

Ю.В. Шатин

# ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ



*Бератор*  
ПРЕСС

Москва 2002

**Ю.В. ШАТИН**

**ИСКУССТВО  
ПЕРЕГОВОРОВ**

Бератор-Пресс  
Москва, 2002

**Шатин Ю.В.**

**Ш 28** Искусство переговоров. – М.: Бератор-Пресс, 2002. – 128 с.

ISBN-5-9531-0007-8

Это издание – редкая удача для тех, кто стремится освоить непростое искусство ведения переговоров.

Книга написана увлекательным живым языком, проиллюстрирована яркими примерами, снабжена интересными практическими заданиями.

Адресовано предпринимателям, специалистам в области управления и «паблик рилейшнз», студентам вузов.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b> .....	5
<b>Психологические и логические основы переговорной риторики</b> .....	9
Психологические основы риторики переговоров .....	9
Учет языковой картины мира оппонента .....	11
Прием присоединения .....	12
Защита от агрессии.....	13
Молчание как психологический прием .....	15
Деликатный нажим .....	17
Логические основы риторики переговоров .....	19
Разграничение причины и цели .....	19
Принцип «ограниченной рациональности» .....	20
Принцип сильного аргумента .....	22
Понимание партнера на переговорах как феноменологический процесс .....	26
Феноменология и речевая коммуникация .....	26
<b>Использование приемов риторики в современном переговорном процессе</b> .....	37
Отличия переговорной и повседневной коммуникации .....	37
Риторика на разных стадиях переговорного процесса .....	40
Стадии переговорного процесса .....	40
Риторическое обеспечение стадии предварительного обсуждения .....	42
Риторика на стадии переговоров .....	46
Время и пространство в риторике переговоров .....	64
<b>Риторический портрет участника переговоров</b> .....	73
Участник переговоров – генератор идей или «каток»? .....	73

Особенности речевого поведения участника переговоров .....	77
Имидж и роль .....	79
Как и в чем можно уступать на переговорах .....	86
«Ключевые фигуры» и шаги к прорыву .....	88
<b>Виды некоммерческих переговоров и их риторические особенности .....</b>	<b>95</b>
Такие разные переговоры... ..	95
Риторика политических переговоров .....	96
Условия успеха в политических переговорах .....	104
Риторика переговоров при приеме на работу и увольнении .....	105
Риторика переговоров с террористами .....	110
<b>Ответы на задания .....</b>	<b>115</b>
<b>Литература .....</b>	<b>118</b>

# ВВЕДЕНИЕ

*Говорят, истина лежит между двумя противоположностями. Неверно! Между ними лежит проблема – то, что не очевидно, вечная деятельная жизнь, постигаемая спокойной мыслью.*

*Иоганн Вольфганг Гете*

*Переговоры – это умение успешно сочетать личную выгоду с взаимозависимостью.*

*Уильям Мастенбрук*

Вся наша жизнь состоит из сущностей, или различий, что в контексте данной книги – примерно одно и то же. Когда-то Платон писал, что

*«...сущность – то, что едино (тождественно) в различном».*

У нас нет иного способа определить сущность того или иного предмета или явления, кроме как указать на его различия с другими предметами или явлениями.

Современный французский философ Жиль Делёз полагает, что

*«...сущность есть интериоризирование и ставшее имманентным различие».*

На обычный язык это можно перевести так: чем больше различий я устанавливаю, тем больше сущностей мне открывается.

Правда, другой философ, живший в XIV веке, – Уильям Оскам – предупреждал, что не следует умножать сущности без крайней на то необходимости.

В этой книге речь пойдет об основном способе управления различиями в демократическом обществе – о переговорах. Известный специалист по переговорам Честер Каррас любит повторять:

*«Сейчас приходится выбирать между переговорами и риском разрушения основ нашей жизни».*

Выбирая между созиданием и разрушением, мы выбираем путь переговоров, путь согласований и компромиссов.

Таким образом, переговоры занимают всё большее место в жизни каждого из нас. В XX веке даже возникает отдельная профессия – переговорщик, который по поручению корпораций, а иногда и правительств тех или иных стран ведет переговоры с противоположной стороной.

В то же время специалисты по теории переговоров подчеркивают, что расширение сферы переговоров, увеличение их числа приводит к необходимости того, чтобы любой менеджер той или иной фирмы владел навыками переговорного процесса. Как если бы люди отказались от личного транспорта в надежде на такси, половине населения пришлось бы переквалифицироваться в профессиональные водители, точно так же обращение к услугам профессиональных переговорщиков потребовало бы увеличить их количество в сотни раз.

Следовательно, обучение искусству переговоров – важнейшая задача дальнейшей профессионализации менеджера. В настоящее время существует немало учебников и учебных пособий, посвященных теории и практике переговоров.

В большинстве из них речь идет о стратегии и тактике ведения переговоров, и гораздо реже – о проблемах

культуры речи и стилистике переговорного процесса. Наконец, в указанной литературе практически ничего не пишется о риторике переговоров.

Между тем, применение законов общей риторики, особенно в ее обновленном варианте – живой риторики, способно обнаружить скрытые резервы переговоров, устранить целый ряд недоразумений, наконец, быстрее и полнее понять оппонентов.

Риторика переговоров – одна из самых динамичных частей общей риторики; именно в ней можно наблюдать, как чередование различных видов монологических и диалогических высказываний оказывает действие на партнеров, иногда в течение нескольких минут изменяя их первоначальные установки.

Было бы неправильным утверждать, что все проблемы и противоречия, возникающие в процессе переговоров, заключены в языке.

Но абсолютно справедливо, что анализ различных состояний языка, которые даны в высказывании наших оппонентов – от самых туманных до кристально прозрачных, – открывает путь к пониманию проблем и намечает пути их решения. В этом нетрудно убедиться, обратившись к содержанию данной книги.



# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ И ЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОЙ РИТОРИКИ

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИТОРИКИ ПЕРЕГОВОРОВ

До тех пор, пока проблемы не затрагивают наших непосредственных интересов, спокойная мысль философа постигает их, порождая все новые и новые фейерверки суждений. Но как только проблемы оказываются связанными с нашими интересами, они тотчас переходят в конфликты.

Основным средством решения философских проблем является критическая рефлексия нашего ума.

Основное средство решения жизненных проблем – процедуры взаимных согласований и компромиссов, достигаемых в процессе переговоров.

Процесс переговоров напоминает процесс деления пирога. На первый взгляд кажется, что строго разделить поровну пирог нельзя. Действительно, применяя всё более точные весы, мы каждый раз будем обнаруживать, что одна часть оказывается больше другой.

Но кроме механического способа деления существует и иной. В этом случае для решения проблемы нам придется обратиться к резервам логики и психологии.

*Задание 1. Каким образом помочь двум детям разделить пирог, чтобы никто из них не почувствовал себя обделенным?*

---

---

---

---

---

*Задание 2. В древности китайцы считали, что любые переговоры могут иметь лишь три исхода: либо вы получаете мешок золота, либо сталкиваете противника со скалы, либо кончаете с собой. Как вы полагаете, почему для современного человека спектр результатов переговоров оказывается более широким?*

---

---

---

---

---

Действительно, большее количество вариантов, знаменующее окончание переговоров в наши дни, связано прежде всего с тем, что мы учитываем психологию оппонента и в соответствии с ней выстраиваем риторику собственных высказываний и языковое поведение.

Каковы же важнейшие психологические принципы и приемы, которые обуславливают нашу риторику в процессе переговоров?

## УЧЕТ ЯЗЫКОВОЙ КАРТИНЫ МИРА ОППОНЕНТА

Все философы мыслят по-разному. Все люди, отстаивающие собственные интересы, мыслят приблизительно одинаково. Тем не менее, риторическое оформление одних и тех же мыслей у разных людей различно. Оно зависит как от особенностей языка, так и от индивидуальных речевых особенностей.

Как показали в своих исследованиях американские лингвисты Э. Сепир и Б. Уорф, язык накладывает определенные ограничения на наше мышление и обуславливает его специфику. Игнорирование такой специфики ведет к недопониманию, которое чревато срывом переговоров.

Так, например, в персидском языке слово «компромисс» не обладает тем позитивным значением, которое оно имеет в европейских языках, и в большей степени соответствует русскому слову «компромат».

Точно так же слово «посредник» означает «непрощенный и назойливый человек, который без приглашения вмешивается в переговоры».

Вот почему, когда в начале 1980 г. Генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм прилетел в Тегеран вести переговоры о вызволении американских заложников, его первая фраза: «Я приехал в качестве посредника для выработки компромисса» – в переводе на персидский язык прозвучала так: «Я приехал, чтобы вмешаться в этот процесс и скомпрометировать вас».

Примерно через час возбужденные иранцы забросали его машину камнями. Этот случай убедительно свидетельствует о том, что наряду с национальной спецификой следует учитывать индивидуальную картину мира своего оппонента, которая может существенным образом отличаться от нашей собственной.

*Задание 3. Известен случай, когда переговорщик чуть не загубил переговоры из-за употребления слов «богатый» и «счастливый». Он сказал: «Заклучив эту сделку, Вы станете богатым и счастливым...» и вызвал взрыв*

*негодования у противоположной стороны. Постарайтесь объяснить, чем это высказывание не понравилось оппоненту? Что на месте переговорщика сказали бы вы?*

---

---

---

---

---

Во многих случаях риторика высказываний вплотную приближается к культуре речи, которая, в свою очередь, связана с выбором оптимального варианта из нескольких возможных.

*Задание 4. Выберите одно из следующих высказываний. «Я чувствую себя обманутым» или «Вы нарушили свое слово»; «Мы чувствуем дискриминацию по отношению к себе» или «Вы расист». Объясните, почему оно лучше. Приведите 2–3 примера альтернативных высказываний из собственной речевой практики.*

---

---

---

---

---

## **ПРИЕМ ПРИСОЕДИНЕНИЯ**

В процессе интенсивной коммуникации между партнерами редко возникает чувство апатии – чаще всего

коммуниканты испытывают друг к другу либо симпатию, либо антипатию.

Скрытая – тем более, открытая – антипатия является важной психологической помехой на пути к успеху переговоров. Снятие такой антипатии возможно благодаря действию механизма присоединения, способы которого довольно разнообразны.

Так, любимый метод Бенджамина Франклина заключался в том, что он просил своего противника одолжить ему определенную книжку – это льстило оппоненту, создавая у него приятное ощущение и потребность отплатить любезностью.

Кроме чисто психологических приемов присоединения существуют и специальные риторические приемы.

*Задание 5. На замечание партнера по переговорам, пришедшего к выводу, что Одиссей был лицемером, можно отреагировать тремя способами:*

- а) Вы не правы. Одиссей не был лицемером;*
- б) Интересное мнение. Как вы к этому пришли?*
- в) Допустим, и что из этого следует?*

*Как вы полагаете, какой способ в максимальной степени способствует присоединению партнера? Почему?*

---

---

---

---

---

---

---

## **ЗАЩИТА ОТ АГРЕССИИ**

В ходе переговоров каждый из вас может столкнуться с агрессией со стороны вашего оппонента. Формы

проявления этой агрессии могут быть различными, точно так же, как и формы защиты.

В таблице 1 отражены некоторые способы риторической защиты, цель которых – укротить агрессию оппонента и предотвратить некоторые его уловки.

Таблица 1

### Основные способы риторической защиты\*

Действия оппонента	Риторическая защита
Голословное	«Вы, вероятно, готовы привести в утверждение аргументы?»
Отклонение Ваших предложений	«А что бы предложили Вы?»
Попытка увести переговоры в сторону	«А как это связано с обсуждаемой проблемой?»
Использование стереотипа «Всегда так было»	«Известна ли эффективность такого подхода?»
Запутывание высказывания высокопарными словами	«Поясните, пожалуйста, смысл Вашего красноречивого утверждения»
Поспешное обобщение частной проблемы	«Не касается ли Ваш вывод только части обсуждаемой проблемы?»
Выпячивание собственных интересов в ущерб Вашим	«А что лучше: общие интересы или ничего?»
Ложное непонимание	«Вам неясны мои доводы или какие-то детали?»
Обострение противоречий путем обвинения партнера в намерении обвести вокруг пальца	«Не преувеличиваете ли Вы мои возможности и способности?»

**Задание 6.** Приведите из вашей переговорной практики 2–3 случая недобросовестных или агрессивных

\* Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995.

*действий оппонента. Постарайтесь вспомнить и указать вашу риторическую защиту.*

---

---

---

---

---

### **МОЛЧАНИЕ КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРИЕМ**

Наряду с вербальными (словесными) средствами риторической защиты вы можете использовать и невербальные компоненты. К невербальным компонентам на переговорах, наряду с жестами, мимикой, проксемикой и eye-contact\*, относится молчание.

Как утверждает немецкая исследовательница Эва Эстерберг, молчание вовсе не является пустотой. В процессе своих «психоаналитических штудий» она выделила 10 типов молчания:

1. Молчание, связанное с неопределенностью.
2. Выжидательное молчание.
3. Угрожающее молчание.
4. Настороженное молчание.
5. Молчание размышления.
6. Оскорбленное молчание.
7. Молчание усталости.
8. Молчание, связанное с отдыхом.
9. Молчание от уныния.
10. Молчание от смущения.

Легко заметить, что в действительности указанные 10 типов могут сочетаться друг с другом (например, типы

---

\* Подробнее см. Шатин Ю.В. Построение рекламного текста. – М., 2002

2 и 5 сочетаются между собой, а типы 3 и 10 – не сочетаются).

Следовательно, от типологии молчания можно перейти к рассмотрению совокупности молчаний как своеобразного алфавита. В таком случае молчание выступает как знаковая категория, способная передавать некоторые сообщения от отправителя к получателю.

Впрочем, если вы вспомните «Земляничную поляну» И. Бергмана или «Зеркало» А. Тарковского, то убедитесь, что художественная практика, опередив теоретическую риторику, достаточно рано начала использовать молчание как кодификатор определенной информации и, значит, некую коммуникативную возможность.

Выдающиеся практики переговорного процесса также, независимо от исследователей в области глубинной психологии, использовали молчание как одно из эффективных средств защиты от агрессии оппонента. Вот что пишут о молчании Р. Фишер и У. Юри:

*«Молчание – Ваше лучшее оружие. Примените его, если Вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку. Если Вы задали частный вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно неловко чувствуют себя в молчании, особенно если не совсем уверены в справедливости своих высказываний».\**

**Задание 7.** Назовите несколько типовых ситуаций, в которых вы могли бы присоединиться к высказыванию Р. Фишера и У. Юри: «Самыми эффективными для Вас

---

\* Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1990.

*переговорами, которые Вы когда-либо проводили, могут оказаться те, в которых Вы молчали».*

---

---

---

---

---

### **ДЕЛИКАТНЫЙ НАЖИМ**

В отличие от партнера, вы не будете прибегать к нечестным уловкам, откровенному давлению, речевой агрессии и, тем более, к прямым угрозам. Как писал Никколо Макиавелли,

*«в высшей степени благоразумно воздерживаться от угроз и оскорблений, потому что они ни в коей мере не ослабляют противника. Наоборот, первые делают его осторожнее, а вторые – усиливают ненависть к вам, и он упорствует в своих попытках причинить вам зло».*

Такое воздержание не означает, конечно, что вы должны проявлять постоянную уступчивость и мягкотелость, подобно гувернантке из чеховского рассказа. Ваш нажим на оппонента должен быть постоянным, но его риторическое оформление всегда должно быть деликатным.

Наиболее полезными формулировками деликатного давления можно считать следующие:\*

1. Господин М., мы должны отказаться от этой темы, иначе мы отходим от главного.

2. Это важнейший пункт. Но мы его обсудим на ближайшем туре переговоров.

---

\* Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. – М., 1996.

3. Этот вопрос имеет и другую сторону, которая мне кажется важной.

4. Я продолжу переговоры по этому пункту позднее.

5. Еще более важным мне кажется тот факт, что...

*Задание 8. Сформулируйте 2–3 примера «деликатного нажима».*

---

---

---

---

---

В ходе переговоров может возникнуть щекотливая ситуация, когда вы захотите письменно зафиксировать достигнутые договоренности, а это может рассматриваться противоположной стороной как признак недоверия.

В этом случае лучше сказать: «Следуя принятому порядку, мы должны зафиксировать наше соглашение, чтобы позднее исключить разногласия или различные интерпретации. Ведь никто не знает, что может произойти завтра».

*Задание 9. Вообразите или вспомните из своей практики какую-либо щекотливую ситуацию. Что вам следовало сказать, чтобы, с одной стороны, добиться желаемого результата, а с другой – не обидеть партнера по переговорам?*

## ЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РИТОРИКИ ПЕРЕГОВОРОВ

### РАЗГРАНИЧЕНИЕ ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ

Кроме психологических оснований и приемов, на которые опирается риторика переговоров, можно указать положения, имеющие не психологическую, а логическую природу. Если вы спросите спорящих, почему они спорят, они, скорее всего, назовут вам причину спора, но не его цель.

В переговорах также чаще всего происходит подмена понятий: вместо того чтобы действовать в целях удовлетворения своих долгосрочных интересов, участники сосредоточиваются на том, что сказала или сделала противоположная сторона. Такой подмене в немалой степени соответствует двусмысленность многих европейских (в том числе и русского) языков.

Вновь процитируем в этой связи Р. Фишера и У. Юри:

*«Вопрос "почему" имеет два совершенно разных значения. Одно из них направлено в прошлое в поисках причины и определяет наше поведение прошлыми событиями. Другое направлено в будущее в поисках цели и определяет наше поведение свободной волей».\**

Следует постоянно помнить, что переговорщик не историк и не мемуарист, «предсказывающий назад», по выражению философа. Любой переговорщик – это прежде всего модератор\*\*, выстраивающий модель будущих отношений.

Нужно четко усвоить себе, что поиск новаторских вариантов возможен лишь тогда, когда вы смотрите в будущее ваших отношений с партнером, но не в прошлое. Вопрос «Кто виноват?» следует перевести в вопрос «Что делать?»

\* Там же.

\*\* Человек, программирующий будущие отношения и претворяющий их в ходе переговорного процесса. – Прим. авт.

Вопрос «Кто виноват?» следует перевести в вопрос «Что делать?»

