько они смогут объединить свои усилия и ресурсы.

ПЕРЕГОВОРЫ — приемлемая стратегия в случаях, если интересы различны либо оппозиционны, в случае, если взаимозависимость настолько велика, что прийти к соглашению будет выгодно для обеих сторон. В этом случае, безусловно, между сторонами будут некоторые разногласия, но все же, несмотря на это, у них есть обоюдное желание прийти к соглашению, т.к. борьба будет убыточна всем.

БОРЬБА — стратегия, которую выбирает одна из сторон в том случае, когда она думает, что это единственно приемлемый для нее способ одержать победу. Иногда борьба используется менее сильной стороной с тем, чтобы укрепить свою позицию в переговорах. Стратегия борьбы требует определенного мастерства, профессионализма. Одна из сторон пытается подчинить себе вторую.

Черты, присущие сотрудничеству, переговорам, борьбе

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Конфликт рассматривается как общая проблема.	Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов.	Конфликт — вопрос «победы или поражения».
Люди представляют свои интересы как можно более аккуратно.	Люди преувеличивают значимость своих интересов, но, вместе с тем, признают возможность существования сфер для соглашений.	Люди подчеркивают превосходство своих интересов и целей.
Слабые стороны и личные проблемы открыто обсуждаются.	Личные проблемы маскируются, либо раскрываются с расчетом на что-то.	Личные проблемы не существуют.
Предоставляемая информация — правдива.	Предоставляемая информация одностороння. Факты, выгодные одной из сторон, всячески выделяются.	Охотно используется дезинформация в случае, если она поможет подавить оппонента (167:)

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Предмет обсуждений — насущные проблемы.	Предмет обсуждений формулируется в терминах альтернативных решений.	Пункты несогласия формулируются в терминах собственного решения.
Исследуются все возможные решения, не смотря на их практические последствия и ценность.	Иногда поиск решений «завязывается» с принципами. Это происходит в случае желания оказать давление.	Собственное решения жестко связано с высокими принципами.
Внесение собственного предложения намеренно оттягивается.	Предпочтение отдается собственному решению, но, возможность уступок — само собой разумеющийся факт.	Абсолютное и беспрекословное предпочтение своему решению, выказывается при любой возможности.
Угрозы, смущение, извлечение преимуществ из ошибок других рассматриваются как вредные тактики.	Возможно продуманное и осторожное использование угроз, замешательств.	Угрозы, шоковые эффекты и т.д. используются постоянно как средства подавления оппонента.
Поощряется любая инициатива со стороны участников и всех заинтересованных лиц.	Контакты между сторонами ограничены несколькими представителями сторон.	Стороны контактируют друг с другом опосредованно через заявления.
Делаются попытки нейтрализовать силовой фактор как можно больше с тем, чтобы он не влиял на дальнейший ход событий.	Идет проверка сил друг друга, делаются попытки повлиять на баланс сил в свою пользу.	Обе стороны вовлечены в постоянную силовую борьбу.
Люди пытаются понять друг друга, поставить себя на место другого.	Войти в положение другой стороны — тактический прием.	Никому нет никакого дела до того, чем озабочен оппонент (168:)
Раздражение используется, когда необходимо разредить обстановку, что может положительно повлиять на дальнейшие отношения сотрудничества.	Раздражение подавляется, либо проявляется опосредованно (например, при помощи юмора).	Демонстрация раздражения усиливает негативные и враждебные чувства. Враждебность — средство подавить оппонента.
Стороны легко соглашаются по поводу приглашения независимых экспертов с тем, чтобы они помогли принять решение.	Третья сторона приглашается лишь в том случае, если стороны зашли в абсолютный тупик.	Помощники извне приглашаются лишь в том случае, если они «слепые» единомышленники.

Провести четкие границы между сотрудничеством, переговорами и борьбой практически невозможно. Три этих вида поведения могут быть представлены в виде некоего континуума, в котором один вид переходит в другой. Абсолютно поразительно, когда человек легко ПЕРЕХОДИТ В СОСТОЯНИЕ БОРЬБЫ. Такого рода поведение часто является результатом так называемого «НЕКОНСТРУКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ» ОППОНЕНТА, в это же самое время оппонент испытывает те же чувства, что приводит к значительному ухудшению отношений и ситуаций.

