

**В. А. Данилов**

**ПЕРЕГОВОРЫ  
В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ  
Часть II**

Учебное пособие для бакалавров

Москва  
2018

УДК 338.46

ББК 60.9

Д 18

*Рецензент:*

начальник научно-методического отдела Московской государственной  
академии хореографии,  
доктор философских наук, профессор С.М. Оленев

**Данилов В. А.**

**Д-18 Переговоры в деловых коммуникациях Часть II: учеб.  
пособие для бакалавров/** — М.: АНО ВО «Институт не-  
прерывного образования», 2018. — 232 с.

ISBN 978-5-905248-42-9

Вторая часть учебного пособия «Переговоры как форма деловых коммуникаций» включает в себя сведения о содержании процесса подготовки, проведения и завершения переговоров; технологии, стратегиях и тактиках ведения переговоров; психологии манипулирования и медиации в переговорном процессе.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 42.03.01 «Реклама и связи с общественностью».

ISBN 978-5-905248-42-9

© Данилов В. А., 2018

© АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ .....	8
1.1. Планирование переговоров .....	8
1.2. Организационная подготовка переговоров.....	20
1.3. Содержательная подготовка переговоров.....	30
1.4. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров .....	40
1.5. Выбор модели ведения переговоров .....	44
1.6. Семь элементов подготовки к переговорам .....	46
Контрольные вопросы и задания .....	74
ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ .....	75
2.1. Технология ведения переговоров.....	75
2.2. Стратегии ведения переговоров.....	77
2.3. Выбор стратегии и стиля ведения переговоров.....	86
Контрольные вопросы и задания .....	90
ГЛАВА 3. ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ .....	92
3.1. Тактика и тактические приемы ведения переговоров.....	92
3.2. Аргументирование и оценка деловой аргументации.....	104
Контрольные вопросы и задания .....	110
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ .....	112
4.1. Сущность понятия «манипуляция» и её психологическая природа.....	112
4.2. Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.....	123
4.3. Психология манипулятивного мастерства на переговорах...	127
4.4. Распознавание и психологическая защита от манипуляций.	147
Контрольные вопросы и задания. ....	155
ГЛАВА 5. МЕДИАЦИЯ (ПОСРЕДНИЧЕСТВО) В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ .....	157
5.1. Сущность и специфика института медиации .....	157

5.2. Виды и принципы медиации .....	163
5.3. Социальные роли и функции медиатора.....	169
5.4. Психологические основы медиации в переговорном процессе .....	175
Контрольные вопросы и задания. ....	197
ГЛАВА 6. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ .....	199
6.1. «Результат» и критерии успешности переговоров.....	199
6.2. Заключение сделки и анализ результатов переговоров .....	205
Контрольные вопросы и задания .....	212
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	213
БИБЛИОГРАФИЯ .....	214
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕРМИНОВ.....	216

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Искусство ведения переговоров, знание индивидуальных и психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа «человек-человек» - политикам, бизнесменам, менеджерам, специалистам государственного и муниципального управления и многим другим. Умения и навыки строить отношения с людьми, находить подход к ним, располагать их к себе нужны каждому. Эти умения и навыки лежат в основе жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно будет устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Все это и побудило автора предпринять попытку по возможности изложить в двух частях учебного пособия «ПЕРЕГОВОРЫ КАК ФОРМА ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ» теоретические и практические аспекты переговорного процесса. В этих целях автор обратился к широкому кругу литературы и материалов, отражающих мировой опыт. Ориентироваться в этом море информации помог личный опыт участия в политических и деловых переговорах, в разработке коммер-

ческих договоров, в юридическом оформлении результатов деловых встреч.

Настоящее учебное пособие составлено в соответствии с программой учебного курса «Деловые коммуникации» для бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Цель дисциплины «Деловые коммуникации» — это формирование у будущих специалистов государственного и муниципального управления системного представления об особенностях всех видов переговоров как важной формы деловых коммуникаций.

Во второй части учебного пособия представлены шесть глав, в которых рассматриваются: алгоритм и динамика ведения переговорного процесса, а также технология, стратегии и тактики, психология манипулирования на переговорах, медиация (посредничество) в переговорном процессе.

Теоретический минимум учебного пособия, термины, контрольные вопросы и задания, изложенные в параграфах, помогут студентам вспомнить необходимые теоретические сведения, полученные на лекционных занятиях и при самостоятельной подготовке. Основные термины по изучаемым темам представлены в Списке использованных терминов, что позволяет полноценно закрепить материал. В приложении представлена «Инструкция участнику переговоров», которая

систематизирует теоретический и практический материал второй части пособия, поможет учесть все многочисленные рекомендации и правила при ведении деловых переговоров.

При подготовке настоящего учебного пособия использованы как собственные материалы автора, кейсы, так и материалы из других пособий, которые даны в списке использованной литературы, материалы отечественной периодической печати.

# ГЛАВА 1. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

## *1.1. Планирование переговоров*

Когда мы беседуем с людьми о переговорах, которые они ведут на работе, дома или еще где-то, чаще всего нам доводится слышать, что у них не хватает времени даже на то, чтобы заниматься тем, что они делают сейчас, так откуда они возьмут дополнительное время, чтобы посвятить его тщательной систематической подготовке? Между тем, мы узнаем, что они часто отправляются на важные переговоры, чувствуя недостаточность своей подготовки. Имеется множество возможных причин для чувства «всегдашней нехватки времени, чтобы сделать все так, как надо», когда наступает момент подготовиться к ведению переговоров. Подготовка к переговорам напоминает собой любую деятельность, в которую на регулярной основе может вовлекаться тот или иной человек. Опыт — наилучший учитель, тем не менее, большинство людей не способны воспользоваться им для своей выгоды. Всякий раз, когда ведутся переговоры есть возможность оценить, насколько хорошо вы подготовились, и понять, как можно улучшить эту подготовку. Игнорирование этой возможности аналогично отказу от одной из лучших — причем наиболее дешевой — возможности обучения, которые имеются в вашем распоряжении.

Подготовка к переговорам — это первая стадия переговорного процесса. Она начинается задолго до того, как стороны сядут за стол

переговоров, и оттого, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее как самих переговоров, так и принятых решений.

Фактически подготовка начинается с того момента, как одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров. Это предполагает необходимость продуманной подготовительной работы, которая включает большое количество разнообразных факторов, способных повлиять на итог переговоров, поэтому организаторы переговоров должны побеспокоиться о балансе всех факторов, направить свои усилия на психологическую, организационную, содержательную и тактическую подготовку.

Надлежащая и обстоятельная подготовка к переговорам — это краеугольный камень их успеха. Переговоры эффективные и полезные, когда вы вступаете в диалог во всеоружии, хорошо зная предмет предстоящего разговора, его особенности, истоки возникновения проблемы, изучив противника и шансы на успех. Чем больше мы знаем о собственных интересах, потенциальных потребностях, приоритетах и возможных уступках, своих сильных и слабых местах, соотношении сил и возможностей, а также о том, что хочет партнер и каковы его истинные намерения и цели, тем проще будет вести с ним переговоры, находя такие компромиссные решения, которые в равной степени устраивают нас обоих. Затрачивая на анализ ситуации и тщательную подготовку к переговорам силы и время мы получаем ряд

преимуществ — уверенность в себе, самообладание, мгновенная реакция, умение схватывать мысль на лету, парировать любой вопрос, реагировать на каждое встречное предложение.

Для ведения переговоров необходимо хорошее знание людей. Всегда кто-то управляет переговорами и людьми, вовлечёнными в эти переговоры. Управление переговорами и сторонами, которые сидят за столом переговоров, требует исключительных знаний человеческой психологии и умения влиять и управлять другими людьми. Оттачивать это умение — верный способ улучшить вашу способность вести успешные переговоры.

Стороны, участвующие в переговорах — люди. Люди — уникальные индивиды. Чтобы заинтересовать их с помощью обсуждения исхода дела, необходимо представление вашего дела в том виде, в котором они смогут без труда понять основную суть. Для того чтобы плодотворно сотрудничать с другими людьми, вы должны их понимать. Не их аргументы, а их самих. Исследование другой стороны перед встречей может обеспечить необходимой информацией об их окружении, профессионализме, персональных качествах и взглядах.

Один из способов узнать о противоположной стороне — спросить коллег или общих знакомых о человеке, с которым вы собираетесь встретиться. А время, потраченное на неформальный разговор с представителем противоположной стороны перед началом переговоров,

придаст вам уверенности в том, что вы сможете сформулировать ваши аргументы должным образом.

Стиль явного напористого управления может привести к обратным результатам, если он не смягчён особым способом общения с противоположной стороной. Для того чтобы быть лидером группы, вы должны применять тонкую манеру управления, нежели прямо выражаемые приказы. Вы хотите применить такой стиль управления, который даст вам возможность добиться контроля над действиями представителей противоположной стороны без конфронтации с другими членами и загнать их в угол. Лучше, чем открыто командовать, постарайтесь управлять другими с помощью сообщения чего-то нового, или убеждения в том, что существует ещё огромное количество выходов из сложившейся ситуации помимо того, которого они стремятся достичь.

Для того чтобы влиять на действия и реакцию, с вашей стороны необходимо наличие определённой информации или умения управлять. Так как представители другой стороны не работают на вас, и в таком случае у вас нет никакого превосходства в переговорах, это значит, что вам необходимо сделать так, чтобы они захотели поступить по-вашему. Эта цель требует лидерских качеств. От вас требуется, чтобы вы заинтересовали их и убедили, что сделать то, что вы предлагаете, в их же интересах. Обычно соглашения достигаются, когда обе-

им сторона удаётся убедить друг друга, что компромисс достигнут при наличии уступок с другой стороны.

Управление другими людьми или маленькими группами требует знаний в области психологии людей. Те, кто находится под вашим влиянием, должны захотеть вас слушать и соглашаться с вашими предложениями. Чертой характера каждого человека является желание завоевать внимание противоположной стороны — это не связано с самоуверенностью или деспотией. Обучение, тренировки и информирование — различные способы для сохранения внимания других людей. Если вы критикуете их сообщение — это не значит, что вы критикуете их самих. При дополнении их информации вы можете внести сомнение в их позицию. При демонстрации того, как вещи могут работать для них, вы обосновываете свою позицию. Всё это способствует установлению вашего неофициального лидерства.

Для того чтобы определить, по каким еще пунктам существует возможность договориться, т.е. найти дополнительные точки соприкосновения и получить обоюдную выгоду, информация, представленная выше, должна быть дополнена аналогичной информацией о поставщике.

Подготовка переговоров состоит из отдельных вопросов:

- анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);

- планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);
- планирование организационных моментов;
- первые контакты с партнером.

План переговоров поможет вам держать все под контролем. Существует множество факторов и аспектов, подлежащих анализу в процессе подготовки к переговорам. Необходимо составить как можно более полное представление о происходящем, чтобы вы точно представляли свои возможности для маневра, степень свободы действий и негативные последствия, которые могут иметь место в случае, если вы не достигнете соглашения по каким-либо пунктам. Вам также необходимо предвидеть, каким образом изменится ваша позиция на переговорах в обстоятельствах, когда по одному из пунктов вы получите больше или меньше, чем ожидали. Важно постоянно оставаться в курсе событий, поскольку это позволит вам расширить возможности обеих сторон в поиске и распределении дополнительных выгод от сделки. Заранее составленный план переговоров также поможет вам захватить инициативу и сыграть более активную роль в обсуждении проблемных вопросов.

Этапы подготовки плана переговоров.

1. Составьте список всех вопросов, которые, по вашему мнению, могут возникнуть в процессе переговоров, по срокам, цене, характеристикам, гарантиям, оплате, аппаратному и программному обеспечению, а также объему или количеству поставок. Внесите в этот список не только пункты, уже включенные в предложение поставщика, но и вопросы, которые также могут иметь к нему отношение. Это может быть возможность аренды вместо покупки, другая цена продукции, если та будет поставлена позднее первоначально оговариваемого срока, бывший в употреблении товар, сдаваемый в счет оплаты нового, вопросы сервиса, отсутствующие в предложении, установка, обслуживание и обучение персонала.

2. Для того чтобы точнее оценить степень гибкости, с которой вы можете приступить к переговорам, следует определить, есть ли что-то полезное для вас из того, что еще не включено в предложение. Кроме того, рассмотрите вероятность и последствия того, что сделка может вообще не состояться. Это также поможет оценить возможную свободу ваших действий и варианты приемлемых решений.

3. Оцените последствия изменений в первоначально оговоренных условиях. Это позволит вам выделить приоритетные пункты, имеющие для вас наибольшее значение в денежном выражении и отделить их от менее важных, не угрожающих потерей значительных средств.

4. Попытайтесь определить, какую свободу действий имеет поставщик в процессе обсуждения различных пунктов сделки. Располагает ли он какими-либо альтернативными решениями, о которых вам неизвестно?

5. Попытайтесь понять, каким образом изменения в первоначальных условиях контракта могут повлиять на поставщика. Несмотря на то, что вам будет непросто определить это во всех подробностях, наличие как можно более полной информации облегчит вам поиск вариантов, позволяющих добиться дополнительной выгоды от сделки.

Многим из нас не стоит полагаться на свою память и держать в голове все цифры, которые могут понадобиться в процессе переговоров. Это еще одна причина для того, чтобы составить полноценный план переговоров. Один из вариантов такого плана может выглядеть следующим образом:

Изменяемая величина	Предложение	Степень гибкости	Стоимость
Условия оплаты	100% по поставке	Возможна 50%-я предоплата при условии предоставления банковской гарантии	Расходы составят 10% в год за использование кредита. 50% предоплаты в 1 667 \$
Условия поставки	1 апреля 2018 г.	Не ранее 1 ноября 2017 г.	Каждый месяц просрочки обойдется в 12 500 \$
Обслуживание	Опция	5 лет — срок, на который мы можем заключить договор на обслуживание	Мы можем платить до 25 000 долларов в год по договору на обслуживание

В любых переговорах планирование является наиболее важным этапом. Из-за плохой подготовленности к переговорам, мы часто уступаем свои позиции, что порой влияет на прибыльность сделки.

Необходимо уметь оценивать следующие факторы, чтобы начать планирование:

- Каковы ваши цели?
- Чего хочет добиться другая сторона?
- Какая информация повлияет на конечный исход переговоров?
- На какие уступки вы можете пойти?

До начала переговоров вам надо четко определить преследуемые цели:

- Чего вы хотите достичь?
- Чего вы должны достичь?
- Чего вы бы хотели достичь?
- Какие альтернативы приемлемы?
- Каковы другие стороны ваших целей?

Информация — это власть. При ведении переговоров вам надо знать:

- Какая информация имеется у вас и у другой стороны?
- Какую информацию имеете только вы?
- Какая информация необходима вам до начала переговоров?
- Какая информация необходима другой стороне до начала переговоров с вами?

Эта информация особенно полезна при переговорах, касающихся цен.

На ранней стадии переговоров обе стороны должны получить необходимую информацию, прежде чем предлагать конкретную сделку или альтернативы. Например, если вы знаете, что только ваша компания способна выполнить определенный заказ, то вы можете начинать переговоры на более выгодных для вас условиях.

Переговоры — это процесс, посредством которого достигается согласие между 2-мя и более сторонами. Невозможно, чтобы согласие было достигнуто мгновенно, обычно цели сторон расходятся, и только путем уступок решается конечный исход переговоров. При подготовке к переговорам, надо составить наиболее реалистичную оценку конечного результата. Решите, на какие уступки вы способны пойти, чтобы достичь соглашения.

Есть два элемента уступок: стоимость и ценности. Надо пойти на такие уступки, чтобы уступки в цене были минимальны для вас, но в то же время это представляло большую ценность другой стороны.

При подготовке к переговорам, спросите себя:

- Каков вероятный исход переговоров?
- Каков предел моих полномочий?
- Какие уступки я могу сделать?
- Какова будет стоимость каждой уступки, и какую ценность это составит другой стороне?

Поставив цели, вам надо найти способ достичь их. Для этого вам надо разработать стратегию. Есть много тактик ведения переговоров, и вам надо будет выбрать подходящую тактику для каждого случая. Спросите себя: Какую тактику нужно выбрать для достижения цели? Какую тактику использует другая сторона?

Если вы идете на переговоры с кем-либо, вы должны определить, какую роль в переговорах сыграет этот человек. Иногда команды по ведению переговоров специально распределяют роли, чтобы более эффективно вести переговоры.

Психологическая подготовка. Любые переговоры, связаны со значительным психологическим напряжением и требуют от участников максимальной выдержки, умения чувствовать и сочувствовать, щадить собственное «Я» от внешних посягательств, грубости, не деликатности, несправедливости.

На переговоры не следует идти слишком хмурым, обиженным или напуганным. Чрезмерное возбуждение (обида, гнев, радость, печаль), эмоционально снижают способность четко высказывать свои мысли, что негативно сказывается на результатах переговорного процесса. Умелое использование эмоций делает переговоры полноценными и результаты более эффективные и оптимальные.

Участники переговоров, которые умеют руководить своими эмоциями («разряжать» чрезмерное психологическое напряжение, преодо-

левать состояние апатии, растерянность), имеют значительно больше шансов на успех.

Достаточно подготовленные руководители небезуспешно используют с этой целью разнообразные психотехники, аутотренинги, иногда обговаривают предстоящие переговоры с друзьями, «разыгрывание» возможных вариантов сценария переговоров в собственном воображении. Полностью оправданным может быть использование методики рационального контроля, самоконтроля, управления эмоциями, которую предложила австралийские ученые Хелена Корнелиус и Шошана Фейр. Методика содержит ряд вопросов, ответы на которые помогают осознать свое эмоциональное состояние и откорректировать его.

Психологическая подготовка является очень важной составной частью подготовительного процесса. Она дает возможность осознать свои чувства и эмоции. При определенных условиях полезным является даже записывание перед переговорами своих реальных ощущений и желаемых. Поскольку полезным является выявление тех эмоций, которые вряд ли могут способствовать эффективности переговоров. Психологическое освобождение от проблем (подозрение, страх и др.) наступает сразу во время беседы о нем.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления: решение организационных вопросов и формирование содержательной части переговоров. Различие этих двух направлений

весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные вопросы. Например, в зависимости от содержания решается вопрос о нужности или ненужности привлечения экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

### ***1.2. Организационная подготовка переговоров***

К организационным моментам подготовки относятся: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня и сценария заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов, форма итогового документа и т.д. Большое значение имеет формирование делегации, определение ее главы, количественного и персонального состава. Бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя лишь из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность, по существу, обсуждаемой проблемы. Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду, где все работают на успех переговоров, а не на то, чтобы лучше выглядеть в глазах руководства. Как отмечал американский философ Эмерсон, «гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальные манеры».

Определение места и времени переговоров. Вопрос о месте переговоров не должен казаться простым и малозначимым. Он имеет

большое значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров.

Договариваться о переговорах принято не менее чем за 2–3 дня с отечественными партнерами и за 2–4 недели с иностранными. При определении времени встречи не принято оказывать давление на предполагаемого партнера, особенно если Вы сами являетесь инициатором переговоров. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: «Любое удобное для Вас время. Со своей стороны предлагаем четверг, 10 часов». Надо ли доказывать, что время начала переговоров следует неукоснительно соблюдать?

Если предполагаемый партнер просит о встрече, не проявляйте излишнего рвения. Чтобы проверить, насколько ему необходима сделка, подчас имеет смысл под тем или иным предлогом попросить о переносе встречи. Сослаться можно на сильную занятость, необходимость подготовки к важной конференции и т.д. Если партнеру очень нужна сделка, он, вероятно, попытается ускорить процесс и сразу предложить неплохие условия. Даже если он соглашается подождать, то уже по его звонку через неделю Вы будете знать, что по какой-то причине ему очень нужно соглашение с Вами. А тогда, вероятно, можно пойти дальше и потребовать больше, нежели предполагалось изначально.

Выбор места проведения переговоров — у себя или у партнера психологически важен. И в одном, и в другом случае существуют свои плюсы и минусы.

Так, проводя переговоры на своей территории, Вы имеете следующие преимущества: можете контролировать ситуацию и оказывать на нее воздействие путем выбора места переговоров — это его оформления, освещения, рассадки и т.п. Сила воздействия на партнеров может быть увеличена за счет выбора для них места проживания, решения транспортных проблем, характера культурной программы, выбора ресторана.

Составление программы приема партнеров, в том числе иностранных. Основными ее элементами являются: порядок встречи партнеров; определение персонального состава встречающих; участие представителей прессы, телевидения больше культурных различий между вами, тем больше перечисленные факторы влияют на ход встречи; как правило, люди чувствуют себя увереннее на своей территории, особенно в своей стране. Фактор «своего поля» хорошо известен в спорте. При проведении переговоров хозяева склонны быть несколько многословнее, чем гости, а в итоге переговоров получают чуть больше; на переговорах принято следовать тем правилам протокола и вежливости, которые традиционны для организаторов.

Это облегчает принимающей стороне процесс общения: всегда можно посоветоваться с компетентными людьми, заручиться их поддержкой и одобрением; партнер имеет меньше возможностей свернуть переговоры и уйти, что было бы нетрудно, находишь он на своей территории; Вы можете заниматься и другими делами.

К минусам переговоров на своей территории относятся следующие осложнения:

- вы не можете отложить решение, сославшись на отсутствие информации;
- ваш партнер приехал издалека, и у Вас может возникнуть ощущение некоего обязательства перед ним;
- организационные проблемы могут отвлекать от сути переговоров.

Есть свои преимущества и при «игре на чужом поле»:

- вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, в то время как в «родных стенах» многое отвлекает;
- можно придержать информацию, сославшись на то, что у Вас ее нет с собой;
- существует возможность перешагнуть «через голову» партнера по переговорам и обратиться непосредственно к его шефу, если таковой имеется;
- бремя организационных вопросов ложится на партнера.

Кроме своей или чужой территории может быть выбрано нейтральное место для проведения встречи. Такой выбор возможен в результате конфликта между партнерами.

Всегда, когда есть возможность, ведите переговоры на родном языке.

Перед встречей необходимо подготовить помещение. Оно должно быть безукоризненным, поскольку, по статистике, четверо из каждых десяти гостей фирмы формируют впечатление о ней по ее внешнему облику. Пол не должен быть грязным, а урны — полными мусора. Иначе в памяти у партнера может «всплыть» замечание известного специалиста по проблемам управления Тома Питерса о том, что «когда Вы раскладываете в самолете столик для еды и замечаете на нем пятна кофе, не задумываетесь ли Вы о качестве самого летательного аппарата?»

На столах не должно быть лишних документов, сейфы и шкафы следует запереть. На столе размещаются бумага, ручки, сигареты, минеральная или фруктовая вода, фужеры. Не следует ставить бутерброды, фрукты, конфеты — собравшиеся собираются работать, а не закусывать. Закуски можно подать лишь в случае, если, переговоры длятся многие часы. Если встреча проводится как гостевая (первый или заключительный визит), можно предложить гостям чай или кофе, в особых случаях — рюмку коньяка или ликера к кофе.

Пепельница на столе означает, что можно курить. Однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Комната для переговоров должна быть тихой и не душной, а стулья или кресла удобными и не располагаться против солнца или окон, за которыми - «угрюмый» промышленный «пейзаж».

Согласование повестки дня, и консультации с третьими лицами и организациями по касающимся их вопросам.

Предмет и круг вопросов, выносимых на переговоры, составляет основу переговорной концепции (или позиции) стороны. Он включает и анализ возможных вариантов решений.

Особенно важно принципиально проработать проблемы доставки грузов, взаимодействия с таможней, налоговыми органами, использования льгот, скидок, возможности реализации товара через торговые сети и т.п. Эти вопросы особенно актуальны при подготовке к переговорам с иностранными партнерами. Поэтому необходимо предусмотреть время для внутренних переговоров с третьими лицами и организациями и не спешить с назначением даты встречи с партнером за столом переговоров.

Недоработанные заранее вопросы ведут к затягиванию переговоров. Возникает постоянная необходимость решать их на ходу, что со-

здает впечатление плохой подготовленности, а следовательно, некомпетентности, ненадежности партнера и неуверенности в нем, к тому же появляется опасность увязнуть в этих согласованиях вместо того, чтобы вести переговоры с партнером по существу.

Формирование делегации.

Формирование делегации (команды) охватывает уточнение количественного и персонального (качественного) состава группы, подбор конкретных кандидатур, назначение председателя. Важными критериями при этом, являются профессионализм, психологическая совместимость участников переговорного процесса. Внутри делегации, на этом этапе подготовки к переговорам является возможное распределение ролей, обязанностей, функция с учетом навыков, опыта, склонностей и пр. ее участников. Главная задача — добиться, чтобы все участники на переговорах работали слаженно, четко как одна команда.

Работа в составе делегации — работа в команде, где от вклада каждого зависит общий успех дела. Это обстоятельство необходимо учитывать при формировании делегации. Одному лучше удастся выдвигать идеи, другому — формулировать их, третьему — обобщать материал и т.п. Главное — все должны быть ориентированы на командную, коллективную работу и способны к ней во имя достижения общей цели. Каждый должен уяснить простую мысль, высказанную

американским философом Р. Эмерсоном: «Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры». При проведении переговоров вне дома это обстоятельство может иметь решающее значение. Важна и психологическая совместимость членов делегации.

Объединение в деловых переговорах процессов межличностного общения и обмена информацией предъявляет высокие требования к коммуникативным и профессиональным способностям участников переговоров. Команда подбирается таким образом, чтобы кто-то умел задавать необходимые вопросы или перевести разговор в другую плоскость, кто-то мог снять эмоциональное напряжение. Не менее важно умение максимально, точно и лаконично изложить суть вопроса, главные идеи, предложения, условия и т.д.