*Задание 10. Один английский посол охарактеризовал свою работу следующим образом: «Помочь моему оппоненту получить новые инструкции». Опираясь на принцип целеполагания, постарайтесь прокомментировать это высказывание.*

---

---

---

---

---

### **ПРИНЦИП «ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ»**

Указанный принцип был разработан уже упоминавшимся Честером Каррасом. Согласно этому принципу, в процессе переговоров люди вынуждены принимать решения, не имея исчерпывающей информации.

Будучи ограниченными в знаниях, средствах или каналах информации, участники переговоров приходят к какому-то решению, которое необязательно исходит из рациональных оснований. Далее Ч. Каррас подчеркивает следующее:

*«Не существует железного правила, что участники переговоров обязательно должны уметь логически мыслить. Даже имея самые лучшие намерения, трудно отделить факты от эмоций, от интуиции. Нерациональное поведение может оказаться оправданным, если одна из сторон: а) может быть уверена, что ее оппоненты понимают, что именно они могут приобрести,*

*достигнув соглашения, и б) может доказать оппонентам, что они эмоционально убеждены в разумности их "иррациональных позиций". Логически мыслящий оппонент, который верит, что его противник эмоционально вовлечен в сделку, предпочитает воспользоваться преимуществами этого положения, а не отказывается от них».\**

*Задание 11. Приведите 2–3 случая из собственной практики, когда в процессе переговоров вам приходилось пользоваться принципом «ограниченной рациональности». Насколько успешным, по вашему мнению, было его использование?*

---



---



---



---



---

Использование принципа «ограниченной рациональности» тесно связано с ситуацией неопределенности, которая по-разному воспринимается представителями различных культур, что также должно учитываться в переговорах, участники которых живут в разных странах.

Например, согласно результатам исследований, среди стран с сильной боязнью неопределенности можно отметить Грецию, Португалию и Японию.

В этих странах, отмечает исследователь, люди испытывают большое беспокойство, а иногда и стрессы, оказываясь в зоне риска, поскольку здесь ценится прежде всего стабильность, связанная с упорным трудом, соблюдением правил и инструкций, осуждаются отклонения от норм и глубоко почитаются старшие по возрасту.

\* Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. – М., 1997.

Напротив, слабая боязнь неопределенности характерна для жителей Дании и Гонконга, где неопределенность, внутренне присущая социальной и культурной организации, воспринимается как вполне допустимая вещь и не вызывает страха или стресса.

## ПРИНЦИП СИЛЬНОГО АРГУМЕНТА

В отличие от формальной логики, где сила аргумента определяется мерой его доказательности, в логике переговоров важна не доказательность, а убедительность. В свое время Генри Форд говорил по этому поводу так: «Если вообще имеется секрет успеха, то он состоит в умении встать на позиции другого и рассматривать со своей колокольни его дела, как свои».

В переговорах сильными аргументами считаются такие, которые учитывают интересы, проблемы, заботы, риски и даже увлечения партнера. Логика переговоров – это логика отношения сторон, а не отношения принципов.

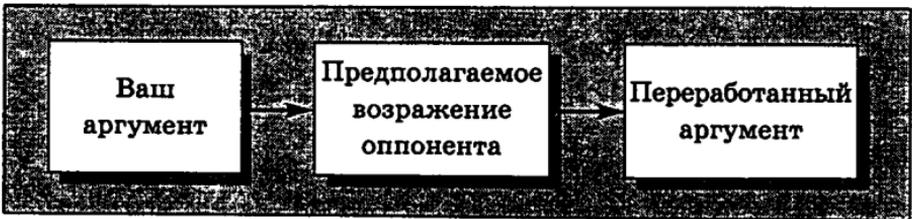
Как не вспомнить в этой связи слова Яноша Негреша:

*«Если хочешь о чем-то попросить, никогда не ссылайся на принципы! Если хочешь что-то отвергнуть, ссылайся на них только в том случае, если нет других аргументов».\**

В общем случае переговорный процесс – это процесс постоянного усиления аргументации (см. схему 1).

Схема 1

### Процесс усиления аргументов



\* Негреш Я. Поле битвы – стол переговоров.

*Задание 12. Перечислите 3–5 аргументов, которые вы собираетесь предъявить партнеру в ходе переговоров. Для каждого аргумента найдите контраргумент оппонента (по принципу «Да, но...»). Изложите заново ваши аргументы с тем, чтобы снять возражения противоположной стороны.*

---

---

---

---

---

---

*Задание 13. Один служака спросил священника: «Можно ли курить во время молитвы?» – и, естественно, получил отрицательный ответ. Другой спросил: «Можно ли молиться, когда куришь?» – и получил разрешение. Как вы полагаете, почему, спросив об одном и том же, они получили противоположные ответы?*

---

---

---

---

---

---

Утверждения и аргументы, сколь бы убедительными они ни были, вызывают подсознательное сопротивление наших оппонентов.

Другое дело вопросы. Вопросы всегда вызывают к ответам. Вопросы помогают другой стороне изложить свои аргументы, открывая путь вашим контраргументам.

Вопросы формируют вызовы, заставляя противоположную сторону непосредственно обратиться к проблеме. Вопросы не критикуют – они обучают.

Вопросы – это окна, через которые можно «подглядеть, что у человека на уме». Чтобы заданный вопрос оказался оптимальным по смыслу, необходимо учитывать следующие факторы (см. схему 2):

Схема 2

### Факторы, влияющие на степень оптимальности вопроса



Вопрос – это первичная клеточка любых переговоров. Он тесно связан с тремя другими моментами: умением предвидеть ответ оппонента, умением предвидеть его вопрос и умением ответить на заданный вопрос.

По меткому высказыванию Джеральда Ниренберга,

*«вопросы – мощный инструмент переговоров, которым следует пользоваться с большой осторожностью. Зачастую они определяют направление разговора, спора, судебного процесса. Своевременно заданный вопрос может в корне изменить ход переговоров. От заданного вопроса зависит объем информации – подобно тому, как сила потока зависит от того, насколько вы открыли водопроводный кран».\**

\* Ниренберг Дж. Маэстро переговоров.

Каждый из нас в разной степени является жертвой школьной и вузовской вопросно-ответной системы. Успех там определяется степенью правильности и полноты ответа. На переговорах такая логика неминуемо приведет к поражению.

Никогда в процессе переговоров не стремитесь дать информации больше, чем от вас требует заданный вопрос. Вспомните определение риторики, которое дал в «Максимах» Франсуа Ларошфуко: «Риторика – это умение сказать всё, что нужно, и не больше того, что нужно».

Это определение удачно дополняет слова Ч. Карраса о том, что

*«искусство отвечать на вопросы во время переговоров – это умение отвечать ясно и четко в одних случаях и неясно и туманно – в других. И не имеет значения, правы Вы или не правы».*\*\*

При этом одним из существенных факторов риторического усиления вопроса является его разбиение на составные части, причем каждая последующая часть подчеркивает значение этого вопроса в сравнении с предыдущей.

*Задание 14. Один американский адвокат, выступая в суде в 1950-е годы, начал свое выступление следующим образом: «Существует ли в Соединенных Штатах правосудие? Существует ли в Соединенных Штатах правосудие для всех? Существует ли в Соединенных Штатах правосудие для черных?»*

*Как вы думаете, почему применение градации вопросов сделало речь риторически более эффективной в сравнении с обычной вопросительной конструкцией?*

---

\* Каррас Ч. Там же.

*Приведите пример возможной градации в процессе переговоров и укажите ее риторический эффект.*

---

---

---

---

---

## **ПОНИМАНИЕ ПАРТНЕРА НА ПЕРЕГОВОРАХ КАК ФЕНОМЕНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС**

### **ФЕНОМЕНОЛОГИЯ И РЕЧЕВАЯ КОММУНИКАЦИЯ**

Феноменологией\* в современном научном знании называют область философии, постигающую структуру сознания в ее чистом, то есть свободном от опыта виде, совпадающую с идеальными значениями, выраженными в языке и психологических переживаниях.

Говоря проще, область феноменологии лежит между объективным характером логического мышления и субъективностью психологического переживания.

В этом плане мы будем рассматривать проблему понимания и взаимодействия с партнером на переговорах как феноменологический процесс. Всякий процесс коммуникации протекает в зоне частичного понимания.

---

\* Учение о явлениях, познаваемых органами чувств. Восприятие феномена, с одной стороны, снимает противоположность объекта и субъекта, с другой – противоположность логического мышления и психологического переживания. – *Прим. авт.*

Если мы понимаем человека, как говорится, «на сто процентов», то дальнейшее высказывание становится полностью предсказуемым. Если же мы совсем его не понимаем, то коммуникация становится невозможной.

Таким образом, речевая коммуникация – это сложный динамический процесс, протекающий между полюсами абсолютного понимания и полного непонимания. По этому поводу В.Д. Орехов пишет следующее:

*«В общении есть три крупные проблемы. Первая – люди говорят не так, чтобы быть понятыми. Во-вторых, даже если Вы говорите ясно и прямо, Вас могут не услышать. Третья проблема – недопонимание, то есть неточное понимание».\**

*Задание 15. Приведите примеры трех вариантов непонимания вами того или иного собеседника из собственной практики. Постарайтесь перестроить приведенные высказывания, чтобы они стали более понятными, более эффективными и более точными.*

---

---

---

---

---

---

В основе любой коммуникации, помимо понимания вербальных и невербальных знаков, используемых для передачи информации, лежит так называемый принцип Себя Другого, который и формирует установку на понимание. Данный принцип был подробно описан в трудах французского семиотика и психоаналитика Жака Лакана.

---

\* Орехов В.Д. Умение вести переговоры. – Жуковский, 1998.

Согласно Ж. Лакану, начало формирования Себя Другого связано с так называемой «фазой зеркальности»\*, соответствующей возрасту ребенка между 6 и 18 месяцами. Узнавая себя в зеркале, ребенок должен допустить, что увиденное изображение – это Он и не-Он одновременно.

Как раз пребывая в «зеркальной фазе», ребенок впервые ощущает себя – хотя и не формулирует этого – тождественным в различном, что свидетельствует о его переходе на более высокую стадию развития.

Формулирование этого принципа взрослым приводит к пониманию того, что существует ряд высказываний и ситуаций, которые не могут однозначно пониматься как истинные или ложные.

Установка на понимание связывается с механизмом эмпатии, то есть способностью встраиваться в ход мыслей, чувств и переживаний другого человека, который позволяет более или менее точно интерпретировать его высказывания.

Такая установка подкрепляется другим механизмом, связанным с принципом правдоподобия.

Касаясь правдоподобия, Г. Бройнинг, в частности, пишет:

*«Правдоподобие является решающей предпосылкой того, принимаем ли мы высказывание определенного лица. Прежде чем начать с кем-то переговоры о важных делах, мы проверяем:*

- а) можем ли мы доверять партнеру;*
- б) насколько он открыт по отношению к нам;*
- в) насколько на него можно положиться;*
- г) какие намерения он имеет в отношении собеседника;*
- д) каков его профессиональный уровень».*

Правдоподобие – это, так сказать, рациональный уровень знакомства с партнером по переговорам. Кроме него, эмоциональная составляющая передается интонацией, жестами, мимикой.

\* С этого времени, по мысли Ж. Лакана, возникает понимание как такое.

Не надо забывать о мудром совете английского философа Ф. Бэкона, гласящем следующее:

*«Свидетельствует об умелости то, что ты следишь за тем, с кем разговариваешь. Используй глаза согласно рецепту иезуитов, потому что многие мудрые люди хранят в глазах тайны, которые раскрываются в их поведении».\**

Большое значение для понимания мотивов, интересов, целей партнера по переговорам имеет риторика вхождения в процесс коммуникации, а также умение слушать оппонента. При этом совершенно естественны коммуникативные затруднения, связанные с началом общения.

Дело в том, что в человеческом языке, в противоположность языку животных, не существует механизмов автоматического вхождения в коммуникативный контакт.

Даже в том случае, когда нам нужно узнать, который час или местонахождение, мы начинаем свой вопрос фразой, не имеющей отношения к его содержанию: «Скажите, пожалуйста», или «Будьте любезны» и т. п.

Вот почему риторика общения с партнером по переговорам предлагает определенный набор кодов\*\*, играющих роль экспозиции в сюжете вашего будущего общения (см. схему 3).

*Задание 16. Продолжите указанный список выражений. Постарайтесь показать достоинства и недочеты каждого из предложенных способов в зависимости от исходной ситуации.*

---



---



---

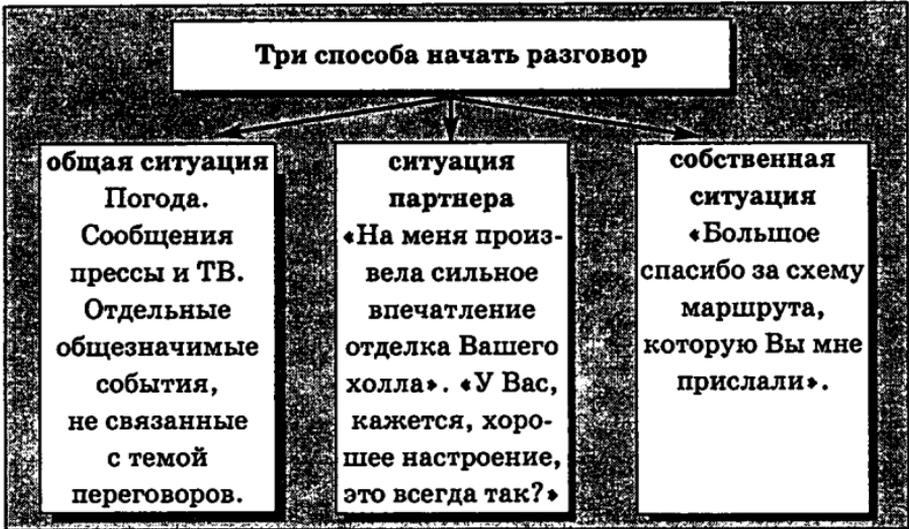


---

\* Бэкон Ф. О переговорах.

\*\* Общие правила, по которым строятся все сообщения, созданные на том или ином языке (естественном или искусственном). — *Прим. авт.*

### Ситуационные поводы для начала разговора



К числу важнейших моментов понимания партнера относится умение не только слышать, но и слушать сообщения. Авторы книги «Эффективный менеджер»<sup>\*</sup> выделяют три типа активного слушания (см. схему 4).

Несмотря на некоторую механистичность такого разделения, оно полезно в смысле выработки трех различных установок слушания и их чередования в зависимости от типов получаемых сообщений.

Специалисты по риторике выделяют определенные правила активного слушания и в то же время фиксируют ситуации, которые могут привести к нарушению такого слушания.

#### *Основные правила активного слушания партнера по переговорам:*<sup>\*\*</sup>

1. Критически оценивайте свою языковую компетенцию, но снисходительно относитесь к отклонениям от стандарта в речи собеседника.

<sup>\*</sup> Эффективный менеджер: Общение. – Жуковский, 2000.

<sup>\*\*</sup> Демьянков В.З. Пути к пониманию: Современные реальности процессов общения. – М., 1989.

2. Не выдвигайте экстравагантных гипотез по поводу того, что вам предстоит услышать.

3. Осваивая «чужое» слово партнера, опирайтесь на собственные языковые ресурсы.

4. Держите в фокусе внимания то, что вам пытаются сообщить, и следите за перемещением этого фокуса у себя. Не ищите свою любимую мысль у собеседника, хотя такая встреча не исключена.

5. Не бойтесь полагаться на говорящего, демонстрируя ему сигналы вашего понимания.

6. Не прикрывайтесь слушанием, чтобы избежать общения и формулирования вашей точки зрения.

Схема 4

### Основные типы активного слушания



**Задание 17.** Специалисты по риторике называют четыре типовые ошибки, которые ведут к осложнению или разрыву коммуникации. Чего вы не должны делать, внимательно слушая, – это:

- а) вносить реплику: «Со мной это когда-то тоже было...»
- б) успокаивать собеседника: «Это еще не так плохо...»
- в) оценивать: «Однако это хорошо (плохо)...»
- г) критиковать: «Здесь Вы сделали ошибку...»

Постарайтесь указать причины такого рода запретов и следствия, которые могут возникнуть при их нарушении.

---



---



---



---



---

Каждый из нас в той или иной мере обладает способностью к активному слушанию партнера, но степень такого слушания у разных людей различна.

Проверив себя по следующему тесту (см. таблицу 2), вы можете определить степень вашего активного слушания. Для этого в графе «часто» ставьте цифру 0, в графе «иногда» – 1, в графе «никогда» – 2.

Таблица 2

**Допускаете ли вы в процессе слушания возможность:**

Список возможностей	Часто	Иногда	Никогда
Пренебрегать плохими новостями			
Пренебрегать хорошими новостями			
Заранее сформировать мнение, что предстоящая беседа неинтересна и не имеет большого значения			
Прерывать говорящего			

Список возможностей	Часто	Иногда	Никогда
Выделять только факты и пренебрегать другими аспектами сообщения			
Изображать показное внимание и отзывчивость, думая о чем-то своем			
Выражать нежелание прислушиваться к высказываниям			
При несогласии ввязываться в спор, не продумав сказанного			
Настаивать на своем, не давая другим выразить свою точку зрения			
Досадовать по поводу манеры речи говорящего, упуская при этом суть сообщения			
Много говорить самому, вместо того чтобы слушать говорящего			
Проявлять неуступчивость, сарказм или сопровождать слова говорящего едкими замечаниями.			

### Оценка результатов теста:

**0–6 баллов** – человек абсолютно не способен к коммуникации, профессия переговорщика ему противопоказана. Он может добиться успеха в какой-то иной области.

**7–12 баллов** – способности человека к коммуникации минимальны, хотя он умеет скрывать этот недостаток. В процессе переговоров его лучше использовать в качестве консультанта, если знания этого человека по предмету переговоров того заслуживают.

**13–18 баллов** – человек обладает хорошими способностями к активному слушанию, однако в случае напряженной ситуации на переговорах его потенциал может оказаться невостребованным. Он может быть участником переговоров, но вряд ли способен играть в них ключевую роль.

**19–24 балла** – человек обладает идеальной способностью к активному слушанию или приближается к такому идеалу. В случае хорошего знания предмета переговоров и твердости характера он может играть на переговорах главную роль.

