

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

С. Д. Гуриева

ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие



ИЗДАТЕЛЬСТВО САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

ББК 88
Г95

Рецензенты:

канд. психол. наук, доц. *Т. Г. Яничева* (СПбГУ),
канд. психол. наук, доц. *Г. Г. Павловец*
(Сев.-Осет. педаг. ин-т, Владикавказ)

*Рекомендовано Учебно-методической комиссией
факультета психологии СПбГУ*

Гуриева С. Д.

Г95 Тактики и стратегии ведения переговоров: учеб. пособие –
СПб.: Изд-во С.-Петербур. гос. ун-та, 2015. – 132 с.

ISBN 978-5-288-05627-7

Учебное пособие посвящено изучению тактических приемов (интегративных, манипулятивных) и построению эффективной стратегии ведения переговоров в рамках учебного курса «Тактики и стратегии ведения переговоров», «Теория и практика переговоров».

Адресовано студентам, обучающимся по направлению подготовки «Психология», а также всем тем, кто интересуется данной проблематикой.

ББК 88

ISBN 978-5-288-05627-7

© Санкт-Петербургский
государственный университет, 2015

Основная цель курса «Теория и практика ведения переговоров» – овладение современными знаниями подготовки, ведения переговоров на разных уровнях: международном, высшем, многосторонних, многоуровневых. Использование различных техники и стратегий в процессе ведения в зависимости от задач, состава участников переговоров, характера взаимоотношений. Полученные знания направлены на формирование и развитие знаний, умений и навыков ведения переговоров в различных ситуациях. В рамках данного курса раскрываются современные подходы к изучению тактик и стратегий ведения переговоров (Гарвардский метод и методики). Предлагаемые материалы: BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement), win/win и многие другие, которые позволяют сформулировать практические рекомендации по эффективному и успешному деловому взаимодействию в переговорах.

РАЗДЕЛ 1

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ (МНОГОСТОРОННИХ, МНОГОУРОВНЕВЫХ)

Основные вопросы, которые затрагиваются в данном разделе:

Периодизация переговоров. Р. Фишер и У. Юри об условиях, необходимых для проведения переговоров. BATNA (аббревиатура от англ. Best Alternative To a Negotiated Agreement). Типология переговоров. Классификация переговоров. Функции международных переговоров: информационно-коммуникативная; регуляционная; решения вопросов, не связанных с обсуждаемой проблемой; имиджевая (пропагандистская).

Психологические особенности ведения переговоров. Основные стадии ведения переговоров. Дж. Уинхэм: 1) поиск проблемы, возможной для решения; 2) выработка программы действий; 3) достижение договоренности. М. Блейкер: подготовка к переговорам, непосредственно проведение переговоров, достижение договоренностей. У. Зартмана, Д. Прюитт, Дж. Рубин: 1) подготовка к переговорам (предпереговорная стадия); 2) процесс их ведения и достижение договоренностей, если переговоры закончились их подписанием (стадия взаимодействия); 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей (имплементация).

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ И ИХ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современное общество представляет собой мощный и масштабный поток информационного обмена между людьми. Коммуникациями пронизаны все сферы нашей жизни, работы, отдыха. Ф. Лютенс¹ для определения основных категорий понятия «коммуникация» предлагает рассматривать континуум, на одном полюсе которого находится сложнейшая современная технология коммуникации, а на другом полюсе – простая невербальная коммуникация. Умение вести переговоры в любой сфере нашей жизни считается показателем успешности в современном мире – и это не случайно, так как переговоры являются одним из старейших видов деятельности человека, направленной на процветание при достижении выгодных условий, или на выживание при урегулировании конфликта. Ведение переговоров приобщается всюду, где мы взаимодействуем с другими людьми – на работе, в магазине и в семье, – и нам требуется прийти к какому-либо соглашению, чтобы достичь своих целей. Каждый делает это по-своему, предпочитая тот или иной стиль ведения переговоров, так как обладает собственной системой координат, заданной разными ценностями, установками, интересами и, следовательно, своим видением и отношением к разным формам социального взаимодействия, в основе которого может лежать сотрудничество или борьба. Однако, как показывает реальный опыт взаимодействия, одни добиваются успеха в переговорах, а другие терпят неудачу.

Переговоры – один из старейших видов человеческой деятельности, который направлен на решение проблем как при организации сотрудничества, так и при урегулировании конфликтных ситуаций. Переговоры предполагают по крайней мере наличие двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. В. Мاستенбрук считает, что «переговоры – *стиль* поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день», этот стиль применим как в ситуациях официальных переговоров, так и в частной жизни. По мнению П.Т. Стилла и Т. Бизора, переговоры понимаются как «*процесс* в ходе которого стороны продвигаются с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто соглашение»² (с. 3).

¹ Lyutens F. Organizational Behavior. Moscow, 1999. P. 72.

² Стилл П.Т., Бизор Т. Переговоры в бизнесе: практическое пособие / пер. с англ. М., 2004.