Коммуникативная деятельность на переговорах предусматривает также обеспечение понимания обсуждаемых проблем, использование неформальных каналов циркулирования информации.

Принципиальным является такой подход: если Вы хотите, чтобы команда выиграла соревнования по прыжкам в длину, найдите одного человека, который может прыгнуть на восемь метров, а не восемь человек, прыгающих каждый на один метр.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством и сложностью вопросов, вынесенных в повестку, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, парал-

лельным обсуждением некоторых вопросов, проблем в различных комитетах и комиссиях, уровнем представительства.

При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров. При резком несоответствии количественного состава делегаций та из них, которая больше, получает преимущества: у нее больше каналов, по которым поступает информация, лучше возможности для ее анализа и выработки решения. Поэтому переговоры с неравным количеством участников нежелательны. При формировании делегаций на двусторонних переговорах исходят примерно из равенства их численного состава, хотя иногда это можно и не принимать во внимание. Принцип равенства относится, как правило, и к уровню представительства. При необходимости кроме членов делегации в ее состав могут включаться технические работники, а также переводчики и эксперты.

Не следует слишком раздувать состав делегации. Увеличение числа участников, особенно при разработке срочной программы, только замедляет процесс. Это обходится дорого. К тому же фланирующие без дела «участники переговоров» вызывают оправданное раздражение у тех, кто действительно работает не покладая рук. В результате страдают все члены огромной делегации и их партнеры.

В состав участников переговоров целесообразно включать женщин в качестве не только технических работников, но и основных членов

делегации. Эксперименты показывают, что процент достижения взаимоприемлемых договоренностей в смешанных командах выше, чем в моногруппах, где только мужчины или только женщины. Женщины усиливают командное начало делегации, в целом благоприятно действуют на партнеров.

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится: какие подавать сигналы, в каких ситуациях, каким образом. В качестве сигнала может служить, например, предложение кофе или прохладительного напитка.

Сбор информации о партнерах. В ходе подготовки к переговорам целесообразно собрать необходимую информацию о фирме, с которой предстоит иметь дело, и о партнерах. Речь идет об экономическом и финансовом положении фирмы, ее надежности, традициях, занимаемой экономической и рыночной нише, объеме операций и т.д. Для начала надо раздобыть проспекты фирмы или получить по факсу информационную справку.

Полезно также составить деловой портрет и представление о психологическом типе партнера, образовании, основных вехах карьеры, составе семьи, убеждениях, особенностях личности, увлечениях, общественных позициях, предпочитаемых темах и «табу» и т.п. Это по-

может определить, с каким партнером придется взаимодействовать, выбрать тактику переговоров, образ действий по отношению к нему.

И если в беседе с партнером Вы проявляете осведомленность в делах его фирмы, это, как правило, производит благоприятное впечатление. Особенно важно это при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими, сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям. Например, на японского предпринимателя произведет сильное впечатление к месту сказанная фраза о том, что выпускники университета, где он учился, всегда отличаются успешностью в делах. Но для этого как минимум необходимо заранее узнать, какой университет закончил Ваш партнер.

Перед переговорами полезно узнать, в каком настроении находится партнер, о чем у него в настоящий момент «болит» голова, как улучшить ему настроение.

Завершает организационную подготовку подготовительного периода переговоров разработка сценария будущих переговоров, который должен предусмотреть разнообразные варианты поведения участников, соответствующие превентивные действия, направленные на обеспечение результата.

### ***1.3. Содержательная подготовка переговоров***

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает:

- анализ проблемы и интересов участников;
- формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения.

Прежде чем стороны начнут готовиться к переговорам, анализируется проблема, которая будет решаться. В чем ее суть? Есть ли иные пути ее решения, требующие меньших затрат и усилий? Они могут быть обнаружены как в рамках односторонних действий, так и на основе переговоров с оппонентом. Необходимо выработать общий подход к переговорам — их концепцию. В отличие от позиции концепция переговоров — менее изменчивый элемент. При формировании общего подхода к переговорам определяются задачи, которые будут реализовываться на них. Необходимо определить возможные варианты решения. Производится разработка различных вариантов решения, их оценка, ранжировка в зависимости от степени их приемлемости для обеих сторон.

Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Предложения являются ключевыми элементами позиции. Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Для повышения эффективности подготовки возможны:

- проведение экономической, правовой или иной экспертизы;
- составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них — возможные позитивные и негативные последствия его принятия);
- проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;
- экспертный опрос по оценке вариантов решений;
- использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбора норм и процедур для принятия решений; оптимизации процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

Содержательная подготовка переговоров включает:

- анализ проблемы и диагностика ситуации, которая обусловила предстоящие переговоры. Именно с этого начинается содержательный аспект их подготовки, который предусматривает выяснение, уточнение позиционных интересов и потребностей обеих сторон. Собственные интересы участники переговоров в большинстве случаев формируют по таким направлениям:
  - формирование общего подхода, основных целей и задач, собственной позиции;
  - определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов,
  - формулирование предложений и их аргументация;
  - составление необходимых материалов и документов.

Работа относительно подготовки содержания переговоров, как правило, происходит по таким направлениям:

- личные интересы, цели и потребности;
- групповые потребности и интересы;
- цели развития организации.

Позицию партнера на переговорах моделируют с учетом таких во-просов:

- исходные установки;
- тактики, которым партнер отдает предпочтение;
- средства усиления своей позиции в переговорах;
- потребности, обуславливающие интересы;
- интересы партнера, которые совпадают с собственными ин-тересами;
- интересы партнера, которые не совпадают с собственными ин-тересами.

Анализ проблемы и диагностика ситуации. Это ключевой момент подготовительного процесса. Все известные на сегодняшний день ис-следования и практика показывают: в основе любых переговоров ле-жат потребности и интересы сторон. Интерес — сущностное понятие переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы. Последние не обяза-тельно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоис-ключающие и непересекающиеся интересы. Взаимоисключающие

предполагают, что стороны претендуют на одно и то же, например, на какую-либо территорию. Непересекающиеся интересы — такие, когда реализация интересов одной стороны не затрагивает интересы другой, иными словами, стороны хотят разного. Для наглядности можно сформулировать на листе бумаги интересы свои и партнера. Это позволит приблизиться к пониманию того, в чем они совпадают и в чем расходятся, какие типы и варианты решений возможны в данной ситуации.

При этом следует различать интересы и позиции, которые не всегда адекватно отражают эти интересы. Такое различие позволит более гибко и творчески отнестись к конструированию вариантов решений, выйти за пределы занятых позиций, что сделает возможным достижение самых удивительных комбинаций. Вообще не следует спешить с формулированием собственных позиций, они являются конечным продуктом подготовки. Эта работа проводится только после того, как определены интересы.

Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Выработка концепции переговоров (общего подхода). В отличие от позиции общий подход — менее изменчивый элемент переговорного процесса. Для определения концепции следует выявить функции предстоящих переговоров; решить, для чего они проводятся; попы-

таться установить, с какими целями предположительно идет на переговоры партнер. Обычно этого вполне достаточно, чтобы четко, в двух-трех предложениях, сформулировать концепцию предстоящих переговоров. Как правило, концепция в ходе переговоров не меняется, хотя внесение корректив не исключается.

Определение возможных вариантов решения. Хорошая подготовка предполагает предварительный анализ максимально возможного числа вариантов решений, ибо любые переговоры практически всегда допускают несколько альтернатив. Задача состоит в том, чтобы найти наиболее приемлемую, определить степень ее вариативности и минусы.

Обычно на стадии подготовки выявляется, что возможные варианты неравнозначны. Следовательно, их необходимо проранжировать. Нужно также иметь в виду, что роль того или иного варианта решения может меняться в ходе переговоров, если появляются новые факторы и условия.

Чисто психологически полезно ориентироваться не на единственный вариант решения, а на возможность появления в ходе переговоров «веера», «пакета» решений. Последнее означает, что от некоторых «домашних заготовок» нужно будет отказаться — тем легче на это будет пойти при психологической готовности.

Подготовка предложений и их аргументация. К тому или иному варианту решения подводят конкретные предложения, отражающие Вашу позицию. Формулировка предложений должна быть ясной и отточной. Это достигается на стадии подготовки. Невразумительные предложения могут исказить Вашу позицию и ход переговоров в целом.

Целесообразно также заранее продумать содержание и порядок изложения аргументов, лежащих в основе предложений, проектов решений, запасных вариантов и т.д. При подготовке аргументации следует предусмотреть проведение экспертизы, поскольку кажущийся весомым аргумент может оказаться не отвечающим нормам права, морали или законам рынка. В таком случае использование его может только навредить. Лучше не пожалеть времени и денег на квалифицированную экспертизу.

По возможности следует учесть особенности личности партнера — национальные, культурные, психологические, возрастные и иные. Здесь как раз и будет полезна работа по сбору информации о партнерах, о которой говорилось выше.

Все эти моменты могут и должны быть внесены в план переговоров.

Подготовка необходимых документов и материалов. Эта работа является итогом всей подготовки к переговорам.

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

Заблуждаются те, кто считает это пустым занятием и бюрократизмом. Подготовка к переговорам не должна пропасть даром. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки думать о точности формулировок, логичности и стройности предложений, обоснованности решений. Тщательно отработанные документы и материалы будут служить на переговорах ориентирами, с которыми сверяется их ход и вносимые изменения. Кроме того, подготовленные аналитические материалы и справки могут быть путеводителем по законодательству, ценам и, следовательно, дополнительным аргументом в ходе переговоров.

Формирование общего подхода к переговорам, их целей, задач и позиций. Эта работа предусматривает согласование цели переговоров, функций, которые могут быть благодаря им реализованы, уточнение цели переговоров, переговорных целей противоположной стороны. Важно также предусмотреть средства, благодаря которым планируется достичь цели — общий анализ проблем, поиск вариантов их разрешения, баланс уступок и приобретений.

Прогнозирование изменения ситуации и возможных вариантов разрешения проблемы. Этому предшествуют поиски оптимальных ответов на вопросы, которые составляют суть переговоров, согласование вероятных корректив для достижения наиболее оптимального для обеих сторон варианта решения, а также прогнозирование негативных последствий, возможных последствий реализации обратного варианта.

Проектирование наиболее благоприятных условий. Вариант решения проблем может измениться из-за новых физических, морально-психологических, социально-экономических, социально-психологических и других условий проведения переговоров. Например, изменения могут быть обусловлены пересмотром основных ценностей. Поэтому, чрезвычайно важно прогнозировать условия проведения переговоров.

Подготовка, анализ предложений, составление необходимых документов. На этом этапе происходит оценивание, ранжирование вариантов в зависимости от степени их возможного принятия. Важно продумать возможные предложения, соответствующие определенному варианту решения проблемы, а также их аргументацию. Подготовка завершается написанием документов и материалов, что требует от участников подготовки переговоров тщательной их формулировки.

Подготовка содержательной части переговоров должна подтвердить компетентность участников переговорного процесса, их умение ориентироваться в ситуации неопределенности или меняющихся условий, аргументировано доказывать правильность предложенных вариантов решения проблем.

Тактическая подготовка.

Цель тактической подготовки подготовительного периода состоит в выборе методов и способов ведения переговоров, распределении ролей между участниками команды, налаживании конструктивных равноправных отношений с партнером. Бытует мнение, что деловые отношения с партнерами по переговорам должны, прежде всего, быть дружескими, в партнере прежде всего необходимо видеть друга, который способен бескорыстно помочь и выручить. Такое мнение бесполезно перед аргументом, что переговоры это не только сплоченность, общность, а и разногласия, и конфликт интересов, они строятся на взаимовыгодной, а не на альтруистической основе. Распространенной является и точка зрения, согласно которой к партнеру на переговорах необходимо относиться жестко, конфронтационно, а любые проявления дружелюбия — неуместны.

Если первый подход ошибочен не критическим отношением к противоположной стороне, то другой — излишним предубеждением, эго-

истичностью, а потому оба не могут претендовать на конструктивность, а их использование не может быть эффективным.

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

#### ***1.4. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров***

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

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

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

Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю

имеющуюся информацию о партнере по переговорам: серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный. Тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров

Существенные различия в понимании целей и ожидании результатов (различия в оценках, что выгодно, рентабельно, прибыльно, доходно) вероятнее всего приведёт к охлаждению интереса сторон уже на начальном этапе ведения переговоров. В этом случае трудно рассчитывать на позитивное решение проблемы и успешное завершение переговоров, поскольку у другой стороны будут формироваться иные оценочные категории: ненадежная операция, непродуманно, невыгодно, нерентабельно, слишком высокая цена.

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

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

другие функции, например, координации совместных действий сторон в будущем.

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

Как правило, участники предстоящих переговоров не раскрывают свои заготовки, этапы подготовительной работы, которые чаще всего остаются неизвестными для другой стороны. Совместно участники переговоров обсуждают, помимо определения предмета и круга вопросов, место и время их проведения и уровень руководителей и количество представителей договаривающихся сторон.

Вопрос о равном соответствии служебного положения руководителей делегаций имеет принципиальное значение, если переговоры проходят с иностранными партнерами.

Именно в ходе подготовки к переговорам закладывается их успех. Плохая подготовка вынуждает затягивать переговоры, порождает мысль о некомпетентности партнера, вызывает разочарование в нем, сказывается на его имидже. Инициатива может полностью перейти в руки более подготовленной стороны: радио; преподнесение цветов;

размещение в гостинице; деловая часть (встречи, беседы, переговоры); приемы, завтраки, обеды и др.; посещение промышленных и других объектов; культурные мероприятия; проводы. Составление программы приема партнеров и организационное решение этих вопросов следует поручить наиболее ответственным и серьезным сотрудникам.

Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес.

Как правило, беседы и переговоры заранее планируются. В процессе подготовки переговоров и бесед необходимо избегать двух крайностей. Одна крайность — не готовиться к переговорам вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе переговоров. Другая крайность состоит в пунктуальном продумывании всех этапов будущей встречи, учете мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз.

Обе крайности ущербны. В первом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Переговоры без подготовки могут у вашего партнера зародить мысль о вашей некомпетентности в обсуждаемом вопросе. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет приводить к растерянности и неуверенности.

Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линии поведения.

Наиболее распространенными недостатками и ошибками при подготовке являются: неумение правильно выбрать наиболее подходящий, благоприятный период для переговоров (то, о чем имело смысл договариваться вчера, может быть не актуальным сегодня); пренебрежение серьезной и детальной подготовкой («на месте сориентируемся»); излишняя уверенность в собственной «сильной позиции» («большие батальоны всегда правы»).

К переговорам следует готовиться всегда, а не только в случае объективной слабости позиции. Сильная позиция при плохой подготовке на переговорах может оказаться довольно уязвимой. Полезно настроить себя на следующую установку: ваш партнер по переговорам, как и вы, хорошо подготовился к ним (определил цели, выбрал тактику и т.д.), может логично аргументировать и не поддается на уловки. Он, как и вы, представляет интересы своей фирмы, тщательно продумывает все положительные и отрицательные стороны предложений собеседника.

### ***1.5. Выбор модели ведения переговоров***

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:

– четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и

понимает проблему;

- обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;

- наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;

- определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- цель переговоров;
- партнер по переговорам;
- предмет переговоров;
- ситуация и условия переговоров;
- присутствующие, на переговорах;
- организация переговоров.

Что нужно обдумать до начала переговоров.

К любой встрече, на которой будут обсуждаться какие-либо вопросы, необходимо подходить с конкретно поставленной целью. Переговоры могут затянуться, и потребуются принять ряд решений до того, как вы придете к соглашению. Кроме того, вам следует поставить перед собой альтернативную цель на случай, если вы не сумеете достичь основной.

Тем не менее, подготовка не является самоцелью. Не следует думать, что можно заранее все предусмотреть и просчитать. Переговоры полны неожиданностей, и к неожиданным ситуациям, предложениям, решениям тоже надо быть готовым, прежде всего психологически. К тому же чрезмерная домашняя детализация — вплоть до ремарок и пауз — может сковывать. Стоит реальному процессу чуть отклониться от задуманного, как заранее подготовленный план способен разрушиться, словно картонный домик. Малейшее отступление от него может вызвать растерянность и неуверенность. Готовить надо основные, стратегические моменты, не перегружая их мелочами.

Подготовка к переговорам сложный и ответственный процесс. К примеру, М. Лебедева в процессе подготовки к переговорам выделяет следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов;
- установление рабочих отношений с партнером;
- решение организационных вопросов;
- определение общего подхода (концепции) и подготовка переговорной позиции, в том числе вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

### ***1.6. Семь элементов подготовки к переговорам***

Чего действительно хотят люди? Все участники переговоров обладают своими интересами. Это потребности, желания и страхи, которые направляют ход переговоров. Интересы отличаются от позиций

— утверждений, требований и предложений, которые стороны делают во время переговоров. Определенная позиция представляет собой всего лишь один из способов удовлетворения интересов. Позиция — это средство, а не цель. Для того, чтобы добиться успеха на переговорах, недостаточно спорить по поводу определенной позиции. Достигнутый в результате переговоров итог должен удовлетворять запросы обеих сторон по крайней мере лучше, чем если бы никакого соглашения вообще не было. Однако для того, чтобы соблюсти свои интересы, нам следует избегать некоторых наиболее распространенных ошибок во время подготовки к переговорам.

Наиболее распространенные ошибки. Сосредоточение внимания на позициях вместо интересов. Многие люди готовятся к переговорам, фокусируя внимание на позициях вместо интересов. Они определяют для себя первоначальное требование — то, что они должны запросить, и иногда личный «последний рубеж защиты» — тот минимум, который кажется им приемлемым. Однако в таком подходе имеются недостатки. Во-первых, он тормозит творческий процесс. Если, к примеру, покупатель и продавец говорят о своих позициях в отношении стоимости транспортировки товаров, уменьшается вероятность того, что они успеют обсудить ряд других вопросов. Во-вторых, подготовка только позиций может повредить взаимоотношениям. Если продумать только минимальные и максимальные предложения, увеличи-

вается вероятность того, что переговоры превратятся в жесткое соревнование в силе воли, при котором каждая сторона чувствует потребность «держать порох сухим», настаивая на том, что верна ее позиция.

Подобная борьба за доминирование вредит взаимоотношениям.

Думать только о том, что мы хотим. Может возникнуть мнение, что подготовка заключается только в том, чтобы думать о том, что хотим мы. Это не так. Возможное соглашение, которое отвечало бы только нашим интересам, бесполезно, если оно не отвечает вдобавок интересам противоположной стороны в такой степени, чтобы она была готова согласиться с ним. Мы обязаны соблюсти их интересы по крайней мере на приемлемом уровне. Кроме того, если мы начнем говорить исключительно о своих собственных интересах, мы как бы пошлем противоположной стороне сигнал о том, что не желаем работать бок о бок с ней. Это затруднит проведение мозговых атак, а также поиск более конструктивных вариантов.

Хорошо подготовленный участник переговоров.

Искать за позициями интересы. По каждой позиции, которую мы занимаем во время переговоров, мы должны задавать себе вопросы: зачем? или для какой цели? Почему мне нужна поставка товаров к конкретному числу? И т.д. подобные вопросы заставляют нас думать о тех потребностях, которые заботят нас больше всего. Они обнажают

интересы, которые стоят за нашими требованиями. Если мы не можем с уверенностью отличить позиции от интересов, нам надо определить, существуют ли способы удовлетворения соответствующего требования.

Определить приоритеты в своих интересах.

После обдумывания своих интересов полезно разобраться в их относительной важности. Это поможет оценить и сравнить предлагаемые варианты с большей быстротой и эффективностью. Это может, кроме того, оказать помощь в достижении оптимального результата — мы сможем переработать предлагаемое соглашение в соответствии с самыми важными личными интересами. Если приближается конечный срок, определение приоритетов среди наших интересов высветит вопросы, на которых мы должны заострить внимание. Учитывать интересы противоположной стороны — это трудный аспект переговоров. Часто мы ожидаем, что другие будут смотреть на мир нашими глазами. Однако следует отдавать себе отчет в том, что надо понимать интересы противоположной стороны, если мы хотим предложить приемлемый вариант. Если переговоры уже идут, мы сможем справиться об интересах противоположной стороны, задав те же самые вопросы, которые мы задаем себе, «почему?» и «по какой причине?». Мы можем узнать их интересы, сделав предложение и задать вопрос: «Чем вас это не устраивает?». Мы можем, кроме того, по-

размыслить над тем, почему они говорят «нет» нынешнему предложению, а также, почему этот отрицательный ответ оправдан с их точки зрения. Тем не менее, пока переговоры не начались, нам надо готовиться к ним. Мы можем попросить их прийти на предварительную встречу, чтобы обсудить исключительно интересы. Мы можем позвонить и задать вопросы, стараясь формулировать эти вопросы таким образом, чтобы получить помогающие делу ответы: «Правильно ли мы полагаем, что вы озабочены вот этим вопросом, а не этим? Будьте добры, помогите нам понять, что вас заботит больше всего?» С другой стороны, мы можем проконсультироваться с людьми, которые имеют ту же профессию или работают в той же отрасли, что и наш партнер по переговорам, или можем посоветоваться с людьми в своей собственной организации, которые занимаются аналогичной работой. Независимо от того, какой подход мы используем, полезно будет иметь хотя бы какое-то представление об их интересах, прежде чем отправляться на переговоры.

Каковы возможные соглашения или части одного соглашения? Благодаря различиям — перспектив, ресурсов или интересов — возникает возможность повысить ценность результата переговоров. Переговоры заключаются вовсе не в перекидывании друг другу бумажек, не в спорах из-за различий во мнениях, и не в навязывании другим своих желаний того. Они заключаются в осознании того, как эти раз-

личия могут помочь каждой из сторон, которые участвуют переговорах, завершив их, оказаться в лучшем положении, чем если бы не было заключено никакого соглашения. Самыми лучшими являются те переговоры, на которых будет рассмотрен ряд возможных вариантов (опций). Из того, что какой-то вариант решения той или иной проблемы первым пришел в голову одному из участников, а также из того, что его готовы принять обе стороны, вовсе не следует, что это самый лучший вариант. Чем больше опций будет рассмотрено, тем больше вероятность того, что одна из них действительно сможет примирить различающиеся интересы участвующих в переговорах сторон. Для того, чтобы достичь соглашения по такой опции, необходимо подойти к ней хорошо подготовленным.

Наиболее распространенные ошибки.

Слишком узкая, односторонняя фокусировка. Часто участники переговоров ограничивают свою подготовку к ним попытками представить себе то, чего они хотят, и доходят при этом, возможно, до того, что начинают рассматривать три варианта одной темы. Что они хотели бы получить; самое малое на что они готовы согласиться, а также наиболее «реалистичный» вариант, находящийся где-то посередине. Поступая таким образом, участники переговоров готовятся только к тому, чтобы вести дискуссию в произвольно выбранных пределах. Определяя позицию, дальше которой нельзя отступать, могут запро-

граммировать себя на то, что на каком-то этапе им надо будет в гневе удалиться из зала переговоров. Подобный подход не дает возможности представить. Что можно будет сделать после ухода с переговоров. А принятие в качестве реалистичной цели какой-то точки посередине между фантазией и последним рубежом защиты понизит требования этой стороны и, по всей вероятности, ограничит ценность результата, которого она сможет добиться на переговорах. Если не готовиться, устанавливая для себя произвольные позиции в пределах континуума своих пожеланий, то появляется риск совершить две кардинальные ошибки при подготовке к переговорам, каждая из которых может привести к столкновению позиций сторон.

Не учитывают положительного значения разницы во мнениях. Многие участники переговоров имеют тенденцию подходить к переговорам как к упражнению в «устранении разницы во мнениях» или «достижении консенсуса». Хотя умение вести дело при наличии разницы во мнениях и является важной составной частью управления рабочими взаимоотношениями, но, если вы будете готовиться к тому, чтобы свести к минимуму различия во мнениях или идти на уступки во имя поддержания отношений, вы готовитесь к тому, чтобы уменьшить ценность результата переговоров. Такая подготовка приводит к решениям типа «наименьшего общего знаменателя», а не к реальной выгоде как возможному результату данных переговоров. Хорошо подготов-

ленный участник переговоров отдает себе отчет в разнице во мнениях и использует ее для того, чтобы увеличить ценность результата для обеих сторон переговорного процесса.

Хорошо подготовленный участник переговоров.

Часто, только взглянув на список интересов каждой из сторон, которые участвуют в переговорах, мы можем установить некоторые возможные способы удовлетворения соответствующих требований. Подготовка перечня подобных возможностей заранее, до начала переговоров, продвигает вас на два шага вперед по сравнению с типичным способом подготовки: «Я знаю, чего я хочу, и знаю, на что могу согласиться». Эти опции не только учитывают партнера по переговорам, но они вдобавок более разнообразны и представляют больше возможностей для творческого подхода, чем просто позиции для ведения торга. Поиск путей того, как можно работать вместе, чтобы большего добиться. Не забывая о настоящей цели переговоров — удовлетворении интересов участвующих в них сторон, - полезно обратить внимание на методы и ресурсы, которые каждая из сторон имеет в своем распоряжении, а также поискать способы их сочетания или пути сотрудничества в их применении для увеличения ценности результата, получаемого каждой из них. В частности, можно подумать над следующими способами повышения ценности результата переговоров:

Обладая похожими навыками и ресурсами, стороны могут работать вместе для получения экономии, достигаемой в результате роста масштабов производства

Обладая похожими разными и ресурсами, стороны могут работать вместе для создания того, чего никто из них поодиночке создать не смог бы

Независимо от того различны или нет ваши ресурсы, можно подумать над вариантами, обещающими обоюдную выгоду в противоположность выгоде отдельной или получаемой самостоятельно.