Некоторые исследователи процесса коммуникации склонны выделять гендерный\* аспект общения. Так, доктор Открытого Университета Донна Диккинсон и консультант по менеджменту Линда Гудвин выделяют три различия языка мужчин и женщин в процессе переговоров:

а) женщины предпочитают разговорный стиль, приглашающий участников к открытому обмену мнениями и личными взглядами;

б) на переговорах женщины предпочитают тратить больше времени по сравнению с мужчинами на уговоры, согласование и выражение похвалы, знаков доверия и признания;

в) женщины склонны говорить быстрее и с большим напряжением по сравнению с мужчинами, но с частыми остановками, чтобы проверить степень участия слушателей.

*Задание 18. Согласны ли вы с мнением английских исследовательниц? Опираясь на собственные наблюдения, приведите 2–3 примера, подтверждающие или опровергающие эти выводы.*

---

---

---

---

---

---

---

\* Связанный с психологическими и культурными различиями полов. – Прим. авт.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Все переговоры являются частью глобального процесса управления различиями между отдельными людьми или группами людей.
- В основе любых переговоров лежит несовпадение наших интересов с интересами наших партнеров. Переговоры – это приведение интересов к общему знаменателю и разрешение таким образом конфликта.
- Как и общая риторика, риторика переговоров базируется на определенных психологических и логических предпосылках и предполагает специфическое использование языка в сравнении с повседневной коммуникацией.
- Понимание сообщений партнера и адекватная риторически выраженная реакция на них составляют сущность переговорного процесса в интересующем нас аспекте.



# ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИЕМОВ РИТОРИКИ В СОВРЕМЕННОМ ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

## ОТЛИЧИЯ ПЕРЕГОВОРНОЙ И ПОВСЕДНЕВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Антуан де Сент-Экзюпери сказал однажды, что в мире нет большей роскоши, чем роскошь человеческого общения. Но общение во время переговоров не роскошь, а необходимость, и задача риторики – свести все неприятности этой необходимости к минимуму.

Прежде всего рассмотрим, чем коммуникация во время переговоров отличается от повседневной коммуникации. Как правило, специалисты выделяют пять отличий (см. таблицу 3):

Таблица 3

### Основные отличия переговорной и повседневной коммуникации

№№ пп.	Повседневная коммуникация	Коммуникация в переговорах
1.	Происходит случайно, заранее не планируется.	Подчинена принципу целесообразности, планируется заранее.
2.	Отличается большим разнообразием тем, охватывает множество личных, социальных, бытовых, политических аспектов.	Количество тем, предназначенных к обсуждению, ограничено повесткой дня. Отклонения от повестки не приветствуются.

№№ пп.	Повседневная коммуникация	Коммуникация в переговорах
3.	Характеризуется частым и немотивированным переходом от одной темы к другой.	Переход от одной темы (пункт повестки дня) к другой всякий раз оговаривается.
4.	Не связана с принятием решений.	Предполагается некоторый итог в виде совместного решения или соглашения.
5.	Носит по преимуществу информативный характер.	Носит перформативный характер, то есть предполагает обязательность действий вслед за сказанными словами.

Эти пять коммуникативных отличий во многом формируют стратегию и тактику переговоров.

Стратегия переговоров, основанная на искусстве долгосрочного планирования и достижения глобальных целей, в меньшей степени связана с риторикой, в то время как тактика, предполагающая достижение конкретных и близлежащих целей, не может обойтись без помощи риторики.

Тактика ведения переговоров может быть мягкой и жесткой. Главный герой поэмы Н.В. Гоголя «Мертвые души» Чичиков использует различные переговорные тактики, приобретая специфический товар: предельно мягкую с Маниловым и предельно жесткую с Собакевичем.

*Задание 19. Выпишите из текста «Мертвых душ» формулы и аргументы, используемые Чичиковым в разговорах с Маниловым и Собакевичем. Укажите их стилистические различия.*

---



---



---



---



---



---

Следует, однако, помнить, что мягкая или жесткая тактика не является самоцелью переговоров. Уместно в этой связи процитировать Уильяма Мастенбурга, писавшего следующее:

*«Можно утверждать, что стремление обеих сторон, участвующих в переговорах... способствует установлению хороших взаимоотношений. Однако не в том заключается искусство ведения переговоров. Наоборот, вопрос заключается в том, чтобы установить и сохранить хорошие взаимоотношения при последовательном и упорном отстаивании сторонами собственных интересов».\**

Снятием противоположности жесткого и мягкого подходов можно считать «принципиальный подход», выработанный в рамках так называемого Гарвардского проекта по переговорам. Наиболее полное и доступное изложение «принципиального подхода» можно найти в книге Р. Фишера и У. Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения».

Согласно утверждениям авторов книги, проблемы на переговорах следует решать исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти каждая сторона.

Следует искать взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где интересы сторон оказываются противоположными, следует настаивать на результате, который опирался бы на принцип справедливости и не зависел от воли сторон.

Вывод, который авторы книги делают в отношении тактики переговоров, гласит:

*«метод "принципиальных переговоров" означает жесткий подход к рассмотрению существа*

---

\* Мастенбург У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.

*дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров».*

По сути, концепция «принципиальных переговоров» возвращает нас к позициям классической риторики, четко разграничивающей аргументы *ad hos* и *ad hominem* («по существу дела» и «по отношению к человеку»). В этом смысле Гарвардский проект является исключительно важным достижением теоретической мысли второй половины XX века.

Другое дело, насколько эффективно его использование в реальных переговорах, когда участники всеми дозволенными и недозволенными средствами пытаются выторговать у противоположной стороны уступки.

Вот почему, описывая риторику реальных переговоров, мы будем пользоваться как принципами классической, так и живой агональной риторики\*.

Говоря о риторике переговоров, следует помнить, что переговорный процесс – это хорошо организованное речевое пространство, различные участки которого имеют разную риторическую природу. В дальнейшем вы узнаете, как действуют законы риторики на тех или иных стадиях в процессе переговоров.

## **РИТОРИКА НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

### **СТАДИИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

Переговорный процесс, как известно, начинается задолго до того, как участники садятся за общий стол. Специалисты по теории переговоров выделяют несколько стадий.

---

\* О двух типах риторики см. также Шатин Ю.В. Построение рекламного текста. – М., 2002

Из всех известных моделей переговорного процесса наиболее полной представляется модель Ч. Карраса (см. таблицу 4):

Таблица 4

**Характеристика модели Ч. Карраса**

Стадии		Шаги	Функции		
Стадия предварительного обсуждения		1	Формирование требований		
		2	Предварительные встречи участников		
		3	Планирование конференции	Организация, сбор и анализ фактов	
Стадия переговоров	Фаза 1 «Фейерверк ораторского искусства»	1	Вступительная часть		Выработка правил и повестка дня
		2	Установка круга вопросов, проблем и требований		Пересмотр планов
	Фаза 2 «Тяжелая торговля»	3	Постановка конфликтных вопросов	Сужение круга вопросов, смягчение требований	Решение проблем
		4	Урегулирование конфликтных вопросов		
	Фаза 3 «Кризис»	5	Закрытие и соглашение		
Послепереговорная стадия		1	Проработка соглашения (формальное формулирование)		
		2	Одобрение соглашений		
		3	Административная проработка и интеграция результатов		
		4	Антитезис соглашения, синтез и закрытие		

Совершенно очевидно, что риторическое обеспечение разных стадий переговорного процесса различно и обладает четко выраженной спецификой.

Если на первой стадии преобладают исследовательские процедуры и их риторическое оформление, то на второй стадии резко возрастает роль собственно ораторского искусства с ее приемами аргументации и элоквенции\*, а на третьей стадии в центре оказываются принципы и приемы риторики письменного текста.

Именно поэтому представляется целесообразным разделить изложение материала в соответствии с тремя стадиями переговорного процесса.

### РИТОРИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТАДИИ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ОБСУЖДЕНИЯ

Бесспорно, что на начальной стадии переговоров каждый переговорщик имеет на руках очень мало информации, почти ничего, кроме своего опыта. Такой опыт дает немало положительного. В то же время специалисты по подготовке к переговорам справедливо утверждают, что он таит в себе некоторые опасности. По мнению Ф. Ришара и Д. Эртеля,

*«чем больший опыт ведения переговоров мы имеем, тем больше опасность угодить в ловушку установившейся практики подготовки к ним, при которой уделяется мало внимания тому, что мы имеем дело с конкретными людьми и с вполне определенной проблемой».\*\**

Особую опасность представляет так называемое предварительное риторическое планирование, при котором большую часть своего интеллектуального и эмоционально-

\* Красноречие – главная цель высказывания в классической риторике, в отличие от живой риторики, которая в качестве основной цели выдвигает способность эффективно воздействовать на «чужое» сознание посредством слова. – *Прим. авт.*

\*\* Ришар Ф., Эртель Д. Подготовка к переговорам.

го потенциала человек тратит на обдумывание того, что скажет противоположная сторона, и на проговаривание предполагаемых возражений.

Такие репетиции достаточно опасны, поскольку существует большая вероятность, что на самом деле оппонент скажет нечто совсем иное. Хотя это и может успокоить вашу нервную систему, но решительным образом заглушит вашу способность слушать, понимать и отвечать.

Предварительное риторическое планирование, конечно, должно иметь место, но оно ни в коем случае не должно быть слишком жестким, слишком детальным, слишком однозначным.

Однозначность предварительных риторических аргументов – это почти всегда мина замедленного действия, которая чаще всего взрывается до завершения переговоров.

Вот почему, признавая в принципе полезность предварительной информационной и психологической подготовки, вряд ли следует сводить ее к попыткам заранее просчитать ответы наших оппонентов.

*Задание 20. Существует устойчивое мнение, что если подготовленное Вами сообщение изложено таким образом, что есть опасность двоякой интерпретации, то оно не послужит задуманной цели. Согласны ли вы с таким утверждением? Аргументируйте свое согласие или несогласие.*

---

---

---

---

---

---

В отличие от предварительного риторического планирования, предварительное исследование переговорной

ситуации абсолютно необходимо. В ходе такого исследования можно узнать довольно много.

Источником подобного знания обычно являются статистические сводки, газетные новости, оценка положения, в котором находятся дела нашего оппонента, общий анализ ситуации.

Гораздо сложнее определить мотивы будущего партнера, его интересы, цели, стратегию и тактику.

«Стремление определить систему ценностей других людей, – констатирует Ч. Каррас, – это попытка с негодными средствами: на самом деле все мы с трудом разбираемся в собственной структуре ценностей». Вот почему, пока происходит поиск и отбор тем для переговоров, следует отказаться от всех оценок мнения какой-то стороны.

На данном этапе цель состоит в том, чтобы всем вопросам и темам, к которым проявили интерес договаривающиеся стороны, придать определенное риторическое оформление.

Представляя материал для переговоров, нужно, чтобы он одновременно встраивался в старые, хорошо знакомые, привычные понятия и системы обработки информации и в то же время содержал в себе возможность выхода за пределы устоявшейся логики и риторики.

И еще раз процитируем примечательные слова Ф. Бэкона:

*«Имея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше – и как раз то, чего они меньше всего ожидают. Ведя сложные переговоры, не старайтесь сеять и жать одновременно: медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют».\**

---

\* Бэкон Ф. О переговорах.

В свете изложенного во время подготовки к переговорам ответьте себе на следующие вопросы:

1. Предусмотрены ли санкции за блеф или сообщение ложной информации?
2. Хорошо ли вы знаете всех участников переговоров?
3. Ограничены ли переговоры какими-либо сроками или могут продолжаться неопределенно долго?
4. Кто заинтересован в сохранении status-quo и кто – в изменениях?
5. Какими издержками чревата тупиковая ситуация?
6. Каким образом стороны будут обмениваться информацией?
7. Допускается ли обсуждение нескольких вопросов сразу?

*Задание 21. Назовите три наиболее и три наименее важных вопроса из предложенного списка в случае, когда вы ведете коммерческие переговоры. Аргументируйте свой выбор.*

---

---

---

---

---

---

Только ответив на все эти вопросы и расположив их в определенной иерархии, вы можете составить тот или иной риторический сценарий переговоров. Помните: риторика переговоров всегда произрастает изнутри и никогда не программируется извне.

С другой стороны, Дж. Ниренберг упоминает о том, что всяким реальным переговорам предшествуют предубеждения:

*«С точки зрения переговоров будет целесообразно разделить предубеждения на три категории: а) относящиеся к нашему внутреннему миру, существующему независимо от нашего сознания; б) относящиеся к нашему внутреннему миру, то есть сознанию; и в) относящиеся к внутреннему миру другого человека».*

Таким образом, на стадии предварительного обсуждения мы имеем дело не с одним, а с тремя образцами мира в зависимости от наших предубеждений, следовательно, одна из главных задач исследования – риторически снять три различных ключа в подходе к партнеру по переговорам, создав риторический портрет оппонента, максимально приближенный к реальности.

## РИТОРИКА НА СТАДИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Первым шагом в стадии переговоров является выработка правил их ведения. Основой деятельности здесь является учет семи упомянутых вопросов, а также понимание объективности переговорного процесса. Как заметил однажды В.Д. Орехов,

*«переговоры занимают положение посередине между сотрудничеством и борьбой, причем резкой границы между этими категориями нет».*

Вырабатывая правила переговоров, следует помнить, что сами правила имеют не логическую, а феноменологическую природу, то есть не являются строго объективными или субъективными, а стремятся преодолеть различие субъекта и объекта.

Каким бы полезным ни было обращение к объективным фактам, считают специалисты по переговорам, в конечном счете именно реальность в том виде, в котором представит ее каждая из сторон, составляет проблему переговоров и открывает пути к ее решению.

Нелишне напомнить и о рекомендации Р. Фишера и У. Юри, согласно которой

*«для того чтобы найти путь в джунглях человеческих отношений, полезно всегда учитывать три основные категории: восприятие, эмоции и общение. Различные проблемы отношений между людьми попадают в одну из трех "корзин"».\**

Любые переговоры – это отношения между людьми, а не отношения между концепциями. Именно поэтому в фазе «фейерверка ораторского искусства» при выработке правил важно изобилие вариантов. Чем больше вариантов ведения переговоров мы можем предложить нашим оппонентам, тем больше вероятность, что инициатива на них будет принадлежать именно вам.

Как раз на этой стадии выработки правил в большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов:

- а) преждевременное суждение;
- б) поиск единственного ответа;
- в) убежденность в невозможности «увеличить пирог»;
- г) мнение, что решение проблем оппонента – исключительно его проблема.

*Задание 22. Приведите примеры из собственной практики переговоров, когда каждый из упомянутых просчетов, допущенных вашим оппонентом, помешал ведению переговоров. Укажите, какой выход вы могли бы предложить, чтобы избежать тупиковой ситуации.*

---

---

---

---

---

---

---

\* Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражений.

Из двойственной природы переговоров вытекает амбивалентная, противоречивая позиция переговорщика. Выработывая правила, он действует в двух противоположных направлениях, пытаясь, с одной стороны, придать этим правилам видимость объективности и общезначимости, а с другой – приспособить их к собственным интересам.

Вспомним высказывание О. Бартоса:

*«Переговорщики сотрудничают до тех пор, пока принуждены к этому, если же они чувствуют возможность избежать сотрудничества, то немедленно превращаются в беспощадных конкурентов и стремятся вырвать друг у друга максимально возможные уступки».\**

Завершающим этапом выработки правил является повестка дня. С точки зрения риторики, повестка дня выступает как диспозиция\*\* текста переговоров. Согласно Ч. Каррасу, повестка дня – это одно из главных риторических средств, обеспечивающих общение.

Подобно всем другим средствам общения, она обладает возможностями формировать и передавать суть вопроса. В отличие от простого перечисления событий, составляющих фабулу текста, повестка дня позволяет видеть в ней отражение возможностей сторон и значение для них отдельных пунктов.

Диспозиция, выраженная в повестке дня, может прояснить намерения, цели и интересы каждого из участников или, напротив, запутать, скрыть мотивы действий.

Анализируя повестку дня переговоров, вы легко определите, помогает ли она установить справедливые или несправедливые правила ведения переговоров, вести

\* O. Bartos. Simple Model of Negotiation. London, 1990.

\*\* Расположение материала, отличается от композиции более жестким, структурированным характером. В переговорах правилом диспозиции является повестка дня. – Прим. авт. См. также «Риторика рекламы», с. 26.

переговоры по накатанной колее или, наоборот, постоянно уводить их в сторону.

Она может быть простой программой, перечнем вопросов, которые следует обсудить, а может, используя приемы агональной риторики, предполагать словесные маневры, скоординированные с другими маневрами и техническими приемами.

*Задание 23. Напишите два варианта повестки дня переговоров по одной и той же проблеме, которые в одном варианте проясняют проблему и в общем виде предполагают пути ее решения, а в другом, напротив, запутывают ее и уводят в сторону от решения.*

---

---

---

---

---

---

Диспозиционный характер повестки дня определяет правила внесения вопросов в нее. Правила эти предельно просты: вопросы надо включать в то место повестки дня, где они могут быть разрешены с наименьшими усилиями.

В начале лучше разместить те вопросы, решить которые можно, не затрагивая противоположных интересов сторон, запрограммировав, таким образом, позитивный прагматический фон переговоров.

В то же время в повестке дня должна быть предусмотрена возможность обсуждать особо дискуссионные пункты в другом месте и в другое время.

Таким образом, главной целью повестки дня является вовсе не создание цельной и непротиворечивой концепции переговорного текста, но создание риторического пространства, наиболее удобного для обеих сторон.

Завершение первого шага стадии переговоров органично приводит их ко второму – установлению круга вопросов, проблем и требований. С точки зрения риторического обеспечения переговоров здесь на первый план выходит характер речей и аргументов.

С точки зрения жанра речь в переговорном процессе характеризуется крайней неустойчивостью, смешением стилей, внезапностью перехода от одного риторического кода к другому.

Почти всякая речь на переговорах включает в себя элементы научного доклада, деловой беседы, воображаемого диалога, причем все это часто сопровождается значительной дозой торжественного красноречия. Наблюдается игра стилями от самого высокого, выпренного до низкого, просторечного, а иногда – с элементами нарочной вульгарности.