Переговоры имеют такую же древнюю историю, как конфликты и войны, и использовались на практике задолго до появления правовых процедур. Французский дипломат XVIII века Франсуа де Кальер в одной из первых книг, посвященных переговорам, писал, что обе стороны в переговорах оказываются в ситуации так называемого выбора: либо ориентироваться на односторонние действия (и в этом случае каждая из сторон строит свое поведение независимо друг от друга), либо – на совместные действия с оппонентом (т. е. выразить намерение разрешить конфликт путем прямых переговоров или при содействии третьей стороны).

Конечно, в современном мире международная переговорная практика значительно усложнилась, приобрела разнообразные формы, расширила проблематику и т. п., но, тем не менее, переговоры продолжают оставаться своеобразным «мостом» между двумя другими видами политической деятельности, выделенными Д. Хелдом, – *борьбой и сотрудничеством*. Основным преимуществом переговоров с другими способами урегулирования конфликтной ситуации является то, что в них происходит реальное взаимодействие обеих сторон, а сами участники взаимозависимы, обе стороны находятся в совместном поиске взаимоприемлемого варианта решения проблемы. В то же время каждая сторона имеет возможность самостоятельно контролировать степень включенности в процесс: регулировать и устанавливать временные рамки, сроки, даты, определять рамки соглашения и т. д.

Переговоры являются объектом изучения многих наук: мировой политики, истории международных отношений, международного права, психологии и т. д. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся во второй половине XX века. Изучение переговоров предполагает анализ содержательных аспектов (о чем ведутся переговоры), процессуальной стороны и процедурных вопросов (по каким правилам), который проводится в значительной степени в рамках правовых дисциплин и имеет особое значение при многосторонних переговорах. Следует заметить, что то, как ведутся переговоры, практически имеет столь же большое значение, как и то, относительно чего они ведутся, какие вопросы или проблемы являются объектом обсуждения.

Историческое развитие международного бизнеса связано с основными этапами изучения переговоров. Рассмотрим основные этапы ведения переговоров, связанные с развитием международных контактов и развитием международного бизнеса.

Периодизация изучения процесса переговоров

1. Коммерческая эра (1500–1850) – предпосылки развития международных переговоров. На этом этапе происходило осознание больших выгод, связанных с умением вести эффективные переговоры на международном уровне и заключать торговые сделки. На этом этапе впервые были обозначены следующие проблемы: 1) что следует учитывать, предвидеть и предпринять, ведя деловые переговоры на «чужой территории», в интересах обеспечения долговременной прибыльности совершаемых операций и безопасности их ведения? 2) есть ли экономический интерес переносить предпринимательскую деятельность за границы своего государства и могут ли соответствующие выгоды и/или потери быть оценены заранее? 3) от каких основных факторов реально зависит принятие эффективного решения в процессе переговоров?

2. Эра экспансии (1850–1914) – предпосылки эры экспансии. На втором этапе развития международные переговоры находились в поисках главных мотивов своего существования и развития, которые сохранились и до наших дней: 1) необходимость защиты своих колоний от внешней угрозы, согласованные действия основной власти и национальной власти на территории в процессе ведения переговоров; 2) учет местных культурных особенностей, уровня образования, наличие социальных проблем и т. д., которые могут оказывать значимое влияние на протекание переговоров; 3) знание и использование выгодных возможностей местного законодательства в своих интересах (налогового, таможенного) при заключении деловых операций.

3. Эра концессий (1914–1945). В этот период наиболее характерными являются следующие моменты: 1) поражение Германии в первой мировой войне и последовавший передел мировых рынков; 2) возникновение двух мощных тоталитарных режимов (СССР и Германии), которое показало достаточно ясно значительные возможности участия государства на всех этапах проведения переговоров и мирных соглашений.

4. Эра новых тенденций в переговорах (1945–1970)

4.1. 1950–1960 гг. В этот период происходит активное изучениеведенческих закономерностей ведения переговоров. В начале 1950–1960-х годов активно изучаются не только международные, но и торговые переговоры, переговоры предпринимателей с профсоюзами и т. д. с использованием методов сравнительного анализа, что позволяет выявить общие закономерности построения переговорной деятельности. В это время появляется много работ, в которых на экспериментальных

игровых моделях пытались выявить поведенческие закономерности процесса ведения переговоров.

4.2. 1970–1980 гг. В этот период появляются новые тенденции в изучении процесса международных переговоров. Во многом они обусловлены событиями, происходившими на мировой арене, – прежде всего процессами разрядки международной напряженности и усилением европейской интеграции. В научных работах акцент стал делаться на разработку вопросов, связанных с ведением переговоров в форме совместного с партнером анализа проблемы (joint problem solving). Выигрыш же начал рассматриваться в значительной мере с точки зрения взаимного удовлетворения интересов партнеров.

Основная идея заключалась в том, чтобы ученые разных стран, и прежде всего из СССР и США, могли сотрудничать в области изучения глобальных проблем – экологии, энергетики, борьбы с болезнями и т. п.

5. Эра расцвета исследований по переговорам (с 1980-х гг. XX века по 2000 г.).

На этом этапе происходит переход международного бизнеса к наиболее высокой точке развития – началу глобализации. Именно в этот период наблюдается расцвет исследований по переговорам.