Извлечь пользу из различий. Разница во мнениях служат горючим для двигателя торговли. Без разницы оценки стоимости акций не существовало бы активного фондового рынка. Во время переговоров все, что вы цените высоко, в то время как партнер по переговорам придерживается противоположного мнения (или наоборот), создает возможность для получения выгоды. Для того, чтобы распознать ее и преобразовать из потенциальной формы в реальную ценность, часто требуется тяжелая работа. Однако, уже само по себе упражнение в поиске возможных компромиссов, которые обеспечивают значительный выигрыш одной из сторон — при минимальных затратах или вообще при отсутствии каких бы то ни было затрат для другой, - с большей долей вероятности значительно лучше подготовит вас для того, чтобы поднять этот вопрос и преобразовать таким образом хотя часть

из этого потенциала в реальность. К наиболее распространенным источникам различий относятся: риск, время, ощущения, предельная ценность одного и того же предмета. Не существует легких и удобных в применении рецептов успеха на переговорах. Хорошие опции часто могут во время совместной работы на переговорах.

Что я предприму, если мы не придем к согласию? Не всякие переговоры приводят к заключению соглашения. Да и не должны. Бывает и так, что поступишь лучше, если прервешь переговоры, поскольку выгода от предлагаемого соглашения оказывается меньше, чем затрачиваемые усилия, или же есть кто-то другой, кто в состоянии предложить вам более выгодные условия. Альтернативы представляют собой другие способы выполнения чего-либо. На переговорах это другие способы удовлетворения ваших интересов. На любых переговорах, если не заикливаться на одной мысли, можно прийти к нескольким возможным альтернативам. Подготовит свою альтернативу перед началом переговоров совершенно необходимо для того, чтобы определиться с тем, когда уходить с переговоров, или принять решение остаться и продолжить их ведение.

Наиболее распространенные ошибки.

Не думают об альтернативе. Участники переговоров при подготовке к ним совершают две наиболее распространенные ошибки по отношению к своим альтернативам. Некоторые идут на переговоры, не

зная как они поступят, если не смогут прийти к соглашению. В результате они обычно не могут с уверенностью определить, когда им следует продолжать переговоры, а когда самое время направляться к выходу. Полагают, что альтернатива — это что-то «давно знакомое». Другой наиболее распространенной ошибкой является предположение о том, что вы знаете свою альтернативу, в то время как не продумали предварительно более тщательно возможные варианты удовлетворения своих запросов, т.е. при определенных обстоятельствах другие альтернативы (о которых участники не подумали заранее) могут быть более эффективны, недорого стоящие, а порой и то и другое. Хорошо подготовленный участник переговоров.

Знать свою альтернативу. Никогда не следует недооценивать знание того, что можно предпринять, если не удастся прийти к соглашению. Это даст участникам переговоров гораздо больше уверенности в своих силах во время ведения переговоров независимо от того, достигнут они соглашения или нет. Это удержит от совершения ошибки, то есть не даст согласиться на недостаточно хороший вариант решения — причем в сравнении не с каким-то произвольными пожеланиями либо предположениями, а в сравнении с чем-то конкретным и осязаемым. Это поможет участникам решить, уходить или оставаться, без нервозности, которую часто вызывает необходимость подобного решения. Время потраченной на то, чтобы продумать не просто одну

альтернативу, а несколько способов удовлетворения своих интересов, а также определить, какая альтернатива самая лучшая — окупится, даже если участникам никогда не придется пользоваться своей лучшей альтернативой.

Укреплять свою лучшую альтернативу.

Альтернативы редко поддаются улучшению. Рекомендуется выбрать момент, чтобы взглянуть на них как бы со стороны и подумать о том, как сделать вашу альтернативу более легкой, приближенной к реальности или в большей степени удовлетворяющей ваши запросы — это может улучшить результаты многих проводимых вами переговоров. Обладая сильной альтернативой и зная об этом, участник повышает уверенность в своих силах во время ведения переговоров. Рассматривать их альтернативы. Все участники переговоров имеют определенную альтернативу, независимо от того, думают они об этом или нет. Во время подготовки к переговорам полезно было бы выяснить, в какой ситуации противоположная сторона будет готова их прервать. Хотя вполне возможно, что никогда не удастся выяснить столь субъективный момент с достаточно высокой степенью вероятности, тем не менее, можно будет сделать довольно близкое к действительности предположение о том, что партнеры смогут предпринять, если соглашение не будет заключено. А если это сделать, то можно продумать то, как сделать этот выбор для них менее привлека-

тельным — путем ли затруднения применения их альтернативы на практике или представления ее в менее привлекательном свете, либо же путем простого убеждения их в том, насколько непродуманным или дорогостоящим решением могла бы стать такая альтернатива.

Какие критерии я использую для того, чтобы убедить всех в том, что никто из нас не проиграл? Насколько бы хорошо мы не понимали интересы противоположной стороны и насколько бы искусно мы ни изобретали способы согласования мнений, нам практически всегда придется сталкиваться с жестокой реальностью существования конфликтующих интересов. Некоторые участники переговоров пытаются разрешить подобную ситуацию посредством волевого давления. Однако эффективно участники переговоров убеждают своих партнеров по переговорам. Они понимают. Что, как правило, будет лучше убедить противоположную сторону в том, что определенный результат справедлив, чем переупрямить ее. Споры о том, что следует, а чего не следует делать, создают обстановку соревнования, в которой каждая из сторон считает, что упрямство будет вознаграждено. Подготовка к тому, чтобы какого-то в чем-то убедить, требует продумывания, можно даже сказать, - исследования тех вещей, которые дадут возможность показать партнеру: ему надо соглашаться, поскольку соглашение имеет смысл, и он сможет объяснить другим. Почему пошел на него. Подобный результат требует тщательного продумывания стан-

дартов или аргументов, которые должны быть убедительными, а также того, как они должны будут сказаться на ходе переговоров.

Наиболее распространенные ошибки.

Полное игнорирование легитимности. Участники переговоров на свой страх и риск игнорируют элемент легитимности. Если участники переговоров не подготовятся к тому, чтобы обсуждать логически обоснованную канву возможных соглашений, они придут на переговоры, не способные сказать ничего, кроме, разве что, таких слов: «Давайте согласимся с этим, потому что это именно то, что мне нужно» (будут не в состоянии объяснить. Почему полагают, что то, чего они хотят, имеет смысл или приемлемо). Таким образом, если противоположная сторона оказывает сопротивление, неподготовленный к переговорам участник может лишь грозиться прервать переговоры или преувеличить свои уступки, чтобы «подсластить» сделку для противоположной стороны. Слабая подготовка к тому, чтобы обсуждать объективные критерии, может явиться причиной ошибки, которая будет стоить очень дорого. Недостаточное внимание к тому, как партнер по переговорам будет объяснять соглашение. Другим распространенным недосмотром является невнимание к тому, как партнеру по переговорам придется объяснять соглашение членам своей группы или согражданам: будь то клиенты, члены какой-то организации, начальники и т.д. Если полагать, что придумать приемлемое объяснение — это

проблема партнеров, появляется риск столкнуться с тем, что они не смогут этого сделать. В результате партнеры могут не принять соглашение, либо, приняв, не будут соблюдать его в полной мере, как в случае, если бы условия сделки были им понятны, и они смогли бы объяснить свое решение. Обдумывание всего одного объективного логического обоснования. Обдумать объективное логическое обоснование для одного из возможных результатов переговоров может оказаться недостаточно. Слишком мало знать — опасно, так же и подготовка, которая концентрируется на слишком узком направлении — всего на одном способе аргументации какого-либо соглашения — может повысить риск неудачи. Следствием подобного упущения в подготовке становится превращение переговоров в позиционное аргументов, а это так же бесперспективно, как и позиционная борьба вокруг принятия решения. Если идешь на переговоры уверенный в том, что имеется всего одно правильное решение, то наверняка можно столкнуться с напряженными, конфронтационными переговорами, на которых кто-то обязательно выигрывает, а кто-то проигрывает. Хорошо подготовленный участник переговоров имеет в своем распоряжении набор некоторых принципов или критериев, которые могут быть использованы для определения целого ряда разумных решений вопроса, по которому идут переговоры.

Хорошо подготовленный участник переговоров.

Изучить критерии справедливости. Лишь у немногих участников переговоров имеется один правильный ответ. Элемент легитимности помогает уменьшить количество возможностей и свести к таким, которые справедливы по отношению к каждой из сторон. Обратите внимание, что справедливо не всегда означает поровну — справедливость не всегда означает деление пополам. Часто имеются веские причины для принятия какого-то другого решения. Для того, чтобы быть хорошо подготовленным, необходимо рассмотреть широкий диапазон объективных критериев, которые могут помочь партнерам определить, что подойдет в данных обстоятельствах. Обратившись к аргументам, не имеющим отношения к воле участвующих в переговорах сторон, - к внешним стандартам или принципам — можно избежать вовлечения в битву по поводу того, что будете или не будете делать, а станете обсуждать, что следует делать. Если быть хорошо подготовленным по ряду различных стандартов, то можно, кроме того, предложить те, которые наиболее выгодны, причем сделать это убедительно и в конструктивной манере.

Рассмотреть «справедливые» способы принятия решений. Не всегда бывает легко найти принцип или стандарт, которые помогли бы партнерам по переговорам достичь соглашения. Часто случается так, что даже после применения объективных критериев для определения контуров возможного соглашения можно оказаться в ситуации, когда

необходимо что-то предпринять, чтобы совершить «завершающий прыжок» от разговоров к сделке. В этом случае полезно бывает уделить время обдумыванию дальнейших действий, которые должны быть расценены как справедливые.

Подготовиться к тому, чтобы помочь противоположной стороне объяснить достигнутый на переговорах результат. Нам всем есть перед кем отчитываться и кому объяснять результаты переговоров. Перед кем бы ни отчитывались партнеры по переговорам, если они не смогут убедительно объяснить, почему они дали согласие на заключенную сделку, им будет трудно, или вообще невозможно, принять ее либо, после принятия, соблюдать ее условия точно и охотно.

Готов ли я к тому, чтобы слушать и говорить эффективным образом? Процесс переговоров очень важен. Он может преобразовать нарастающий антагонизм, возникший между двумя участниками переговоров, в чувство победы как у той, так и у другой стороны, но может привести и к обратному результату. Он способен превратить то, что казалось вполне простым решением, в бюрократический кошмар или сделать из запутанной ситуации со множеством задействованных в ней сторон нечто поддающееся управлению, причем с перспективой положительного исхода. Во время переговоров мы должны стремиться к установлению хорошей коммуникации. Хорошая коммуникация способствует устранению недопонимания, а также приводит к тому, что

переговоры идут более эффективно. При установлении хорошей коммуникации переговорный процесс облегчает, а не затрудняет ведение дел друг с другом в будущем. Достижению этих целей может помочь подготовка. Поскольку хорошо подготовленный участник переговоров тщательно продумал то, как сложившаяся ситуация может представляться противоположной стороне и что может их заботить в отношении его намерений, он ( или она ) готовы иметь дело с потенциальными разногласиями, причем таким образом, который сближал бы, а не разделял участвующие в переговорах стороны.

Наиболее распространенные ошибки.

Концентрация внимания на репетиции определенных выражений. Если участники переговоров тратят большую часть своей энергии на обдумывание того, что они скажут противоположной стороне, велика вероятность того, что они скажут что-то не то. Одна из наиболее распространенных ошибок во время подготовки к переговорам заключается в том, что человек начинает репетировать определенные выражения. Хотя это и успокаивает нервы, но такие репетиции приводят к уменьшению нашей способности выполнять нечто более важное: слушать и понимать. Проблема заключается не столько в преодолении скованности, когда придерживаешься подготовленного текста, даже если обнаружилось, что он не нужен или неуместен, а в чувстве перспективы и внимательности. Если готовится, думая о том, что го-

ворить, то высока вероятность того, что можно оказаться неготовым к тому, что может сказать противоположная сторона, или к тому, как она может интерпретировать то, что было сказано.

Игнорирование белых пятен.

В любой отрезок времени участник переговоров может воспринять только какую-то часть из всей головоломки намерений, восприятий и взаимодействий окружающих людей. Во время своих действий мы способны отдавать себе отчет в отношении своих собственных намерений и восприятий. Но мы просто не можем знать, как наши слова или действия будут восприняты противоположной стороной или какое воздействие они на нее окажут. Подобным же образом, когда мы слушаем и наблюдаем, мы можем постараться понять, что они делают и говорят, как мы воспринимаем это, а также какое воздействие это оказывает на нас. Но сколько бы мы не старались, мы не сможем узнать их намерений или восприятий эти ограничения сами по себе не смогут помешать нам эффективно работать в процессе переговоров. Однако, если их игнорировать или действовать так, словно мы можем быть совершенно уверены в отношении намерений противоположной стороны или в отношении того, какое воздействие оказывают на нее наши действия, то это мешает нам эффективно сотрудничать.

Традиционный совет участникам переговоров заключается в том, чтобы они внимательно слушали. Независимо от намерений или пред-

почитаемой тактики необходимость слушать другую сторону — причем так, чтобы вы могли затем правильно выбрать. Что и как делать, — важна — с любой точки зрения. Во время подготовки к ведению переговоров очень важно продумать, что противоположная сторона будет говорить, а также свою реакцию на различные сообщения. В противном случае вполне вероятно, что предложения. Сделанные одной стороной, затруднят, если вообще не перечеркнут, возможность услышать что-либо еще. Для того чтобы эффективно вести дело во время переговоров, нужно подготовиться к тому, чтобы изложить свое мнение таким образом, чтобы ваши партнеры могли его услышать.

Готов ли я к тому, чтобы контролировать устанавливающиеся взаимоотношения? Чрезвычайно важным элементом на любых переговорах, причем вызывающим обычно больше всего беспокойства, является качество рабочих отношений, которые устанавливаются с противоположной стороной. Хорошие рабочие отношения позволяют нам эффективно справляться с возникающими у нас трудностями. Плохие, в свою очередь могут привести к срыву сделки даже тогда, когда, по крайней мере, на бумаге для обеих сторон было бы лучше, если бы они достигли согласия. Качество взаимоотношений не достигается случайным образом. Оно представляет собой продукт того, как мы ведем друг с другом дела. Хорошо подготовленный участник переговоров обдумывает то, как следует взаимодействовать с партнером, а за-

тем планирует шаги, которые позволили бы двигаться в этом направлении. Для построения эффективных рабочих отношений такие шаги должны вести к взаимопониманию, развивать доверие и уважение друг к другу, стимулировать взаимное убеждение (а не принуждение), обеспечивать баланс на уровне разума и эмоций, само собой разумеется, способствовать развитию общения.

Наиболее распространенные ошибки.

Смешивание взаимоотношений и сути дела. Среди наиболее распространенных и свойственных людям ошибок, к которым склонны участники переговоров, можно выделить стремление сваливать в одну кучу людей и проблемы. То есть у нас частенько проявляется тенденция к смешиванию вопросов взаимоотношений. Если не суметь привести черту между двумя этими вещами во время подготовки к ведению переговоров, возрастает вероятность того, что мы станем пытаться сохранить отношения, делая значительные уступки, и наоборот. Ни то, ни другое не сработает. Если существует какая-либо проблема во взаимоотношениях, например, отсутствие доверия или уважения, - то попытки справиться с ней уменьшая цены или соглашаясь на их условия либо на какой-нибудь существенный пункт этих условий не приведут к снятию этой проблемы. Наоборот, это может показать противоположной стороне, как добиваться от вас уступок: им надо всего лишь вести себя так, словно они обиделись или почувствовали к

себе неуважение. Предположение о том, что отношения представляют собой некую «данность», а также что «это их вина!» Вероятно, из-за того, что все мы проводим первые годы своей жизни, поддерживая отношения, которые практически не можем контролировать, многие участники переговоров склонны рассматривать свои взаимоотношения с партнерами с противоположной стороны как нечто, что «происходит само собой».

Хорошо подготовленный участник переговоров.

Подготовлен к тому, чтобы не смешивать вопросы взаимоотношений и вопросы сути дела. Для того, чтобы отделить во время ведения переговоров вопросы взаимоотношений и сути дела друг от друга, а также успешно справиться с каждой из них, потребуется установить, что является вопросами или проблемами, имеющими отношение к сути дела, а что — проблемами взаимоотношений или человеческим фактором. Проблемы сути дела относятся к содержанию переговоров — ценам, условиям, срокам, датам и т. п. с другой стороны вопросы взаимоотношений оказывают непосредственное воздействие на сами переговоры; может сложиться ощущение, что необходимо разобраться с ними для того, чтобы достичь согласия по вопросам, относящимся к сути дела. Четко проводя различие между двумя типами проблем, можно облегчить ведение дел, не допуская компромиссного решения одного типа за счет других, таким образом, чтобы это могло принести

неприятности в долгосрочной перспективе. Подготовлен к тому, чтобы делать безусловно конструктивные шаги для улучшения отношений. Любые шаги, которые будут сделаны должны быть «безусловно конструктивными»: делать то, что хорошо для одной стороны и помогает улучшать отношения, независимо от того, идет или нет навстречу противоположная сторона. приняв решение о «безусловности» своих действий, стороны принимают на себя ответственность и, в определенной степени, контроль над качеством рабочих отношений. Стремление к тому, чтобы быть конструктивными», способствует созданию отношений на прочной основе. Эта основа должна учитывать интересы обеих сторон, а также помогать развивать отношения в желательном для обеих сторон направлении.

К каким обязательствам необходимо стремиться? Очень часто люди готовятся к переговорам, думая о том, с чего начать. Умелые переговорщики приступают к делу с мыслью о том, как они хотели бы его завершить. Такой подход позволяет им наметить путь достижения своей цели. Завершая переговоры, если только не будет решено прервать их, стороны берут на себя обязательства. Они представляют собой соглашения о том, что будет делать каждая из сторон. Для того, чтобы переговоры могли считаться успешными, данные обязательства должны быть четкими, хорошо продуманными и долговременными. Только, обладая ясным представлением о том, какие обязательства

будут желательны в качестве итога каждого заседания, а также всех переговоров в целом, участники переговоров смогут полностью реализовать свою нацеленность на результат.

Наиболее распространенные ошибки.

Незнание того, как будет выглядеть «выполнение». Многие переговоры начинаются с того, что участники называют один-два вопроса, по поводу которых они хотели бы договориться, например, цены и дату поставки. Во время ведения переговоров они обнаруживают (если им повезет), что имеется целый ряд других вопросов, которые в случае их игнорирования могут сорвать их соглашение: ими могут быть форма отгрузки товара, страхование, обеспечение качества и т.д. если они не смогут обсудить то, как будут подходить к решению подобных вопросов, и, возможно, как должны поступать в определенных непредвиденных случаях, если на переговорах они упустят все это из поля своего зрения, каждая сторона станет поступать по своему усмотрению. Последствиями этого могут быть разрушенные отношения, а также не слишком долгий срок действия подобной сделки. Предположение о том, что каждый знает, чему посвящено заседание. Другой распространенной ошибкой во время подготовки является предположение о том, что «каждый знает», чему посвящено заседание, а следовательно, обе стороны согласны в отношении того, что должно быть достигнуто на переговорах. Широко распространенной предположение о

том, что переговоры должны заключаться в том, чтобы выяснить, «как справиться с данной проблемой», может и не означать. Что каждый согласен с тем, что результатом соответствующего заседания должен явиться определенный план действий. Для кого-то хорошим результатом переговоров может быть уже то, что произошел обмен информацией, а также были назначены дата и время следующего заседания. Хотя и не существует годного на все случаи жизни ответа в отношении того, каким должен быть результат каждого конкретного заседания, если приступить к делу, опираясь на непроверенные предположения, это может привести к всеобщему разочарованию. Неспособность действия, необходимые для достижения соглашения. Участники переговоров иногда не способны четко продумать всю последовательность действий, необходимых для того, чтобы достичь соглашения, которое было бы готово к осуществлению. То, что у участника переговоров имеются полномочия взять определенные обязательства от имени своей стороны и он встречается с кем-то, кто, кажется, располагает такими же полномочиями, вовсе не означает, что данное заседание обязательно должно привести к окончательному соглашению даже, если вы достигните такого соглашения, оно сможет без сучка и задоринки (если вообще) сможет реализоваться). Мы очень часто забываем о том, что решение не всегда преобразуется в действие — особенно, если необходимые шаги не будут тщательно продуманы, а

также если о тех, чье сотрудничество будет необходимо, забудут или не проконсультируются с ними.

Хорошо подготовленный участник переговоров.

Планирование заранее обязательств по поводу конкретных действий. Не зная в точности, на чем сойдутся партнеры по переговорам, стороны должны постараться подготовить относительно полный перечень вопросов, которые, по их мнению, необходимо будет затронуть во время переговоров. Если бы можно было представить себе полное соглашение в виде книги, то вопросы были бы в ней заголовками глав. Если можно подготовить такой список перед началом переговоров — понятное дело, оставляя возможность вносить в него изменения по ходу дела, то в руках окажется контрольный список подлежащих обсуждению вопросов, помогающий их разрешению. Чем сложнее будут переговоры, тем в меньшей мере вам захочется оставлять из детали на волю случая. Таким образом, при ведении сложных деловых переговоров надлежит взять свой контрольный список вопросов и подумать над тем, что придется предпринять на практике, чтобы осуществить то, что предусматривается достигнутым соглашением. Четкое определение цели, результата, а также процесса ведения ваших заседаний. При подготовке к ведению переговоров нужно посвятить некоторое время прояснению цели конкретного заседания: зачем вы собираетесь вместе? Как вы узнаете о том, что заседание прошло успешно? Одним

из способов добиться того, чтобы цель стала более понятной и осязаемой, является, определение того, какой результат участники хотят видеть к моменту окончания этого заседания. Будет ли это какой-нибудь документ? Решение принять какие-то действия? как только вы осознаете, ради чего вы надеетесь достигнуть, вы сможете более эффективно спланировать процесс ведения заседания: сможете определить повестку дня, какие-то основные правила, может быть, даже получить какое-то представление о том, в каком помещении оно должно будет состояться или какое оборудование может понадобиться.

Планирование процесса формирования обязательств.

Некоторые переговоры начинаются и заканчиваются на одном заседании, при этом участники переговоров могут принять и действительно принимают все необходимые решения. А также берут на себя соответствующие обязательства. Другие, в особенности в мире бизнеса и публичной политики, значительно более сложны. Для достижения некоего положительного итога требуется не только проведения серии встреч, на которых могли бы быть обсуждены соответствующие вопросы, но и определенная деятельность до и после каждого заседания, чтобы убедиться в том, что вся необходимая информация собрана. С нужными людьми проконсультировались, а потенциальные затруднения должным образом изучены. Руководство такой последовательностью разных видов деятельности — одних с одной стороны, других с

другой — требует такой координации и коммуникации, какой можно добиться лишь путем хорошей предварительной подготовки.

Когда начинается процесс подготовки к неким переговорам или следующим друг за другом заседаниям на длительных переговорах, часто бывает полезно подготовить черновик возможного окончательного соглашения. Он может быть неполным. Может и не быть предложением, которое будет сделано противоположной стороне. Тем не менее, он может стимулировать процесс мышления и прояснить представление о том, каких обязательств хотели бы достигнуть, а также могли бы реально ожидать. Кроме того, можно посвятить некоторое время размышлениям не только о том, что необходимо будет включить в договор для того, чтобы взятое обязательство оказалось надежным и исполненным, но и о том, как осуществить это обязательство. Какие для этого потребуются шаги? От кого следует получить согласие с тем, чтобы перейти от одного этапа процесса к следующему. Кто примет окончательное решение? Какого типа информация, инструменты и люди или ресурсы потребуются для выполнения самых разнообразных задач.

Включая эффективное общение с противоположной стороной и с заинтересованными сторонними лицами, проведение мозговой атаки для разработки творческих решений, поиск объективных стандартов, способных помочь разрешить трудные вопросы, а также изучение аль-

тернативных вариантов на случай ухода с переговоров. Часто бывает полезно нарисовать диаграмму разных видов деятельности или промежуточных результатов, которые потребуются для того, чтобы переговоры были успешными, а также представить в виде списка то, что может понадобиться для каждого из этих видов деятельности. Если удастся переложить все это на реально осуществимый график времени, то вероятность того, что вы справитесь со сложностями ведения переговоров, и окажетесь способны конструктивно управлять описанным процессом, увеличится.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каковы преимущества проведения переговоров на своей территории?
2. В чем состоят издержки принимающей стороны?
3. Что необходимо сделать для определения концепции переговоров?
4. Какие вы знаете способы и приемы подготовки к переговорам?
5. Планирование переговоров.
6. Организационная подготовка переговоров.
7. Содержательная подготовка переговоров
8. Система действий на стадии подготовки деловых переговоров.
9. Выбор модели ведения переговоров.
10. Семь элементов подготовки к переговорам.

## ГЛАВА 2. ТЕХНОЛОГИЯ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

### *2.1. Технология ведения переговоров*

Термин «технология» произведен от греч. «techné»- искусство, мастерство, умение. Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров:

- открытие позиции,
- закрытие позиции,
- подчеркивание общности в позициях,
- подчеркивание различий в позициях.

Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как открытие позиции. Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей позицией, то мы имеем закрытие позиции. Если участник проводит сравнение двух или более позиций, то в зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться либо как подчеркивание общности, либо как подчеркивание различий. Подчеркивание общности и открытие позиции

являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций — аналогами жесткого, конкурентного типа ведения переговоров.

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие принципы:

- Не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию.
- Внимательно выслушивать оппонента, не перебивать.
- Пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры.
- Не убеждать партнера в ошибочности его позиции.
- При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

Трудно вести переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее. Здесь полезны следующие рекомендации (Д. Рубин):

- Апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).
- Апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной.
- Апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).
- Увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.
- Коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.
- Обращение к общественному мнению.