Именно такой характер речей на переговорах делает их мало пригодными для анализа средствами классической риторики и требует обращения к ресурсам живой риторики.

Главное, что отличает речь на переговорах от любой другой публичной речи, – это фактор успеха, который определяется не красотой или правильностью, но эффективностью выступления.

Еще Платон писал о том, что

*«если вы владеете словом, ваш врач и ваш слуга будут преданно служить вам. Купцы будут накапливать богатства не для себя, а для вас – для того, кто владеет ораторским искусством и даром убеждения».*

А вот что, к примеру, писал – по этому же поводу – Маршалл Маклухан:

*«Любой медиум может навязать неискушенным свои убеждения. Но самое интересное состоит в том, что неискушенные подчиняются чарам медиума немедленно, сразу же после того,*

*как между ними возникает контакт. Так чаруют слушателей первые звуки мелодии».*

Еще одна аналогичная по направленности и яркости фраза принадлежит британскому публицисту Гилберту Честертону:

*«Речь нуждается в захватывающем начале и убедительной концовке. Задачей хорошего оратора является максимальное сближение этих двух вещей».*

Важнейшим средством, с помощью которого достигается эффективность речи, оказывается установка на партнера. Для убеждения приспособляйтесь к его стилю речи, к его интеллектуальному уровню.

Аргументы сильны только тогда, когда учитывают интересы, проблемы, заботы, риски и даже увлечения партнера. Ваши аргументы должны не разоружать, но обнадеживать партнера. Обнадеживающий аргумент обещает другой стороне ожидаемый ею успех и вынуждает идти вам навстречу.

Между прочим, в «Словаре американского сленга» выражение «знать чей-то номер» расшифровывается как «знать подноготную».

Именно этим вы и занимаетесь, отыскивая аргументы для своего оппонента: изучаете его прошлое, его поступки, докапываетесь до скрытых мотивов. Стремитесь «узнать его номер». Тем более, что, по мнению мастера переговоров Дж. Ниренберга, наше время – в свете изложенного – вполне может быть названо «эпохой номеров».

Следовательно, наряду с искусством произнесения речей следует стремиться к умению изобретать риторические аргументы.

Риторические аргументы, или энтимемы, как называет их Аристотель, оказываются тем сильнее, чем более отклоняются от стереотипа. Все стереотипные аргументы лежат на поверхности нашего мышления. Каждый

оригинальный аргумент требует специальной работы для своего изобретения.

*Задание 24. Образцовая хозяйка к приходу гостей варит кофе из натурального зерна, отвергая растворимый как более низкого качества и вкуса. Тем не менее оставаясь одна, она предпочитает пользоваться растворимым кофе. Как вы думаете, почему она так поступает? Приведите 5–7 нестандартных аргументов.*

---

---

---

---

---

Для изобретения нестандартных аргументов психологи советуют развивать латеральное\* мышление. В отличие от обыденного, латеральное мышление тесно связано с интуицией, творческими способностями и чувством юмора.

Обыденное мышление выбирает аргументы, прямо относящиеся к делу, латеральное, говоря словами М.В. Ломоносова, «сопрягает далековатые понятия, отыскивая между ними неординарные связи».

Эдвард де Боно в работе «Латеральное мышление» подчеркивает:

*«Задача мышления – прийти не столько к правильному, сколько к эффективному решению. Эффективность в конечном счете подразумевает и его правильность, но между этими понятиями существует одно немаловажное отличие.*

---

\* Буквально – боковое (фр.), мышление, обеспечивающее не столько правильность, сколько эффективность высказываний и действий. – Прим. авт.

*Быть во всем правым – значит не позволить себе ни разу ошибиться. Быть эффективным – значит оказаться наконец правым на самом последнем этапе».\**

Наряду с силой и эффективностью аргументации весьма важной оказывается и манера ее преподнесения. Манера вашей подачи аргументов должна подкреплять достоверность позиции.

Необходимо установить с партнером такой контакт, который позволил бы с максимальной эффективностью внедрить в его сознание то, чего требуют ваши интересы. А это зависит не только от весомости приводимых аргументов, но и от актерской работы по их преподнесению.

По мнению У. Мастенбрука, тактика убеждения на переговорах состоит из трех компонентов:

а) ясное, хорошо сконструированное объяснение собственного мнения;

б) убеждение с использованием изменения интонации и темпа речи, использование конкретных примеров, визуальных средств;

в) эмоциональное убеждение в оптимальности собственной точки зрения.

По мере решения вопросов второго шага первой фазы мы вступаем в самую напряженную фазу, связанную с «тяжелой торговлей» и включающую постановку, а затем и разрешение конфликтных проблем.

С точки зрения риторики такой переход означает переход от средств монологического к средствам диалогического дискурса.

Умение произносить речи, пусть даже самые эффективные, как и пользование заранее изобретенными аргументами, здесь малопродуктивно, а возможно, и контрпродуктивно. Каким же образом законы агональной риторики действуют в этой фазе?

---

\* Э. де Боно. Латеральное мышление. – СПб., 1997.

Вторая фаза – это всегда торг, или, говоря языком риторики, дискуссия. Как и во всякой дискуссии, в основе переговоров лежит принцип контраверсы\*, то есть возможности интерпретировать то или иное событие с различных, часто противоположных точек зрения.

Внимательно подумав, вы согласитесь, что любое, даже самое незначительное событие может быть описано под разными углами зрения.

*Задание 25. Орел улетел из зоопарка. Он уселся на высокой ветке и служителю зоопарка никак не удается заманить его в вольер. Напишите по 2–3 предложения, что думает в этот момент:*

- а) служащий зоопарка;*
- б) репортер местной газеты;*
- в) сам орел;*
- г) случайный прохожий.*

*Постарайтесь объяснить, почему их мысли не совпадают?*

---

---

---

---

---

---

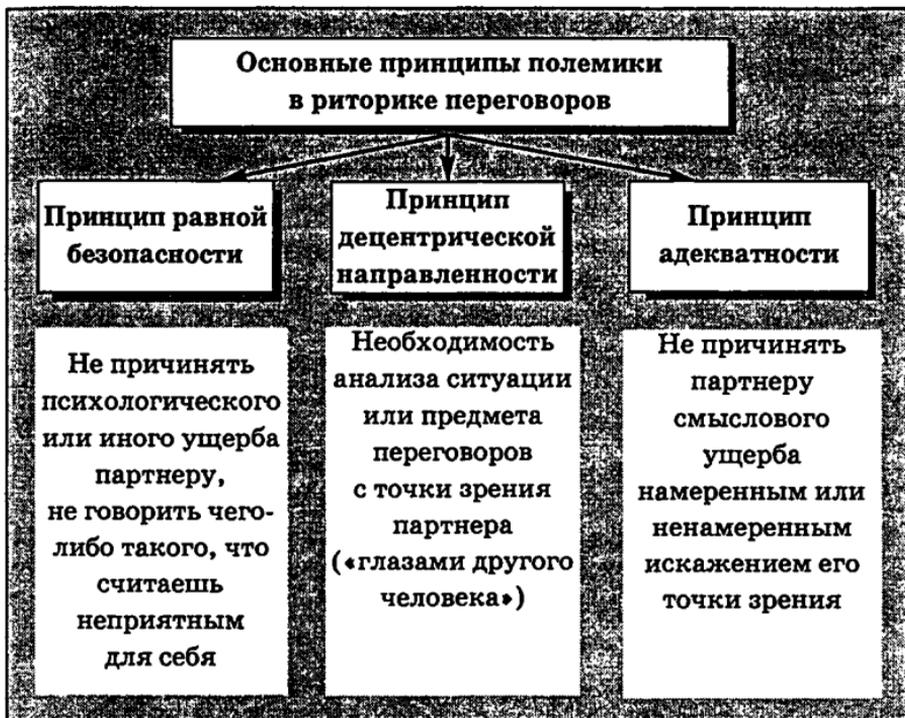
В случае спокойного хода переговоров в основе дискуссии лежат обычные нормы риторической полемики, имеющие отношение к диалектическому дискурсу\*\* (см. схему 5).

---

\* Ситуация или суждение, допускающие возможность противоположного объяснения или оценки. – *Прим. авт.*

\*\* Шатин Ю.В. «Живая риторика», – Жуковский, 2002

## Основные принципы полемики в риторике переговоров



В случае подчинения переговоров принципу диалектического дискурса главной задачей дискуссии является выработка вариантов решения, которые могли бы устроить обе стороны.

Многие специалисты, в частности В.Д. Орехов, справедливо полагают, что «мастерство в изобретении вариантов решения – самое полезное в переговорах. Очень ценно иметь несколько вариантов, тогда Вы сможете вместе с оппонентами выбрать такой, который устроит все стороны. Маловероятно, что одного-двух вариантов будет достаточно для того, чтобы учесть основные интересы».

В этом аспекте умение вести переговоры, по мнению автора, тесно связано с общими законами маркетинга. Ведь на любых переговорах мы пытаемся «продать» свои идеи, услуги, в конечном случае – право на нормальную

жизнь, поэтому маркетинговый подход может иметь широкое применение в переговорах.

Модель развития переговоров в режиме диалектического дискурса ориентирована если не на идеал, то, во всяком случае, на жесткую норму честного бизнеса.

К сожалению, реальность достаточно далека от такой нормы. Многочисленные нарушения этических норм и предварительных соглашений, определенная жесткость и нажим со стороны наших оппонентов приводят в плане риторики к смене регистров, в ходе которого место диалектического дискурса занимают эвристический и софистический тип риторического диалога.\*

Не случайно описывая фазу «тяжелой торговли», многие авторы сравнивают переговоры с театральным действием или футбольным матчем. Я. Негреш, например, писал следующее:

*«Идет ли речь о переговорах или о драматическом спектакле, как правило, они делятся на три части: первая из них – экспозиция, когда перед зрителем и читателем обрисовывают суть происходящего, вторая – конфликт, когда появляются проблемы, и третья – развязка».\**

Продолжая серию игровых метафор, Я. Негреш далее подчеркивает, что футбольный матч отличается от переговоров тем, что заранее известна его продолжительность, но неизвестен результат, тогда как в случае с переговорами мы знаем результат, но не знаем, в течение какого времени он будет достигнут.

Естественно, такое понимание хода переговоров исключает возможность спокойного взвешивания различных вариантов.

По мысли английского исследователя У. Зартмана, теория переговоров должна учитывать бесчисленное количество комбинаций, меняющиеся оценки и включать

\* Там же.

\*\* Негреш Я. Поле битвы – стол переговоров.

в себя эффект применения силы. Опираясь на такую теорию, практически все специалисты говорят о двух моделях поведения на переговорах.

Первая – «танец на краю пропасти». Эта модель совершенно не учитывает реакцию другой стороны. Единственной тактикой ведения переговоров здесь является угроза, которую стремятся сделать достоверной.

Другую модель можно назвать тактикой мелких последовательных шагов. При этом предложения и уступки направлены не столько на оценку возможностей партнера и его информирование о собственных намерениях, сколько на достижение своих конкретных целей.

Сравнивая обе модели, Я. Негреш пишет: «Относительно применения того или иного метода нет единого рецепта. В кризисных ситуациях предпочтителен первый, в нормальных – второй».

Целью «танца на краю пропасти» является прежде всего выведение оппонента из состояния психологического равновесия, в результате чего он не способен будет спокойно двигаться по пунктам повестки дня. Естественно, каждый из нас, вступая в переговоры с противоположной стороной, должен предусмотреть прежде всего меры психологической защиты.

*Задание 26. Согласно легенде, римский народный трибун Гай Грахк, знавший о своей излишней вспыльчивости, перед тем, как обратиться к согражданам с речью, прятал под кафедрой раба-флейтиста, заставляя его наигрывать нежную мелодию, если тот заметит, что хозяин чересчур распаляется. Какими средствами, по вашему мнению, можно заменить такого раба в современном переговорном процессе?*

---

---

---

---

---

Наряду с желанием ввести нас в стрессовую ситуацию, нечестные оппоненты могут использовать и чисто риторические приемы для того, чтобы получить односторонние преимущества, а затем и выгоды.

К числу самых безобидных приемов можно отнести сокрытие слабости собственной позиции.

Для камуфляжа недостатков наши партнеры могут:

а) использовать изображение положения собственных дел с помощью «сверкающих» обобщений и выпретенных выражений;

б) улыбаться, хотя внутренне они могут быть растеряны («хорошая мина при плохой игре»);

в) не менять своего первоначального мнения вопреки вновь открывшимся фактам и обстоятельствам;

г) выдвигать необоснованные обвинения в наш адрес;

д) использовать символы для искусственного завышения собственного статуса (демонстрируют дорогие офисы, модную одежду, престижные авто, обычно взятые на прокат и т. п.).

*Задание 27. Приведите примеры трех наиболее часто встречающихся в вашей практике приемов сокрытия слабой позиции. Каким образом вам удалось обнаружить камуфляж?*

---

---

---

---

---

---

Если указанный камуфляж используется прежде всего для защиты, то наступательным оружием риторики оказывается прежде всего софистический дискурс,

сознательно вводящий оппонента в заблуждение и широко пользующийся приемом блефа.

Выделяют, в основном, три формы преднамеренного обмана (см. схему 6).

Схема 6



Более тонким приемом в сравнении с преднамеренным обманом является блеф.

Например, очень часто в дипломатической практике оказывается необходимым узнать важную информацию от своего коллеги из другой страны. Для этого дипломат подает прогнозируемую информацию как очевидную, всем известную.

Если он не угадывает, то может проиграть, но если хотя бы частично угадывает, провоцируя собеседника на конфиденциальный разговор, то в ходе последнего узнает

важные для будущих переговоров детали, дающие представляемой им державе одностороннее преимущество. Кроме того, блеф широко используется и в коммерческих переговорах.

Любопытна оценка, данная искусству блефовать Е.Н. Зарецкой:

*«Речевое поведение, основанное на блефе, является одним из лучших видов провокации. Умные люди блефуют в речи очень часто, это напрямую не запрещено нравственным законом. Блеф – не то же, что ложь: вы имеете право высказывать свою точку зрения, в достоверности которой, может быть, сомневаетесь. В бытовой речи подобные примеры встречаются достаточно часто: для получения информации декларируется знание, причем декларируется как само собой разумеющееся – без всякой неуверенности в голосе».\**

Я. Негреш, в свою очередь, указывает, что «...прибегнуть к блефу имеет смысл лишь тогда, когда мы замечаем, что противник теряет уверенность в себе, нетвердо стоит на ногах. Важно также заметить, когда противник сам начинает блефовать».

Продолжая мысль, автор замечает далее, что «...введение противника в заблуждение достигается прежде всего тем, что мы освещаем определенные проблемы, ситуации, позиции не со всех сторон. С точки зрения переговоров в качестве введения в заблуждение необходимо рассматривать любое впечатление, мнение, которое порождается нами у противника посредством двусмысленных ситуаций, замалчивания определенных подробностей».

Переговорщик, не принимающий на веру всего, что говорит ему оппонент, поступает абсолютно правильно.

\* Зарецкая Е.Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации.

Но если он будет во всем искать скрытый смысл, игнорируя буквальный, он легко может оказаться в ловушке собственной подозрительности. Ведь самый эффективный способ играть на чувстве подозрительности оппонента – говорить ему только правду. В реальности сочетание искренности и блефа – оптимальный способ ведения дискуссии с недоверчивым партнером.

Рассмотрим следующий пример. Два конкурирующих торговца встречаются на вокзале и между ними происходит краткий диалог:

«Куда это Вы едете?» – спрашивает один другого. «В Тверь», – отвечает тот. «Ну, вот, – говорит на это вопрошающий, – Вы говорите, что едете в Тверь, чтобы я подумал, что Вы едете в Новгород. Но ведь Вы действительно едете в Тверь. Зачем же Вы мне говорите об этом?»

Кроме введения в заблуждение, блефа или преднамеренного обмана, существует немало чисто речевых способов заблокировать переговоры, завести их в тупик. Существуют специальные риторические формулы для этой цели. Вот некоторые из них:

- а) «Я один не могу этого решить»;
- б) «Нам нужно вернуться к этому разговору в более спокойной обстановке»;
- в) «Это нужно еще детально обсудить»;
- г) «Еще нет очень важной информации»;
- д) «Нам следует учесть еще несколько значимых аспектов».

*Задание 28. Постарайтесь продолжить указанный список, дополнив его 6–7 подобными высказываниями.*

---

---

---

---

---

---

Первая и вторая фазы в стадии ведения переговоров чреваты применением силовых приемов, однако их назначение на каждой из стадий различно. По версии Ч. Карраса,

*«первая фаза переговоров – "фейерверк ораторского искусства". Во время этого акта обе стороны ведут себя агрессивно, однако на основании интервью можно заключить, что по отношению друг к другу превалируют добрые отношения. Представители обеих сторон осознают, что все сказанное ими имеет цель произвести впечатление на "оставшихся дома", а не друг на друга».\**

Во второй фазе демонстративная агрессия сменяется жестким прессингом, который носит характер неочевидных для постороннего наблюдателя проявлений, но не становится от этого менее жестким.

Такой прессинг сопровождается не только риторическими выпадами, но и нащупыванием действительно слабых мест в позиции противника. Обнаружение слабых мест аналогично изобретению риторического аргумента. Хотя он имеет не словесный, а чисто жестовый характер, он также обращается к возможностям латерального программирования позиции оппонента.

*Задание 29. Во время переговоров с муниципальными властями нью-йоркская полиция добивалась увеличения зарплаты и премиальных. По закону полиция не имеет права бастовать, и переговорщики видели, как шаг за шагом ослабляются их позиции. Постепенно стало ясно, что полицейские проигрывают. Полиция продолжала работать, но... Через некоторое время стало очевидно, что такая линия уменьшила доходы городской казны.*

---

\* Каррас Ч. Искусство ведения переговоров.

*Полицейские победили. Каким образом, по вашему мнению, полиция усилила свои позиции на переговорах?*

---

---

---

---

---

Урегулирование конфликтных вопросов означает переход в третью фазу, финалом которой, являются закрытие и переход к проработке соглашения.