Такого рода процессы, в которых стороны в силу непродуманных, подчас «неуклюжих» маневров вовлекают себя либо в конфликт, либо в дискуссии престижа ради. Очень часто это происходит спонтанно и ненамеренно. Позже стороны понимают, что они погрязли во взаимном нагнетании духа враждебности. Это привело к усталости у них обеих. Помешать, предотвратить нежелательные всплески деструктивных конфликтов может способность сторон распознать и управлять «спонтанными» силами и на основе этого использовать альтернативные модели поведения. В двух таблицах данного заключения представлен спектр поведенческих тенденций, дан набор тактик, характерных для трех стратегий борьбы, сотрудничества и переговоров. (169:)

Примеры использования различных тактик

	СОТРУДНИЧЕСТВО	ПЕРЕГОВОРЫ	БОРЬБА
ДОСТИЖЕНИЕ ЗНАЧИМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ			
Цели и интересы	преподносятся корректно	преувеличены	подчеркивается превосходство
Приводимые факты	исчерпывающие	однобокие	фальсифицированные
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА АТМОСФЕРУ			
Личные проблемы	открыто обсуждаются, поддержка друг друга	не используются для получения преимуществ	используются с целью сломить оппонента
Обычное отношение	ваши интересы — мои интересы	что у нас получится	что я из этого получу
ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СИЛОВОЙ БАЛАНС			
Баланс сил	горизонтальный, безусловный	ситуативный, расчетливость, нажим	постоянное воздействие
Угрозы и выпады	рассматриваются как непродуктивные	умеренное использование	используются при любой возможности

Заключение 3. Роль председательствующего — контрольный лист

- Общая картина:
  - цели и задачи;
  - условия (время, последствия не принятия решения);
  - процедуры.
- Дать возможность/помочь каждому разъяснить его требования:
  - уровень требований;
  - почему именно такие требования, аргументы;
  - обсуждение не ведется.
- Суммирование, предложить альтернативные способы поиска решений.
- Что в действительности лежит за теми или иными интересами, что они подразумевают, возможные последствия?

Трансформация информации в интегративные предложения

- Побуждать стороны прийти к интегративным предложениям.
- Увеличить давление («Время истекло! Если решение не будет найдено, это чревато…!» и т.д.). (170:)
- Сформулировать «первоначальное» предложение, которое:
  - отразит действительный баланс сил;
  - удержит все участвующие стороны «в одной лодке»
  - принесет преимущества тем сторонам, для которых главным является критерий приемлемости.
- Дать возможность сторонам дополнить и специализировать «первоначальное» предложение.

Как предотвратить ситуацию борьбы

1. Не допускать перехода на *личности*.
2. Поддерживать сбалансированность сторон. Не допускать того, чтобы одна из сторон была «козлом отпущения» или постоянно шла на какие-либо жертвы.
3. Бдительно относиться к спорам о принципах, к злоупотреблению аргументами, ссылкам на высокие ценности и нормы. Все это может породить и стимулировать поляризацию. (171:)

Заключение 4. Более сильная и более слабая стороны

В таблице суммарно представлена динамика ситуации, предопределенной:

- значительными различиями в силе между двумя сторонами и вместе с тем
- достаточно сильной взаимозависимостью.