- Обращение за помощью к посреднику.

## ***2.2. Стратегии ведения переговоров***

Конфликтующие стороны могут по-разному рассматривать переговоры: либо как продолжение борьбы другими средствами, либо как процесс разрешения конфликта с учетом интересов друг друга. В соответствии с этими подходами выделяются две основные стратегии ведения переговоров:

- позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения,
- переговоры на основе интересов, предполагающие партнерский тип поведения.

Выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш — проигрыш».

Конфликтующие стороны или хотя бы одна из них могут быть ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «выигрыш — проигрыш», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т.е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, - а в итоге сумма равна нулю).

Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш — проигрыш» проводятся на основе позиционного торга и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам.

Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон — соперничества и приспособления.

Соперничество подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть.

Стремление к завершению конфликта по сценарию «выигрыш — проигрыш» может привести к срыву переговоров и дальнейшей эскалации конфликта.

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш — проигрыш» и «выигрыш — выигрыш».

Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т.е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Такое пиление конфликта предполагает

проведение переговоров - в зависимости от ожидаемых результатов — либо в рамках модели «проигрыш проигрыш», либо «выигрыш - выигрыш».

Переговоры с ориентацией на вариант «проигрыш — проигрыш» также связаны с использованием стратегии позиционного торга и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. Компромисс предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того, чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. И потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным.

Если конфликтующие стороны видят успех переговоров в выработке взаимоприемлемого решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них, то в этом случае они ориентируются на модель «выигрыш — выигрыш». Достижение такого результата возможно лишь при ведении переговоров на основе интересов. Соответственно участники переговоров выбирают такой стиль поведения, как сотрудничество. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной из сто-

рон не могут быть удовлетворены, если не удовлетворены также и интересы другой стороны.

Итак, рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение могут быть представлены следующим.

Результат переговоров	Стили повеления	Стратегии переговоров
«Выигрыш - проигрыш»	Соперничество	Позиционный торг
	Приспособление	
«Проигрыш — проигрыш»	Компромисс	
«Выигрыш - выигрыш»	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях, которые следует отличать от интересов:

Позиции — это то, как участники конфликта понимают проблему и чего хотят добиться в ходе переговоров;

Интересы — это то, почему участники конфликта понимают проблему так, а не иначе, и почему они хотят добиться того, о чем заявляют.

В целом позиционный торг отличают следующие особенности:

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
- действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;
- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
- если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два варианта позиционного торга: мягкий и жесткий. Основное различие между ними состоит в том, что жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий стиль ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает

себе позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены) и усилению враждебного характера действий.

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга:

- приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- торг не эффективен, так как в ходе переговоров растут цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск тот, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрозой продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений:
- может усугубиться, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в ситуациях различных конфликтов, особенно если речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга

проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, конфликтующие стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе интересов. Партнерский подход к переговорам.

Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть податливым или жестким.

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

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

Альтернативой позиционному торгу является стратегия ведения переговоров на основе интересов. В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения сторон,

переговоры на основе интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление участников конфликта к позитивному взаимодействию в рамках модели «выигрыш — выигрыш».

Основные особенности переговоров на основе интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником:

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона:

- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента

и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе интересов предпочтительнее в том смысле, что ни одна из конфликтующих сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы постконфликтных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

Стратегию ведения переговоров на основе интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

- выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу

же перейти от конфронтации, противоборства или вооруженных столкновений к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

– эта стратегия, ориентированная на разрешение конфликта в рамках модели «выигрыш — выигрыш», не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

### ***2.3. Выбор стратегии и стиля ведения переговоров***

Технология выбора стратегий и тактик в переговорном процессе всякий раз зависит от конкретных условий рынка, предмета переговоров и его участников. Переговоры — процесс творческий, описать можно лишь их структуру.

Можно выделить манипулятивно—силовую тактику ведения переговоров (что большей степени соответствует торгу) и тактику сочетания «жесткой» и «мягкой» позиции. Р. Фишер и У. Юри справедливо полагают, что ни один из этих стилей ведения переговоров не является безупречным. Они предлагают третий вариант — принципиального ведения переговоров, сущность которого сводится к четырем методическим рекомендациям:

- отделить споры между партнерами (людьми) от задачи, которую нужно решить;
- сосредоточиться на выгодах, а не на позициях;
- прежде, чем пытаться достичь соглашения следует продумать несколько его вариантов, направленных к взаимной выгоде сторон;
- необходимо настаивать на использовании объективных критериев.

Следует заметить, что такой партнерский стиль в решении проблемы, когда участники в равной мере осознают, что срыв переговоров невыгоден обеим сторонам, встречается редко.

Относительно выбора стиля ведения переговоров и приемов аргументации на переговорах в литературе существуют самые различные и порою противоречивые точки зрения. Мы приведем несколько существенных рекомендаций, даваемых различными авторами:

- нападение на переговорах является лучшей защитой;
- мудро поступает тот, кто выдает себя за простака (так легче

поймать в ловушку предвкушающего близкую выгоду партнера по переговорам);

- использование эмоционального давления в виде прямых и откровенных вопросов «в лоб»;
- задавать равное количество встречных вопросов (на надоедливые вопросы отвечать не менее надоедливо вопросами);
- выбирая жесткий стиль, необходимо внимательно следить, чтобы не перейти в конфронтацию;
- искренность в чем-то одном, порождает доверие во всем.

В любых переговоры не исключена возможность обмана. Здесь уместно сослаться на Шопенгауэра, который писал: «Если подозреваете, что вам врут, сделайте вид, что, безусловно, верите. Это поощрит собеседника развивать тему. Он станет врать наглее и попадетсЯ. Если заподозрили, что у партнера случайно обнаружилась часть скрываемой правды, играйте в недоверие. Партнер в запальчивости может выложить правду».

В зависимости от положения дел на рынке может возникнуть ситуация, когда одна из сторон более заинтересована в совершении сделки, чем другая. В этом случае перед более заинтересованной стороной стоит сложная задача, которая заключается в определении степени эмоционального давления на партнера по переговорам. Необходимо скрыть свою заинтересованность, но не до как бы явного безразличия, что может привести к провалу переговоров. Еще сложнее обстоит де-

ло с тонким сочетанием тактик эмоционального и рационального давления на партнера.

Составление предварительного плана из десяти пунктов сближения позиций, позволит целенаправленно и уверенно идти на сближение позиций. Пункты один-пять плана составляют основные цели, которых вы хотите достичь на переговорах. Уступки в этой зоне не желательны. Пункты шесть—десять то, что может быть зоной компромисса, уступок, которые существенно не затрагивают ваши интересы. Вычеркивая в ходе переговоров, начиная с последнего, вы всегда сможете видеть ход переговоров, так сказать, наглядно.

Составление такого плана целесообразно в тех случаях, когда рассматриваемых вопросов и вариантов их решения много. Как бы хорошо ни были проведены подготовительные мероприятия, все же, сев за стол переговоров, стороны имеют лишь общее представление о позиции друг друга, тем более, если это их первый личный контакт. Поэтому в начале переговорного процесса не избежать взаимного уточнения позиций друг друга. Этап уточнения позиций имеет принципиальное значение, если предметом переговоров является устранение конфликтной ситуации.

Возникающие неясности или непонимание по любым частным вопросам следует уточнять и снимать все разногласия сразу же, не откладывая на потом. Такой стиль поведения в самом начале перегово-

ров нередко позволяет достигнуть большей процедурной гибкости, лояльности участников переговоров в принятии взаимных альтернативных предложений, изменению или корректировке первоначально выбранной позиции. Не нужно сожалеть о своих предварительных соображениях и ожиданиях, следует корректировать их в ходе переговоров и достигать возможного приемлемого соглашения.

На этапе определения «зоны решения» очень важно добиться общего языка, уточнения «стартовых позиций», включая и принимаемую обеими сторонами оценочную аргументацию действий сторон, приведших к конфликту.

Выбор стратегии и тактики поведения в переговорных процессах может быть тем более точен и эффективен, чем более точно и более полно мы можем узнать о таких особенностях партнеров, через которые можно влиять на их отношение к нашим предложениям, позициям и проектам.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Что Вы понимаете под технологией ведения переговоров?
2. В чем отличие технологии от стратегии ведения переговоров?
3. Какие способы подачи позиции могут быть использованы участниками переговоров?
4. В чем состоит суть переговоров с ориентацией на модель «выигрыш — проигрыш»?
5. Преимущества и недостатки переговоров с ориентацией на модели «проигрыш - проигрыш» и «выигрыш - выигрыш».

6. Сущность и понятие позиционного торга.
7. Переговоры на основе интересов.
8. Партнерский подход к переговорам. Поиски компромисса в переговорном процессе. Стирание противоречий.
9. Выбор стратегии и стиля ведения переговоров.

## ГЛАВА 3. ТЕХНИКА ПЕРЕГОВОРОВ

### *3.1. Тактика и тактические приемы ведения переговоров*

Под тактикой переговоров понимаются позиция стороны или последовательность определенных маневров, предпринимаемых в каждый конкретный момент переговоров.

Для успешного развития бизнеса (фирмы, предприятия и т.д.), необходимо умение вести переговоры со сторонними организациями.

Выбор тактики переговоров всегда является сложной необходимостью и не может быть постоянной. Даже в ходе переговоров тактика может меняться и корректироваться. Особую сложность, например, представляет выбор или определение тактики, когда партнер не настроен на конструктивный диалог или занимает более выгодную позицию.

Существует целый ряд тактических приемов ведения переговоров.

В начале переговоров для создания благоприятного психологического эффекта хорошо обмениваться любезностями, комплиментами; уместна хорошая шутка, анекдот. Психологи называют это «приемом снятия напряжения».

Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация; эффективное просвещение; ответственное использование власти.

При правильном применении правил и психологических приемов, можно добиться наиболее благоприятных условий переговорного процесса для фирмы.

Необходимо развивать такие качества как: выдержка, самообладание, ум, правильная стратегия.

До начала переговоров нужно составить план действий:

Владеть максимальной информацией о сторонней организации.

Записать основные проблемы.

Выявить положительные или отрицательные качества Вашей фирмы, чтобы заинтересовать или оттолкнуть оппонента.

Определить, что в итоге, Вы хотели бы получить.

Подготовиться к вопросам сторонней организации.

Исходя из составленного плана, выбирается тактика для ведения переговоров.

Самым универсальным является «Принципиальный» способ. Метод «принципиальных переговоров» означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Данный способ сводится к четырём пунктам. Эти пункты определяют прямой метод переговоров, который может использоваться по-

что при любых обстоятельствах. Каждый пункт содержит основной элемент общения, и предлагает то, относительно чего должны вестись переговоры.

Люди: отделите людей от проблемы.

Личные симпатии или антипатии не должны быть препятствием на пути решения проблемы. Проявляя эмоций, мы показываем свою слабость, таким образом, нами легче манипулировать. Неосознанно создаем себе же трудности для решения поставленной задачи. Эмоции часто сбивают нас с наших целей. Следовательно, перед тем как начать работать над некой проблемой, она должна быть предварительно отделена от наших эмоций. Теперь можно вывести первое суждение: отделите людей от проблемы.

Интересы: сосредоточьтесь на интересах Вашей фирмы.

Второй пункт предназначен для того, чтобы преодолеть препятствие сосредоточения на позициях окружающих, когда целью переговоров становится удовлетворение их скрытых потребностей. Сторона, ведущая переговоры, часто забывает о своей цели, и в результате добивается другой, совершенно не нужной. Второй основной элемент метода: сосредоточьтесь на интересах Вашей фирмы.

Опции: сформируйте список возможных действий, перед тем как приступать к какому-либо из них.

Третий пункт отвечает на вопрос прихода к оптимальному решению. Попытка найти его в присутствии противника сужает Ваши возможности, нельзя рассчитывать на качества своего характера. Наличие некоего морального давления сужает Ваш творческий потенциал. Так как же найти наиболее удобное решение? Как излагалось выше, Вы должны быть готовы к встрече. Если дата переговоров назначена слишком рано и у Вас нет времени подготовиться, то ее нужно отложить. Тем самым, продумав все возможные выходы из данной ситуации, и выбрать наилучшее окончательное решение. Следовательно, третий пункт: Сформируйте список возможных действий, перед тем как приступить к какому-либо из них. Выберите оптимальный.

Критерии: необходимо настаивать на использовании объективных, общепринятых критериев.

Встречаются такие ситуации, когда интересы сторон полностью противоположны. В этом случае, можно попробовать разрешить ситуацию, посредством настойчивости и упрямства, что, кстати, часто оказывается весьма эффективным способом.

Этот метод имеет тенденцию «вознаграждать» непримиримость и приводить к произвольному результату. Однако Вы можете противостоять такому лицу, настаивая, на том, что решение должно быть обдуманным и хорошо взвешенным. Это совсем не значит, что надо настаивать на собственном мнении, чаще имеет смысл прибегнуть к

помощи незаинтересованного лица или специалиста, тем самым поможет разрешить Ваш спор. Например, воспользовавшись услугами независимого эксперта или просто профессионала, чьё мнение имеет немаловажное значение. В крайнем случае, можно прибегнуть к законодательству, и попытаться найти там ответ, разрешающий вопрос спора.

Отсюда делаем вывод, что, скорее всего противоборствующие стороны придут к взаимно выгодному решению.

«Горизонтальные переговоры» (переговоры внутри команды) идут между членами команды, представляющей одну из сторон на переговорах.

«Вертикальные переговоры» — это переговоры, идущие в стороне от основного процесса. Вертикальные переговоры подразумевают участие тех членов команды, которые присутствуют за столом, и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти и положения влияют на непосредственных участников переговоров или тех, кому последние подотчетны.

При ведении переговоров применяется также «Позиционный» способ.

Тактика ведения переговоров позволяющих добиться поставленной цели. Цели могут быть разные. Например:

1. Жесткая позиция ведения переговоров.

Когда Вы знаете, что Ваши позиции сильны и компромиссов быть не может. Изначально необходимо сохранять за собой право решающего голоса. Иметь неопровержимые доказательства своей правоты. Обдуманно и взвешенно подходить к решению вопроса, дабы в последствии, если оппонент откажется от ваших условий, интересы фирмы не пострадали. Такой тактикой можно ввести оппонента в заблуждение, и на свой страх и риск блефовать ради победы, но также легко можно потерять все.

## 2. Мягкая позиция ведения переговоров.

Когда Вы не готовы идти на конфликт и в интересах фирмы, осознанно, можете уступить. При этом, конечно, достоинство фирмы может быть задетым. Но, с другой стороны, благодаря такой тактике, фирма с небольшими потерями получит желаемое. Так же заведя в заблуждение оппонента, преследуя свои интересы, противник, сам того не подозревая, может в конечном итоге пострадать. Из жесткого и сильного, благодаря вашей тактики, превратиться в слабого.

## 3. Нейтральная позиция ведения переговоров.

Чаще всего позиция выжидания. В основном применяется, когда в переговорах участвует больше двух сторон. Внимательно оцениваются позиции оппонентов. В дебатах практически не принимают участия, не занимают ни чью сторону.

Прием «ухода» уклонение от борьбы: если затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» - просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или просто проигнорировать ее.

Прием «выжидания» - используется, когда хотят затянуть переговоры чтобы прояснить ситуацию, получить информацию партнера и умолчать о своей позиции. Разновидность этого приема «салями — медленно, постепенное открывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими кусочками колбасы «салями».

Таким образом, перед переговорами необходимо осознанно и трезво оценить цели и возможности. Заранее продумать возможные варианты развития переговоров. Действовать согласно созданного плана. Не поддаваться панике и моральному давлению.

Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа.

Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.

«Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

«Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

«Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

«Выражение согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

«Выражение несогласия» с высказываниями оппонента — противоположный прием.

«Салями»- очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них.

«Пакетирование» состоит в том, что несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

«Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигают-

ся новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

«Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

«Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров.

Завышение требований. Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.

Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос второстепенный.

Отмалчивание применяется для закрытия позиции и состоит в создании неопределенности на первом этапе переговоров.

Блеф — дача заведомо ложной информации.

Прямое открытие позиции в выступлениях или в ответах на задаваемые вопросы.

Открытие позиции через уточнение позиции партнера. Этап обсуждения позиций:

Указание на слабые стороны позиции оппонента. Вариантами реализации приема могут быть:

- указание на недостаточность полномочий;
- указание на нервозность, возбужденное состояние;
- указание на отсутствие альтернативных вариантов;
- указание на внутреннюю противоречивость высказываний;
- отрицательные оценки действий без аргументации.

Упреждающая аргументация. Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.

Искажение позиции оппонента, т. е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.

Угрозы и давление на оппонента с целью добиться уступок от него. Могут быть реализованы в формах:

- предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента;
- указания на возможность прерывания переговоров;
- указания на возможность блокирования с другими;
- демонстрации силы; выдвижения экстремальных требований; предъявления ультиматума.

Угроза может считаться эффективной, если заинтересованность стороны, прибегающей к ней, достаточна для того, чтобы сделать реа-

лизацию угрозы неизбежной, так как она сама, а не ее реализация является средством достижения цели (Т. Шеллинг).

Поиск общей зоны решения. Состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

Этап согласования позиций.

Принятие предложений — согласие с предлагаемыми решениями.

Выражение согласия с частью предложений.

Отклонение предложения оппонента — прием, основанный на подчеркивании различий.

Внесение явно неприемлемых предложений направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров.

Вымогательство. Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.

Растущие требования. Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.

Оправдание неуступчивости ссылками на объективные обстоятельства.

Возвращение на доработку предложений.

Возвращение к дискуссии может быть применено в двух случаях: для того, чтобы избежать принятия соглашений и если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными и он вновь предлагает их обсудить.

Двойное толкование. Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения. Понятно, что подобное поведение может таить вероятность возникновения нового конфликта.

Тактика «блока».

Может применяться и применяется, как правило, при проведении многосторонних переговоров. Сущность ее применения в том, что партнеры по переговорам, имеющие общие интересы, выступают единым блоком. Сначала согласовываются действия внутри блока, затем — между блоками.

Формальное посредничество подразумевает участие официальных организаций, неформальное применяется обычно в ходе многосторонних переговорах.

В зависимости от числа участников договоры могут быть двусторонними и многосторонними. Многосторонние договоры, в свою оче-

редь, могут быть универсальными (общими) и партикулярными (с ограниченным числом участников).

Договоры могут быть открытые и закрытые. К закрытым договорам относятся, как правило, уставы международных организаций, двусторонние договоры. Участие в таких договорах для третьих стран предполагает согласие их участников.

Наилучшая альтернатива через степень заинтересованности влияет на силу позиции.

Каждая сторона пытается выставить свою позицию более сильной, для этого может быть использован блеф, раскрытие новых ресурсов, или создание видимости этих ресурсов.

В реальной жизни большинство переговоров — это деловая игра. Главная задача в искусстве переговоров — добиться правильного соотношения между конкуренцией и сотрудничеством в ведении переговоров.

### ***3.2. Аргументирование и оценка деловой аргументации***

К тому или иному варианту решения подводят конкретные предложения, отражающие Вашу позицию. Формулировка предложений должна быть ясной и отточенной. Это достигается на стадии подготовки. Невразумительные предложения могут исказить Вашу позицию и ход переговоров в целом.

Испанский писатель Мигель де Сервантес по этому поводу высказал такую мысль: «Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Для того чтобы успешно проводить переговоры, уметь нужно многое: четко формулировать свои мысли, находить убедительные аргументы, задавать «правильные» вопросы, «работать» с возражениями, противостоять манипулированию со стороны партнера.

Необходимо демонстрировать внутреннюю силу и уверенность, но при этом — стремиться к установлению доверительных отношений с партнером и достижению взаимовыгодного соглашения: «моя победа — твоя победа».

При определении возможных вариантов ответьте для себя на следующие вопросы. Какие аргументы следует привести в пользу этого варианта? Возможна ли корректировка варианта с тем, чтобы он стал более приемлемым, если переговоры приведут к обсуждению соглашения по наилучшему для вас варианту?

Всегда имейте в своем распоряжении набор нескольких объективных фактов (ссылки на стандарты, правовые нормы, прецеденты и т.д.). Это позволит исключить такие неубедительные предположения, как: «Давайте согласимся с этим вариантом», при отсутствии веской аргументации.

Подготовиться нужно и к восприятию ваших «независимых аргументов» со стороны партнера.

Не ограничивайтесь лишь невнятным возражением, если предложение партнера неприемлемо для вас, - изложите свои контраргументы.

Избегайте категоричности: «Нет, на это я никак не могу пойти...».

Главным в переговорах должны стать для вас слова «если» и «предположим»: «Если вы согласитесь с..., то я соглашусь с ...», «Предположим, мы пойдем на ..., в этом случае...» и т.п.

Для каждого варианта соглашения спланируйте заранее обязательства — что конкретно будет требоваться от каждой из сторон по завершении переговоров.

Составьте примерный график выполнения обязательств обеими сторонами, ответив на вопросы: «Как вы будете осуществлять обязательства? Как будет осуществлять обязательства другая сторона? Какие для этого потребуются шаги? Какие ресурсы для этого необходимы? Имеются ли они в наличии? Каковы поэтапные и конечные сроки выполнения обязательств? Как вы будете их контролировать? Какие санкции вы предусмотрите при неисполнении обязательств?»

Известное правило гласит: «Из двух беседующих психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит».

При деловом взаимодействии особое значение имеют два основных типа вопроса: открытые и закрытые.

Открытые вопросы — приглашают к диалогу, требуют от партнера расширенных, информационных ответов. Начинаются они обычно с вопросительных слов «Что», «Когда», «Как», «Где», «Кто», «Какой». Вопрос «Почему?» лучше заменять вопросами «Каким образом...?», «Какова причина...?», «В связи с чем...?». Использование вопроса «Почему?», особенно в качестве вступительного, может быть воспринято как допрос и вызвать раздражение у партнера. Но этот же вопрос может применяться как сопутствующий в таком сочетании: «Это интересно. Почему вы считаете, что...?» или «Понимаю. Почему тогда...?». В этом случае ваша заинтересованность мнением партнера вызовет ответное расположение.

Открытые вопросы заставляют партнера говорить.

Закрытые вопросы — предполагают получение односложного утвердительного или отрицательного ответа. Задаются для проверки фактов, побуждения к принятию решения, получения согласия и подведения итогов: «Это соответствует...?», «Вас устроит такой вариант, как...?», «Вы согласны с тем, что...?», «Итак, мы договорились по основным позициям...?».

В начале переговоров таких вопросов следует избегать. Они могут вызвать негативную реакцию у партнера, который будет считать, что на него оказывают давление.

Если вы будете задавать закрытый вопрос в процессе переговоров, предусматривайте ответ «да». Если вы будете отвечать «нет», партнер неосознанно будет настраиваться на противодействие.

Методы аргументации и убеждения собеседника.

Убеждающее воздействие на партнеров по деловому общению достигается с помощью аргументации. Аргументация — это логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции одного человека с целью последующего ее понимания и принятия другим человеком.

Аргументирование — наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительности и корректности. При этом мы во многом зависим от собеседника, ведь именно ему в конце концов решать, принимает он наши аргументы или нет.

В структуру аргументации входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис — это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.).

Аргументы — это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация — это связь тезиса и аргумента (т. е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными терминами;
- говорите правду; если вы не уверены, что информация правдива, не используйте ее, пока не проверите;
- темп и способы аргументирования следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику. Воздерживайтесь от личных нападок на тех, кто не согласен с вами;
- следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного, однако речь должна быть образной, а доводы — наглядными;
- если вы приводите негативную информацию, обязательно называйте источник, из которого вы берете свои сведения и аргументы.

Если вы хорошо знакомы со своим предметом, то у вас, скорее всего, уже есть в распоряжении какие-то аргументы. Однако в большинстве случаев, если вы собираетесь убедить своих партнеров вам будет полезно заблаговременно запастись убедительными доводами. Для этого можно, например, составить их список, взвесить и выбрать самые сильные.

Существует несколько критериев оценки аргументов:

Хорошие аргументы должны основываться на фактах. Поэтому из списка своих доводов сразу можно исключить те, которые вы не можете подкрепить фактическими данными.

Ваши аргументы должны иметь самое прямое отношение к делу. Если это не так, отбросьте их.

Ваши аргументы должны быть актуальны для оппонентов, поэтому необходимо заранее выяснить, насколько они могут быть интересны и своевременны для них.

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Дайте определение «тактики ведения переговоров».
2. Охарактеризуйте тактику «принципиального» способа ведения переговоров.
3. Что включает «жесткая» и «мягкая» позиции при ведении переговоров?
4. Тактические приемы, применяемые на всех этапах переговоров.

5. Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров.
6. Аргументирование и оценка деловой аргументации.
7. Критерии оценки аргументов.

## ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

### *4.1. Сущность понятия «манипуляция» и её психологическая природа*

Проблема манипулятивного воздействия людей друг на друга имеет прямое отношение к переговорам. Любой человек, особенно в качестве участника переговоров, оказывается одновременно и субъектом, и объектом манипулятивного воздействия, которое само по себе может иметь разную направленность и разный результат. Важно понять психологическую природу, механизмы и технологию манипулятивного воздействия, которое с успехом (или с неуспехом), но всегда используется в переговорной практике. Очень полезно для повышения эффективности ведения переговоров знать, что такое манипуляция, как ее проводят и как в случае необходимости ей противостоять. Понятие «манипуляция» имеет два различных смысла: технико-технологическое и психологическое.