Третья фаза переговоров в минимальной степени требует риторического обеспечения, поскольку ограничивается ритуально рутинными процедурами.

Заключительная, послепереговорная стадия с точки зрения риторики означает переход из системы расширенного монолога и разветвленного диалога устной речи в систему риторики письменной речи.

С точки зрения науки о знаках – семиотики – между устной и письменной формами выражения есть существенная разница. Две стадии переговоров, ориентированные на устную речь, обычно сигнализируют о взаимном стремлении организовать непосредственную коммуникацию.

Письменная же речь, напротив, демонстрирует определенное стремление к дистанцированию. Именно потому она приобретает статусный, объективированный характер. Определенная степень агрессивности снимается здесь тенденцией к точности и однозначности.

Благодаря риторике письменной речи каждая из сторон пытается перевести достигнутую победу (часть победы) в формально закрепленный успех. Ведь переговоры отличаются от игры в шахматы, где успех и победа – одно и то же.

В переговорах победа еще не означает успеха. Победа зависит от знания известных правил, в то время как успех – от ситуации, возникшей вследствие победы.

Еще раз следует подчеркнуть, что итоговый текст есть естественная часть риторики переговорного процесса, игнорирование которой может свести на нет все успехи, достигнутые на предыдущих стадиях.

Если стадия переговоров – это обмен репликами, то постпереговорная стадия – обмен обязательствами. Обязательство – это обоюдоострый меч: если в него верят, то соглашение заключается, если нет, то позиции обеих сторон объективно ослабляются.

Одним из важных следствий сказанного является понимание того, что успех переговоров всегда носит обоюдный характер (при том, что одна из сторон может выиграть или проиграть чуть больше по сравнению с другой), но провал переговоров чреват поражением для обеих сторон. Вот почему точность и однозначность формулировок обязательств – это не только вопрос риторики, но и прагматики, имеющий утилитарное значение.

## ВРЕМЯ И ПРОСТРАНСТВО В РИТОРИКЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Согласно японской притче, человек не может жить в одном городе с убийцей друга, в одной стране – с убийцей брата и под одним небом – с убийцей отца.

Конфликты, составляющие предмет переговоров, возникают, существуют и разрешаются не в безвоздушном пространстве и не в абстрактном времени. Всегда есть ярко выраженное или молчаливое соглашение не только о методах и приемах их урегулирования, но и о месте проведения переговоров и оптимальных сроках их завершения.

Фактор времени является самым решающим фактором после того, как определен предмет переговоров и обозначены их цели. Учет фактора времени может принести обоюдный успех, но может и лишит переговоры всякого смысла. Поясним это на примере.

Клиент покупал квартиру через день после объявления дефолта 17 августа 1998 г. Задача покупателя заключалась в том, чтобы купить не только дешево, но и быстро.

В свою очередь, продавец имел воинский сертификат на покупку квартиры, но хотел внести определенную сумму наличными, чтобы купить большую жилплощадь и в лучшем районе. Он также был заинтересован не столько в том, чтобы продать свою квартиру дороже, сколько в том, чтобы сделать это быстрее.

Переговоры заняли всего несколько минут и завершились обоюдовыгодной сделкой. Буквально через неделю квартиры подорожали на 40 процентов, так что отсрочка была чревата поражением как для покупателя, так и для продавца.

Таким образом, фактор времени на самом деле может лишить предмет переговоров всякой ценности – как говорят переговорщики, «мороженое успеет растаять, прежде чем мы решим, как следует его делить».

Переговоры зачастую ведут к приостановке запланированных действий, и время способно сыграть в данной ситуации роковую роль их убийцы.

*Задание 30. Приведите реальную или вымышленную историю, в которой затягивание политических или коммерческих переговоров привело к поражению обеих сторон.*

---

---

---

---

---

---

Вот почему управление временем в переговорах становится важной составляющей частью переговорного процесса.

В большинстве случаев одна из сторон переговорного процесса в наибольшей мере заинтересована в сохранении прежнего статуса, тогда как другая – в быстром завершении переговоров. В этой ситуации сторона, заинтересованная в сохранении status quo, получает значительные преимущества.

В подобной ситуации проблема времени выступает не только как проблема тактических маневров, но и как проблема риторическая. Говоря специальным языком, хронос переходит в тайминг.\*

В результате ценность получает не столько само время в его объективной значимости, сколько результативность переговоров, уложенная в определенный отрезок времени – так, как это происходило в сказке Л. Кэрролла «Алиса в Зазеркалье»:

*«...Алиса в изумлении огляделась.*

*– Что это? – спросила она. – Мы так и остались под этим деревом. Неужели мы не ступили с места ни на шаг?*

*– Ну, конечно, нет, – ответила королева. – А ты чего хотела?*

*– У нас, – сказала Алиса, с трудом переводя дух, – когда бежишь со всех ног, непременно попадешь в другое место.*

*– Какая медлительная страна! – сказала королева. – Ну, а здесь, знаешь ли, приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Если же ты хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать по меньшей мере вдвое быстрее».*

Переговоры – это тоже своеобразное зазеркалье, где измерение времени отличается от повседневных измерений.

\* Жесткое распределение материала в заданных отрезках времени, первоначально возник в кинематографе, в теории переговоров означает заранее согласованное сторонами время, которое отводится на обсуждение того или иного пункта повестки дня. – *Прим. авт.*

«Риторика бега» одной из сторон чаще всего представляется оппоненту риторикой выпрєнных речей и преднамеренных пауз, нацеленных на искусственное затягивание переговоров одной стороной в ущерб другой.

Вот почему установление риторических правил тайминга составляет специальное условие всех переговоров. Только они в известной мере страхуют от хронического цейтнота, в который вас может поставить недобросовестная позиция оппонента.

Многие специалисты по переговорам большое внимание уделяют месту проведения переговоров. Наиболее разумным представляется следовать рекомендации Я. Негреша, в соответствии с которой «нейтральная территория переговоров предпочтительна, когда хотят сосредоточиться на существе, а не на саморекламе».\*

Обычно выбор территории при проведении коммерческих переговоров не представляет особой сложности. Однако при ведении политических переговоров само определение «нейтральной территории» обычно становится предметом ожесточенных дискуссий: то, что одна сторона понимает под «нейтральной стороной», с точки зрения другой таковой не является.

В иных случаях – скажем, при приеме на работу – переговоры чаще всего ведутся в офисе работодателя, что диктует совсем иное распределение риторических функций (подробнее об этом см. в разделе IV настоящего пособия. *Прим. авт.*).

Однако с точки зрения риторики гораздо более важной проблемой, нежели «география», представляется деление переговорного пространства на официальное и фамильярное, которое и определяет различные коды риторического поведения участников.

В официальном пространстве обычно происходит межгрупповое общение, поскольку солидные предприятия выставляют команды переговорщиков. Вот почему

---

\* Там же.

интенсивность общения, приходящаяся на одного человека, оказывается меньшей.

В фамильярном пространстве создается иллюзия свободного общения. На деле же в беседе один на один нет ни минуты для раздумий, а потому любая фраза может сыграть роковую роль.

Недаром говорится, что встреча двух людей, взаимодействующих в бизнесе, чревата стрессами. Так что остерегайтесь фамильярного пространства в процессе переговоров, будьте начеку и всегда помните о механизмах риторической защиты.

Вместе с тем известны случаи, когда в местах фамильярного общения разрешались самые кризисные ситуации. Приведем в этой связи фрагмент из опубликованных воспоминаний экс-президента США Р. Рейгана:

*«Я был очень удивлен, когда узнал, какую роль может играть писсуар. Когда обсуждение того или иного вопроса достигает апогея и уже идет по кругу, кто-нибудь из представителей той или иной стороны выходит в мужской туалет. Возникает какое-то ощущение на уровне интуиции, что Вам необходимо обязательно последовать за ним. Конечно, это не является результатом предшествующих договоренностей или какого-нибудь мошенничества.*

*Вы стоите в туалете рядом с другим человеком независимо от его положения (король он или обычный человек) и вдруг слышите честный вопрос: «Ребята, чего вы действительно хотите?» Здесь не достигается никаких соглашений, просто каждый излагает свой взгляд на урегулирование проблемы и на то, что они получают, если те, кого они представляют, ратифицируют достигнутое соглашение.*

*Вернувшись на встречу, одна или другая сторона вносит предложение на основе поступившей информации. Возникает более непринужденная*

*атмосфера, могут употребляться и непечатные выражения. Тогда другой человек возвращается из туалета и спрашивает: «Может ли наша группа собраться на несколько минут для обсуждения?». Эти волшебные слова, подобно слову «куча» в американском футболе, и являются определенным сигналом. Медленно, шаг за шагом, выполняя роль места для факультативных совещаний, туалетная комната помогает продвижению переговоров».\**

**Задание 31.** *Каков, по вашему мнению, должен быть сценарий вашего поведения, когда в перерыве между переговорами вы, член команды, окажетесь с глазу на глаз с представителем противоположной стороны? Напишите небольшой диалог (10-12 фраз) на эту тему.*

---

---

---

---

---

---

В заключение напомним, что психологические характеристики пространства переговоров оказываются куда более важными, чем его физические координаты. Вот что пишет об этом всезнающий Ч. Каррас:

*«В бейсболе команда определенно имеет лучший шанс выиграть на родном поле, чем вдали от него. Этот вывод соответствует результатам исследований антропологов и специалистов*

---

\* S.Seedvik, J.Jackson. R.Reagan's Biography. NY., Symon & Schuster, 1981.

*в области поведения животных. Изучая поведение животных, они выяснили, что животные, как и люди, стремятся иметь свой дом (территорию) и яростно защищают его.*

*Это не означает, что все переговоры можно проводить только дома. Однако, если компания имеет возможность выбирать, лучше обсуждать самые важные проблемы на своей территории. Если же это невозможно, надо создавать переговорной команде вне дома самые благоприятные, комфортные условия, которые помогут преодолевать неудобства, возникающие в связи с отрывом от дома».*

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Занимая срединное положение между сотрудничеством и борьбой, переговоры требуют особой тактики и стратегии, а также коммуникации, которая отличается от коммуникации повседневности. Метод «принципиальных переговоров», разработанный в рамках Гарвардского проекта, позволяет прежде всего находить компромисс между противоположными позициями, отыскивая область общих интересов.
- С точки зрения риторики, метод «принципиальных переговоров» предполагает активное использование диалектического дискурса, связанного с поисками большого числа вариантов обеими сторонами. Отход от метода «принципиальных переговоров» означает отказ от использования диалектического дискурса и активного вовлечения техники и конкретных приемов эристического и софистического типов дискурса.
- На различных стадиях и в различных фазах переговоров используются различные формы устной (как

монологической, так и диалогической) и письменной речи, предполагающие соответствующее риторическое оформление.

- **Время и пространство являются важными составляющими переговорного процесса. Эти составляющие особым образом изменяют риторику переговоров в зависимости от типа тайминга и соотношения официального и фамильярного пространств на переговорах.**



# **РИТОРИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

## **УЧАСТНИК ПЕРЕГОВОРОВ – ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ ИЛИ «КАТОК»?**

Существует мнение, что подготовка специалиста по переговорам – это инвестирование с очень высоким уровнем отдачи.

Одно-единственное удачное выступление за столом переговоров полностью окупает стоимость обучения человека. Быть может, нет ни одной другой сферы деятельности, в которой повышение мастерства было бы так быстро обращено в прибыль.

Подготовка переговорщика – сложный процесс, включающий в себя множество как специальных, так и общекультурных составляющих, среди которых риторическая подготовка, наряду с психологической и логической, занимает не последнее место.

Результатом риторической подготовки, видимо, должно стать понимание и владение скрытыми пружинами языка, ведущими к успеху на переговорах.

Одной из важнейших таких пружин являются личные свойства человека, превращенные в итоге обучения в имиджевые и ролевые. В принципе любой риторический портрет переговорщика строится на осознании противоположности между стабильностью его имиджа и динамикой ролевого поведения в той мере, насколько эта осознанность выражена в вербальных (словесных) и невербальных компонентах его языка.

Глубинной основой имиджа переговорщика является его запрограммированность на успех. На первый взгляд, успех одних людей в жизни и неуспех других обусловлен благоприятным или неблагоприятным стечением ряда обстоятельств.

Однако психология XX века выявила несостоятельность, иллюзорность такого взгляда. Оказывается, программа успеха заложена в личностных свойствах индивида, а внешние обстоятельства имеют значение лишь в качестве факторов, препятствующих или способствующих такому успеху. А. Адлер выразил это следующим образом:

*«То, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением».*

Человек сам программирует планку своих возможностей, достижение которой обеспечивается в первую очередь независимостью решений и пониманием неизбежности риска в разумных пределах.

Как известно, люди, которые принимают независимые решения, имеют больше шансов жить в соответствии со своими стандартами, чем те, кого принудили согласиться с чьим-то мнением.

Мысль о преимуществе свободного выбора над принудительным верна для всех поведенческих ситуаций и способов их выражения в речевом этикете, но применительно к риторическому портрету переговорщика она получает абсолютное значение.

Независимые решения всякий раз возникают вследствие генерирования новых идей и приспособления их к решению встающих проблем. В переговорах ли, в рекламном творчестве, в науке или искусстве – везде новые идеи пользуются спросом.

Нет ничего невозможного в том, чтобы превратить порождение новых идей в способ собственного мышления и в конечном счете в образ жизни.

Риторический портрет переговорщика, как всякий портрет, ценен индивидуальностью. Индивидуальность

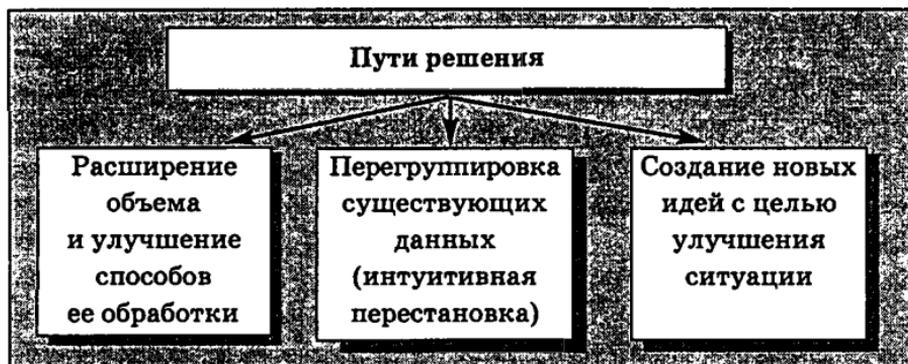
же переговорщика в первую очередь обусловлена его способностью порождать новые идеи и способы их решения.

В науке или искусстве новые идеи обладают самостоятельной ценностью, тогда как в прикладных областях знания (а именно к ним относится искусство ведения переговоров) ценность идей определяется их способностью решать проблемы. Ведь любая проблема – это всего лишь несоответствие между тем, что человек имеет, и тем, что он хочет.

Специалисты, в частности, Э. де Боно, говорят преимущественно о трех путях решения проблем (см. схему 7):

Схема 7

### Основные пути решения проблем в ходе переговоров\*



*Задание 32. Приведите примеры из собственного опыта использования каждого указанного типа решения проблем. Насколько, по вашему мнению, принимаемые вами решения были независимыми?*

---



---



---



---



---

\* Э. Де Боно. Латеральное мышление.

Всякая независимость решений связана с пониманием неизбежности риска и определения его степени. Переговоры без риска не бывает, так же как нет такой жизненной ситуации, которая не несла бы в себе его элементов.

Переговорщик, любой ценой стремящийся застраховать себя от риска, неизбежно окажется проигравшим. Он капитулировал еще до того момента, когда его противник даже не появился на поле битвы.

В основе любого разумного риска лежит знание и предвидение. В отличие от Германа из пушкинской «Пиковой дамы», переговорщик предпочитает реалистично оценивать долю риска, в то же время стремясь подойти к разрешению неопределенной ситуации с уверенностью в успехе, с энтузиазмом и оптимизмом.

*Задание 33. В ходе исследований психологи обнаружили, что в отличие от тех, кто боится поражений, личности, настроенные на достижение целей, оптимистичны, проявляют тенденцию переоценивать вероятность успеха, но не испытывают любви к азартным играм. Более того, от выигрыша в них они не испытывают чувства удовлетворения. Чем, по вашему мнению, можно объяснить подобный феномен? Возможно, между понятиями «успех» и «выигрыш» существует различие? Тогда в чем же оно?*

---

---

---

---

---

---

---

Указанные свойства личности переговорщика – независимость решений и разумная склонность к риску – не проявляются на переговорах в чистом виде, а существуют

в превращенной форме имиджа. По мнению специалистов, имидж переговорщика включает в себя:

- а) уверенную манеру держаться;
- б) приветливое лицо;
- в) произвольную жестикуляцию;
- г) понятные высказывания;
- д) подходящую одежду.

*Задание 34. Пользуясь указанными чертами, напишите микросочинение на тему: «Как я представляю себе идеального переговорщика?» (10–12 предложений).*

---

---

---

---

---

## **ОСОБЕННОСТИ РЕЧЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ**

Речевое поведение идеального переговорщика предполагает знание и использование языковых механизмов, способствующих снятию раздражения. Наоборот, психологически неустойчивый тип переговорщика стремится к генерированию напряжения.

Примером генерирования излишнего напряжения является, в частности, употребление термина «благоразумный» применительно к себе или своим предложениям.

Подчеркивание одним из участников переговоров собственных достоинств – благоразумности, конструктивности, открытости, искренности, благородства и другого – обладает небольшой силой убеждения, но может

быть понято оппонентом таким образом, что наличие подобных качеств у него самого не подразумевается противоположной стороной.

Другая опасность – применение угроз – также является причиной усиления напряженности в отношениях. Целесообразно упоминать лишь о возможных последствиях, то есть, как считает У. Мастенбрук, не угрожать громом и молнией, а только предсказывать погоду.

Речевое поведение опытного переговорщика направлено на то, чтобы вызывать у оппонента впечатление, мнение, надежду или страх лишь с помощью намеков. Противнику лучше позволить самому сформулировать соответствующие предположения, но ни в коем случае не навязывать, не провоцировать их. Можно свергать его в заблуждение, но так, чтобы не дать возможности привлечь себя за это к ответственности, хотя бы даже и моральной.