После завершения «холодной войны» расширение международного сотрудничества, с одной стороны, и возникновение множества этнических конфликтов, которые потребовали урегулирования мирными средствами, – с другой, обострили интерес к национальным стилям ведения переговоров.

6. Эра глобализации и многосторонних переговоров (начало 2000-х и по настоящее время).

В связи с развитием процессов глобализации наблюдается интенсивный скачок в создании мультинациональных корпораций, которые выходят на мировой рынок. Необходимость решать глобальные проблемы, совмещая национальные интересы на мировом уровне, ставит многосторонние переговоры и переговоры на высшем уровне на первое место, делая их наиболее актуальными и востребованными.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Международные переговоры всегда рассматривались в качестве главной составляющей дипломатии. Однако всегда возникает вопрос, каковы условия, необходимые для проведения переговоров. Р. Фишер и У. Юри ввели специальный термин BATNA (аббревиатура от англ. Best

Alternative To a Negotiated Agreement) – наилучшая альтернатива переговорному решению (соглашению). Ее отсутствие – одно из важнейших условий начала переговорного процесса. Здесь необходимо особо подчеркнуть слово «наилучшая», поскольку, вступая в переговоры по урегулированию конфликта или сотрудничеству, участники все же имеют альтернативы им. Поэтому в добавление к существующему понятию наилучшей альтернативы целесообразно ввести еще одно: альтернативы переговорному решению. Чтобы сделать данное понятие сопоставимым с тем, что предложили Р. Фишер и У. Юри, воспользуемся английской аббревиатурой ATNA (Alternatives To a Negotiated Agreement).

Если участники переговоров определяют границы своих допустимых решений так, как показано на рис. 1, то это означает, что переговорное пространство у них отсутствует. В таком случае переговоры могут состояться, например, при неверной оценке участниками соотношения интересов друг друга. *Но вряд ли будет достигнуто согласие. Если одной стороне все же удастся навязать решение, то оно будет восприниматься как несправедливое или нечестное.* В результате решение будет плохо выполняться.

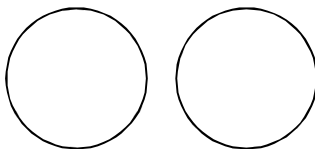


Рис. 1. Отсутствие переговорного пространства.

При пересечении зон допустимых решений, т. е. наличии переговорного пространства (рис. 2), можно ожидать выполнения договоренностей, поскольку они воспринимаются сторонами как взаимовыгодные.

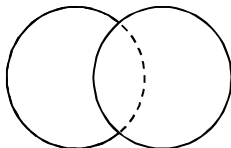


Рис. 2. Наличие переговорного пространства.

Подчеркнем, что речь идет о соотношении именно *интересов*, а не ценностей. *Ценности – это то, что не подлежит обсуждению.* Так как по *ценностям не делают уступок.* Также важно иметь в виду, что, как и

BATNA, переговорное пространство, во-первых, не является раз и навсегда фиксированным. Оно может меняться в ходе взаимодействия участников – появляться, расширяться, сужаться, конкретизироваться и даже исчезать. В последнем случае стороны будут вынуждены вновь вернуться к односторонним действиям. Во вторых, переговорное пространство также оценивается самими участниками переговоров, поэтому при его определении возможны ошибки, что, конечно, скажется на самом переговорном процессе.

**Поведение участника
в зависимости от наличия у него BATNA
и переговорного пространства**

Поведение участника переговоров в зависимости от наличия или отсутствия у него BATNA и переговорного пространства представлено в табл. 1. Из нее следует, что отсутствие BATNA – неперемutable условие переговорного процесса, а поскольку переговоры предполагают как минимум две стороны, то это означает, что ни одна из них не должна иметь BATNA.

**Таблица 1. Поведение участника в зависимости
от наличия у него BATNA и переговорного пространства**

Переговорное пространство	BATNA	
	имеется	отсутствует
Отсутствует	4. Реализация BATNA	2. Разработка альтернатив с целью превращения их в BATNA и поиск переговорного пространства
Имеется	3. Реализация BATNA	1. Переговоры

1. Наличие переговорного пространства при отсутствии BATNA – основа для ведения переговоров. Иногда участники выступают в переговоры и при отсутствии переговорного пространства в надежде определить его возможные рамки. В том случае, если у сторон имеется лучшая альтернатива при отсутствии переговорного пространства, очевидно, что нет необходимости в переговорах, поскольку будет реализовываться именно BATNA.

2. *Возможна и ситуация, когда у участников не имеется ни переговорного пространства, ни BATNA.* Тогда стороны разрабатывают варианты того и другого. В условиях конфликта, как правило, сначала стороны стараются разработать свои АТНА и найти среди них наилучшую, понимая, что в противном случае сам факт вступления в переговоры будет накладывать на них ограничения в реализации максимальных целей и даже в разработку альтернатив в дальнейшем.