В первом случае (в прямом значении) под манипуляцией понимают обращение с объектами со специальным намерением, с особой целью. Кроме того, это и ручное управление с помощью рычагов, механизмов, собственно манипуляторов.

В переносном значении понятие «манипуляция» определяется как акт влияния на людей, как управление людьми.

Феномену манипуляции в психологической литературе уделено большое внимание (Е. Л. Доценко, Д. А. Зарайский, Д. Мартин и др.). Все названные авторы вкладывают свои представления в суть манипулятивного воздействия и дают свои определения. Под манипуляцией понимают:

- «форму духовного воздействия, скрытого господства, осуществляемую насильственным путем»;
- «господство над духовным состоянием, управление изменением внутреннего мира»;
- «скрытое применение власти, силы вразрез с предполагаемой волей другого»;
- «обманное косвенное воздействие в интересах манипулятора»;
- «скрытое влияние на совершение выбора»;
- «такое структурирование мира, которое позволяет выигрывать»;
- «побуждение к определенному поведению посредством обмана или игр на предполагаемых слабостях другого»;
- «отношение к другому как к средству, объекту, орудии»;
- «скрытое принуждение, программирование мыслей, намерений, чувств, отношений, установок, поведения»;
- «управление и контроль, эксплуатация другого, использование его в качестве объектов, вещей»;
- «мастерское управление или использование».

Если обратиться к приведенным формулам, то вполне очевидно выступают следующие сущностные признаки манипуляции:

- скрытность, обман, эксплуатация;
- господство, управление, контроль;
- принуждение либо применение силы в интересах манипулятора и вразрез с волей другого, ради корысти;
- использование другого в качестве объекта;
- отношение к другому как к средству, орудию;
- игра на слабостях, ненасильственный путь, косвенное воздействие, влияние, программирование мыслей, мастерство и сноровка.

Если интегрировать указанные признаки, то можно увидеть, что в понимании сущностного содержания манипуляции подчеркиваются следующие важнейшие ее признаки: идея ловкости, искусности приемов воздействия, идея скрытности воздействия, идея сохранения иллюзии самостоятельности объекта манипулятивного воздействия, идея «прибирания к рукам», превращения объекта манипуляции (в данном контексте — человека) в послушное орудие, корыстные мотивы, идея негативной оценки манипулятивного воздействия.

В качестве взаимозаменяемых или равноценных рабочих определений понятия «манипуляция» в современной литературе по психологии манипулирования используются следующие определения:

- манипуляция — это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его желаниями;

– манипуляция — это вид психологического воздействия, при котором мастерство манипулятора используется для скрытого внедрения в психику адресата целей, желаний, намерений или-отношений, не совпадающих с существующими на момент манипулирования;

– манипуляция — это психологическое воздействие, нацеленное на изменение направления активности другого человека, выполненное настолько искусно, что остается незамеченным им;

– манипуляция — это психологическое воздействие, направленное на неявное побуждение другого к совершению задуманных манипулятором действий;

– манипуляция — это безнравственное психологическое воздействие, осуществляя которое субъект манипулирования преследует корыстные цели, не известные объекту манипулирования;

– манипуляция — это искусное побуждение другого к достижению (преследованию) косвенно вложенной манипулятором цели.

Полезно разобраться в понятии «корысть» как цели манипулирования. Любой поступок человека (добровольный, естественно) есть поступок корыстный, ибо он направлен на удовлетворение его собственных потребностей. Что бы он ни делал, он удовлетворяет какую-то свою потребность, материальную или духовную. Он делает это как в ущерб другим или за счет других, так и без такого ущерба.

Следовательно, люди повседневно осуществляют манипулирование, то есть оказывают психологическое воздействие на другого в обход его сознания и с корыстной целью. Когда речь идет о манипулировании как явлении негативном по отношению к другому, то в этом

случае имеется в виду торгашеский, меркантильный характер психологического воздействия.

Отметим еще один важный момент. Он касается операциональной стороны манипулирования и имеет прямое отношение к определению понятия «манипуляция». Что же она все-таки: воздействие одного на другого или взаимодействие двоих?

Есть точка зрения, что применительно к феномену «манипуляция» понятие «воздействие» на операциональном уровне анализа смысла не имеет, а касается исключительно только уровня намерений. Это означает, что обычно под понятием «воздействие» подразумевается не технологический, то есть физический, а целеполагающий смысл. Операциональный смысл в понятие «воздействие» вкладывается исключительно только в физическом отношении, а именно как воздействие одного тела на другое.

В плане физическом эта процедура выглядит следующим образом: человек решает, что он будет делать с данной вещью (целевая сторона воздействия), а вот как он будет это делать, выясняется в процессе физического взаимодействия с этой вещью (операциональная сторона воздействия). То же самое и с психологическим воздействием. Один человек решает, что он намерен сделать с другим человеком как с объектом, а вот как это нечто сделать, - узнается (на операциональном уровне) в процессе его взаимодействия с адресатом.

В случае с манипуляцией речь идет, таким образом, несомненно, только об одностороннем целеполагании, о присвоении манипулятором права решать за адресата, что тому делать, о стремлении повлиять на его цели. С операциональной же точки зрения манипуляция является взаимодействием, как и всякое другое воздействие.

Итак, свою особую специфику различные виды психологических воздействий получают только в целеполагающем аспекте. Именно этот аспект и следует принимать в расчет, когда манипуляцию называют воздействием.

Большинство моделей манипулирования включает несколько ключевых идей: сокрытие действительных мотивов, скрытое использование зависимости одной стороны от другой, затушевывание того факта, что действительным содержанием действий одной из сторон является подготовка способов поведения объекта манипулирования.

Итак, манипулирование на переговорах — это в конечном счете более скрытая форма воздействия на результат. Это один из методов усиления собственной позиции на переговорах.

#### Психологическая природа манипуляции

Манипуляция как психологический феномен не появляется сама по себе. Всегда существуют некие силы и условия, которые способствуют или прямо вызывают ее к жизни. И, конечно, всегда находятся люди, благодаря активности которых эти силы и условия действуют.

Специалисты в области манипулятивного взаимодействия отмечают следующие причины возникновения манипуляции как явления: внутриличностный конфликт, недоверие по отношению к другим людям, неспособность к любви, ощущение беспомощности, боязнь тесных межличностных контактов, стремление к символическому овладению партнерами по общению, реализация компенсаторного стремления к власти, аффилиативная потребность (некритическая потребность получать одобрение со стороны других).

Разумеется, это отнюдь не исчерпывающий перечень причин манипуляции как механизма взаимодействия. Природу манипуляции можно рассматривать в системе различных причинных оснований, в числе которых актуальная роль принадлежит человеческой культуре как таковой, обществу, общению, личности.

Общечеловеческий контекст манипуляции. Он уходит своими корнями в глубокую древность. Хитрости, уловки, интриги — все это весьма почитаемые и достойные богов поступки, о чем свидетельствуют предания и мифы. Уже тогда способность к хитрости и уловкам была сопряжена с умом и владением совершенными навыками. Сказки всех народов мира также в качестве основных элементов интриги используют ложь, хитрости, ловушки.

Психолингвистическими исследованиями достоверно установлено, что мифологический и сказочный культурный фон не только характе-

ризуется благосклонным отношением к уловкам и хитростям, но даже возводит их в ранг поощряемой добродетели. Как-то молчаливо предполагалось, что манипуляция все же предпочтительнее, чем физическая расправа или прямое принуждение. Но главной, безусловно самой важной, ценностью (именно ценностью) оказывался выигрыш, выгода, победа, ради которых все эти хитрости изобретались.

Среди учителей манипуляции можно найти видных исторических деятелей, культурных героев, которые в реальности существовали и вершили свои дела. Крылатая фраза «Победителей не судят» - есть предельное выражение логики снятия ответственности, ссылки на то, что цель оправдывает средства.

Следовательно, имеют место два важных общекультурных, общечеловеческих приобретения: борьба как ценность и хитрость как образец одного из возможных средств ее ведения. Вместо хитрости можно поставить манипуляцию: суть от этого не меняется. Явный и неявный лозунг «Хитрить можно, хитрить нужно, хитрить — значит выиграть!» людьми не только принимается, но и активно используется, доводится до автоматизма, до душевной привычки, проникает в самые глубокие основания личности.

Социальный контекст манипулирования. Определяется феноменом разделения социума на «мы» и «они», «свои» и «чужие». Это значит, что наряду с общечеловеческими ценностями люди ориентируются

еще и на коллективные, а точнее, групповые, корпоративные ценности и интересы. Поскольку консолидация сообщества происходит по закону: «чтобы объединиться, надо размежеваться», то умножение ее на ценность борьбы формирует основу для враждебности. При этом наблюдается очень важная, трансформация: общечеловеческие ценности, общечеловеческая мораль оцениваются теперь уже с точки зрения корпоративных или групповых интересов, причем так, что первые полностью девальвируются, а вторые — утверждаются и доминируют.

Разделение людей на несовпадающие общности порождает трудности взаимопонимания. Реализовав механизм социального расслоения, социум одновременно создает необходимые и достаточные предпосылки для полноценной манипуляции. Ее основу образуют: сокращение степеней свободы граждан, ограничение доступа к духовным ресурсам, насилие над индивидуальностью, нивелировка, сравнение, оценивание, эксплуатация члена малого социума, посягательство на ответственность одних и концентрация ее в руках других, оперирование, манипулирование ответственностью — возможность ее снять, возложить, принять, перенести, распределить, санкционированное использование людей в их инструментальной функции как средство достижения не ими поставленных целей, возведение в ранг обычной нормы иллюзий и взаимного обмана.

Межличностный контекст манипуляции. Определяется инструментальным значением межличностного общения как механизма создания условий для передачи информации по каналам связи. При этом важно то, между какими частями внутреннего мира устанавливается межличностное отношение: глубокими или поверхностными, собственно личностными (душевыми) или ролевыми, например, деловыми, сенсорными или смысловыми и т. п. Все это влияет на то, какой вид информации может быть передан.

Межличностное отношение — этот психологический феномен означает действие отношения: один человек что-то относит другому. Только относит не вещь или предмет, а нечто идеальное, живущее только в сознании субъекта: представление, оценку, чувство, мысль. Инструментальное значение межличностного отношения состоит в том, что вслед за установлением межличностного контакта информационные каналы наполняются конкретным личностно значимым содержанием.

На межличностном уровне в живом общении реализуются две тенденции — общечеловеческая и социальная. Общечеловеческая тенденция — это переплетение устремлений к объединению людей на основе интимного родства «Я-Ты» и персональная устремленность к индивидуализации и самоактуализации. Вместе они образуют полноценное общение между людьми на основе взаимного признания их

равноценности и уникальности. Социальная тенденция — это прагматически ориентированная к использованию человека и его существенных сил в качестве средств удовлетворения интересов малых социумов (сообществ). Вторая тенденция скрывает в себе возможность наращивания собственной выгоды, с одной стороны, и девальвации гуманности — с другой. Здесь исподволь может осуществиться процесс превращения равноценных субъектов общения в соперников. А это уже колыбель манипуляции: когда в процессе общения переиграть соперника открыто уже не удастся, а полностью подавить его еще нет возможности.

Внутриличностный контекст манипуляции. Определяется множественной природой личности, полисубъектностью ее внутреннего мира. Научно и эмпирически установлен тот факт, что вычленяемые внутри личности структурные образования действительно обладают основными признаками субъекта, в частности, являются источниками и одновременно носителями психической активности. Наиболее впечатляющими и ясными для понимания внутриличностной структуры человека являются, например, конструкты З. Фрейда («Я», «сверх-Я», «Оно» или в латыни «Id», «Ego», «Super-Ego») и Э. Берна («Дитя», «Родитель», «Взрослый»). Сегодня наличие активной и мотивирующей роли личностных структур не вызывает сомнений.

Внутриличностные «Я» — это многоголосый хор намерений, устремлений, желаний, сомнений, опасений, надежд и других побудителей. Одна часть из них исходит из высоких человеческих побуждений. Другая же — из невротических потребностей, таких, например, как стремление доминировать, желание тайно контролировать, самоутвердиться за чужой счет и др.

Таким образом, у каждого уровня (внутриличностного, межличностного) и у каждой части личности внутри него есть свои частные или частичные интересы, устремления. Это многообразие внутренних мнений способствует появлению известной степени нерешительности, неуверенности, неустойчивости, тревоги. Многие субличности открыто противоборствуют друг с другом, становясь яркой мишенью для манипуляции извне.

Внутриличностная предпосылка манипуляции безусловно содержится в самом факте внутренней множественности «Я», но в еще большей мере — в нецелостности внутреннего мира, в отсутствии собственного центра, самости, самодостаточности. К таковым можно отнести, например, противоречие между внутренними побуждениями, между желаниями и возможностями.

#### ***4.2. Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах***

Понять действие психологических механизмов манипуляции — это значит выяснить то, каким образом энергия желания манипулятора

превращается в энергию желания адресата, а в конечном счете, и в ожидаемую манипулятором активность. Выяснить психологический механизм манипуляции — это значит понять, что происходит с энергией воздействия после того, как она получила доступ во внутренний мир адресата; понять, за счет каких внутренних процессов внешнее воздействие приводит к результату внутри, откуда черпается энергия для такой работы.

В данном контексте необходимо развести понятия «механизм» и «технология» манипуляции. Механизм манипуляции — это внутренний психический процесс, запускаемый манипулятивными действиями, а технология — это внешние по отношению к адресату действия, осуществляемые манипулятором и определяемые исключительно уровнем его мастерства. Технология — это приложение усилий со стороны манипулятора. С точки зрения технологии ничего больше сделать нельзя: дальше энергия воздействия должна работать сама и от манипулятора ее прохождение уже не» зависит. Короче: повлиять на характер прохождения энергии с помощью каких-то иных средств воздействия можно, а провести энергию нельзя.

Психологи определили, что все основные механизмы манипулятивного воздействия на переговорах более или менее успешно реализуются. Эти механизмы следующие.

Удержание контакта. Один из существенных механизмов манипуляции. Сила присоединения манипулятора к адресату определяется силой последнего, напряжением его потребности. Стойкое присоединение основано на мотивационной энергии обеих сторон и без него немислимо. Если адресат не желает, он в большинстве случаев контакт может прервать. При сильном сопротивлении со стороны адресата манипулятору не помогают никакие тайные присоединения.

Психические автоматизмы. Иногда жесткое, иногда мягкое манипулятивное воздействие определяет высокую предсказуемость того, как поведет себя адресат. Манипулятивные воздействия оказываются средством «включения» реакций адресата. Слово «включать» предполагает наличие чего-то, к чему этот ключ подходит, во что его необходимо вставить. Это и обозначается понятием «психический автоматизм». Психический автоматизм — стандартные «схемы поведения» в конкретных ситуациях, очевидные, хорошо известные сторонам общения и потому вполне реализуемые. Способность манипулятора добиваться своих целей в значительной мере и заключается в том, насколько ему удастся опереться на автоматизм адресата. Психический автоматизм обозначает наличие схем быстрого перехода к действию в ответ на влияние извне.

Мотивационное обеспечение. Как бы ни был удачен сам по себе автоматизм, на который был настроен манипулятор, он не будет рабо-

тать без мотивационной поддержки. Никакое действие, внутреннее или внешнее, не начнется, если к тому нет внутренней разрешающей санкции. Откуда же такая санкция берется, если манипулятивное воздействие противоречит интересам адресата? Происходит это в результате того, что оно в качестве своей мишени обязательно имеет в виду и мотивирующие структуры. Психологам известны следующие способы управления мотивационными предпочтениями человека.

Прямая актуализация мотивов. Выступает в форме непосредственного соблазнения — от вполне легального до скрытого и злонамеренного. Следует помнить, что актуализировать можно лишь то, что уже имеется во внутреннем мире адресата. Впрочем, есть точка зрения, что в бессознательном человека содержатся матрицы практически любых психических состояний, которые отличаются лишь разной возможностью доступа к себе, неодинаковой готовностью к актуализации. Опытный манипулятор знает, что все, что ему необходимо или когда-нибудь понадобится, в каждом конкретном человеке уже есть, надо лишь суметь получить к нему доступ. Как только такой доступ будет получен, устремление будет актуализировано, и разбуженная энергия начнет действовать уже без внешней поддержки.

Простое обусловливание. Означает перенесение побудительной силы какого-нибудь мотива на действия, к которым раньше этот мотив не побуждал. Это хорошо известная схема «стимул-реакция».

Мотивационное знаковое опосредование. Многообразие возможных для человеческой психики переключений позволяет связать все со всем, сколько бы слабыми или надуманными не казались основания для такой связи. Достичь этого можно множеством способов: изменением побудительной силы одного из конкурирующих мотивов путем переоценки его ценности; изменением цены его достижения или когнитивной обработкой информации самим адресатом воздействия, исходя из посылок, данных манипулятором; путем изменения оценки вероятности достижения желаемого результата; приведением к умозаключению, разновидности которого изменяются от простого намека до сложной ситуации, выход из которой известен заранее.

Итак, мотивирование в манипулятивном воздействии решает задачу использования «местных энергетических ресурсов» путем подключения их к необходимому автоматизму. Мастерский подбор автоматизмов, их комбинирование, произвольное сочетание, мотивационное «склеивание», соединение и составляют суть механизмов манипулятивного воздействия на переговорах.

### ***4.3. Психология манипулятивного мастерства на переговорах***

Степень успешности манипуляции на переговорах в значительной мере зависит от того, насколько широк арсенал используемых манипулятором средств психологического воздействия и насколько манипулятор гибок, искусен в их использовании.

Манипуляция — это всегда четко осознаваемая ее субъектом акция. Она неизбежно предполагает осмысленность, намеренность ее совершения. Практически любая манипулятивная попытка хотя бы в некоторых своих элементах планируется. В качестве планируемых действий выступают подстройка к особенностям ситуации и адресата воздействия, организация самой ситуации, подготовка адресата.

Манипулятивное мастерство реализуется в двух процессуальных стадиях: в стадии подготовки и в стадии манипулятивной атаки. В рамках подготовительного периода осуществляются следующие манипулятивные процедуры.

Контекстуальное оформление. Общение всегда происходит где-то, когда-то, при каких-то обстоятельствах и как-то. Контекстуальное оформление предполагает организацию условий воздействия таким образом, чтобы обеспечить успех манипуляции. Манипулятор должен проконтролировать внешние переменные воздействия: физические условия, культурный и социальный контексты.

Физические условия — это особенности окружения, определяющие обстановку, в которой протекает общение, в частности место действия, сенсорная палитра (освещение, слышимость, запах, погода и т. п.) и интерьер. Опытный манипулятор все эти моменты тщательно учитывает и готовит.

Культурный фон — это особенности ситуации общения, которые определяются в частности языком, на котором будет происходить общение, национальными и местными традициями, культурными нормами, стереотипами восприятия и мышления объекта манипуляции, существующими предрассудками и др.

Социальный фон — это совокупность переменных общения, задаваемых со стороны каких-то групп людей, реальных или условных.

Среди задач, которые должен решить манипулятор с помощью подбора условий взаимодействия, наиболее актуальные следующие. Повышение вероятности возникновения у объекта манипуляции определенных реакций. Изменение психического состояния адресата для увеличения его подверженности влиянию. Например, повышение внушаемости. Изолирование адресата для обеспечения возможности влияния на него без помех. Создание условий для тотального воздействия (а не частичного).

Выбор мишени воздействия. В соответствии со своими намерениями и представлениями о партнерах манипулятор должен более или менее отчетливо осознавать, какого рода воздействие он собирается осуществить в том или ином случае. Ведь каждое такое воздействие предполагает некоторое изменение адресата, что должно соответствовать интересам манипулятора. Все такие изменения имеют опреде-

ленную локализацию в психическом мире адресата. Эта определенность и фиксируется понятием «мишень воздействия».

Мишень психологического воздействия — это те психические структуры, на которые оказывает влияние манипулятор и которые изменяются в направлении, соответствующем цели воздействия. Такими мишенями являются:

- во-первых, побудители активности: потребности, интересы, склонности, идеалы;
- во-вторых, регуляторы активности: смысловые, целевые и операциональные установки, групповые нормы, самооценка, мировоззрение, убеждения, верования;
- в-третьих, познавательные, информационные структуры: знания о мире вещей, о людях, явлениях и отношениях;
- в-четвертых, операциональный состав деятельности: способ мышления, стиль поведения, привычки, умения, навыки, квалификация;
- в-пятых, психические состояния: фоновые, функциональные, эмоциональные и т. п.

Опытный манипулятор для достижения поставленных целей не только использует уже существующие особенности человека, но и стремится создать новые, более удобные, более эффективные и легко доступные мишени. В конечном счете при подборе мишени воздействия манипулятор стремится найти готовыми или сформировать та-

кие новые структуры, которые помогут получить запланированный результат.

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

Сенсорный контакт. Устанавливается посредством органов чувств: контакты телесные, зрительные, слуховые. Особая роль принадлежит зрительному контакту. Телесный контакт — это прикосновения. Он подразделяется на психологические поглаживания и психологические уколы. Такой контакт трудно не заметить, его можно только демонстративно проигнорировать. Разумеется, заметить или «не заметить» можно и зрительный, и слуховой контакты.

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

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

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

Личностный контакт. Это понимание индивидуальных смыслов вложенного в них отношения партнера к теме, мысли, поступку. В повседневных отношениях в полном виде встречается не часто.

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

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

В рамках манипулятивной атаки осуществляется управление следующими факторами.

Межличностное пространство. Специфика психологического пространства находит свое выражение в понятиях «территория», «дистанция», «пристройка». Каждое из них отражает различные аспекты общения, управление которыми составляет важную часть арсенала психологического воздействия, в том числе — манипулятора.

Территория — часть межличностного пространства, которую тот или иной партнер считает своей. Фиксируется на различных уровнях установления контакта.

Кинестетическом: физическая территория.

Эмоциональном: право «собственности» на настроение, на реакцию. Они всегда «чьи-то».

Операциональном: индивидуальный способ выполнения работы, свой стиль деятельности.

Предметном: род занятий, выражаемые мысли, высказывания.

Личностном: то, что внутренне важно для субъекта.

Всякое психологическое воздействие с неизбежностью означает вступление на чужую психологическую территорию. Разница в том, что это вступление может быть результатом приглашения, насильственного вторжения или тайного проникновения. Для манипулятивного воздействия характерно именно тайное проникновение.

Дистанция — степень удаленности партнеров друг от друга, определяемая наличием межличностных преград, стоящих на пути сближения людей. В качестве преграды могут выступать: внешние физические барьеры, когда они играют роль эквивалентов психологических преград (мебель, позы или жесты закрытия, паузы, остановки, смена темы разговора и т. п.); смысловые: недопонимание или непонимание; духовные: разные системы ценностей, взглядов, убеждений.

Полного объединения практически не бывает никогда, поэтому дистанция существует всегда. Весь вопрос в том, какова ее величина. Задача манипулятора состоит в том, чтобы сократить дистанцию между собой и адресатом до максимально возможного минимума.

Пристройка. Вертикальная составляющая психологического пространства взаимодействия. Отражает взаимное «расположение» партнеров по общению. Самые очевидные примеры связаны с ролевыми позициями сторон. Пристройка бывает различной. «Сверху»: доминирование, покровительство; «снизу»: подчинение, покорность, послушание, заискивание; «на равных»: взаимное партнерство, сотрудничество, информационный обмен.

Инициатива. Начальный момент управления процессом взаимодействия со стороны одного из партнеров. Выступая инициатором некоторого события, партнер берет на себя ответственность за него.

Различаются два способа обладания инициативой: владение и распоряжение. Владение инициативой — это когда партнер открыто берет на себя управление общением. Распоряжение инициативой — это использование права решать, кто и в какой момент будет владеть инициативой.

Человек, распоряжающийся или владеющий инициативой, имеет больше возможностей для достижения собственных целей. Естественно, что за обладание инициативой ведется борьба. Известны

следующие формы управления инициативой. Взятие, если ее проявление не встретило сопротивления со стороны партнера. Перехват: быстрое овладение с обходом сопротивления партнера. Использование: удержание в руках в течение относительно долгого промежутка времени. Передача: добровольное действие, уступка, отказ от инициативы. Потеря: вынужденная акция в качестве проигрыша партнеру. Вырывание из рук: то же, - что и перехват, только с преодолением сопротивления партнера. Блокирование: организация помех партнеру для реального использования своей инициативы.

Уровни воздействия. Важнейшей характеристикой манипулятивного воздействия является наличие явного или скрытого уровней воздействия. Явный уровень выполняет функцию «легенды», «мифа», маскирующего истинные намерения манипулятора. Скрытый уровень — тот, на котором тщательно утаиваются от адресата как сам факт воздействия, так и его цель. Скрытое воздействие, однако, скрыто от адресата только психологически. Феноменально оно встроено в сюжет «легенды» как набор вполне легальных элементов. Эти элементы функционально являются «приманкой», на которую, как надеется манипулятор, должен отреагировать адресат.

Динамика воздействия. К динамическим характеристикам общения прежде всего относятся темп, пауза и атмосфера.

Опытный манипулятор в ходе переговоров использует многочисленные конкретные приемы скрытого воздействия на адресата, в числе которых следующие. Патетическая просьба «войти в положение». Создание видимости того, что позиция оппонента слишком сложна и непонятна. Изображение из себя «делового» партнера. Представление существующих проблем как несущественных, второстепенных. Занятие позы «благоразумности» и «серьезности». Авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и «конструктивных» идеях, указание на возможную критику действий оппонента со стороны. Навязчивая демонстрация упрямства и самоуверенности. Постоянное подчеркивание того, что аргументы оппонента не выдерживают никакой критики. Постановка риторических вопросов относительно поведения или аргументации оппонента. Демонстрация дружелюбности наряду с постоянным возмущением. Подчеркивание того, что зависимость оппонента намного больше, чем это есть на самом деле.