Опытный переговорщик, отлично владеющий риторикой, всегда точно улавливает ситуации возникающего напряжения и использует одно из перечисленных ниже средств для его снятия.

Пять средств снижения напряжения (по У. Мастенбруку):

- а) использовать осторожные формулировки;
- б) положительно отзываться о другой стороне при наличии малейшего повода;
- в) уважительно относиться к аргументации оппонента, даже если вы не согласны с ней;
- г) проявлять чувство юмора;
- д) создавать нормальную дружескую обстановку, беседуя, например, о вопросах личного характера или последних новостях.

Предлагая средства снижения напряжения, У. Мастенбрук, конечно же, ориентируется на риторику людей, принадлежащих к европейскому типу культуры. При общении с людьми иного культурного ареала эти правила нуждаются в определенной коррекции.

Так, при проведении переговоров с представителями мусульманского мира категорически запрещается:

а) расспрашивать о здоровье членов семьи (что по европейским нормам эквивалентно разговору с мало знакомым человеком о подробностях интимной жизни);

б) передавать документы или сувениры левой рукой (что является выражением крайней степени презрения).

## ИМИДЖ И РОЛЬ

Проблема имиджа переговорщика тесно связывается с проблемой его социального статуса. Недаром говорится, что статус можно сравнить с деньгами, хранящимися в банке: его всегда можно обменять на что-нибудь ценное.

Ч. Каррас совершенно справедливо замечает, что

*«случаи, когда дворецкие женятся на дочерях миллионеров, очень редки. Очень ограниченны контакты между сотрудниками, занимающими разное положение в компании. Возможно, это связано с тем, что люди с низким социальным статусом испытывают неловкость, зная, что им почти нечего предложить тем, кто находится выше их на социальной лестнице».*

Далее автор, вторгаясь в сферу риторики продаж, полагает, что статус является таким же товаром, как и все остальное, именно поэтому он может стать как предметом обмена, так и предметом переговоров: «Когда высокопоставленный чиновник разговаривает с человеком, занимающим более низкое положение, он как бы предлагает свой статус в обмен на какие-либо материальные или психологические удобства, и между этими двумя людьми происходят переговоры».

*Задание 35. Исследования, проведенные в США, обнаружили, что занимающие невысокое положение люди предпочитают беседовать с начальством на не относящиеся*

*к делам темы. Напротив, те, кто обладает высоким статусом, как правило, стараются завести разговор, непосредственно связанный с делами. Как бы вы могли прокомментировать указанное различие? Насколько, по вашему мнению, эта же черта характерна для российского менталитета?*

---

---

---

---

---

Противоположным по отношению к имиджу в риторическом портрете переговорщика выступает понятие роли. Первоначально слово «роль» употреблялось в узко театральном значении.

У древних греков и римлян ролью (от лат. rotulo – колесико) назывался кругляк, на который наматывался пергамент с содержащимся на нем текстом и указанием насчет его интерпретации. В дальнейшем ролью стали называть типы социального поведения в различных ситуациях.

В 1959 г. в Нью-Йорке вышла книга Э. Гофмана «Самопрезентация в повседневной жизни». Автор предложил рассматривать творческое поведение как переход от одной мизансцены к другой. Социальный текст определяется межличностными отношениями, режиссура – непосредственной целью, а публика выступает в качестве созерцателя демонстративного поведения игрока.

Созданная роль, считал Э. Гофман, никогда не бывает окончательной, застывшей, она является одновременно результатом прочитываемого текста и движущейся мизансценой, творящей это прочтение.\* Впрочем, еще за несколько столетий эту же мысль выразил У. Шекспир:

\* Hoffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. N.Y., 1959.

*«Весь мир – театр. В нем женщины, мужчины – все актеры. У них свои есть выходы, уходы. И каждый не одну играет роль».*

*Задание 36. Каким образом вы можете связать высказывание Шекспира с проблемой роли в переговорном процессе? Аргументируйте свое мнение.*

---

---

---

---

---

---

Таким образом, роли на переговорах, как и роли в театре – это усвоенные и интерпретированные образцы поведения. Из спектакля в спектакль актеры играют роли, каждая из которых является сплавом авторского текста и личности актера.

Точно так же, как и в театре, где актер играет ориентируясь не только на самого себя, но и на партнера по мизансцене, переговорщик оказывается связанным со всеми участниками. При этом главной задачей будет создание единой игры в рамках создаваемого текста (что, разумеется, не исключает противоположности интересов).

«Что бы ни делал человек, – считает Ч. Каррас, – основной мотивировкой его действий является стремление улучшить представление о себе самом. Это представление сложилось очень рано, и в основе его лежат детские переживания.

Ничем не рискуя, можно предположить, что оппонент будет действовать так же, как и раньше, когда он имел успех. Вероятно, чтобы лучше узнать оппонента, надо следовать советам психиатра: больше слушайте,

мало говорите, наблюдайте и не спешите выносить суждение.

Если Вам хватит терпения молча слушать, не перебивая, Вы постепенно поймете, как оппонент воспринимает себя».

Фигура оппонента не единственная фигура, с которой взаимодействует переговорщик. Как в театре, где кроме партнера по мизансцене, за темной залы скрывается присутствующая публика, так и за спиной переговорщика присутствует Некто, кто диктует ему определенные правила сценического существования.

В теории переговоров этого Некто называют сендером.\* Сендером может стать любое лицо, так или иначе проявляющее интерес к переговорщику: жена, дети, непосредственные начальники, товарищи, подчиненные, репортеры газет, радио и телевидение, а также любой член команды переговорщиков.

Ролевые конфликты, как известно, порождают двусмысленность и напряжение – ведь человек не в состоянии исполнить все требуемые от него роли. Ему приходится договариваться с каждым из сендеров, держа в поле зрения интересы и ожидания других сендеров.

В свою очередь, тем приходится настаивать на одних требованиях, смягчать другие, игнорировать третьи.

Отношения переговорщика с сендерами создают второй уровень конфликтов, отличный от первого уровня, составляющего собственно предмет переговоров. Решение на этом уровне требует иной риторической защиты, не укладывающейся в известную модель переговорного процесса.

*Задание 37. Приходилось ли вам в процессе переговоров сталкиваться с противоположными требованиями или ожиданиями ваших сендеров? Какие приемы*

---

\* Закулисный участник переговоров. Не находясь за столом, он, тем не менее, навязывает переговорщикам определенные установки и провозглашает определенные ожидания. – *Прим. авт.*

*психологической и риторической защиты использовали вы в данной ситуации?*

---

---

---

---

---

Наряду с двумя указанными уровнями конфликта существует и третий. Не забывайте о нем в процессе переговоров. Ведь, как отмечал Ч. Каррас,

*«когда двое сидят за столом переговоров, у каждого из них появляется еще один противник: они сами».\**

Действительно, в процессе жесткого торга каждому человеку приходится идти на сделку с самим собой, порой вступая в конфликт с собственным этосом, личной системой убеждений. То, насколько личность способна удачно разрешить конфликты, разыгрывающиеся в собственном сознании, может оказывать большое влияние на результаты переговоров.

Наиболее эффективным методом, позволяющим психологически и риторически преодолевать конфликты с самим собой, считается метод психодрамы.\*\*

Основателем метода является театральный режиссер и психоаналитик Якоб Морено. В отличие от психоанализа, в психодраме пациент разыгрывает свой конфликт, а не рассказывает о нем.

---

\* Каррас Ч. Искусство ведения переговоров.

\*\* Представление реальных психологических конфликтов в виде сценок, разыгрываемых жертвами этого конфликта, один из способов снятия напряжения.

Идея психодрамы возникла у Я. Морено, когда одна из актрис рассказала ему о своем конфликте с женихом, после чего режиссер-психоаналитик поставил этот конфликт на сцене. В процессе работы над ролью актриса вышла из состояния фрустрации и вскоре сумела наладить с женихом прежние отношения.

Позднее концепция психодрамы была взята на вооружение французским поэтом и драматургом Жаном Кокто. Когда Эдит Пиаф после драматического разрыва со своим возлюбленным пыталась отравиться, Ж. Кокто, бывший верным другом певицы, написал специально для нее пьесу «Человеческий голос». Играя в ней, Э. Пиаф сумела найти в себе силы не только для того, чтобы продолжить жить, но и творить.

В основу психодрамы положены смежные друг другу понятия – ролевого поведения и импровизации, активно используемые также в переговорном процессе.

Как и любая личность, переговорщик представляет собой набор ролей. Чем шире их репертуар, тем увереннее чувствует он себя за переговорным столом. Вместе с тем постоянно меняющаяся ситуация, три уровня конфликтов заставляют его выходить за пределы роли, прибегая к импровизации. Так достигается риторический союз единства роли и непрерывности мизансцены.

Безусловно, положительной чертой риторического портрета переговорщика является, таким образом, способность управления с помощью ресурсов языка самим собой, сендером и партнером, причем риторическое взаимодействие с партнером на всех стадиях переговоров – главная задача, которой оказываются подчинены все остальные.

У. Юри совершенно справедливо замечает, что

*«сознание нашего оппонента часто напоминает чердак, захламленный старыми обидами, антипатиями, обрывками каких-то историй. Спор лишь поддерживает их жизнеспособность. Лишь признав обоснованность слов оппонента,*

*Вы ослабляете эмоциональную актуальность всех этих напластований. Позволяя ему изложить собственную версию истории и признать ее, Вы создаете новое качество психологического и риторического пространства, в котором Вашему оппоненту будет легче согласовать свою точку зрения с Вашей».\**

Одним из важных средств подобного риторического согласования является искусство перефразирования. Перефразировать – это значит кратко изложить слова оппонента в собственной редакции.

Следует помнить, однако, что в основе любой перефразы лежит сохранение точки зрения вашего оппонента. Подменить ее своей, попытаться корректировать смысл означало бы незаконное вторжение в текст роли другого. Перефразируя, вы фактически изменяете не текст, а эмоциональный (коннотативный) фон, на котором звучит этот текст.

*Задание 38. В конце XVII в. жил один аббат, про которого Папа Римский говорил: «В начале беседы он всегда со мной соглашался, а в конце я неизменно соглашался с ним». Как вы прокомментируете это высказывание с точки зрения риторического портрета переговорщика?*

---

---

---

---

---

---

\* Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. – М., 1993.

## КАК И В ЧЕМ МОЖНО УСТУПАТЬ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Большое значение в процессе переговоров имеет владение таким мощным средством, как риторика уступок. Как известно, любая уступка, в том числе и риторическая, может привести к прямо противоположным следствиям, связанным либо с усилением нашей позиции, либо с ее ослаблением.

Обычно уступка не приводит к удовлетворительному результату и вы чувствуете себя обманутым. Более того, это вознаграждает оппонента за дурное поведение и создает вам репутацию слабака, которую он – или кто-то другой – рано или поздно попытается использовать в будущих переговорах с вами.

В любой уступке следует помнить о совете, данном известным французским специалистом по риторике переговоров А. Планти:

*«К уступкам необходимо относиться весьма осторожно и деликатно: если усилия, затраченные на уступки, не уравновешиваются, их рассматривают как данность и просят новых. Переговоры необходимо вести таким образом, чтобы партнер сосредоточил свои усилия на какой-либо одной просьбе, единственной уступке, ответ на которую он должен получить лишь в самый последний момент».\**

В отличие от всех остальных видов риторические уступки оправданны лишь тогда, когда они позволяют вам держать управление переговорной ситуацией в руках. В остальных же случаях они либо вредны, либо бесполезны.

Собственно, в основе любой риторической уступки лежит тот же механизм перефразирования с тем лишь различием, что объектом перефразирования оказываются в данном случае не высказывания оппонента, а наши собственные дискурсы.

\* A.Plantey. La negociation internationale. Principes et metodes. Paris, 1980.

*Задание 39. Ваш сосед купил собаку, которая громко лает. Этот лай не давал спать вашей семье несколько ночей подряд. Выходя после очередной бессонной ночи, вы сталкиваетесь с соседом на лестничной клетке:*

*а) что вы говорите соседу?*

*б) что вы говорите соседу, если он одновременно является вашим партнером по переговорам?*

*Постарайтесь объяснить механизм риторической уступки и обосновать ее смысл с точки зрения продолжения переговоров.*

---

---

---

---

---

Важнейшим моментом в использовании риторики уступок оказывается ее связь со статусом вашего партнера. Исходя из принципа, что в деловом общении каждый человек правдив настолько, насколько он умен, следует помнить, что удельный вес наших уступок не может быть одинаковым для всех наших партнеров без исключения.

Всякий раз, идя на уступки партнеру, мы должны прогнозировать его ответную реакцию, связанную с тем, насколько адекватной окажется его интерпретация и насколько его статус позволяет ожидать нам ответных уступок.

В процессе риторического взаимодействия с партнером не забывайте об авторском честолюбии. Даже если решение проблемы нашли именно вы, подумайте, не стоит ли поделиться с оппонентом, а то и вовсе уступить ее.

Тем более, в случае вашей очевидной победы не бойтесь «подсластить пилюлю», позволив оппоненту сохранить лицо при отступлении с исходных позиций, найдите

вариант, при котором собственное поражение он мог бы представить как победу в глазах тех сил, которые он представляет.

Так, например, в 1962 г. во время Карибского кризиса президент США Дж. Кеннеди в обмен на согласие Н. Хрущева убрать ракеты с Кубы дал торжественное обещание не нападать на нее, хотя в принципе никогда не собирался этого делать.

Так ничего не стоившее обещание Дж. Кеннеди позволило советскому лидеру объявить, что, убрав с острова ракеты с ядерными боеголовками, он спас Кубу от американской агрессии.

## «КЛЮЧЕВЫЕ ФИГУРЫ» И ШАГИ К ПРОРЫВУ

Профессор О.В. Митрошенков указывает, что в каждой фирме есть так называемые «key-persons» – ключевые люди, от которых зависит решение. Это может быть вовсе не директор и не его заместитель, а человек, занимающий не самую значительную должность. Однако его мнение, отмечает профессор далее, часто бывает решающим в силу различных обстоятельств: квалификации, опыта работы в данной области, личных связей, детального знания предмета.\*

Опытные деловые люди тратят много времени и денег на выявление именно таких людей и стараются использовать их положение в собственных интересах.

Если же вы ввязались в переговоры с представителем, не обладающим реальными полномочиями, то постарайтесь избежать каких-либо уступок вообще, заявив, что тоже оставляете за собой право пересмотреть ваши решения.

С проблемой статуса переговорщика близко связана и проблема распределения «чужих» ролей в переговорном процессе. Хотя К.С. Станиславский и говорил, что

---

\* Митрошенков О.В. Эффективные переговоры. – М., 2000.

не существует маленьких ролей, а существуют маленькие актеры, в переговорах риторика общения во многом зависит от статуса персонажа. Это касается в первую очередь понимания того, какие же проблемы и с помощью каких средств вы можете решить с тем или иным сотрудником фирмы в зависимости от того, какое место ему отведено в тексте переговоров.

Я. Негреш приводит анекдотический случай из своей практики. Всякий раз, когда в переговорах возникали какие-либо сложности, его оппонент выходил в соседнюю комнату, говоря: «Мне нужно посоветоваться с господином министром». Не выдержав, Я. Негреш спросил оппонента в лоб: «Не лучше ли мне в таком случае вести переговоры с господином министром?»\*

Абсолютно точным является и наблюдение Майкла и Мими Дональдсонов. Только установив контакт с секретарем или помощником, заявляют они, вы поймете, как много вопросов можно решить с ним, не обращаясь непосредственно к шефу.

Однако следует учитывать, что секретарь без санкции босса тоже не может взять на себя все, поэтому лучше установить отношения и с боссом, и с секретарем.\*\*

*Задание 40. Вам наверняка приходилось решать проблемные ситуации и с боссом, и с секретарем противоположной стороны. Расскажите, как вы учитывали иерархическое распределение их ролей в переговорном процессе и как менялось ваше риторическое поведение?*

---



---



---



---



---

\* Там же.

\*\* М. Дональдсон, М. Дональдсон. Умение вести переговоры. – М., 2000.

Актер, исполняя ту или иную роль, пребывает в ней на протяжении всего спектакля. Выход из роли, особенно в психологическом театре, рассматривается как конец искусства, поскольку границы театральной и повседневной коммуникации чаще всего оказываются абсолютно непроницаемыми.

В отличие от спектакля стены, разделяющие повседневную и переговорную коммуникацию, сделаны как бы из пористого материала и не исключают возможности спорадического выхода за текст переговоров. Такой выход может быть обусловлен двумя противоположными механизмами.

Первый из них, согласно У. Юри, связан со спонтанной реакцией. Человеческие существа, считает он, это реагирующие машины. Рефлекторный поступок – самый понятный ответ в сложной ситуации, если мысль дремлет, а языковое сознание отказывается подчиниться нашей воле. Наиболее типичными проявлениями спонтанной реакции являются: а) желание дать сдачи; б) желание уступить; в) желание прекратить переговоры.

Спонтанная реакция – это, пожалуй, самая естественная вещь в сложной ситуации, когда имеешь дело с трудным человеком. Это же – и самая крупная ошибка, которую вы могли бы совершить, если бы ваш разум дремал. Ведь сон разума, по утверждению классика, неизбежно рождает чудовищ. У. Юри предлагает сделать пять шагов, транспонировав спонтанную реакцию в ситуацию прорыва в переговорах:

- а) поднимитесь на балкон;
- б) перейдите на их сторону;
- в) не отвлекайте, но сделайте «рамку»;
- г) постройте «золотой мост»;
- д) наставьте на путь, а не пытайтесь поставить на колени.

*Задание 41. Как вы понимаете метафорические выражения, использованные У. Юри, «поднимитесь на балкон» и «постройте золотой мост»? На известных вам*

*примерах покажите, что использование этих приемов действительно способствовало успеху переговоров.*

---

---

---

---

---

Более радикальным приемом выхода из роли является возвращение в состояние естественности. Несмотря на то, что еще Оскар Уайльд считал естественность самой отвратительной формой притворства, в реальности естественность, искренность и честность оказываются самыми крупными козырями в переговорном процессе, и поэтому их следует беречь до конца игры.

Вы должны помнить, что ясность и конфронтация – разные вещи. Если вам нужно сообщить противоположной стороне неприятные для нее новости, сделайте это достойно, с уважением к человеку, которому суждено это услышать.