	«СПОНТАННАЯ» ДИНАМИКА	ВОЗМОЖНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ
БОЛЕЕ СИЛЬНАЯ СТОРОНА	Переоценка собственной силы, чувства типа: «у нас все хорошо, нет смысла волноваться». * Недооценка взаимозависимости, чувства типа: * Недооценка интегративного потенциала: 1. Отсутствие поиска сфер для переговоров. «Мы не в состоянии сделать большего». 2. Отсутствие искренности либо специфической информации о собственных ограничениях.	Тенденция к развитию в сторону эскалации, беспокойство по этому поводу диагностирование собственных интересов: Насколько серьезными будут для нас последствия эскалации? * Насколько мы взаимозависимы?
	Поза превосходства на заседаниях. * Почему вы нам не доверяете? Мы подходим к вопросам с достаточной степенью ответственности. * Насмешки, жестокое отношение. «Мы укажем им их место».	Поза исследователя на заседаниях * Как бы нам направить переговоры в русло развертывания? * Чего они хотят? В чем состоят наши интересы и ограничения?
	ТУННЕЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ «Мы желаем только лучшего, но партнеры наши — люди безответственные, агрессивные, криминальные и т.д.» «Ну что же, если они хотят бороться, они это получат. Нам ничего больше не остается». Эскалация, перерастающая в борьбу, либо приводящая к тупику, характеризующемуся значительными потерями для обеих сторон.	ПЕРЕГОВОРЫ Вышеупомянутая стратегия состоит из двух фаз: 1. Диагностирование и развертывание. 2. Переговоры. (172:)
БОЛЕЕ СЛАБАЯ СТОРОНА	* Недооценка собственной силы чувства беспомощности, апатии и зависимости, дезорганизация, внутренняя силовая борьба (может быть очень длительной). * Переоценка рациональности более сильной стороны. * Контакты с более сильной стороной порождают моральное неудовлетворение, агрессию Зарождение духа борьбы, результатом которого являются провокации и насилие. Такое возможно и при лучшей организации и более сильном управлении.	* Соорганизоваться, развить собственные ресурсы * Развить специфическое предложение о собственных потребностях и интересах * Будьте готовы к неоправданному превосходству в поведении во время заседаний специфическое предложение по усовершенствованию основополагающих правил, заявление о негативных последствиях строгого придерживания статус-кво, демонстрация собственной силы, демонстрации, выпады и т.д.
	ТУННЕЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ «Единственный способ улучшить свое положение — уничтожить более сильную сторону». Эскалация	ПЕРЕГОВОРЫ Эта стратегия состоит из двух фаз: 1. Наращивание силы. Прийти к большей сбалансированности сил можно через создание сильной коалиции. Иногда просто необходимо бороться для того, чтобы улучшить свою позицию и усилить взаимозависимость. 2. Переговоры. Создать специфическое предложение и гибкую переговорную стратегию.

(173:)

Двухдневный семинар по переговорам

Материал, необходимый для проведения этого семинара, представлен в Приложении 2. Предлагаемая здесь конспективно программа семинара — модель работы. Материалов приложения вполне достаточно для их адаптации к реальной ситуации, в зависимости от интересов и предпочтений участников.

Программа семинара рассчитана на два дня, включая вечер первого дня.

Задачи участников

4. Освоить современные переговорные модели, научиться применять в них основные переговорные тактики
5. Понять суть и потренироваться в применении специфически эффективных переговорных стратегий.
6. Лучше осознать свой собственный переговорный стиль.
7. Понять и потренировать в себе умения быть посредником и председательствующим.

Основные темы

- Основные аспекты переговоров:
    - достижение значительных результатов;
    - содействие конструктивной атмосфере;
    - убеждение и власть;
    - созидательность и гибкость.
- Виды наиболее эффективных комбинаций из специфических тактик.
- Управление эмоциями и стрессами.
- Стадии процесса переговоров.
- Функции тупика, как действовать во время тупика.
- Личный переговорный стиль эффективные и неэффективные аспекты каждого стиля.
- Роль председательствующего и посредника в переговорах структура процесса, необходимые тактики.
- Факторы эскалации методы и решения.

Программа

Первый день. Презентация программы.
Мини-упражнение 1.
Сообщение по теме «Дилемма борьба-сотрудничество».
Анкетирование (анкета 1 или 2).
Групповое обсуждение.

Краткое сообщение по теме «Дилемма развертывание-уклонение».
Мини-упражнение 2.
Оценочная форма 1 (*) (174:)
Сообщение по теме «Управление силой и зависимостью».
Мини-упражнение 3.
Оценочная форма 2.

Сообщение по теме «Переговорные стили».
Заключение 1 «Личные переговорные стили».
Сообщение по теме «Переговорные профили» (**).
Симуляция 1 упражнение «Недвижимость».
Оценочная форма 3.
(*) Оценочные формы обсуждаются переговорными командами после того, как все переговорники оценили свое поведение и поведение их партнеров по игре.
(**) См с.