Системы манипулятивного поведения таковы.

Активная система. Манипулятор стремится главенствовать и властвовать любой ценой. Использует более высокое положение в отношениях, когда оно есть. Опирается на слабость оппонента и добивается контроля над ним.

Пассивная система. Манипулятор не вызывает раздражения. Он производит впечатление вялого человека. Прикидывается глупым или

беспомощным. «Позволяет» другим думать и работать за него. Выигрывает, терпя поражение.

Соревнующаяся система. Манипулятор стремится выиграть любой ценой. Он бдительный боец.

Безразличная система. Манипулятор демонстрирует свою отверженность, отказ от всякой заботы. Играет в безразличие, индифферентность: Старается уйти, отстраниться от контактов. Ему якобы не до партнера.

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

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

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

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

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

Формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество.

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

Способы нейтрализации этого приема: как можно быстрее избавиться от ложного чувства как вины, так и обязанности; поставить

свои цели и интересы во главу угла; увязать свои ответные шаги в пользу партнера именно с удовлетворением своих собственных потребностей; не дать втянуть себя в какие-то конкретные обязательства в обмен на понимание, сочувствие и пустые обещания; отказаться от взаимодействия с таким партнером в дальнейшем.

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

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

Намеренное затягивание обсуждения. Его суть — поддерживать партнера в состоянии уверенности, что соглашение вот-вот может быть достигнуто, что всего одна маленькая уступка с его стороны отделяет всех от принятия окончательного решения. Оппонент тем временем то пытается тянуть время (выигрывая его для себя), то начинает вести себя в духе «энергичного» сотрудничества. Затем наступает момент, когда собеседнику начинает казаться, что в конце концов он

сможет разрешить возникшее разногласие, но вдруг обсуждение вновь начинает «вязнуть». Эти периоды плавно чередуются.

Способы нейтрализации этого приема. Указать партнеру на ограниченность своего собственного времени (неэффективно). Дать ему понять, что он намеренно затягивает время (неэффективно). Настойчиво напоминать ему, чтобы он делом подтвердил свое намерение к сотрудничеству. Отметить, что его заверения о готовности действовать в интересах обеих сторон не сдвигают ситуацию с места (малоэффективно). Не позволять ему уваливать от принятия решения. Намекнуть ему, что уступки и «подвижки», сделанные в его пользу ранее, не гарантированы для исполнения, если с его стороны не последует никаких ответных конкретных действий в течение разумного периода времени. Предложить отложить обсуждение проблемы до тех пор, пока партнер не будет готов обсуждать ее в более конструктивном плане.

Игра на чувстве безысходности. Основная цель этого приема — подвести собеседника к тому, чтобы он сам поверил в «единственный» выход из создавшейся сложной ситуации, когда трудности множатся, а цотери возрастают. Сознание собеседника в подобного рода случаях искусно втягивают в тревожное рассмотрение только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. Происходит своеобразное сужение поля восприятия, теряется видение ситуации в более

широкой перспективе, упускаются объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению. Попадая в ловушку пессимистического рассмотрения своих перспектив, собеседник практически сам уговаривает себя принять то, что ему предлагает партнер в качестве «последнего шанса» для выхода из угрожающей неопределенности и драматической разрушительности сложившейся ситуации.

Способы нейтрализации этого приема. Сохранять хладнокровие и спокойствие настолько, насколько это представляется возможным. Сформировать и удерживать установку на анализ и оценку ситуации в широкой перспективе, держать установку на целенаправленную, наступательную работу.

Искать выход из создавшейся ситуации с минимальными потерями или выгодой для своих потребностей и интересов. Прежде чем что-то предпринять, трезво и систематично проверить, проанализировать, удостовериться, является ли предлагаемый «последний шанс» таковым на самом деле. Тщательно рассмотреть доводы, аргументы, доказательства, предположения о последствиях, выдвигаемых партнером в пользу своего предложения. Выяснить противоречия, несовпадения, слабые места в позициях партнера. Оценить, каковы будут последствия развития ситуации в случае, например, отказа от предложения партнера или принятия предложения партнера или выбора и осуществления иных шагов, не связанных с предложением партнера. Ес-

ли выяснится в конечном счете, что принятие предложения партнера — действительно единственный выход из создавшегося положения, то это будет выбор осознанный, а не под влиянием чувства безысходности.

Игра на чувстве жадности. Цель приема — убедить собеседника воспользоваться открывшейся необыкновенной возможностью и отважиться принять рискованное предложение, сулящее огромные выгоды в будущем. При этом самым активным образом эксплуатируют чувство жадности у партнера. Уникально выгодный шанс зиждется на серьезнейшем риске.

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

Использование запланированных «трудных» уступок. Этот прием используется для того, чтобы побудить собеседника сделать ответную уступку в другом, более важном, вопросе. Суть его состоит в том, что вслед за довольно активными возражениями партнер как бы неохотно

соглашается сделать уступку в каком-то вопросе. В свою очередь она будет побуждать собеседника с большей легкостью сделать такую же в другом вопросе.

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

Способы нейтрализации этого приема: сохранять ясную перспективу, заранее четко установить, какие вопросы в обсуждении являются для себя главными, а какие — второстепенными; постоянно оценивать и «подсчитывать», что приходится отдавать, и что получать взамен; баланс «отдал-получил» соотнести с собственным пониманием главных и второстепенных пунктов разногласий; убедиться, что «обмен» действительно будет эквивалентным, а не казаться таковым.

Провоцирование интереса к партнеру. Смысл приема — произвести такое впечатление на собеседника, чтобы он сам захотел развивать отношения с партнером, который умеет себя подать: свои способности, возможности, ресурсы, влияние и т. п. Ему удастся заставить собеседника убедить самого себя в целесообразности установления с партнером личных и деловых отношений, согласиться с его ви-

дением текущей ситуации, пойти на уступки немедленно, тогда можно надеяться получить для себя определенные выгоды в будущем.

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

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

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

«Убаюкивание» с целью «убить» позднее. Партнер предлагает большую «инициативную» услугу, давая при этом понять, что принятие этой услуги не влечет за собой никакого ответного обязательства. После этого через некоторое время с его же стороны следует новое предложение, которое сулит собеседнику дальнейшие и уже более ощутимые выгоды. Как не понять, что какая-то «плата» со стороны собеседника неизбежна, тем более что в предложении партнера есть «кое-что» и для него. Однако это «кое-что» уже весьма и весьма существенно. Именно на этом принципе построены все приглашения «посидеть в кафе», «поланчевать», «поболтать вечером в ресторанчике» и т. п., в которых самым решительным (естественно, дружеским!) образом отклоняются любые попытки приглашенного заплатить - по своему счету. Можно не сомневаться: в будущем плата собеседника за стол намного перекроет расходы партнера на угощение.

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

В литературе описаны манипулятивные типы и их психологические особенности. Широко известна типология, представленная Э. Шостромом в его книге «Анти-Карнеги или Человек-манипулятор». Представим некоторые из них.

Диктатор — преувеличивает свою силу. Доминирует. Приказывает. Стремится управлять другими.

Тряпка — преувеличивает свою чувствительность.

Калькулятор — контролирует все и всех. Обманывает. Увиливает. Лжет. Старается перехитрить. Стремится перепроверить.

Прилипала — преувеличивает свою зависимость. Жаждет быть предметом забот. Позволяет и исподволь заставляет других делать за него его работу.

Хулиган — преувеличивает свою агрессивность, недоброжелательность. Управляет с помощью угроз разного рода.

Славный парень — преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Убивает своей добротой.

Судья — преувеличивает свою критичность. Никому не верит. Полон обвинений. Негодует. С трудом прощает.

Защитник — подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Сочувствует сверх меры. Мешает чужой самостоятельности. Вместо того чтобы делать свои дела, заботится о нуждах других.

#### ***4.4. Распознавание и психологическая защита от манипуляций***

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

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

Отслеживание изменений в ситуации. Общим признаком наличия манипулятивных попыток являются нарушения баланса тех или иных особенностей взаимодействия: деформации, сдвиги, несоответствия и т. п. Таковыми могут быть следующие:

Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принимаемые решения. Это случаи, когда дают понять или, человек вдруг замечает, что он что-то «должен», но не может понять,

откуда это чувство появилось. Или, напротив, он сам проявил непонятную или неожиданную для него безответственность в принятии некоторого решения.

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

Наличие силового давления. Явная подсказка для распознавания возможной манипуляции.

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

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

Стремление манипулятора стереотипизировать поведение адресата. Это те самые ситуации, когда становится заметно, что кому-то хочется, чтобы другой человек вел себя «в соответствии с...». Обычно

это выглядит как обращение к каким-то ролевым позициям, адресование к каким-то привычкам или установившимся ритуалам и т. п.

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

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

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

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

Психологическая защита от манипуляций.

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

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

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

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

Проявления этого вида защиты: смена темы беседы на безопасную, обход острых углов, уклонение от встречи в какой-то важный для переговоров момент, полная замкнутость, отчуждение.

Изгнание. Это удаление манипулятора.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Первый касается того, что называется непредсказуемостью. Если человек непредсказуем, он неуязвим. Если адресат ведет себя так, что о нем сложно составить мнение, то манипулятору трудно к нему подстроиться. К непредсказуемому поведению более всего склонны люди самодостаточные, уверенные в себе, с высокой самооценкой. Они

раскованы, спонтанны, естественны, адекватны ситуациям, изобретательны, находчивы, не теряются в сложных ситуациях.

Второй прием — задержка автоматических реакций. Она проявляется в том, что адресат действует несколько более осторожно, чем обычно, тратит больше времени на принятие решения. Позитивный результат этого приема состоит в том, что появляется возможность для уточняющих расспросов, оттягиваний, поиска окружных подходов. Кроме того, задержка автоматических реакций может способствовать появлению сомнений, колебаний.

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

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

Установка на использование манипуляций в своих интересах. В таких случаях речь обычно идет о том, чтобы либо продолжить манипу-

ляцию, которую предпринял манипулятор, но уже под своим контролем и в своих интересах, либо предпринять собственную манипуляцию. Важно, чтобы эффект соответствовал интересам адресата.

Правомерен и такой вопрос: а всегда ли надо защищаться от манипуляций?

Считается, что существует несколько случаев, когда необходимость защищаться от манипуляции не возникает.

Во-первых, речь идет о таких манипуляциях, которые просто рассчитаны на сильное сопротивление. И если такового не оказывается, манипуляции теряют свою силу. Тогда нет смысла тратить силы на их понимание и разрушение, можно позволить им произойти и это обойдется дешевле с точки зрения душевных затрат. Известна так называемая тактика психологического айкидо или амортизации, которая представляет собой намеренные подчеркнутые уступки агрессору.

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

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

Универсальные способы защиты от манипуляций следующие. Помнить основную задачу приемов манипулирования: отвлечь от соб-

ственных интересов, сбить с толку, получить выгоду, используя искаженную реакцию. Четко и твердо сохранять в сознании свои главные интересы. Оставаться на позициях реальности в восприятии своих приоритетов, самим собой установленными на определенную перспективу. Осознавать разницу между подлинными обязательствами в пользу интересов собеседника и пустыми обещаниями ему. Осознавать разницу между поведением, приближающим собеседника к его собственным целям, и поведением, уводящим его в сторону от нее.

### ***Контрольные вопросы и задания.***

1. Раскройте содержание понятия «манипуляция».
2. Охарактеризуйте психологическую природу манипуляции.
3. Раскройте содержание приемов манипулятивного воздействия на переговорах: контекстуальное оформление, выбор мишени воздействия, установление контакта.
  2. Охарактеризуйте уровни и динамику манипулятивного воздействия.
  3. Раскройте содержание систем воздействия: активной, пассивной, соревнующейся, безразличной.
  4. Охарактеризуйте следующие формы или способы манипулирования: провоцирование защитных реакций, провоцирование замешательства или дезориентации, формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество, игра на нетерпеливости, чувстве безысходности, чувстве жадности, намеренное затягивание обсуждения, использование запланированных «трудных» уступок, провоцирование интереса к партнеру, «убаюкивание» с целью «убить» позднее.

5. Охарактеризуйте манипулятивные типы и их психологические особенности.

6. Раскройте основные приемы распознавания манипуляции.

7. Раскройте содержание приемов психологической защиты от манипуляций.

## ГЛАВА 5. МЕДИАЦИЯ (ПОСРЕДНИЧЕСТВО) В ПРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

### *5.1. Сущность и специфика института медиации*

Медиация — это специальный вид деятельности, смысл которой заключается в оптимизации переговорного процесса с участием третьей, нейтральной, стороны.

Медиация — один из наиболее древних способов ведения переговоров, берущий свое начало в Китае. Как общественно значимая деятельность она сформировалась в США в начале 60-х годов. Институт медиации в этой стране получил очень широкое развитие. Здесь функционируют государственные и частные посреднические структуры, издаются специальные журналы, посвященные проблемам медиации, имеется множество обучающих программ.

Специфика института медиации проявляется в ее отличии от института судебной, гражданской или арбитражной тяжбы. Эти отличия сводятся к следующему. Прежде всего важно соблюдение принципа добровольности вступления обеих сторон в процесс медиации. Стороны участвуют в разработке и принятии решения при посреднических услугах медиатора. Безусловное обоюдное согласие сторон должно быть по всем принимаемым с участием посредника решениям. Стороны дают добровольное согласие на выполнение решений, принятых с участием посредника. В задачу посредника входит только поиск согла-

сия между сторонами, в то время как в задачу суда — поиск виновного и установление степени вины и ответственности. Участие в переговорном процессе — дело добровольное, было бы только желание сторон, а участие в суде обязательно, хотя желания может и не быть. Конфиденциальность при проведении переговоров обговаривается в ходе их подготовки. Она отсутствует в суде.

Посредник не принимает никаких решений. Имеет место незначительность издержек (временных и финансовых) для сторон при использовании института медиации, при обращении же в суд, где дела слушаются порой годами, издержки могут быть очень значительными. Решения суда или арбитража носят, как правило, принудительный характер для одной из сторон или для обеих сторон. Медиация же содействует достижению соглашения между участниками переговоров. При медиации решение принимают сами договаривающиеся стороны, и они сами добровольно берут на себя обязанность его выполнять. Поэтому медиация внушает больше уверенности в том, что переговоры будут успешно завершены, а сложные спорные вопросы урегулированы.

Основная забота посредника — добиться продуктивности встреч участников переговоров, а главная цель его деятельности — подвести стороны к заключению соглашения между ними. Посредник не обладает никакой административной властью в ходе переговоров, и у него

нет никакого иного оружия, кроме его собственных психологических и профессиональных ресурсов. Единственный вид власти, на который он опирается — это авторитет и профессионализм.

Посредник должен в совершенстве обладать искусством выслушивать, задавать вопросы, убеждать, утрясать возникшие споры.

Субъекты медиации.

Третья сторона — общее понятие, под которым может подразумеваться и посредник, и наблюдатель, и любое иное лицо, занятое оказанием помощи в урегулировании конфронтационных отношений или решении вопросов между другими сторонами. Эти понятия отличаются друг от друга довольно условно, главным образом, в зависимости от степени вовлеченности в проблему. Третья сторона может участвовать, например, только в создании условий для начала переговоров, в то время как посредник обычно помогает выработать и соглашение.

Наблюдатель еще в меньшей степени, чем посредник, занят поиском решения. Однако его присутствие обеспечивает посредничество хотя бы тем, что удерживает стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или проявления враждебных действий по отношению друг к другу, а значит, создает условия, пусть самые минимальные, для решения спорных вопросов путем переговоров.

В роли третьей стороны (медиатора) на переговорах выступает, как правило, один человек, реже — группа из двух-трех и более профес-

сионалов. На международных переговорах в роли медиатора могут выступать и нередко выступают государства (через своих, естественно, доверенных или уполномоченных лиц).

Субъекты медиации (посредничества) могут занимать как официальный, так и неофициальный статус.

В качестве официальных медиаторов могут быть: международные организации, отдельные государства, правительственные или иные государственные образования (структуры), представители правоохранительных органов в рамках внесудебного участия, руководители предприятий, учреждений, фирм, общественные организации, профессиональные медиаторы.

Неофициальными медиаторами обычно бывают: известные люди (политики, государственные деятели), представители религиозных организаций, профессиональные психологи, неформальные лидеры.

Участие на переговорах медиатора предполагает, что как посредник, так и основные лидеры переговорного процесса принимают на себя ответственность за выполнение решения о том, как будет рассматриваться скрытая сторона или стороны проблемы, каков порядок выступлений участников переговоров, как будут разрешаться разногласия сторон по поводу информации, о временных рамках переговорных сессий, о соглашениях по поводу наблюдателей и свидетелей, о правилах, предупреждающих искаженное толкование мотивов или

использование нецивилизованных приемов процедуры приостановки переговоров, а также инициирования частных встреч.

Целесообразность медиации.

Участие посредника в переговорах зависит от характера переговоров. Если они — прямые, то посредник в них может и не участвовать. Но если переговоры косвенные, то без посредника они просто не могут состояться.

Целесообразность участия третьей стороны на переговорах зависит от того, обратились ли за помощью к ней оппоненты или же она, вмешалась в переговорный процесс сама.

Вмешательство стороны-посредника в переговоры или проведение их с ее участием с самого начала необходимо в таких случаях: когда переговоры носят выражение конфронтационный характер; когда противостояние исключительно напряжено и несмотря на все усилия участников сторон, найти взаимоприемлемое решение не удастся; когда обсуждаемая проблема характеризуется высокой степенью сложности; когда переговоры зашли в тупик, несмотря на все усилия, предпринятые обеими сторонами; когда между сторонами сохранились объединяющие их связи. Участие посредника желательно и на переговорах в условиях сотрудничества для поиска рынков сбыта, совершения тех или иных операций.

Обычно стороны сами обращаются к медиатору в следующих случаях:

- когда объектом регулирования является сложный спор, при этом все аргументы, силы, средства исчерпаны, однако, приемлемого для участников переговоров решения не найдено;
- когда стороны преследуют противоположные, взаимоисключающие интересы и не могут найти общих точек соприкосновения;
- когда по-разному трактуются правовые или другие нормы, которые являются ключевыми для предмета переговоров;
- когда стороны стремятся установить или сохранить благоприятные отношения, но взаимоприемлемое решение они найти не могут;
- когда стороны пришли к соглашению, но уровень недоверия и подозрительности друг к другу остался достаточно высоким, поэтому и необходим внешний объективный контроль за соблюдением соглашения.

Оперативное самостоятельное вмешательство третьей стороны в переговорный процесс, точнее, в его организацию необходимо в следующих ситуациях:

- когда происходит опасная эскалация противоборствующих отношений и существует реальная угроза применения насилия;
- когда прямые контакты сторон невозможны;
- когда одна из сторон стала применять насилие;
- когда третьей-стороне стало выгодно развитие благоприятных отношений между сторонами;
- когда неблагоприятное развитие отношений между сторонами

начало отрицательно влиять на сферу, которую контролирует третья сторона;

– когда стороны не достигли соглашения, а посредник располагает возможностями удовлетворить их интересы.

## ***5.2. Виды и принципы медиации***

Существуют различные виды медиации (посредничества).

Прямое посредничество. Предполагает, что все стороны, включая посредников, одновременно присутствуют на переговорах.

Косвенное посредничество. В рамках его сторона, осуществляющая посреднические функции, поочередно проводит консультации или переговоры с каждой из сторон. Посредник может вмешиваться прямо в процесс переговоров, если это оговорено заранее, и никто из участников переговоров не может возражать. Основные причины, побуждающие стороны использовать косвенные переговоры, связаны с высоким потенциалом конфронтационного, враждебного, а также военного противостояния, имеющего к тому же достаточно длительную историю развития.

Формальное посредничество. В ходе его третья сторона имеет закреплённый за собой статус посредника, признаваемый всеми сторонами, участвующими в переговорах. Формальное участие в роли третьей стороны предполагает наличие у посредника нормативного статуса или возможности воздействовать на участников переговоров. Формальное посредничество осуществляют структуры, специально со-

зданные для этого. Это специальные центры, число которых стремительно возрастает в США, Великобритании, Австралии и других высокоразвитых цивилизованных странах. В некоторых странах искусству посредничества обучают детей уже с семилетнего возраста.

Неформальное посредничество. При этом виде посредник не имеет закрепленного за собой статуса. Неформальное посредничество предполагает реализацию не всех посреднических функций, а лишь их части, например, только выяснение точек зрения и мнений. Замечено, что этот вид посредничества в последние годы получает все большее распространение на многосторонних международных переговорах. Тогда одна из сторон или группа берет на себя посреднические функции с тем, чтобы помочь найти компромиссное решение. Неформальное посредничество заключается в отсутствии нормативного статуса у медиатора, однако участники переговоров признают неформальный авторитет посредника в решении спорных проблем.

Официальное посредничество. Подразумевает, что в роли посредника выступает некое лицо, облеченное властью.

Неофициальное посредничество. Не предусматривает наличие обязательных властных полномочий у лица, осуществляющего функции посредника. Иногда предполагают, что неофициальное посредничество лучше, чем официальное. Однако это не совсем так. Все зависит

от конкретной ситуации. В одних случаях более эффективным может быть один вид посредничества, в других — другой.

Поведение медиатора на переговорах предполагает широкий спектр специальных техник, значение которых актуально в течение всего переговорного процесса. Прежде всего отметим те из них, которые одновременно представляют собой важнейшие принципы медиации. Вот некоторые из них.

Добровольность. Стороны вступают в процесс медиации добровольно, а медиатор свободно выбирается. При этом все решения принимаются только по взаимному согласию сторон, и каждая из сторон в любой момент может отказаться от медиации и прекратить переговоры.

Равноправие сторон. Ни одна из них не имеет никаких особых преимуществ. Всем участникам переговоров при медиации предоставляется одинаковое право высказывать свои мнения, определять повестку переговоров, оценивать приемлемость предложений и условий соглашения и т. д.

Нейтральность медиатора. Лучше всего, когда функции посредника выполняет нейтральная, незаинтересованная в исходе переговоров, сторона, которая пользуется наибольшим доверием у обоих участников переговоров. Нейтральность посредника заключается в обеспечении сбалансированности собственного поведения (например, кресло

медиатора должно находиться на равном расстоянии от каждой из сторон), в соблюдении очередности постановки сторонами вопросов, в равенстве времени работы со сторонами. Это не исключает, что посредник может принять на себя часть ответственности за успех или провал переговоров. Медиатор должен сохранять беспристрастное отношение к каждой стороне и обеспечивать им равное право на участие в переговорах. Посредник не имеет права ни словом, ни жестом, ни каким-либо знаком показывать преимущества любой из сторон. Он не имеет права ни что-либо делать, ни что-либо говорить в пользу какой бы то ни было из сторон. Посредник не должен подвергать критике действия одной из сторон в присутствии другой стороны. Хотя медиатор, как любой живой человек, может иметь свои чувства и оценки по поводу правильности или справедливости поведения каждой из сторон, симпатии или предубеждения в отношении какой-то из них, все эти моменты он обязан оставлять за пределами процесса медиации. Если он начинает чувствовать, что ему все труднее оставаться нейтральным, он обязан отказаться от ведения процесса. Посредник должен быть уверен, что стороны не полагаются слепо на его утверждения. Он не имеет права оценивать позицию сторон, не имеет права интерпретировать документы.

М. М. Лебедева в работе «Вам предстоит переговоры» приводит пример провала и посредничества и переговоров в целом по урегули-

рованию одного из национальных конфликтов. Такой финал был обусловлен следующими ошибками посредника. Во-первых, делегация посредников позволила одной из сторон переговоров встретить ее и привезти на своих автомобилях к месту проведения переговоров. Во-вторых, вместо того, чтобы соблюдать корректность и сбалансированность собственной позиции, делегация посредников, потеряв на каком-то этапе терпение, стала вдруг делать назидательные наставления в адрес одной из сторон.

Конфиденциальность. Соблюдение ее — безусловное. Все, о чем говорится или обсуждается в ходе медиации, остается внутри этого процесса, но в рамках, предусмотренных законом. Соккрытие медиатором совершенных или готовящихся преступлений, ставших известными ему в ходе процесса, недопустимо. Медиатор не имеет права сообщать одной из сторон информацию, которую он получил от другой стороны в процессе индивидуальной беседы, без специального разрешения.

Реализовать эти принципы в реальном процессе медиации отнюдь не просто, потому что любая из сторон может попытаться привлечь на свою сторону медиатора, сделав его объектом манипулирования; запугать, чтобы склонить его на свою сторону и использовать это преимущество в своих корыстных целях; снять с себя ответственность за

принятое решение, переложив ее на медиатора, и оставить за собой право в будущем нарушить его.

Поэтому медиатор должен хорошо владеть технологией посредничества и безусловно исключать возможность всякого рода манипуляций собой.

Обеспечение паритета сторон переговорного процесса. Оно достигается безусловным равноправием сторон на переговорах, отсутствием преимущества одной из сторон над другой. Нарушение только одного этого приема медиации может разрушить всю конструкцию и медиации, и всего переговорного процесса.

Выравнивание объема времени работы с обеими сторонами. На первый взгляд этот прием может показаться в некотором роде частным. На самом деле это не частность и не мелочь. Известно, что стороны переговорного процесса при участии медиатора весьма ревниво относятся к любому проявлению нарушения равновесия между ними. Это дает повод ко всякого рода подозрениям и недовериям. Вместе с тем жизнь богаче любой схемы и переговорная ситуация по «вине» одной из сторон может оказаться на самом деле настолько сложной, что действительно может потребовать более значительных временных затрат и иных усилий медиатора. Отсюда вытекает необходимость для него предусмотреть и суметь реализовать соответствующие компенсационные механизмы.