3. *Ситуация, когда у участника есть и переговорное пространство, и BATNA, также нередко встречается.* Правда, она скорее характерна в условиях сотрудничества сторон и означает, что в принципе совместная деятельность возможна и обе стороны получают от нее выгоду. Однако эта ситуация встречается тогда, когда по крайней мере у одного из участников существует лучшая альтернатива, например – другой партнер, с которым взаимодействие выгоднее.

4. *Ситуация, когда у участника есть BATNA, но нет переговорного пространства, также нередко встречается.* По мере развития событий та или иная альтернатива переговорам может стать предпочтительнее, чем переговорное решение, т. е. она превратится в BATNA. В этом случае переговоры прерываются и стороны переходят к односторонним действиям. В этом смысле перефразированное известное выражение «когда говорят пушки, дипломаты молчат» оказывается относительным: нередко они говорят одновременно.

Типология переговоров

Существуют различные типологии переговоров. Одним из критериев может быть *количество участников*. В этом случае выделяют: 1) двусторонние переговоры; 2) многосторонние переговоры, когда в обсуждении принимают участие более двух сторон.

Другим критерием может быть *участие третьей стороны*. На основе факта привлечения третьей нейтральной стороны или без такового разграничивают: 1) прямые переговоры – предполагается непосредственное взаимодействие участников конфликта; 2) непрямые переговоры – предполагается вмешательство третьей стороны.

В зависимости *от целей участников* переговоров выделяют следующие их типы: 1) переговоры о продлении действующих соглашений; 2) переговоры о перераспределении полномочий, когда одна из сторон

конфликта требует изменений в свою пользу за счет другой; 3) переговоры о создании новых условий, с целью заключения новых соглашений; 4) переговоры по достижению побочных второстепенных вопросов.

Классификации международных переговоров

Основанием для классификации международных переговоров могут быть: 1) область их ведения, 2) затрагиваемые вопросы, 3) особенности процесса ведения, 4) цели, 5) контекст отношений.

1. В зависимости от *области, в которой ведутся международные переговоры*, они подразделяются на *политические, дипломатические, торговые* и т. п.

2. В зависимости от *рассматриваемых вопросов*, международные переговоры могут различаться: по проблемам разоружения, экологии, торговли и тарифам и т. п.

3. В зависимости от *особенностей ведения переговоров* выделяют процессуальные параметры международных переговоров:

- уровень их ведения (экспертный, глав государств и т. п.);
- количество сторон, вовлеченных в переговорный процесс (двусторонние или многосторонние);
- представительство сторон на переговорах (кем ведутся переговоры между государствами, между государственными и негосударственными акторами, между негосударственными акторами);
- степень однородности участники переговоров (одноуровневые и многоуровневые переговоры);
- характер взаимодействия участников (прямые переговоры или ведущиеся с помощью третьих лиц);
- частота встреч участников (одноразовые или регулярные);
- характер (официальные или неофициальные переговоры).

4. В зависимости от *целей*, которые ставят перед собой их участники, международные переговоры подразделяются на:

- переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений, продление достигнутых ранее договоренностей (например продление тарифных соглашений). Важной характеристикой этих переговоров является наличие предыдущих договоренностей, а их результатом может быть просто подтверждение статуса-кво либо небольшие, принципиальные изменения в отношениях сторон;

- переговоры с целью нормализации отношений, предполагающие переход от конфронтации к установлению нормальных отношений. К их числу относятся прежде всего переговоры между конфликтующими странами о прекращении огня. Однако такие переговоры существуют и в области социальных, экономических и других отношений;
- переговоры в целях достижения перераспределительного соглашения – на них одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в свою пользу за счет других сторон;
- переговоры в целях достижения нового соглашения, направленные на установление новых отношений и обязательств между сторонами;
- переговоры, ориентированные на получение побочных результатов, которые не отражаются в соглашениях (в случае достижения соглашения).

5. В зависимости от *контекста отношений*, в рамках которых ведутся переговоры (конфликта или сотрудничество). Переговоры в условиях конфликта чаще описываются ситуацией матричной игры с нулевой суммой, в которой участники делят то, что является предметом спора. Переговоры в условиях сотрудничества предполагают, что стороны создают нечто новое, т. е. речь идет не о том, как «разделить пирог», а как его «испечь». Кроме того, что в ситуации сотрудничества участники переговоров производят новый продукт, а в ситуации конфликта делят имеющийся, существуют, по крайней мере, еще два момента, определяющие характер переговоров.

Основные функции международных переговоров

Главная функция переговоров – их направленность на совместное решение проблемы. Дж. Дином предложен классификацию международных переговоров, основанную на степени заинтересованности в достижении договоренностей. Он подразделяет все переговоры на три группы.

1. К первой группе относятся переговоры, в которых участник проявляет индифферентное отношение к достижению договоренностей или, более того, стремится не допустить их. Такие переговоры ведутся в основном для того, чтобы создать видимость переговоров, т. е. на них от-

сутствует ведущая функция переговоров – поиск взаимоприемлемого решения.

2. Во вторую группу попадают переговоры, на которых государство стремится к достижению положительных результатов, однако не проявляет при этом особого рвения.

3. Наконец, в третью группу входят переговоры, являющиеся крайне важными для их участника. Иными словами, главная функция переговоров на них реализуется в наиболее полном объеме.