Второй день. Подведение итогов первого дня, выводы по основным пунктам обсуждения, обмен мнениями, личными впечатлениями.
Введение в «Управление переговорами и посредничество».
Симуляция 2 упражнение «Лондонская компания», оценка.
Заключение 3 — роль председательствующего.
«Принятие решений и переговоры внутри организаций эскалационные факторы и решения».

Мини-упражнение 4 и лекция в комбинации с Заключением 2 по теме «Сотрудничество, переговоры, борьба».

Выводы и оценка.

Дополнительное чтение

План программы в основном построен на материалах трех глав данной книги, в которых проблемы рассмотрены более детально:

1. Эффективные переговоры (глава 8). В этой главе представлена модель, позволяющая переговорнику более четко осознать процесс переговоров. В ней представлены наиболее важные переговорные тактики, дано описание специальных, но тоже эффективных стратегий.

2. Решетка переговоров (глава 14). В решетке объедены два основных переговорных аспекта. При ее помощи можно распознать четыре вида личных переговорных стиля: (1) аналитико-агрессивный, (2) гибко-агрессивный, (3) этический, (4) общительный. В главе представлены основные характеристики каждого переговорного стиля. Даны, также, ключи, позволяющие противостоять тому или иному стилю в процессе переговоров.

3. Управление переговорами (глава 11). Процессы принятия решений по вопросам, распределения дефицитных ресурсов, таких как бюджет, обязанности, место в помещениях принято рассматривать как переговорные процессы. Высокооперационная стратегия и контрольный лист с процедурными предложениями помогут председательствующему на переговорах управлять такого рода процессами принятия решений. Описанные в главе умения эффективны при разрешении споров и при посредничестве между сторонами, между сторонами, обладающими различными интересами. (175:)

Библиография

Книги, представленные в данной библиографии, могут быть использованы в сочетании с книгами Приложения 1:

Blake, R. and Mouton, J. (1969). Building a Dynamic Corporation through Grid Organizational Development (Reading Mass, Addison-Wesley).

Bomers, G. B. J. and Peterson, R. B. (eds.) (1982), Conflict Management and Industrial Relations (The Hague, Kluwer/Nijhoff)

Deutsch, M. (1973) The Resolution of Conflict (New Haven, Yale University Press)

Glasl, F. (1980) Kongliktmanagement diagnose and Behandlung von Konflikten in Organisatioen (Berne, Haputverlag)/

Horney, K. (1945), Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis (New York, Norton)

Mastenbroek, W. F. G. (1987), Conflict Management and Organizational Development (Chichester/New York, Wiley).

Mastenbroek, W. F. G. (1988). A Dynamic Concept of Revitalization Organizational Dynamic, Spring.

Ouchi, W. G. (1981), Theory Z How American Business can Meet the Japanese Challenge (Reading, Mass, Addeson-Wesley).

Pascale, J. and Athos, A. G. (1981), The Art of Japanese Management (New York, Simon & Schuster)

Peters, J. and Waterman, R. H. (1982), In Search of Excellence Lessons from America's Best-run Companies (New York, Harper & Row).

Pruitt, D. G. and Lewis, S. A. (1975), «Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation» in Journal of Personality and Social Psychology, 31 621-33.

Pruitt, D. G. and Lewis, S. A. (1977). «The Psychology of Integrative Bargaining» in D. Druckman (ed), Negotiations, Social Psychological Perspectives (London, Sage)

Schulz, J. W. and Pruitt, D. G. (1978), «The Effects of Mutual Concern on Joint Welfare» in Journal of Experimental Social Psychology, 14 480-91.

Schutz, K. W. (1958), FIRO: A Tree-dimensional Theory of Interpersonal Behavior (Chicago, Rand McNally)

Van de Viert, E. (1984), «Conflict Prevention and Escalation» in Dreenth et al. (eds.), Handbook of Work and Organizational Psychology (Chichester/New York, Wiley).

Walton, R. E. (1972). International Decision Making and Identity Conflict, in M. Tuite, R. Chisholm and M. Radnor (eds.), Introrganizational Decision Making (Chicago, Aldine).

Zaleznic, A. and Kets de Vries, M. F. R. (1975). Power and the Corporate Mind (Boston, Houghton Mifflin).