Это может быть важно и тогда, когда какая-то из сторон проявляет себя на переговорах значительно более активно, чем другая. Тогда посредник должен чаще сам обращаться к ней, интересоваться ее мнением по поводу высказанного, уточнять ее позицию и т. п.

Поочередное обращение посредника к обеим переговоривающимся сторонам. Означает, например, что если в каком-то эпизоде переговоров посредник сначала обратился с вопросом к одной из сторон, а затем ко второй, то в следующем эпизоде он должен обратиться к ним в обратном порядке.

### ***5.3. Социальные роли и функции медиатора***

В ходе переговорного процесса медиатор (посредник) может выполнять самые разнообразные социальные роли и осуществлять присущие им функции.

Основные социальные роли медиатора: лидер, исследователь проблем, специалист по организации общения между участниками переговоров, процессуальный наблюдатель, тренер — психотехник. В процессе медиации посредник помогает сторонам в решении большого количества разных задач. Этим и определяются весьма широкие социальные функции медиатора. В частности, следующие.

Организаторская функция. Проявляется в том, что он организует процесс переговоров. В этой роли медиатор помогает договориться о процедуре их ведения, а затем поддерживает как выполнение достиг-

нутых процедурных соглашений, так и корректные отношения между сторонами в ходе переговоров. Он следит за регламентом и вмешивается в ситуацию, если одна из сторон нарушает правила ведения переговоров. Для этого ему дано право объявлять перерывы и проводить конфиденциальные беседы с каждой из сторон по очереди.

Аналитическая функция. Проявляется в том, что медиатор побуждает стороны тщательно анализировать предмет переговоров. Он старается, чтобы стороны раскрывали всю имеющуюся у них информацию и высказывали все имеющиеся точки зрения по обсуждаемому вопросу. Он стремится помочь им определить наиболее существенные моменты обсуждаемой проблемы.

Коммуникативная функция. Проявляется в том, что медиатор выступает в роли активного слушателя. Он должен усвоить как содержательную, так и эмоциональную составляющую речи сторон и продемонстрировать сторонам, что он их действительно услышал. При этом его задачей является группировка фактов или событий, приведших к переговорам, выделение оценки этих событий участниками и определение тех чувств, которые по поводу этих, событий участники переживают. Полезно иметь в виду, что большинство людей не умеет отличать факты от их интерпретации и оценок, что зачастую приводит к непониманию сторонами позиции ДРУГ Друга.

Творческая функция. Состоит в том, что медиатор выступает генератором идей. В этой роли он пытается помочь участникам переговоров найти иные предложения или решения, чем те, которые они до сих пор рассматривали. Бывает и так, что собственный опыт подсказывает посреднику какие-то идеи, которые могут удовлетворить участников. И все же главная его задача состоит в том, чтобы стимулировать самих участников на поиск новых вариантов с помощью разнообразных вопросов.

Созидательная функция. Заключается в том, что медиатор расширяет ресурсы участников переговоров, снабжает их информацией или помогает им разыскать нужную информацию. Ему необходимо проявлять известную осторожность, чтобы не давать никаких советов, а также не делать толкований и разъяснений. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от всякого рода побочных сведений, уточнений и интерпретаций. Если есть вероятность, что сведения, которыми располагают стороны, неполны, неверны или допускают различные толкования, медиатор должен рекомендовать им обратиться к более надежным источникам.

Контролирующая функция. Состоит в том, чтобы контролировать реалистичность высказываемых идей и выполнимость принимаемых соглашений. При завершении процесса посредник должен удостовериться, что стороны точно и ясно понимают все условия соглашения

об урегулировании. Как проверяющий реалистичность достигнутого соглашения, он обязан позаботиться о том, чтобы договоренности были надежными и долгосрочными.

Обучающая функция. Предполагает, что медиатор способствует обучению участников процессу ведения переговоров. В этой роли он должен учить их думать, действовать и вести переговоры с установкой на сотрудничество. Большинство участвующих в переговорах не знают, как их надо вести и пытаются применять деструктивные модели поведения. Посредник обязан тактично обучать стороны цивилизованным методам ведения переговоров.

Среди других функций посредника на переговорах надо обратить внимание на следующие:

- он должен находить новые формы общения;
- заниматься развитием ресурсной, в том числе экспертной базы переговорного процесса;
- суметь определить, действительно ли обе стороны настроены на то, чтобы как-то разрешить проблему;
- стараться держать баланс ситуационных сил;
- координировать совместные встречи;
- выбирать то время, которое подходит обеим сторонам;
- организовывать их на нейтральной территории;
- поддерживать устойчивое и постоянное общение между участниками переговоров;
- создавать условия, позволяющие сторонам высказываться от-

крыто;

- объяснять цели, содержание и преимущества посредничества.

Не вмешиваясь в само содержание переговоров, посреднику необходимо обеспечить следующее:

- понять суть проблемы, ставшей предметом переговоров;
- зафиксировать устно или письменно, что и по какой причине обсуждается;
- разобраться в том, что стороны излагают и предлагают, а также в подсудных процессах, которые лежат за происходящим;
- установить контакты с участниками переговоров, которые должны носить дружественный и неформальный характер;
- действия его должны сводиться к поддержанию порядка и ведению рациональной и конструктивной дискуссии между участниками переговоров.

Посредник независим или относительно независим от участников переговоров. С позиции независимости он должен быть вне всяких подозрений.

Задача медиатора-посредника заключается не в том, чтобы дать готовое решение для принятия и исполнения сторонами, а в том, чтобы помочь им договориться и заключить соглашение. Ему совершенно не надо принимать решения, касающиеся предмета переговоров и взвешивать правоту различных сторон. Он должен лишь содействовать тому, чтобы участники переговоров договорились между собой. Посредник несет ответственность только за эффективную организацию

переговоров. Ответственность же за характер принятого решения и его последующую реализацию лежит исключительно на участниках переговоров.

Участие медиатора придает переговорам более конструктивный характер, содействует поиску взаимоприемлемых условий завершения переговоров.

Этому обычно служат инициативы, проявляемые медиатором в ходе переговоров. Они обычно бывают ориентированы на решение таких задач: построение личного, организационного и процедурного доверия; установление связей с каждой из сторон; обучение участников переговоров собственно переговорному процессу, распределение ролей на нем между сторонами.

Медиатор вправе проявлять следующие инициативы в интересах обеих сторон:

- переключать внимание сторон на интересы, а не на позиции;
- искать справедливые или объективные критерии;
- развивать объединяющие решения, ориентированные на потребности каждой из сторон;
- расширять число предложений;
- развивать процесс обмена идеями для удовлетворения интересов обеих сторон;
- исключать из дискуссии деструктивное поведение;
- устанавливать справедливый и взаимоприемлемый процесс принятия решений.

Медиатор вправе проявлять следующие инициативы, ориентированные на улучшение отношений:

- контролировать выражение эмоций с помощью установленных процедур и правил;
- препятствовать повторяющемуся негативному поведению;
- усиливать позитивные отношения;
- посредник может, если это необходимо, оказывать давление на участников переговоров с тем, чтобы содействовать достижению компромисса.

#### ***5.4. Психологические основы медиации в переговорном процессе***

Технология взаимодействия медиатора с участниками переговоров.

Специалисты по медиации полагают, что переговоры имеют свой внутренний цикл развития, в ходе которого может возрастать или, напротив, спадать доверие участников переговоров к медиатору. Посредник должен уметь улавливать критические моменты переговоров, во время которых его действия будут максимально успешными.

Для этого посредник может использовать различные тактики. Среди них следующие.

Тактика поочередного заслушивания. Применяется на встрече для уяснения ситуации и заслушивания предложений в период острого противостояния сторон.

Сделка. Тактика состоит в том, что посредник стремится больше времени вести переговоры с участием обеих сторон. При этом основной упор делается на принятии компромиссных решений.

Челночная дипломатия. Тактика состоит в том, что посредник отделяет противоборствующие стороны и постоянно курсирует между ними, обеспечивая процесс согласования различных аспектов переговоров. В результате обычно достигается компромисс.

Давление на одного из участников переговоров. Используется как тактика и заключается в том, что медиатор основной свой акцент делает на работу с каким-то одним из участников переговоров. В беседах с ним стремится показать ошибочность его позиции. Посредник стремится добиться того, что данный участник идет на уступки, и переговоры получают возможность успешно завершиться.

Директивное воздействие. Предполагает усиление внимания на слабых моментах в позициях сторон, ошибочности их действий по отношению друг к другу. Цель тактики — склонить стороны к сближению и выработке взаимоприемлемого соглашения.

Международная практика выделяет и описывает конкретные техники медиативного процесса, в числе которых следующие.

Рефлексивное вмешательство. Применяется в начале медиации. Представляет собой рассказ посредника о себе, о своих возможностях, об институте медиации. Цель этого вмешательства -помочь

участникам переговоров сориентироваться в предмете переговоров, особенностях противостояния сторон, поднять свой авторитет в глазах партнеров, заинтересовать их в самом процессе медиации, замотивировать их на активное содействие в общей работе.

Контекстуальное вмешательство. Техника, ориентированная на оптимизацию отношений между сторонами, и достижение решения стоящих перед ними проблем. Операционально реализуется следующим образом: если стороны предъявляют нереальные, неадекватные требования друг к другу, то посредник стремится изменить их, наглядно показывая, в чем состоит неконструктивность позиций сторон. Особое значение техника приобретает в тех случаях, когда, стороны демонстрируют открытую неприязнь по отношению друг к другу или даже враждебность. Здесь посреднику крайне необходимы способности к разряжению эмоционального напряжения, чувство юмора, тонкая ирония, доброжелательность, реальный конструктивизм.

Случается, что сама по себе ситуация и не столь эмоционально острая, но стороны словно вывалили на стол переговоров все свои проблемы, так что предметом обсуждения стало сразу множество сложных вопросов. Тогда посреднику приходится проводить весьма деликатную работу по упрощению ситуации, по выделению приоритетов, определению перечня проблем по степени их значимости, предла-

гая участникам переговоров поторговаться по поводу того, что считать наиболее важным.

Независимое вмешательство. Представляет собой разъяснение участникам переговоров — плюсов и минусов обсуждаемых соглашений, формулирование своих вариантов решений, перевод намечающейся договоренности из сферы желаемого в область действительного. Это весьма активное вмешательство в переговоры может быть приемлемым лишь в тех случаях, когда посредник четко представляет себе, что и как должно быть сделано для взаимного удовлетворения обеих сторон, а участники переговоров готовы эту активную роль посредника принять и поддержать. Для поддержания беседы так, чтобы обе стороны активно в ней участвовали, медиатору следует использовать простой, но эффективный прием. Суть его такова: когда более разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотреть сначала на него, а потом повернуть голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого собеседника. Это позволяет малоразговорчивому собеседнику постепенно втянуться в процесс обсуждения, а посреднику — завоевать расположение этого человека.

Универсальные модели поведения медиатора на переговорах.

Для установления хорошего общения и достижения общего положительного результата медиации и переговоров в целом посредник

использует следующие средства. Он предотвращает спонтанное вмешательство или словесные атаки, направляет внимание сторон на проблему, а не друг на друга. Обеспечивает рациональную форму постановки вопросов (например, короткий вопрос -понятнее). Переводит оценочные высказывания участников переговоров в менее эмоционально окрашенные формы. Идет от маленьких соглашений к большим. Привлекает внимание участников переговоров к любым позитивным шагам или конструктивным инициативам каждой из сторон. Акцентирует внимание сторон на всех суждениях, по которым достигнуто согласие. Принимает выражения чувств и жесты доброй воли, не допуская ущемления интересов ни одной из сторон. Напоминает участникам переговоров о нормах поведения, которые они установили. Не допускает упреки, касающиеся прошлых ошибок. Нейтрализует высказываемые угрозы и средства давления одной из сторон на другую.

Вместе с тем посредник использует определенные приемы управления переговорами с его участием в содержательно структурированных переговорных ситуациях. Такими являются следующие.

- Направление переговорного процесса. Регулирует ход переговорного процесса таким образом, чтобы он стал средством урегулирования сложных проблем между сторонами. Медиатор может это делать за счет обращения своего внимания исключительно на процессу-

альную составляющую переговоров или исключительно на содержательные аспекты переговоров, или используя и то, и другое.

Обеспечение открытости и восприимчивости сторон. Посредник добивается того, чтобы в ходе переговоров было обеспечено: открытое выражение сторонами своих нужд; сознательное и интуитивное выявление скрытых целей; преодоление непонимания и улучшение коммуникаций; организация обратной связи; объяснение и внесение определенности; выработка соглашения о принятии ответственности; выявление и признание ответственности; установление приоритетов среди разных возможностей; конструктивная критика каждой из сторон; создание позитивной мотивации; контроль деструктивных взаимодействий.

Обеспечение содержательного плана обсуждения. Действия при этом могут быть разными. Например, определение реальных желаний и нужд; обеспечение последовательности обсуждения; локализация обсуждаемых проблем; конкретизация обсуждаемых проблем; выработка собственных идей; структурирование переговорного процесса; объединение отдельных и частных соглашений в более общие; поддержка позитивных действий сторон; переход от одной обсуждаемой проблемы к другой.

Обеспечение последовательности обсуждения. Посредник располагает примерной схемой последовательности предъявления проблем;

он определяет проблему, с которой начинается обсуждение; следит за тем, чтобы участники переговоров при обсуждении одной проблемы не "перескакивали" на другую. Последнее может иметь место как преднамеренно, так и не преднамеренно.

Локализация обсуждаемых проблем. Посредник препятствует привлечению к диалогу аргументов, не относящихся к предмету обсуждения, но призванных усилить позиции той или иной стороны (например, ссылки на прошлые ошибки, прошлые обиды, критика личности оппонента и т. п.).

Конкретизация обсуждаемых проблем. Посредник препятствует попыткам сторон вести обсуждение конкретной проблемы в широком ее аспекте, если это не требуется переговорной ситуацией, а также побуждает участников переговоров высказываться более конкретно.

Структурирование переговорного процесса. С помощью пере-спрашивания, уточнения, резюмирования посредник способствует прояснению и эффективному прохождению отдельных фрагментов соглашения, что делает процесс более динамичным и продвигающимся вперед.

Объединение отдельных и частных соглашений в более общие. Переговорная ситуация может требовать от посредника поиска и предложения обобщающих формулировок для ряда частных соглашений,

что способствует решению содержательных задач, уточнению правильности понимания достигнутых соглашений.

Поддержка позитивных действий сторон. Посредник использует любые конструктивные инициативы сторон, возникающие в ходе обсуждения. Он включает их в идущий процесс, акцентирует на них внимание сторон, поскольку любая инициатива, предложение или уступка с чьей-либо стороны являются демонстрацией готовности к поиску возможностей решения проблемы.

Переход от одной обсуждаемой проблемы к другой. Посредник фиксирует завершение одного фрагмента обсуждения и переход к другому, оговаривая достигнутые результаты, или без достижения соглашения в каких-то тупиковых моментах. В последнем случае все-таки важно, чтобы посредник помог найти варианты решения трудного вопроса, предложенные сторонами и сформулированные ими условия для их достижения.

Подготовка сторон к осознанию необходимости внесения предложений. Предполагает следующее. Выход за пределы обязательств, вытекающих из позиций сторон, а также за пределы единственного для каждой из сторон варианта. Разработку предложений с использованием занятых позиций, а также на основе интересов.

Обеспечение выработки и заключения соглашения. Специалисты выделяют следующие фундаментальные стратегии поведения посред-

ника при разработке соглашения между участниками переговоров. Бездействие, которое заставляет стороны управляться с возникающими трудностями самим. Интеграцию как форму информационной силы, иницирующую усилия по поиску решения, которое удовлетворит важнейшие цели сторон. Компенсацию в форме вознаграждения, которая принуждает поощренную сторону пойти на соглашение. Давление в форме принуждения, которое включает разъяснение санкций сторонам или меры уменьшения их претензий. Выработку общей формулы соглашения. Оформление соглашения. Создание механизма его реализации. Определение процедурных шагов для приведения соглашения в действие.

Посредник осуществляет психологическую подготовку сторон к заключению соглашения на основе использования следующих действий. Предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии посредника. Предварительный устный обмен обещаниями между сторонами в присутствии референтных (значимых, статусных) фигур, отношение которых к сторонам одинаково. Публичный устный обмен обещаниями в форме пресс-релиза или пресс-конференций. Символический обмен подарками, знаками внимания, финансовыми инициативами как свидетельство ориентации на успех переговоров и желания выполнять достигнутые соглашения. Символические дружеские жесты, демонстрирующие готовность взять на себя риск реали-

зации устного соглашения. Неформальные письменные соглашения (например, меморандумы о взаимопонимании).

Определение предложений для соглашения сторон. Включает в себя: пересмотр интересов сторон; поиск интересов, которые могут быть удовлетворены имеющимися предложениями; определение издержек и преимуществ выбранных решений.

Психологическое воодушевление сторон за позитивные результаты. Означает содействие посредника тому, чтобы обе стороны совместно торжественно отметили любые позитивные результаты переговоров.

Фиксация сторон на моментах единства и согласия. Этот прием требует от посредника постоянно помнить о своей основной задаче — сближать позиции сторон. Следовательно, он должен делать все от него зависящее для того, чтобы стороны четко видели, что их сближает, те моменты, по которым они достигают единства понимания и согласия. Посредник все время работает на теме согласия, он акцентирует внимание участников переговоров на этой теме. Вместе с тем он не подчеркивает того, что разъединяет, разделяет переговаривающиеся стороны.

Ссылка на достигнутые договоренности. Этот прием ориентирует посредника на то, чтобы постоянно привлекать внимание сторон к достигнутым договоренностям. Задача — использовать каждую из них

как своеобразный трамплин для следующей договоренности. Используется и тогда, когда в переговорах возникает опасный деструктивный момент, например критика, обвинение, угрозы.

Обеспечение психологически ресурсного эмоционального климата переговоров. Действия предпринимаются следующие. Охлаждение эмоций одной или обеих сторон. Сочувственное выслушивание. Успокаивание сторон. Переключение их внимания на более нейтральную тему. Преодоление недоверия. Оценка обоснованности недоверия. Уменьшение страха. «Поглаживания» каждой из сторон. «Приподнимание» каждой из сторон.

Обратная связь на позитивные шаги сторон. Этот прием означает, что посредник проявляет исключительное внимание на любые позитивные сигналы одной из сторон и привлекает к ним внимание другой стороны. Любая инициатива, предложение, уступка со стороны кого-либо из участников переговоров являются конструктивным шагом и демонстрируют готовность к поиску возможностей решения. Уступки одного из участников переговоров часто вызывают ответные шаги другой стороны. Посредник должен немедленно реагировать на каждый такой позитивный шаг.

Выбор стратегии относительно степени собственного погружения в проблему. В специальной литературе по-разному трактуется этот вопрос. Если профессиональный опыт посредника позволяет, он может

весьма осторожно вмешиваться и в содержательную часть переговоров, особенно когда речь идет о выработке предложений, альтернативы, направленных на решение проблемы и подготовке рациональной основы для соглашения.

Некоторые специалисты полагают, что посреднику не следует глубоко вникать в проблему. Их точка зрения на этот счет сводится к следующему. Поскольку посредник сам не принимает решения, ему нет необходимости выяснять все детали ситуации. Кроме того, подробные расспросы, вхождение в детали, «разбирательство» вселяют надежду у переговорщиков в то, что посредник примет именно его сторону, поскольку такое поведение медиатора увеличивает доверительность контакта и невольно настраивает участников на ожидание от посредника поддержки и действий именно в их интересах. Это чисто психологический момент и его полезно учитывать в медиации.

Другие авторы считают, что посредник должен быть достаточно компетентным в предмете переговоров. Аргументация этой позиции сводится к тому, что искусство медиации нередко проявляется в способности посредника не только стимулировать стороны к генерированию тех или иных идей, предложений и проектов решений, но и быть способным к этому самому, если стороны оказываются в глухом тупике, а это как раз и предполагает глубокое понимание содержательной части переговоров.

В принципе посреднику должно быть безразлично, о чем договорятся участники переговоров. Важно, чтобы был результат и этот результат воплотился в соглашении, обязательно закреплённом в письменной форме.

Поведение медиатора в основных фазах переговоров.

Поведение посредника определяется особенностями той или иной стадии, на которой находятся данные переговоры. Основные фазы любых переговоров — вступительная, начало, продолжение и окончание. Поведение посредника на этих фазах различно.

Поведение посредника во вступительной стадии.

Цель посредника. Установить доверие между собой и сторонами переговоров.

Задачи посредника. Настроить обе стороны на объединение их усилий в плане конструктивного взаимодействия на переговорах.

Вступительное слово посредника. Обычно затрагивает следующие моменты: выражает благодарность сторонам за их готовность объединиться и искать решение проблем; проясняет сторонам сущность и принципы медиации, а также роль посредника; описывает посреднические процедуры; характеризует правила и особенности поведения посредника и сторон в процессе медиации; объясняет концепции отдельных совещаний со сторонами; определяет рамки конфиденциальности; отвечает на вопросы сторон; приглашает к работе.

Осуществление посреднической миссии. Оказывает помощь сторонам в выборе и освоении различных подходов и способов ведения переговоров. Координирует их подходы к решению проблемы. Вырабатывает соглашение об общих принципах взаимодействия, предлагает участникам подписать процедурное соглашение об участии в медиации, устанавливает регламент, который принимается сторонами. Получает от каждой из сторон ее список проблем как предмета совместного обсуждения. Распределяет эти проблемы по степени их значимости для сторон и по степени трудности достижения согласия. По каждой из предъявленных проблем помогает участникам переговоров определить свои позиции. Обсуждает с ними, какие интересы сторон затрагивает каждая из проблем и каким требованиям, следовательно, должно удовлетворять решение.

Поведение посредника в начале переговоров.

Цель посредника. Сделать процесс медиации ясным и предсказуемым для участников переговоров.

Задачи посредника. Запустить процесс медиации в конструктивное русло, определить круг проблем {безусловно в без оценочной форме), подлежащих обсуждению и решению в ходе переговоров. Определить ожидаемый результат переговоров.

Осуществление посреднической миссии. Означает начало переговоров.

Роль посредника: в определении границ обсуждения и дискуссий по спорным вопросам; ассистирование сторонам в рассмотрении их обязательств, а также наиболее острых моментов и ситуаций на переговорах.

Сбор и анализ необходимых для ведения переговоров данных. Предполагает следующее. Сбор и анализ относящейся к делу информации о людях, существе и динамике проблемного противостояния. Определение интересов сторон. Построение и проверка гипотез по существу проблемного противостояния. Проверку точности информации. Нейтрализацию негативного воздействия недостоверной или отсутствующей информации. Согласование процесса сбора информации. Разработку общих критериев для оценки информации и достижения единой основы ее интерпретации и понимания.

Разработка детального плана посредничества. Означает определение стратегий и согласование шагов, которые помогут сторонам успешно искать варианты решения проблемы. Определение случайных воздействий, вытекающих из ситуации, относящейся к переговорному процессу.

Определение спорных вопросов и установление повестки переговоров. Реализуется как определение максимально широких границ вопросов, беспокоящих переговоривающиеся стороны, а также по-

следовательности рассмотрения спорных вопросов. Достижение соглашения по обсуждаемым спорным вопросам.

Поведение посредника в продолжении переговоров.

Цель посредника. Организовать диалог между участниками переговоров по совместному обсуждению и решению проблемы.

Задача посредника. Состоит в следующем. Добиться сближения тех позиций сторон, которые могут стать основой соглашения между ними. Уменьшить потенциал противостояния между сторонами, накопленного на предшествующих этапах их взаимодействий. Обеспечить такую психологическую атмосферу переговоров, которая способствовала бы ослаблению противостояния сторон и вела их к поиску соглашений.

Осуществление посреднической миссии. Выдвижение предложений по преодолению сложившихся затруднений на переговорах между сторонами. Достижение согласованной формулировки проблем, принимаемой обеими сторонами. Прояснение и констатация интересов участников. Выявление точек сближения или прямого пересечения позиций сторон. Обеспечение выработки реальных вариантов решения проблемы. Предложение к сторонам четко формулировать те вопросы, которые требуют своего разрешения в ходе медиации. Начинать обсуждение с наиболее значимой из наиболее легко регулируемой проблемы. Обоснование первой стороной того, в чем состоит, на

ее взгляд, обсуждаемая проблема. Постановка вопросов. Краткий пересказ медиатором услышанного от первой стороны. Обоснование второй стороной того, в чем состоит, на ее взгляд, обсуждаемая проблема. Постановка вопросов. Краткий пересказ медиатором услышанного от второй стороны.

Проведение кокусов (сепаратных встреч с той или иной стороной), если стороны что-то не договаривают, умышленно скрывают друг от друга. По окончании их обязательно следует уточнить, что именно из сказанного может быть высказано в присутствии другой стороны при продолжении медиации. Оказание помощи в генерировании конструктивных идей. Выявление и фиксирование общих или схожих точек зрения. Привлечение внимания сторон к ситуациям, когда какая-то из них или обе либо отрицательно реагируют на предлагаемые им подходы к разрешению проблемы, либо сначала выражают согласие, а затем отказываются от него. Побуждение участников переговоров к прямому контакту друг с другом, если они избегают прямого диалога, и перевод коммуникации на себя, если взаимодействие сторон деструктивно или разрушительно. Проведение перерывов в случаях возникновения тупика или тщетности предпринимаемых усилий, появления затруднений по выработке взаимоприемлемого соглашения по отдельному пункту, в случаях нарастания деструктивного напряжения на переговорах. Обращение к сепаратным переговорам в случаях, ко-

гда переговоры заходят в глухой тупик или оказываются на грани срыва. Дополнительные встречи проводятся с обеими сторонами, даже если посреднику важен разговор только с одной из них. Если сторонам удастся прийти к договоренности, посредник придает ей форму соглашения, уточняя при этом с обеими сторонами их согласие как с сутью соглашения, так и с его формулировкой. Выработка и принятие конкретных соглашений по частным или отдельным вопросам.