Самыми существенными и часто реализуемыми функциями международных переговоров, кроме главной, являются следующие:

- 1) информационно-коммуникативная;
- 2) регуляционная;
- 3) решения вопросов, не связанных с обсуждаемой проблемой;
- 4) имиджевая (пропагандистская).

1. *Информационно-коммуникативная функция* присутствует практически на всех переговорах. Смысл информационно коммуникативной функции состоит в том, чтобы выяснить точку зрения противоположной стороны, дать информацию о своих интересах, опасениях, подходах к решению проблемы и т. п. прежде, чем стороны приступят к выработке договоренностей. Близкой к информационной является *коммуникативная функция*, связанная с налаживанием и поддержанием связей и отношений участников конфликта. Ее основные задачи – установление постоянных каналов коммуникации; обмен точками зрения и обсуждение подходов к решению проблемы. Обе функции – информационная и коммуникативная, как правило, реализуются одновременно и слитно не только на переговорах, но и в других сферах общения, что позволяет не проводить различий между ними, а выделять единую информационно-коммуникативную функцию переговоров.

2. *Регуляционная функция* осуществляет регулирование, контроль и координация действий участников. Эта функция близка к информационно-коммуникативной, но имеет свои особенности. Во-первых, она часто реализуется в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу их выполнения. Во-вторых, регуляционная функция используется для контроля.

3. Переговоры могут использоваться тем или иным участником для *решения вопросов, не связанных с обсуждаемой проблемой*. Эта функция переговоров весьма распространена и проявляется по-разному, но обычно именно такого рода переговоры образуют первый вид по классификации Дж. Дина – стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы. Возможно, переговоры проводятся для того, чтобы служить своего рода маскировкой («для отвода глаз»), когда на самом деле договоренности вовсе не нужны, поскольку решаются совсем иные задачи.

4. *Имиджевая (пропагандистская) функция* переговоров заключается в активном воздействии на общественное мнение с целью: демонстрации широким кругам своей позиции; оправдания собственных действий; предъявления претензий противоположной стороне; обвинения противника в противоправных действиях; привлечения на свою сторону новых союзников и т. п. В настоящее время при широком привлечении средств массовой информации практически любые переговоры в большей или меньшей степени обладают, пропагандистской функцией (Лебедева М.М.).

ЗАДАНИЕ ПО РАЗДЕЛУ I

Просмотр фильма «Тринадцать дней» (США, 2000)*

Необходимо обсудить и расписать по ролям для участников переговоров процесс принятия решения о мирном разрешении кризисной ситуации. Заполнить бланк на понимание содержания международных многосторонних многоуровневых переговоров на высшем уровне.

Методические рекомендации. При просмотре фильма особое внимание следует обратить на то, что или кто оказывает влияние на принятие решений в условиях кризисных отношений, каковы позиции обеих сторон, используемые тактики и стратегии ведения переговоров, анализ рисков, план действий (запасной), способы достижения согласия по вопросу об урегулировании спорного вопроса.

Заполнение бланка по фильму «Тринадцать дней».

* Методическая разработка к фильму С.Д. Гуриевой.

**Проведение международных, многоуровневых,
многосторонних переговоров на высшем уровне между США
и СССР (октябрь, 1962), разбор фильма «13 дней»**

1. Когда проходили известные переговоры, между какими странами? _____

2. Анализ ситуации, информация о внешней среде:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

3. Кто принимал участие в переговорах с обеих сторон:

Америка	Советский Союз

4. На каких уровнях осуществлялись переговоры или предпринимались попытки проведения переговоров: _____

5. Какой образ о русских был сформирован у американской стороны? _____

6. Какие техники ведения переговоров используются американской стороной? _____

Какая техника является наиболее эффективной в данной ситуации и почему? _____

7. Какие техники ведения переговоров используются русской стороной? _____

Какая техника является наиболее эффективной в данной ситуации и почему? _____

РАЗДЕЛ 2

СТРУКТУРА ПРОЦЕССА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Динамика переговорного процесса. Принятие решения о проведении переговоров. Решение основных вопросов: выбора места и времени встречи, согласование процедурных и протокольных вопросов (приезд делегаций, их размещение, рассадка на переговорах и т. п.); повестка дня, названия переговоров, направление, слоган; уровень проведения переговоров, количественный состав участников, состав делегации, участие третьих лиц (переводчики, консультанты, жены и т. д.).

У. Зартман и М. Берман. Две фазы в переговорном процессе: выработка общей формулы решения и разработка деталей соглашения, которая охватывает третий, итоговый этап переговоров. Четыре основных способа подачи позиции: открытие позиции; закрытие позиции; подчеркивание общности в позициях; подчеркивание различий в позициях.

Модель ведения переговоров: уклонение, сотрудничество, борьба, развертывание. Основные подходы ведения переговоров: торг, совместный с партнером поиск решения проблемы.

Основные стадии, этапы ведения переговоров: создание благоприятного для переговоров климата отношений; взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников; их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование); согласование позиций и выработка договоренностей.