Даже если вы всем своим существом ощущаете, что реакция может быть бурной и непредсказуемой, не утешайте себя, что лучший выход – скрыть неприятные известия.

Положение осложняется еще и тем, что, выходя за пределы роли, вы лишаете себя возможности опираться на поддержку риторического дискурса. Впрочем, поскольку все вы являетесь развитыми личностями, неповторимые ресурсы своеобразия вашего языкового поведения, бесспорно, послужат достойной защитой существующих риторических образцов.

Мышление специалиста по переговорам в высшей степени вариативно. Вместе с тем оно часто отвергает

наиболее очевидные способы как тривиальные и не приводящие к успеху.

Подытоживая разговор о риторическом портрете переговорщика, можно сказать, что хороший переговорщик – это человек, способный придумать 20 способов использования кирпича для чего-либо, кроме строительства домов.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ

- Специалист по переговорам – высокозначимая социальная величина. Его подготовка требует больших финансовых вложений, которые, однако, быстро окупаются и начинают приносить немалую прибыль. Риторическая составляющая – обязательная часть такой подготовки.
- С точки зрения риторики, результатом такой подготовки является превращение личностных свойств переговорщика в имиджевые и ролевые. Взаимодействие имиджевых и ролевых свойств переговорщика – ключ к пониманию особенностей его риторического портрета.
- Имидж переговорщика зависит от его способности к независимым решениям, к разумному риску и тесно связан с его общественным статусом.
- Важное значение имеет способность переговорщика входить и выходить из роли. Роль – это усвоенные и интерпретированные образцы поведения. Исполняя роль, переговорщик ориентируется не только на ее текст, но и на мизансцену, связанную с его партнерами, сендерами и внутренними личностными свойствами переговорщика.
- В процессе исполнения роли переговорщик выполняет ряд риторических процедур: он совершает риторические уступки, перефразирует высказывания оппонента, интерпретирует иерархию ролей других

участников переговоров. В процессе переговоров он может на время выходить за текст роли, причем выход этот может быть как непреднамеренным, спонтанным, так и осознанным. В обоих случаях содержательные и риторические следствия такого выхода будут различными.



# ВИДЫ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ И ИХ РИТОРИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

## ТАКИЕ РАЗНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ...

В предыдущих разделах речь шла главным образом о коммерческих переговорах, результатом которых являлось получение прямой, чаще всего измеряемой материальной выгоды. Действительно, коммерческие переговоры становятся всё более важной и значимой составляющей в нашей жизни.

Важной, однако, не значит единственной. Как раз на фоне все более увеличивающейся доли коммерческих переговоров становится очевидным, что вся наша жизнь оказывается непрерывным переговорным процессом, охватывающим разные сферы и уровни.

Вплоть до начала 1990-х гг. отечественная теория переговоров опиралась на единственный их вид – сферу международных отношений, причем, как говорят специалисты, занималась в основном анализом постфактумных прецедентов, то есть по сути подменяла теорию переговоров их историей, активно внушая читателям и слушателям, что всё случилось так, потому что не могло произойти иначе.

За последнее десятилетие мы стали свидетелями не только расширения переговорного поля, но и носителями понимания, что переговоры, соглашения и компромиссы являются неизбежной и органической частью нашего существования. А это, в свою очередь, привело

нас к другому выводу: жить – значит в значительной мере осваивать технологию и риторику различных типов переговоров.

Собственно, круг лиц, с которыми мы ведем переговоры, чрезвычайно широк и фактически совпадает с кругом нашего повседневного общения.

Принимая решение о крупной покупке, мы ведем переговоры с нашими мужьями и женами; воспитывая детей, мы успешно или безуспешно пытаемся договориться с ними о некоторых взаимных обязанностях; советуясь с друзьями, где лучше провести вечер, мы также вступаем в сферу переговоров, не говоря уж о таких важных ситуациях, как поступление в высшее учебное заведение или устройство на работу.

Разумеется, каждый вид таких переговоров отличается от другого. В каждом из них присутствует специфическая технология и риторика, приближающая нас или, наоборот, отдаляющая от технологии и риторики коммерческих переговоров.

Мы совершили бы непростительную ошибку, если бы решились рассмотреть особенности риторики всех возможных типов переговоров. Говоря языком В. Гегеля, в этом случае мы неизбежно вступили бы в область дурной бесконечности.

Вот почему, не стремясь к полноте или исчерпанности, мы проиллюстрируем риторические различия на примерах трех типов некоммерческих переговоров: политических, переговоров при приеме на работу и увольнении, а также переговоров с террористами.

## **РИТОРИКА ПОЛИТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ**

Результатом политических переговоров – как и коммерческих – является подписание соглашений. Однако ближайший анализ текстов этих видов соглашений легко

обнаруживает три рода различий между ними (см. таблицу 5).

Различие текстов соглашений наглядно демонстрирует различие риторик, которые кладутся в основание двух названных типов. С точки зрения риторики коммерческие переговоры направлены на поиски словесного оформления преимуществ той или иной стороны.

Таблица 5

### Основные отличия текстов коммерческих и политических соглашений

Тексты коммерческих соглашений	Тексты политических соглашений
Содержат только конкретные договоренности и избегают декларативных высказываний.	Декларативная часть занимает большее место в сравнении с перечнем взаимных уступок.
Обязательства сторон прописываются ясно и точно, не требуя дополнительных интерпретаций.	Обязательства сторон допускают различные интерпретации, которые могут стать предметом новых переговоров.
Не прописывают интересы третьей стороны.	Указывают на отношение к третьей стороне.

В политических переговорах не менее важное место занимает поиск взаимоприемлемого режима интерпретации, причем та или иная интерпретация обычно подчеркивает преимущество той или иной страны независимо от буквы и духа соглашения. Поясним сказанное на примере.

1 марта 1989 г. были опубликованы результаты опроса общественного мнения среди французов по поводу объединения Европы. Как известно, примерно две трети высказались «за», а одна треть — «против». Вот как отразили результаты опроса заголовки ведущих французских газет:

а) «Нарастает беспокойство французов по поводу объединения Европы» («Монд», 3 марта 1989 г.);

б) «Двое из трех французов видят Европу в розовом цвете» («Либерасьон», 3 марта 1989 г.);

в) «Французы между страхом и надеждой» («Уэст Франс», 4 марта 1989 г.).

Легко заметить, что заголовок в первом случае отражает точку зрения противника объединения, во втором – сторонника, а в третьем – наблюдателя, причем ни одна из этих точек зрения впрямую не связана с конкретным результатом опроса: его данные могли быть иными и это не повлияло бы на характер заголовков. Ведь употребление выражений «стакан наполовину полон» и «стакан наполовину пуст» целиком определяется волей говорящего.

*Задание 42. Во Франции приблизительно в одно и то же время проводились опросы общественного мнения по поводу протестов французских крестьян против глобализации мировой торговли. В первом случае на вопрос: «Оправданы ли требования сельхозпроизводителей?» 66% ответили утвердительно, а 33% отрицательно. Во втором случае на вопрос: «Не слишком ли завышают свои требования сельхозпроизводители?» утвердительный ответ дали 61%, а 31% – отрицательный. Как вы объясните причину таких различий? Имеют ли они социальные или риторические корни?*

---

---

---

---

---

---

---

В отличие от коммерческих переговоров, вся риторика переговоров политических свидетельствует, что они не выигрываются как матч боксеров, потому что речь

идет о двойной символической игре: противоположные стороны не только сталкиваются в словесном споре, но, кроме того, каждый из них бьется, чтобы установить наиболее благоприятные для себя правила игры.

В отличие от спортивного соревнования или от физической борьбы, в которых выступления точно измеряются, наносимые удары видимы и бесспорны (особенно при «нокауте» или «нокдауне»), борьба на политических переговорах оказывается прежде всего борьбой символической, влияющей на правила игры, которые сами определяют восприятие хода и результатов переговоров.

Можно выделить пять основных характеристик, с помощью которых противоположные стороны пытаются создать определенные правила для построения своего символического мира:

а) скрытый характер – преимущества собственного символического мира никогда не декларируются открыто, но, напротив, ему пытаются придать объективный, независимый статус;

б) семиотический характер – создаваемому символическому миру придается знаковый характер, заменяющий или, по крайней мере, затемняющий основной смысл;

в) мифологический характер – вновь создаваемый символический мир учитывает механизмы встраивания в мифологическую картину мира противоположной стороны;

г) создание новых стереотипов – вновь создаваемый символический мир направлен не столько на критику стереотипов, существующих в сознании оппонента, сколько на создание новых, которые при благоприятном исходе переговоров должны вытеснить старые;

д) поддержка прямых переговоров переговорами «горизонтального» и «вертикального» типа – вновь создаваемый символический мир утверждается в ходе переговоров как среди членов своей команды («горизонтальный» тип), так и среди оппонентов путем привлечения «независимых» экспертов (так называемый «вертикальный» тип).

Фактором, определяющим риторику политических переговоров, является их многомерное пространство, при котором основной переговорный процесс подкрепляется «горизонтальными» и «вертикальными» переговорами.

«Горизонтальный» тип переговоров – это переговоры, которые проводятся внутри отдельной команды.

Непосредственным толчком к ним является то обстоятельство, что участники политических переговоров оказываются как бы заложниками своего собственного символического мира, созданного прессой и подхваченного общественностью, и представления, что политические переговоры – это безжалостное столкновение, которое они не могут контролировать в такой степени, чтобы не разочаровать внушаемые с помощью созданного символического мира ожидания.

Основной формой «горизонтальных» переговоров является своеобразный тайм-аут, который берёт одна из команд. На профессиональном жаргоне переговорщиков этот тайм-аут называется «кокус»\* (от языка североамериканских индейцев – «советник»).

По определению Н.Р. Маликовой,

*«кокус – это отдельное закрытое совещание, когда одна из переговоривающихся сторон удаляется на короткое время (не более 30 минут). Право на кокус подразумевается само собой и не является предметом переговоров по процедуре, оговаривается лишь длительность кокусных сессий (15, 20, 30 минут)».\*\**

Задача кокуса – способствовать усилению чувства единства. Именно во время кокуса лидер может установить идеологический и риторический контроль над ситуацией, придать членам делегации уверенность.

\* Узаконенный тайм-аут для консультаций внутри одной группы участников переговоров. – *Прим. авт.*

\*\* Маликова Н.Р. Переговоры в интересах национальной безопасности.

*Задание 43. В какой мере использование принципа «горизонтальных» переговоров помогает и мешает успешному продвижению коммерческих переговоров? Оправданна ли аналогия кокуса в политических и коммерческих переговорах?*

---



---



---



---



---

В противоположность «горизонтальным» «вертикальные» переговоры включают в себя официальные и неофициальные контакты групп влияния: экспертов, известных ученых, писателей, спортсменов для усиления позитивного образа того символического мира, который пытается создать основная группа переговорщиков.

Формы вертикальных переговоров могут быть разнообразными: дискуссии, круглые столы, приемы, презентации книг, так или иначе связанных с предметом переговоров.

Риторической функцией «вертикальных» переговоров является, с одной стороны, укрепление позиций основной команды переговорщиков, а с другой – придание творимому символическому миру объективного характера.

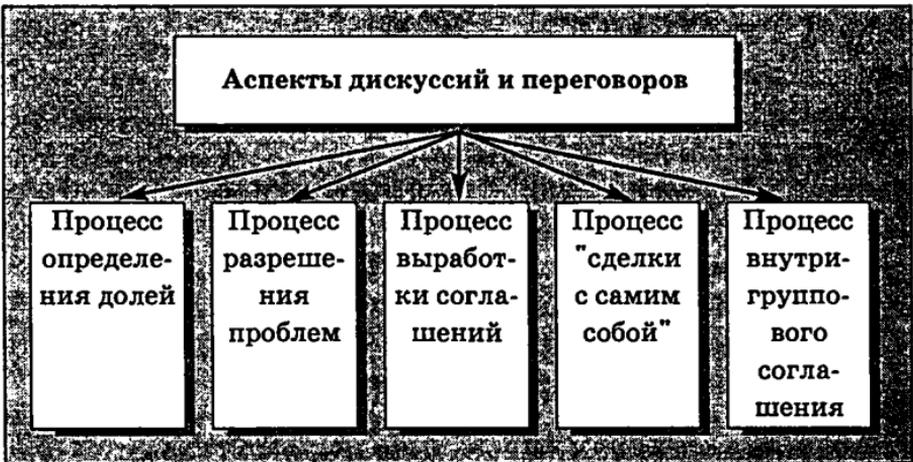
Именно многомерность социального пространства политических переговоров требует предельной дифференциации и специализации риторических функций, а отсюда – и вовлеченности относительно большого (в сравнении с коммерческими переговорами) числа людей в целостность указанного процесса.

Заслуживает внимания и точка зрения Патрика Шампаня. Цитируем:

*«Чем более дифференцированы социальные пространства, тем более социальное поведение становится коллективным продуктом, который предполагает переговоры и взаимодействие множества иногда противоречивых императивов. Каждый, называя требования, свойственные тому пространству, к которому он принадлежит, немного доминирует над другими, но он же оказывается под властью системы принуждений других, с которыми ему нужно вступить в переговоры».\**

Но вернемся еще раз к рассуждениям Ч. Карраса, который полагает, что все виды обменов между людьми или между нациями состоят из пяти аспектов дискуссий и переговоров (см. схему 8):

Схема 8



Из содержания схемы очевидно, что применительно к коммерческим переговорам наблюдается процесс левосторонней асимметрии, то есть аспекты, находящиеся влево от центра, понимаются как более значимые.

\* Шампань П. Делать мнение: новая политическая игра.

В политических же переговорах вектор направлен в правую сторону, которая воспринимается как более важная в сравнении с левой.

Подобная дисимметрия напрямую связана с этосом как риторической категорией. В коммерческих переговорах категория этоса не является самостоятельной и непосредственно растворяется в тактике и стратегии.

В политических переговорах этос выступает как смысловая и риторически означенная позиция.

Процитируем также мнение Майкла и Мими Дональдсонов:

*«Мы знаем, что наш призыв к ясности и открытости может звучать одиноким колоколом вопреки мнению тех, кто дилетантски подходит к вопросам дипломатии. Такие люди с полной уверенностью могут утверждать, что двусмысленность является выигрышной тактикой в переговорах. Ссылаются при этом на изречение Талейрана, что "дипломатия – это искусство лгать в пользу своего государства". Однако это утверждение не только поддерживает лживый миф об искусстве переговоров – если следовать ему, последствия могут быть более драматические».\**

**Задание 44.** Приведите примеры, когда использование недобросовестных приемов в политических переговорах привело к драматическим последствиям для целых государств и народов.

---

---

---

---

---

\* М. Дональдсон, М. Дональдсон. Умение вести переговоры. – М., 2000.

В политических переговорах особенно заметны два альтернативных подхода: девиз первого можно определить как «око за око» с постоянной поддержкой алармистской лексики (от англ. alarm – «угроза»).

Девиз второго следует выразить цитатой из Махатмы Ганди – «Око за око, и все мы скоро ослепнем», в котором на смену угрозам приходят более конструктивные риторические процедуры.

## УСЛОВИЯ УСПЕХА В ПОЛИТИЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРАХ

К числу конструктивных риторических процедур можно отнести прием изменения «рамки», при котором сознательное расширение ментального и речевого горизонта приводит к смене точки зрения оппонента.

В качестве примера эффективного использования изменения «рамки» в политических переговорах можно привести такую историю.

Будучи одним из самых молодых сенаторов в американском конгрессе, Дж. Байден приехал в Москву для переговоров с тогдашним министром иностранных дел СССР А.А. Громыко. До этого А.А. Громыко категорически отказывался ратифицировать договор ОСВ-2, если Сенат США не откажется от поправки к договору.

Дж. Байден выслушал примерно часовую лекцию о том, почему СССР не может принять эту поправку, а затем сказал: «Г-н Громыко, в области ограничения вооружений Вы – самый крупный специалист в мире. Помогите мне найти аргументы, чтобы убедить таких Ваших оппонентов, как Барри Голдуотер».

Громыко начал репетировать с Дж. Байденем речь в Сенате, но вскоре убедился в слабости своих аргументов. Кончилось тем, что он снял свои возражения против поправки.

Не менее важным приемом принципиальных политических переговоров оказывается так называемая «процедура одного текста». Р. Фишер и У. Юри пишут, что она означает

прежде всего приглашение третьей стороны для переведения позиционных переговоров в принципиальные.\*

Процедура одного текста не только уводит игру в сторону от позиционного торга, считают они, но в значительной мере упрощает процесс изобретения вариантов и совместного решения по поводу одного из них.

Прием процедуры одного текста может оказаться весьма конструктивным при достижении консенсуса разных ветвей власти: судебной, исполнительной и законодательной.

Консенсус – это результат соглашения, учитывающий интересы всех ветвей и сторон и предполагающий в конечном счете стремление к единогласному одобрению. Впрочем, современная практика политических переговоров в современной России, видимо, далека здесь от идеала.

## **РИТОРИКА ПЕРЕГОВОРОВ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ И УВОЛЬНЕНИИ**

Если вы работаете менеджером в не самой крупной фирме, вам приходится вести переговоры разных видов, в том числе и непосредственно не связанные с коммерческой деятельностью.

К числу важнейших из них относятся переговоры по кадровым вопросам, которые отличаются как от политических (прежде всего локальными масштабами), так и от коммерческих (прежде всего абсолютной направленностью на личность, с которой вы вступаете в контакт). Соответственно и риторика подобных переговоров отличается выраженной спецификой.

Поскольку целью переговоров при приеме на работу становится получение не конкретного, сиюминутного

---

\* Метод, созданный У. Юри и его единомышленниками в США в рамках Гарвардского проекта, предполагает жесткий подход к предмету переговоров, но мягкий по отношению к участникам противоположной стороны, широко используется в политических переговорах; в иных типах его использование носит более ограниченный характер. – *Прим. авт.*

выигрыша, а получение максимально полной и всесторонней информации о деловых и личностных качествах будущего работника, особое значение при этом получает принцип риторической контекстуальности.

Отдельные высказывания работника и менеджера в таких ситуациях не столь важны, как в коммерческих или политических переговорах.