Переход от частных договоренностей к соглашениям более общего порядка. Проверка сторонами предложений на реальность. Регулирование уровня эмоциональной экспрессии на переговорах, особенно связанной с угрозой или демонстрацией силы. Обеспечение возможности периодического "очищения души", "выпускания пара" для снижения потенциала эмоционального противостояния. "Вентиляция эмоций": предложение сторонам обсудить услышанное, высказать свои комментарии, дать оценку происшедшего, выразить свои чувства, которые у них при этом возникают. Применение "стоп-техники": прямой остановки, косвенного прерывания, переключения эмоционально несдержанного участника на себя в случаях, когда посредник обязан вмешиваться в эмоциональные проявления одного из участников переговоров для обеспечения защищенности другого участника переговоров. Снижение негативного влияния стереотипов и

предубеждений. Обеспечение признания законности тех или иных претензий и спорности вопросов.

В ходе медиации посредник должен следить за тем, чтобы были реализованы следующие моменты: выступление медиатора с собственными предложениями только в том случае, если их можно представить как альтернативу, а не как директиву; достижение обеими сторонами согласия прибегать к "Я-высказываниям", чтобы эти заявления рассматривались как личные, а не как неопровержимые факты, или обобщения, или предписания; обучение сторон обсуждать проблемные ситуации в терминах поведения и действий, а не отношений и эмоций; уравнивание неудовлетворенности обеих сторон, если они хотят применить санкции друг к другу.

Можно использовать: пояснение и положительную оценку различий в ценностях, стилях, точках зрения; ввести какой-то эталон для объективного замера эффективных перемен, прогресса на переговорах; избегание обсуждений проблемы в целом, не приносящих конкретных результатов; не использовать в диалоге аргументы, не относящиеся к предмету обсуждения, но тем или иным способом усиливающих позицию стороны (припоминание прошлых ошибок, взаимных обид, негативного опыта из других областей взаимодействия, критика личности оппонента и т. п.).

Настраивать каждую из сторон на то, чтобы она проявляла готовность вместе решать спорные вопросы и проблемы; делилась необходимой для другой стороны информацией; была гибкой, не застревала на изначально занятых позициях; уважительно относилась к ценностям и интересам другой стороны; осознавала свои истинные интересы и отличала их от сиюминутных желаний и позиций; понимала последствия и альтернативу в случае срыва переговоров; была способной отделять эмоции, оценки и интерпретации от объективных фактов; генерировала разнообразные и разноплановые предложения; анализировала последствия осуществления предложений; стремилась к реалистичному, выполнимому, долгосрочному соглашению, удовлетворяющему обе стороны.

Поведение посредника в конце переговорного процесса.

Цель посредника. Завершение переговоров и выход из медиации.

Задачи посредника. Достижение соглашения и получение медиатором обратной связи о результатах работы.

Осуществление посреднической миссии. Проявить стремление привести обе стороны хоть к какому-то соглашению. В четких формулировках отразить и закрепить все реально достигнутые обеими сторонами успехи на переговорах, особенно договоренности и соглашения. Предпринять окончательное редактирование письменного текста соглашения, устраивающего в равной степени обе стороны. Обсудить

меры, которые могут быть приняты каждой из сторон в случае нарушения соглашения. Выработать соглашения о способах разрешения конфликтных ситуаций, которые могут возникнуть между сторонами в будущем. Закрепить позитивные психологические результаты переговоров, то есть те позитивные чувства, которые испытывают все участники по поводу прошедших переговоров. Сгладить возможные негативные последствия — это случаи, когда принятые в результате переговоров решения оказываются более выигрышными для одной стороны и менее выигрышными — для другой стороны. Посредник в этой ситуации должен указать на совместный вклад переговоривающихся сторон в результат, достижение которого было обеспечено готовностью к компромиссу, к уступкам всех участников переговоров. Добиться, чтобы стороны оценили степень своей удовлетворенности достигнутым соглашением, а также результаты переговоров с участием медиатора и свое эмоциональное состояние в конце переговоров.

#### Эффективность медиации

Результаты переговоров с точки зрения посредника это: полученные выигрыши от посредничества и достигнутого соглашения, издержки от посредничества и достигнутого соглашения, выигрыш от использования каждой техники, издержки применения каждой техники.

Существует ряд факторов, которые влияют на эффективность деятельности посредника на переговорах.

Мотивированность сторон. Означает влияние на эффективность деятельности медиатора при ориентации сторон на совместную работу, готовность их учитывать мнение посредника, принимать предлагаемые им решения.

Особенности и характер деятельности посредника. Среди них выделяют: заинтересованность посредника в урегулировании вопросов, составляющих предмет переговоров; наличие знаний и профессиональных качеств по ведению переговорного процесса, в том числе способности убеждать; наличие опыта успешного посредничества в прошлом; знание ситуации, обстановки, истории и особенностей данного переговорного процесса.

Настойчивость посредника в своих действиях. Особенно когда разногласия участников связаны с принципиальными для них вопросами и когда напряженность взаимодействия сторон между собой особенно высока.

Степень напряженности переговорной ситуации. По общему правилу, чем меньше она, тем более высока вероятность успешной работы посредника.

Длительность конфликтной составляющей во взаимодействии сторон. В тех случаях, когда переговоры идут по проблемам, представля-

ющим конфронтационный или враждебный конфликт интересов, то чем более длительное время конфликтного взаимодействия, тем сложнее работа медиатора и объективно может быть ниже вероятность его успешной работы.

Другие факторы, воздействующие на успех посредничества, следующие:

- сложность проблемы, являющейся предметом переговоров;
- уровень мотивации сторон на достижение соглашения;
- доверие сторон посреднику;
- относительная сила сторон;
- степень рассогласованности внутри сторон;
- возможность провала;
- скорость вхождения посредника в процесс;
- ожидания сторон;
- подход «Выигрыш-Выигрыш», то есть создание обстановки для совместного разрешения проблемы обеими сторонами;
- творческий подход, например, в том, чтобы негативные высказывания участников переговоров переформулировать в содержательно позитивные утверждения. Применение приема оптимального самоутверждения.

### ***Контрольные вопросы и задания.***

1. Раскройте содержание понятия «медиация» («посредничество»).
2. Кто может выступать в роли медиатора?
3. Чем определяется целесообразность медиации?

4. Каковы определяющие признаки различных видов медиации: прямая, косвенная, формальная, неформальная, официальная?

5. Раскройте психологическое содержание основных принципов медиации: добровольность, равноправие сторон, нейтральность медиатора, конфиденциальность, обеспечение паритета сторон переговорного процесса, выравнивание объема времени работы с обеими сторонами, поочередное обращение посредника к обеим переговоривающимся сторонам.

6. Раскройте содержание основных социальных функций медиатора: организаторская, аналитическая, коммуникативная, творческая, созидательная, контролирующая, обучающая.

7. Раскройте особенности поведения медиатора в основных фазах переговоров.

8. Раскройте содержание понятия «эффективность медиации».

9. Как на эффективность медиации влияют следующие факторы: мотивированность сторон, особенности и характер деятельности посредника, настойчивость посредника в своих действиях, степень напряженности переговорной ситуации, длительность конфликтной составляющей во взаимодействии сторон?

## ГЛАВА 6. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### *6.1. «Результат» и критерии успешности переговоров*

В переговорном процессе бывают два вида результата — конечный и промежуточный. Конечный результат переговоров — это либо заключение договора (соглашения), либо их срыв. Промежуточный результат — это договоренности, заявления о намерениях, о продолжении консультаций и т.п.

Каждые переговоры обычно заканчиваются следующими договоренностями:

- описанием ситуации такой, какая она есть на самом деле;
- формулировкой решения, передачей его другой инстанции (в случае необходимости);
- заключением соглашения.

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

На личностном уровне результат переговоров участники оценивают с позиции его соответствия или несоответствия поставленной перед переговорами целью. С этой точки зрения результаты бывают:

успешными, когда они в наибольшей степени соответствуют поставленной цели; неуспешными, когда они не соответствуют поставленной цели; сочетающимися, когда они в большей или меньшей степени соответствуют поставленной цели каждой из сторон.

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

С точки зрения результата переговоров его участники могут допускать некоторые ошибки. Например, многие переговоры начинаются с того, что стороны называют один-два вопроса, по поводу которых они хотели бы договориться. В ходе переговоров они обнаруживают, что есть ряд других вопросов, которые в случае их игнорирования могут свести переговоры на нет. Незнание того, как будет выполняться решение, может воздвигнуть серьезные препятствия к этому.

Другой распространенной ошибкой ведения переговоров является предположение о том, что каждый из его участников знает, чему посвящено заседание, и, следовательно, обе стороны информированы о том, что должно быть достигнуто на нем. Распространенное предположение о том, что переговоры проводятся для того, чтобы выяснить, «как справиться с данной проблемой», может и не означать, что каждый согласен с тем, что результатом должен стать определенный план

действий. Для кого-то вполне достаточным результатом переговоров может быть обмен информацией, назначение даты и времени следующего заседания и т. д.

Еще не зная в точности, на чем сойдутся участники переговоров, они должны постараться подготовить относительно полный перечень вопросов, которые будет необходимо затронуть во время переговоров. Чем сложнее переговоры, тем более чреваты негативными последствиями ориентация на волю случая, экспромт и надежда разобраться по ходу дела.

При подготовке к ведению переговоров необходимо посвятить некоторое время прояснению цели каждого конкретного заседания. Одним из способов добиться, чтобы цель переговоров и их отдельных заседаний стала более понятной и осязаемой, служит выяснение результата, который стороны надеются получить к моменту окончания заседания, и будет ли он оформлен документом. Как только стороны осознают, ради чего они встретились и к чему они стремятся, они смогут более эффективно спланировать переговоры.

Когда участники переговоров начинают готовиться к отдельным заседаниям, полезно подготовить черновик возможного окончательного соглашения. Он может быть неполным, но в нем обязательно надо отразить все обязательства, какие стороны хотят друг от друга получить и чего реально можно будет ожидать. Планирование процесса

формирования обязательств — одно из важнейших условий успеха всех переговоров. Чем бы ни закончились переговоры, их результаты должны быть зафиксированы. Фиксации подлежат не только конечные, но и промежуточные результаты переговоров. Обобщающими формулировками следует завершать обсуждение каждого очередного вопроса и затем, переключать внимание на новые аспекты проблемы.

Критерии успешности переговоров.

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

Некоторые участники переговоров рассматривают понятие «взаимовыгодные переговоры» как способ оправдать излишнюю заботу о мнении противоположной стороны или принести в жертву собственные нужды и цели ради достижения согласия. Однако взаимовыгодные переговоры не означают, что стороны должны забывать о своих целях и больше всего беспокоиться о том, чтобы противоположная сторона

получила все, о чем мечтала. Главная задача каждой из сторон — следить за своими собственными интересами, обеспечивая их цивилизованными средствами. Взаимные честность и уважение — главное для любых переговоров. Необходимо проследить за тем, чтобы противоположная сторона не проиграла, - ведь это не только ее дело. Тем не менее, понятие «взаимные выгоды» практически повсюду превратилось в лозунг для достижения успеха на переговорах.

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

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

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

Хорошая сделка — это та, которая отвечает взаимным интересам сторон при любых обстоятельствах и в течение всего времени действия соглашения. Она предусматривает по возможности все непред-

виденные обстоятельства еще до того, как они возникают. Хорошая сделка всегда реализуема в реальном мире.

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

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

Чтобы убедиться, что сделка хороша и ситуация действительно выгодна для обеих сторон, непосредственно перед завершением переговоров каждой стороне необходимо дать утвердительные ответы на такие вопросы. Соответствует ли предполагаемое соглашение ее личным долгосрочным целям? Намерена ли она исполнять свои обязательства? Может ли сторона полностью выполнить свою часть согла-

шения? В идеальной ситуации на все эти вопросы должен быть только один ответ - «да». Если любая из сторон не может с полной уверенностью ответить утвердительно, необходимо вновь обдумать всю ситуацию целиком и сделать все возможное, чтобы изменить условия соглашения и получить утвердительный ответ на каждый вопрос.

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

### ***6.2. Заключение сделки и анализ результатов переговоров***

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

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

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

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

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

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

Психотехнология завершения переговоров.

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

Опыт ведения переговоров в сфере торгово-закупочной деятельности указывает на то, что очень малая доля сделок по продаже завершается после первой же попытки. Психологи обращают внимание на то, что если возникают трудности с заключением сделок, необходимо настраивать себя на то, чтобы завершать каждые следующие переговоры чуть раньше, чем это представляется возможным.

Существует единственный, универсальный способ завершения переговоров — поинтересоваться, согласны ли партнеры на предлагаемые условия. Этот вопрос необходимо задавать столько раз, сколько

необходимо для завершения переговоров. Завершение переговоров — это искусство, навыки которого полезно специально развивать.

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

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

Существуют психологические препятствия на пути к завершению переговоров. Обычно это страхи, дурные предчувствия, которые ис-

пытывают участники переговоров относительно всего процесса. Например, завершение переговоров пугает, потому что влечет за собой ответственность или приводит к окончанию активности его участников.

Если переговоры прошли успешно, удалось совместно найти реальное решение проблемы, удовлетворяющее обе стороны, то благоприятное завершение общения закрепляет достигнутый успех. Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то завершение переговоров поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

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

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

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

Анализ результатов переговоров.

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

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

Можно проанализировать итоги состоявшихся переговоров, с помощью вопросов формализованного самоинтервью:

- Что получилось?

- Что не получилось?
- Устраивает ли меня результат?
- Чего я сумел добиться из намеченного?
- Чего мне не удалось добиться из намеченного?
- Сильно ли отличается результат от того, на который я рассчитывал?

- Что я мог сделать иначе?
- Что я мог сделать лучше?
- Как далеко я ушел от первоначальной позиции?
- Как далеко ушел от первоначальной позиции мой партнер?
- Что повлияло на исход переговоров в положительном смысле?
- Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?
- Что сделал лично я для позитивного исхода переговоров?
- Что сделал партнер для позитивного исхода переговоров?
- Что повлияло на исход переговоров в отрицательном смысле?
- Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?
- Что сделал лично я для негативного исхода переговоров?
- Что сделал партнер для негативного исхода переговоров?
- Были ли это переговоры, в которых выиграли обе стороны?
- Если на этих переговорах не выиграл никто, то кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?

- В чем выражалась моя слабость на переговорах?
- В чем выражалась слабость моего партнера по переговорам?
- В чем выражалась моя сила на переговорах?
- В чем выражалась сила моего партнера на переговорах?
- В чем состояла моя стратегия на переговорах?
- Какие тактические приемы я использовал на переговорах?

- В чем состояла стратегия моего партнера на переговорах?
- Какие тактические приемы использовал мой партнер на переговорах?

### ***Контрольные вопросы и задания***

1. Каковы основные критерии успешности переговоров.
2. Раскройте содержание понятия «соглашение» в переговорном процессе.
3. Каковы основные приемы психотехнологии завершения переговоров.
4. Перечислите составляющие алгоритма анализа результатов переговоров.
5. Назовите психологические препятствия на пути к завершению переговоров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чем больше присматриваешься к практике ведения переговоров на самых различных уровнях, тем больше понимаешь, сколь важную часть человеческого общения они представляют. В одних случаях успешные переговоры дают организации большой выигрыш, в других — провал переговоров причиняет более чем ощутимые убытки. Причины неудачных переговоров могут носить объективный характер — несовместимость интересов сторон. Но такие случаи нечасты. Обычно квалифицированные переговорщики могут найти точки соприкосновения и получить более или менее взаимно приемлемые результаты.

Умение общаться способно пробивать даже окружающие нас бюрократические стены. А ведь от этого нередко зависит решение жизненно важных для нас проблем. Что уж говорить о роли искусства общения в ходе деловых переговоров, зачастую призванных решать вопросы огромного значения. В наше время ни одна организация не может рассчитывать на успех без умения вести переговоры, и чем выше уровень этого умения, тем больше успех.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2006. 224с.
2. Егоршин А.П., Распопов, В.П., Шашкова Н.В. Этика деловых отношений: учебное пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2008. 400 с.
3. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2011. 320 с.
4. Матвеева Л. В. Психология ведения переговоров: учеб. пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2018. 121 с.
5. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013. 352 с.
6. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: практическое пособие для деловых людей. — М.: Весь мир, 2003. 280 с.
7. Науменко Е.А. Ведение переговоров: учебное пособие. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2012. 236 с.
8. Павлова Л.П. Ведение переговоров. Учебно-методическое пособие. Бобруйск: Изд. Белорусского государственного экономического университета, 2012. 202с.

9. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2008. 279 с.

10. Рысев Н.Ю. Активные продажи. Эффективные переговоры. - СПб.: Питер, 2002. 192 с.

11. Соснин В.А., Лунев, П.А. Как стать хозяином положения: анатомия эффективного общения. - М.: издательский центр «Академия», институт психологии РАН, 1996. 220 с.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ТЕРМИНОВ

**Авторитетность** — способность человека иметь определенный вес в социальной среде, среди людей, пользоваться их признанием и уважением.

**Агрессивность (враждебность)** — качество личности, проявляющееся в поведении человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.

**Альтруизм** — черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

**Антиципация** — предвосхищение, ожидание наступления чего-либо.

**Апатия** — состояние эмоционального равнодушия, безразличия и бездеятельности.

**Асимметричное решение** — предполагает уступки одной стороны, значительно превышающие уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку он понесет еще большие потери.

**Ассоциация** — соединение, связь психических явлений друг с другом.

**Атрибуция каузальная** — приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.

**Аттракция** — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

**Аутотренинг** — комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическим состоянием и поведением.

**Барьер психологический** — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

**Бессознательное** — характеристика психологических свойств, процессов и состояний человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание.

**Брейнсторминг** — специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.

**Вербальный** — относящийся к звуковому выражению человеческой речи.

**Влечение** — желание или потребность что-либо сделать, побуждающее человека к соответствующим действиям.

**Внимание** — состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком-либо объекте.

**Внушение** — неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психике и поведении.

**Воля** — свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками.

**Воображение** — способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.

**Восприятие** — процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств, который завершается формированием образа.

**Выразительные движения (экспрессия)** — система данных от природы или выученных движений (жесты, мимика, пантомимика), при помощи которых человек невербальным путем передает информацию о своих внутренних состояниях или внешнем мире другим людям.

**Гениальность** — высший уровень развития у человека каких-либо способностей, делающий его выдающейся личностью в соответствующей области или сфере деятельности.

**Группа** — совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких общих для них признаков.

**Депрессия** — состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

**Деятельность** — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.

**Дистресс** — отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.

**Жест** — движение человека, выражающее его внутреннее состояние или указывающее на какой-либо объект во внешнем мире.

**Задатки** — предпосылки к развитию способностей. Могут быть врожденными и приобретенными.

**Замещение (сублимация)** — один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.

**Запоминание** — один из процессов памяти, обозначающих введение в память вновь поступающей информации.

**Заражение** — психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.

**Защитные механизмы** — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

**Значение** — содержание, которое вкладывают в данное слово или понятие все употребляющие его люди.

**Идентификация** — отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его воспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица.

**Иллюзии** — феномены восприятия, воображения и памяти, существующие только в голове человека и не соответствующие какому-либо реальному явлению или объекту.

**Импульсивность** — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

**Индивид** — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных и психологических.

**Индивидуальность** — своеобразное сочетание индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей.

**Индивидуальный стиль деятельности** — устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

**Инициатива** — проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независящими от него обстоятельствами.

**Инсайт (озарение, догадка)** — неожиданное для самого человека внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

**Инстинкт** — врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.

**Интеллект** — совокупность умственных способностей человека.

**Интеракция** — взаимодействие.

**Интерес** — эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.

**Интерференция** — нарушение нормального хода одного процесса вмешательством другого.

**Интроверсия** — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

**Интуиция** — способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.

**Инфантилизм** — проявление детских черт в поведении взрослого человека.

**Катарсис (очищение)** — душевное облегчение, наступающее у человека после сильных эмоциональных переживаний типа аффекта или стресса.

**Климат социально-психологический** — общая социальнопсихологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

**Компенсация** — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.

**Комплекс неполноценности** — сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, знаний, умений и навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

**Конфликт внутриличностный** — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

**Конфликт межличностный** — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

**Конформность** — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

**Кризис** — состояние душевного расстройства, вызванное длительной неудовлетворенностью человека собой и своими взаимоотношениями с окружающим миром.

**Лидер** — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами этой группы, готовыми следовать за ним.

**Малая группа** — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2–7 (микрогруппа) до 20–30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

**Мимика** — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т. п.).

**Мотив** — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Намерение** — сознательное желание, готовность что-либо сделать.

**Напряженность** — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

**Настроение** — эмоциональное состояние человека, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

**Нормы социальные** — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

**Память** — процессы запоминания, сохранения, воспроизводства и переработки человеком разнообразной информации.

**Пантомимика** — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

**Переживание** — ощущение, сопровождаемое эмоциями.

**Переговорный процесс** — специфический вид совместной деятельности, который заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Переговоры как социальнопсихологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения.

**Подражание** — сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

**Понимание** — психологическое состояние, выражающее собой правильность принятого решения и сопровождаемое чувством уверенности в точности восприятия или интерпретации какого-либо события, явления, факта.

**Поступок** — сознательно совершенное человеком и управляемое волей действие, исходящее из определенных убеждений.

**Потребность** — состояние нужды индивида, личности в чем-то, необходимом для его нормального существования.

**Психика** — общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии.

**Психические процессы** — процессы, происходящие в системном пространстве носителя (имеющие информационную природу) и отражающиеся в динамически изменяющихся психических явлениях: ощущениях, восприятии, воображении, памяти, мышлении, речи и др.

**Психологическая совместимость людей** — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

**Релаксация** — расслабление.

**Рефлекс** — автоматическая ответная реакция организма на действии какого-либо внутреннего или внешнего раздражителя.

**Рефлексия** — возможность сознания человека сосредоточиться на самом себе, оценивать себя, проецировать себя посредством социальных связей и отношений.

**Речь** — система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и символов для представления, переработки, хранения и передачи информации.

**Решительность** — волевая черта характера человека, его готовность перейти к практическим действиям, сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.

**Ригидность** — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

**Роль** — понятие, обозначающее социально детерминированное поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного и т. д.).

**Самообладание** — способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

**Самоопределение личности** — самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

**Самооценка** — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

**Саморегуляция** — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

**Самосознание** — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств.

**Симпатия** — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

**Совместимость** — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

**Сознание** — высший уровень психической реализации человеком действительности, ее представленность в виде обобщенных образов и понятий.

**Сопереживание** — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

**Соперничество** — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

**Сотрудничество** — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми, готовность поддержать и оказать помощь. (Противоположно соперничеству).

**Социально-психологический тренинг** — теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.

**Способности** — индивидуальные особенности людей, от которых зависят приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

**Статус** — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

**Стремление** — желание и готовность действовать определенным образом.

**Стресс** — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с адаптивными действиями человека в сложившейся ситуации.

**Суггестия** — внушение.

**Схема мышления** — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с незнакомым объектом или новой задачей.

**Темперамент** — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках.

**Тест** — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.

**Тестирование** — процедура применения тестов на практике.

**Технология переговоров** — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

**Тревожность** — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

**Убежденность** — уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

**Умение** — способность выполнять определенные действия с хорошим качеством и успешно справляться с деятельностью, включающей эти действия.

**Уровень притязаний** — максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.

**Установка** — готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.

**Утомление** — состояние усталости, сопровождаемое пониженной работоспособностью.

**Фанатизм** — чрезмерная увлеченность человека чем-либо, сопровождаемая снижением контроля за своим поведением, некритичностью в суждениях об объекте своей увлеченности.

**Фрустрация** — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

**Характер** — совокупность свойств личности, определяющих типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства (социализованный темперамент).

**Ценностные ориентации** — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

**Черта личности** — устойчивое свойство личности, определяющее характерное для нее поведение и мышление.

**Честолюбие** — стремление человека к успехам, рассчитанное на повышение его авторитета и признание со стороны окружающих.

**Чувствительность** — способность организма запоминать и реагировать на воздействие среды, не имеющая непосредственного биоло-

гического значения, но вызывающая психологическую реакцию в форме ощущений.

**Чувство** — высшая, культурно обусловленная, осознаваемая эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.

**Эгоцентризм** — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

**Эйфория** — состояние чрезмерной веселости, обычно не вызванное какими-либо объективными обстоятельствами.

**Экстраверсия** — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него. (Противоположна интроверсии).

**Эмоции** — элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.

**Эмоциональность** — характеристика личности, проявляющаяся в частоте возникновения разнообразных эмоций и чувств.

**Эмпатия** — способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

*Учебное пособие  
для бакалавров вузов*

Данилов Владимир Анатольевич

**ПЕРЕГОВОРЫ  
В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ  
Часть II**

Подписано в печать 17.12.2018.  
Формат 60\*84 1/16 Усл. п. л. 13,49.  
Тираж 500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии  
ООО «ПКФ «СОЮЗ–ПРЕСС»  
150062, г. Ярославль, пр-д Доброхотова, 16-158  
Тел. (4852) 58-76-39, 58-76-33