Анализ результатов переговоров. Обсуждение вопросов: Что, какие действия сопутствовали успеху переговоров? Какие возникали трудности и как эти трудности преодолевались? Что не было учтено при подготовке переговоров и почему? Какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров? Какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах?

Динамика переговорного процесса

В самом процессе переговоров можно выделить конкретные этапы, которые наделены своими специфическими чертами. При этом на каждом этапе переговорный процесс имеет как содержательные, так и процессуальные отличия.

Основные этапы ведения переговоров

Канадский автор Дж. Уинхэм выделяет три стадии в переговорах:

- 1) поиск проблемы, возможной для решения;
- 2) выработка программы действий;
- 3) достижение договоренности.

Американский исследователь М. Блейкер также описывает три стадии переговоров.

Первая стадия связана с подготовкой к переговорам, когда необходимо сделать ситуацию переговорной, т. е. вынести на обсуждение такие вопросы и так по ним сформулировать позицию, чтобы в дальнейшем было возможно обсуждение.

Вторая стадия предполагает проведение переговоров.

Третья стадия достижение договоренностей.

В работах других авторов, в частности У. Зартмана, Д. Прюитта, Дж. Рубина, также отмечается наличие стадий в переговорном процессе.

Авторы считают целесообразным выделить следующие стадии:

- 1) предпереговорная (подготовка к переговорам);
- 2) взаимодействия (процесс ведения переговоров и достижение договоренностей, если переговоры закончились их подписанием);
- 3) имплементная (анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей).

Клод Селлих (Claude Cellich) выделяет такие три фазы:

- 1) начальная;
- 2) фаза обмена информацией (неопытные переговорщики склонны пропускать фазу обмена информацией и переходить к уступкам);
- 3) фаза уступок.

Клод Селлих предложил следующую схему соответствия предложений фазам переговорного процесса (рис. 3).

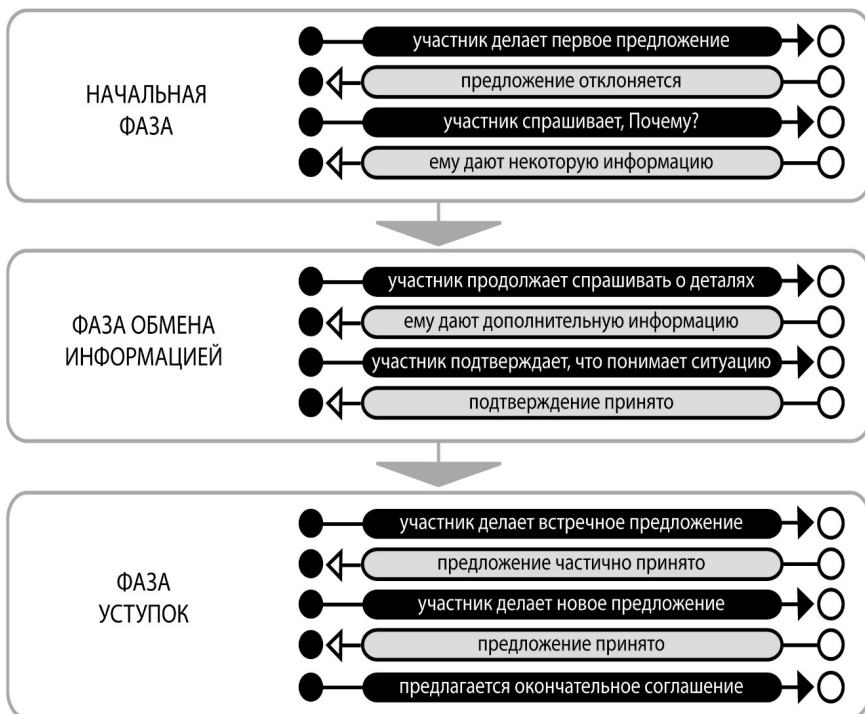


Рис. 3. Соответствия предложений фазам переговорного процесса.

●, ○ – участники переговоров.

Выделение именно этих фаз обусловлено прежде всего различиями в характере деятельности на каждой из них, стоящими задачами и типом взаимодействия участников переговоров, характером встречных предложений.

Первый этап предшествует переговорам и называется подготовительным. На этом этапе можно выделить два основных подэтапа – *фазу целеполагания и анализа информации*, когда происходит систематизация и осмысление всей доступной информации об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях, и *фазу планирования*, во время кото-

рой определяются наиболее перспективные, основные и запасные варианты хода ведения переговоров.

Подготовительный этап:

Три основные составляющие подготовки переговорного процесса:

- информационная;
- психологическая;
- тактическая.

1. Информационная подготовка

Сбор информации – один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию по содержанию условно можно подразделить на три категории:

- информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
- информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
- информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимаются политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

2. Психологическая подготовка

Включает в себя два основных аспекта:

- личная психологическая подготовка;
- общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

3. Тактическая подготовка

Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает:

1. Анализ собственной позиции, анализ проблемы и интересов участников

Постановка задачи. Прежде чем вступать в переговоры, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно пожертвовать для его достижения. И только после всесторонней оценки этого поставить перед собой цель.