Их смысл проясняется лишь в контексте взаимодействия с предыдущими и последующими дискурсами. Вот почему со стороны менеджера в данной ситуации важен не столько анализ каждого речевого шага, сколько целостное понимание того, о чем говорится.

Именно принцип риторической контекстуальности требует от менеджера сознательного отказа от монологической функции при всяческой стимуляции развернутого монолога противоположной стороны.

Чем больше информации выдает о себе будущий работник, тем легче будет менеджеру принять решение о приеме на работу и условиях, которые может предложить фирма.

В то же время менеджер должен четко и однозначно отвечать на все вопросы кандидата. Неясность и неопределенность здесь однозначно приведут к негативному варианту, причем довольно высока вероятность, что потери фирмы в случае неясности соглашения будут большими в сравнении с уроном, нанесенным работнику.

*Задание 45. Внимательно прочитайте диалог менеджера фирмы (М.) и столяра Федорова (Ф.) при приеме последнего на работу.*

*М. – Добрый день, г-н Федоров, кем Вы до сих пор работали?*

*Ф. – Я столяр и в основном занимаюсь внутренней отделкой мебели.*

*М. – Ваш трудовой день начинался в 8.00 и заканчивался в 17.00?*

*Ф. – Да.*

*М. – Конечно, это со временем надоедает. У нас Вы будете работать в разных городах, либо Вы будете ездить на автобусе из Москвы в Рязань, либо воспользуетесь скоростной электричкой. Мы работу выполняем срочно, с перерывами или без перерывов, а иногда и ночь проводим за работой. Если Вас не интересует такая работа, я Вам больше ничего не скажу.*

*Ф. – Как оплачивается эта работа и сверхурочное время?*

*М. – Оплата обычная, как и во всей отрасли. Небольшая проблема в том, что Вы в рабочий сезон будете 4 месяца отсутствовать дома. Затем у Вас будет длительный отпуск. Есть еще вопросы?*

*Ф. – Я должен подумать.*

*М. – Не медлите слишком долго с ответом. Ведь работая у нас, Вы имеете возможность познакомиться с новыми городами и новыми людьми.*

*Какие типичные риторические ошибки делает менеджер? Как Вы на его месте построили бы разговор со столяром Федоровым?*

---

---

---

---

---

---

---

Наряду с приемом на работу менеджеру малой или средней фирмы приходится вести и такие беседы с сотрудниками, которые ставят его в трудную психологическую и этическую ситуацию. Наиболее сложной ситуацией оказывается та, когда менеджер должен объявить работнику, что последнего увольняют.

В крупных компаниях США существует специальная должность менеджера-терминатора, оформляющего

увольнение работника и сопровождающего его увольнение обязательными риторическими процедурами.

В российских компаниях этой должности нет и вряд ли она появится в ближайшее время, поэтому столь неприятная обязанность обычно выпадает на долю менеджера по кадрам. Такой менеджер обязан усвоить основные риторические принципы жанра прощальной беседы.

Для жанра прощальной беседы важное значение имеет время и место. Следуя рекомендациям психологов, такой разговор лучше всего вести в первой половине рабочего дня, когда усталость менеджера и увольняемого не достигла пика, чреватого нервным срывом для обеих сторон.

Нельзя вести прощальную беседу накануне выходных и праздничных дней. Вполне понятно, что прощальный разговор должен вестись один на один, без присутствия коллег увольняемого и тем более посторонних свидетелей.

Прощальная беседа, в отличие от приема на работу, предполагает преобладание монолога над диалогом. Прощальный разговор не должен продолжаться более 20 минут, так как пребывавший до этого в состоянии неведения работник оглушен неприятным известием и не способен внимательно слушать и обдумывать различные подробности, которые излагает ему менеджер.

В то же время менеджер должен быть готов в любой момент перевести беседу в регистр диалога, если того пожелает увольняемый.

Как в монологе, так и в диалоге важно избежать эффекта запутывания: у увольняемого не должно возникнуть впечатления неопределенности о своей будущей работе в данной организации, а мотивировки, связанные с его увольнением, должны оставить впечатление если уж не полностью справедливых, то во всяком случае разумных доводов.

Прощальная беседа предполагает использование тактики речевого милосердия, при котором оцениваются

лишь профессиональные и деловые, но ни в коем случае не личные качества увольняемого.

Очень важно, чтобы менеджер, ведущий прощальную беседу, сослался на экономические и производственные трудности фирмы, создав у увольняемого четкое представление, что эта мера вынужденная, способная спасти коллектив от больших потерь.

Доводы *ad hominem*\* абсолютно исключаются в этой психологически и этически напряженной ситуации. Здесь как нигде важно, чтобы менеджер говорил искренне и мотивированно.

В конце прощального разговора важно «подсластить пилюлю», предоставив, например, увольняемому список вакансий на других предприятиях или буклет с программами профессиональной и социальной реабилитации.

Во Франции, например, существует более 60 таких программ, а в США – более 400. Имеются они и в России – например, программа реабилитации военнослужащих, уволенных в запас, финансируемая Фондом Сороса.

*Задание 46. Воспользовавшись рекомендациями психологов и следуя определенным правилам риторики, а также тактике речевого милосердия, напишите план прощальной беседы, указав основные тезисы вашего монолога (10–12 предложений).*

---

---

---

---

---

---

---

\* Доводы, основанные не на объективных данных, а рассчитанные на чувства убеждаемого. – Прим. ред.

## РИТОРИКА ПЕРЕГОВОРОВ С ТЕРРОРИСТАМИ

В юмористическом рассказе О. Генри «Вождь краснокожих» повествуется о похитителях, взявших в заложники мальчика богатых родителей. Вскоре несносный мальчишка устроил такую жизнь похитителям, что те сами предложили заплатить выкуп, лишь бы родители забрали назад своего сына. Вероятно, многие читатели помнят и сцену переговоров из одноименного кинофильма.

К сожалению, в реальной жизни сюжет «Вождя краснокожих» столь же редок, как и сюжет «Золушки», выходящей замуж за принца. В действительности захват заложников чреват не только психологическими травмами, но и куда более драматическими последствиями. Для предотвращения таких последствий и проводятся переговоры с террористами.

Подобные переговоры имеют ряд особенностей, в том числе и риторических. Главные отличия переговоров с террористами от всех других видов переговоров заключаются в следующем:

- а) действие прессинга времени;
- б) постоянное увеличение фактора риска;
- в) неоднозначная интерпретация ситуации террористами, переговорщиками и сендерами.\*

Указанные факторы действуют в любом виде переговоров, но их удельный вес измеряется в разных единицах.

Так, если на международных политических переговорах время от начала переговоров до имплементации\*\* (начала выполнения достигнутых договоренностей) часто измеряется годами, в коммерческих – неделями и месяцами, то в переговорах с террористами счет идет на часы и минуты.

\* Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии XX века. – М., Киев, 2000.

\*\* В политических переговорах – стадия заключения соглашений и установление правил их вступления в действие. – *Прим. авт.*

Риск имеет место на всех переговорах, но там он измеряется деньгами или иными символическими единицами, тогда как здесь измерителем служат человеческие жизни.

Наконец, в любых переговорах возможна неоднозначная интерпретация результатов и соглашений, но в переговорах с террористами она носит перформативный характер, то есть заинтересованные стороны требуют друг от друга не новых аргументов, а конкретных действий.

Кроме того, в случае захвата заложников – а только в этом случае и возникает необходимость подобных переговоров – возникают осложняющие факторы, прежде всего так называемый стокгольмский синдром, о сущности которого Г.Г. Почепцов пишет следующее:

*«В случае захвата заложников возникает так называемый стокгольмский синдром, когда заложники начинают ощущать позитивные чувства к своим захватчикам и негативные по отношению к властям. С точки зрения символической можно сказать, что они переходят на систему мира террористов. Отсюда следует важное следствие: нельзя доверять информации, исходящей от жертв. И, более того, жертвы могут мешать проведению операций по их же освобождению, не слушаться команд спасающих их людей».\**

Другим фактором, осложняющим переговоры, оказывается деструктивная деятельность сендеров, прежде всего журналистов, освещающих ситуацию с захватом заложников по радио и телевидению.

Этот фактор всегда учитывается террористами, которые чаще всего требуют выхода в прямой эфир или, по крайней мере, возможности слушать и наблюдать, как интерпретируется такого рода ситуация.

---

\* Там же.

С учетом специфических и осложняющих факторов в переговорах с террористами следует говорить об особой риторике таких переговоров. Прежде всего переговорщик освобождается от каких-либо обязательств в сфере этоса, подчиняя все свои высказывания единственному принципу – эффективности.

Если результатом переговоров с террористом оказывается победа, то принцип, согласно которому победителей не судят, действует здесь в полной мере. Освобождение от этоса увеличивает степень воздействия логоса и пафоса, в основе которых лежат принципы расшифровки механизмов, обуславливающих персональный миф террориста и позволяющих включить эти механизмы в социальную коммуникацию.

Чтобы установить контакт и завоевать доверие террориста, переговорщик встраивается в его символическую систему. Целью переговоров является формирование у террориста чувств, что вы действительно стремитесь помочь ему найти выход в ситуации между Сциллой законности и Харибдой предъявляемых им требований.

Переговоры с террористом – тот же символический торг, как и в политических переговорах, однако уступки, на которые могут пойти, носят в данной ситуации еще более двусмысленный характер.

По мнению специалистов, удовлетворение требований террористов и похитителей не приводит к освобождению заложников, а лишь укрепляет бандитов в сознании собственной значимости и силы. И, наоборот, в подобной практике, как свидетельствует А.Н. Чумиков, был случай, когда, оттягивая выплату крупной суммы, переговорщик вынудил преступников... вымалывать у него сигареты!\*

К числу до сих пор теоретически не решенных вопросов относится вопрос, насколько метод принципиальных переговоров может быть использован при торге с террористами. Сам автор этой теории У. Юри склонен решать

---

\* Чумиков А.Н. Ведение переговоров. – М., 1997.

эту проблему положительно, у других переговорщиков она вызывает сомнение.

*Задание 47. В своей книге «Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми» У. Юри пишет: «Часто секрет успеха переговоров с террористами заключается в том, чтобы дать им понять, что их призыв услышан, но что, убив заложников, они лишь дискредитировали бы себя в глазах общественности. Множество, казалось бы, безнадежных инцидентов с заложниками пришли к благополучному завершению после того, как террористам было предоставлено эфирное время на радио и телевидении». Согласны ли вы с точкой зрения У. Юри? По возможности аргументируйте своё согласие или возражение.*

---

---

---

---

---

---

**В любом случае, если судьба столкнет кого-либо из нас с вами с необходимостью вести переговоры с террористами, следует помнить, что единственной целью переговоров с нашей стороны является сохранение жизни заложников, а не выполнение требований террористов, в какие бы красивые идеологические упаковки они ни облекались. Всякая иная позиция переговорщика была бы безнравственной.**

### **КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ**

- Наряду с коммерческими существуют иные виды переговоров. Каждый вид переговоров обладает

собственной технологией и риторикой. Три типа некоммерческих переговоров – политические, переговоры при приеме на работу и увольнении, а также переговоры с террористами – достаточно полно и наглядно представляют различия разных риторик.

- Риторика политических переговоров характеризуется не столько стремлением обеспечить успех переговоров, сколько стремлением выработать некоторые правила интерпретации текста, которые позволили бы считать переговоры успешными. Риторика политических переговоров связана с их многомерным пространством и в этом смысле оказывается направленной не только на состязание с оппонентами, но и на речевую поддержку «вертикальных» и «горизонтальных» переговоров.
- Риторика при приеме на работу характеризуется максимальной приближенностью к риторике повседневности и повышенным вниманием к создаваемому в процессе переговоров контексту, обеспечивающему понимание целого. Риторика при увольнении связана с жанром прощальной беседы, которая характеризуется краткостью, принципиальностью аргументов и речевым милосердием.
- Риторика переговоров с террористами направлена на нейтрализацию негативных факторов временного прессинга, возрастающего риска и неоднозначности интерпретации. Она связана с встраиванием в символический мир террориста и последующим управлением его персональным мифом с целью освобождения заложников.

# ОТВЕТЫ НА ЗАДАНИЯ

*К заданию 1.* Идеальный способ помочь детям разделить пирог – дать одному право разделить, а другому выбрать одну из частей.

*К заданию 3.* Выражение «Вы станете богатым и счастливым» предполагает скрытый смысл, что в настоящий момент Ваш оппонент беден и несчастен, а это может вызвать его решительное несогласие и загубить переговоры.

*К заданию 5.* Достаточно ясно, почему первый способ не может привести к присоединению партнера. Более сложно различие второго и третьего варианта. Во втором варианте Вы задаете план ретроспекции, обращаясь к прошлому в мышлении Вашего партнера. В третьем варианте отчетливо вырисовывается план проспекции – направленность в будущее. В большинстве ситуаций третий вариант в большей степени способствует присоединению партнера.

*К заданию 10.* «Помочь моему оппоненту получить новые инструкции» означает поставить его в ситуацию, когда прежние стереотипные аргументы оказываются неэффективными и требуют коррекции позиций.

*К заданию 20.* Общим знаменателем указанных Вами причин является недооценка свободы личности партнера по коммуникации. Говоря о своих проблемах, коммуникант надеется на понимание Вами исключительности рассказываемой ситуации. Вот почему подведение таких ситуаций под некий стандарт не способствует улучшению коммуникации.

**К заданию 29.** Полицейские продолжали исправно исполнять службу, однако перестали брать штрафы с нарушителей правил дорожного движения. Поскольку эти штрафы всегда были связаны с пополнением нью-йоркского муниципального бюджета, власти были вынуждены пойти навстречу требованиям полицейских.

**К заданию 40.** Метафорическое выражение У. Юри «подняться на балкон» синонимично выражению «нажмите кнопку "пауза", то есть откажитесь от спонтанной реакции и возьмите время на обдумывание, чтобы не давать сдачи, не рвать отношений и не уступать, а создать нечто, что будет обоюдовыгодно для переговаривающихся сторон.

«Построить золотой мост» – это куда больше, чем просто сделать оппоненту заманчивое предложение. Во-первых, необходимо привлечь его к выработке соглашения. Во-вторых, суметь посмотреть глубже его очевидных интересов, скажем, денежных, удовлетворить потребности более тонкого свойства, такие, как стремление к признанию или самостоятельности. В-третьих, это значит помочь ему сохранить лицо при отступлении с исходных позиций; найти вариант, при котором он мог бы представить соглашение как победу для тех, кто поручил ему ведение переговоров. И, наконец, это означает поспешать не торопясь, шаг за шагом ведя его через этот мост».\*

**К заданию 45.** В процессе переговоров менеджера о приеме столяра на работу можно обнаружить пять типичных риторических ошибок:

1. Менеджера интересует решение своей проблемы, о проблемах Федорова он не думает.

2. Менеджер увлечен монологом, он делает все возможное, чтобы пресечь диалог.

\* У. Юри. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. – М., 1993. – с.88.

3. Менеджер не пытается установить личный контакт с партнером, оставаясь в рамках должностных инструкций.

4. Переговоры проходят бессистемно, причем менеджер не делает попыток придать им системный характер.

5. На конкретные вопросы Федорова менеджер отвечает в самых общих чертах, избегая цифр и фактов, что практически обесмысливает эти ответы.

# ЛИТЕРАТУРА

1. Бройнинг Г. Руководство по ведению переговоров. – М., 1996.
2. Бэкон Ф. О переговорах.
3. Де Боно Э. Латеральное мышление. – СПб., 1997.
4. Демьянков В.З. Пути к пониманию // Современные реальности процессов общения. – М., 1989.
5. Дональдсон М., Дональдсон М. Умение вести переговоры. – М., 2000.
6. Зарецкая Е.Н. Риторика: теория и практика речевой коммуникации.
7. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. – М., 1997.
8. Маликова Н.Р. Переговоры в интересах национальной безопасности.
9. Мастенбург У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации.
10. Митрошенков О.В. Эффективные переговоры. – М., 2000.
11. Негреш Я. Поле битвы – стол переговоров.
12. Ниренберг Дж. Мазстро переговоров.
13. Орехов В.Д. Умение вести переговоры. – Жуковский, 1998.
14. Ришар Ф., Эртель Д. Подготовка к переговорам.
15. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995.
16. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М., 1990.
17. Чумиков А.Н. Ведение переговоров. – М., 1997.

18. Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. – М., 1993.
19. Шампань П. Делать мнение: новая политическая игра.
20. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии XX века. – М., Киев, 2000.
21. Эффективный менеджер, кн.2. // Общение. – Жуковский, 2000.
22. Bartos O. Simple Model of Negotiation. London, 1990.
23. Jackson J., Seedvik S. Ronald Reagan's Biography. NY., Symon & Schuster, 1981.
24. Hoffman E. The Presentation of Self in Everyday Life. N.Y., 1959.
25. Plantey A. La negociation internationale. Principes et metodes. Paris, 1980.

**ШАТИН ЮРИЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**  
**ИСКУССТВО ПЕРЕГОВОРОВ**

Издатель: ЗАО «Издательство “Бератор-Пресс”»  
Лицензия на издательскую деятельность: серия ИД № 05473 от 27.07.01.  
119361, г. Москва, 2-й Очаковский пер., д. 4.

Тел. редакции: (095) 737-76-22.  
E-mail: rub@berator.ru.

Оптовые продажи: (095) 775-60-26, 796-90-19.  
E-mail: sale@berator.ru, korchagina@berator.ru.

Подписано в печать 27.09.02. Бумага офсетная № 1. Формат 60 × 88 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Гарнитура SchoolBook. Печать офсетная. Печ. л 8. Тираж 3000 экз. Зак. 3387

Отпечатано в ФГУП «Производственно-издательский комбинат “ВИНИТИ”».  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403.  
Тел.: (095) 554-21-86.

Цена свободная.

Это издание – редкая удача для тех, кто стремится освоить непростое искусство ведения переговоров.

Книга написана увлекательным живым языком, проиллюстрирована яркими примерами, снабжена интересными практическими заданиями.

Адресовано предпринимателям, специалистам в области управления, студентам вузов.

ISBN 5-9531-0007-8



9 785953 100076