Определение цели – сложная задача, так как трудно заранее предположить, чего конкретно добивается каждый участник переговоров. И вопрос состоит не в том, «чего я хочу добиться на этих переговорах?», а в том, «почему я хочу этого добиться?».

Определитесь, в чем состоят ваши интересы, каким должен быть результат, каковы альтернативы его достижения и чем можно пожертвовать для его достижения. Эта информация является основой для определения цели переговоров.

Для того чтобы квалифицированно сформулировать постановку задачи, необходимо ответить на ряд вопросов, а именно, каковы

минимально допустимый вариант;

максимально возможный вариант;

план действий, если соглашение не будет оформлено;

альтернативы обсуждаемому соглашению.

Прежде чем стороны сядут за стол переговоров, анализируется проблема, ее суть, способы ее решения, требующие минимальных и максимальных затрат и усилий.

2. Минимально допустимый вариант

В некоторых случаях минимально допустимый вариант определяется достаточно просто. Например, вы хотите продать свое маленькое кафе. Рассмотрим ряд вариантов. Можно подготовить себе преемника, передать ему кафе, а самому заняться новым бизнесом. Или сдать часть помещения кафе под игровые автоматы Либо, если место позволяет, открыть при кафе книжный магазин.

Таких вариантов может быть достаточно много. Распишите каждый из них и оцените с экономической точки зрения. Сравнивая перспективность и привлекательность различных вариантов, вы сможете определить минимальный уровень своих требований в предстоящих переговорах. В некоторых случаях такой анализ вариантов может привести к неожиданным результатам.

Для определения минимально допустимого варианта необходимо рассмотреть множество возможных. Оцените каждый из них. Сравнивая перспективность и вероятность различных вариантов, определите минимальный уровень своих требований.

3. Максимально возможный вариант

Каким бы мог быть наилучший исход переговоров? Речь идет не о том, на что вы рассчитываете, а о том, чего можно было бы ожидать. Этот вариант и определяет начальный уровень ваших требований. Максимальные требования обеспечивают Вас «запасом прочности», а оппонента заставляют отнестись к вашим требованиям серьезнее. С другой стороны, начальная цена и сумма сделки совпадают редко. Несомненно лишь одно – вы никогда не получите больше, чем запросили сами.

Уровень максимальных требований должен отражать состояние рынка. Существенное неразумное повышение пределов по стоимости или другим параметрам дает хороший повод доказать несостоятельность требований. Рекомендуется доводы подкреплять документально (отчеты, счета, данные конкурентов, любые материалы, которые только удастся собрать).

4. Недостатки позиций, основанных на предельных вариантах

В результате давления или иных обстоятельств переговоры могут завершиться сделкой, от которой вы должны были бы отказаться. Участники переговоров обычно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти, – свой «предел». *Когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете заплатить. Если вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для Вас цена.*

Вы можете обезопасить себя: посылая сотрудника на переговоры, оговорите с ним соответствующий предел.

Недостатки установления предела:

1. Установленный предел влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. *По определению предел – это позиция, которую вы не можете изменить.* Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят Вас изменить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

2. Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к разработке и поиску новых решений, которые могли бы согласовать различные интересы для достижения взаимовыгодных соглашений. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения.

5. Подготовка плана действий, если соглашение не будет достигнуто

Какими бы ни были радужными надежды на заключение сделки, всегда полезно иметь план действий на случай, если соглашение не будет достигнуто. В большинстве переговорных ситуаций, в которых не было достигнуто соглашение, принято выделять *четыре типа* трудностей, которые в самом переговорном процессе носили непреодолимый характер: преждевременное суждение, поиск единственного решения, предположение о фиксированном характере проблемы и мнение о том, что «решение проблем партнеров – это исключительно их проблемы». Для преодоления этих трудностей, необходимо знать природу и основные причины их возникновения.

1) *Преждевременное суждение*. Оно находится во власти заранее сформировавшейся негативной установки в отношении противоположной стороны. Негативизм, критицизм могут привести Вас к изоляции и дистанцированию, если Вы полностью отдадитесь во власть своему негативному суждению. В сложных переговорах (конфликтных, стрессовых) негатив только нарастает, и любая попытка предложить новый вариант решения проблемы может быть остановлена страхом не передать ту информацию, которая может сработать впоследствии против вас.

2) *Поиск единственного решения*. Считается, что основная задача участников переговорного процесса заключается в сокращении напряженности и пропасти между сторонами. Надо помнить, что всегда существует возможность расширения количества возможных решений. Финальным итогом переговоров является нахождение единственного решения, принятого и одобренного обеими сторонами, однако в поиске не следует избегать открытого обсуждения различных вариантов решения проблемы, свободной дискуссии, которая может быть затянута по времени, но даст возможность проработать все предложения и варианты.

3) *Предположение о фиксированном характере проблемы.* Не является исключением такая тенденция в переговорах, когда каждая сторона стремится быть в выигрыше. Поэтому случается так, что переговоры превращаются в игру с «фиксированной суммой»: если вы дадите нам X, то мы выиграем, если мы дадим Вам Y, то мы проиграем. Создается иллюзия простой формулы, необходимой для успеха в переговорах, на которой могут настаивать участники.

4) *Решение проблем партнеров – это исключительно их проблемы.* Для достижения соглашения в переговорах, обе стороны должны предлагать такие варианты решения проблемы, которые могли быть интересны и другой стороне. Эмоциональная вовлеченность в процесс переговоров может приводить к психологическому нежеланию и отстраненности признавать позицию другой стороны. А стремление «услышать» и удовлетворить интересы противоположной стороны может быть воспринято как проявление собственной позиционной слабости, отсутствие верности и преданности собственной группе.

Поэтому для минимизации возможности того, что соглашение не будет достигнуто, необходимо: 1) отказаться от влияния негативных установок, сужений, критики в адрес противоположной стороны; 2) стремиться к расширению возможных вариантов решения проблемы, понимая, что не может быть одного единственного и правильного решения, предложенного одной стороной; 3) стремиться «услышать» другую сторону относительно взаимоприемлемого решения; 4) не воспринимать излишне простой сложную ситуацию, а сложную не сводить к фиксированной сумме выгод.

При проработке альтернативных возможностей для проведения переговоров с другими партнерами можно использовать переговорную матрицу (табл. 2).

Таблица 2. Переговорная матрица

ПРЕДПЕРЕГОВОРНАЯ МАТРИЦА		
Варианты, параметры сделки	MIN	MAX
1		
2		
3		

Для эффективной подготовки к переговорам рекомендуется проведение экономической экспертизы, группового обсуждения отдельных вопросов по методу «мозгового штурма», анализа существующей проблемы по модели «рыбий скелет», экспертного опроса по оценке вариантов решения, использование техники имитационного моделирования, составление балансных листов с вариантами предложений и всевозможными позитивными и негативными последствиями их решения.

Техники принятия решения в процессе переговоров

Все техники принятия решения на предпереговорной фазе (и далее в процессе ведения переговоров) обеспечивают поиск и выбор наиболее приемлемых и эффективных вариантов. Условно эти техники можно разбить на четыре вида:

- 1) стимулирование мышления и генерация идей;
- 2) методы направленного поиска;
- 3) выбор предпочтительного варианта;
- 4) дисциплина мышления.

Стимулирование мышления и генерация идей

Методика «*Мозговой штурм*» проводится с целью генерации большого количества всесторонних идей. Данная техника является распространенной во многих американских компаниях. Общие требования к проведению «мозгового штурма» следующие:

- необходимо установить определенную цель;
- участвовать в обсуждении должны все участники команды;
- сотрудники должны ощущать безопасность участия и высказывания своего мнения;
 - не допускается никакой критики, все идеи записываются, ни одна идея сразу не отвергается;
 - предложения не должны ограничиваться только факторами, относящимися к деятельности говорящего;
 - членов команды следует поощрять для раскрытия творческого потенциала;
 - лицам руководящего состава не рекомендуется высказываться первыми.

Методика «*Шесть шляп мышления*» проводится с целью проработки большого количества различных, противоречащих друг другу идей. Метод «Шесть шляп мышления» предложен Эдвардом де Боно, позво-

ляет упорядочить мыслительный процесс. Обсуждаемая проблема рассматривается в разных аспектах: Красная шляпа: чувства и интуиция; Желтая шляпа: солнце, оптимизм; Черная шляпа: критика; Зеленая шляпа: креативность; Белая шляпа: информация; Синяя шляпа: управление дискуссией.

Методы направленного поиска

Метод «5 Почему» / «5 Why» используется для поиска корня проблемы. Ответ на последний вопрос – это основная причина проблемы. Как только мы ее устраним, мы уберем первопричину. Можно привести фрагмент из английской народной баллады «Гвоздь и подкова», в которой наиболее ярко и точно показана техника «5 Почему»:

*Не было гвоздя – подкова пропала,
Не было подковы – лошадь захромала.
Лошадь захромала – командир убит.
Конница разбита – армия бежит.
Враг вступает в город, пленных не щадя,
От того, что в кузнице не было гвоздя.*

Основные преимущества использования «5 Почему»: Метод систематизирует мышление команды; определяет приоритет исходных причин;

Диаграмма Исикавы (Ишикавы) направлена на поиск причин проблемы, известна как «рыбий скелет». Этот метод – практический инструмент для анализа причинно-следственных связей в процессе принятия решения. Данная техника используется для определения значимости факторов, воздействующих на объект с целью выбора наиболее эффективных действий, направленных на решение проблемы и улучшение качественных показателей. Алгоритм действий следующий. Через центр листа проводится прямая горизонтальная линия («хребет» диаграммы), упирающаяся слева в край листа, а справа в показатель для анализа. Далее определяются главные факторы (факторы первого порядка), влияющие на показатель качества, которые равномерно распределяются по верхнему и нижнему краю листа. Затем следует записать факторы второго порядка рядом с «большими костями скелета», на которые они влияют. Они соединяются стрелками. И, наконец, записываются факторы третьего порядка рядом со «средними костями скелета», на которые они влияют (рис. 4).

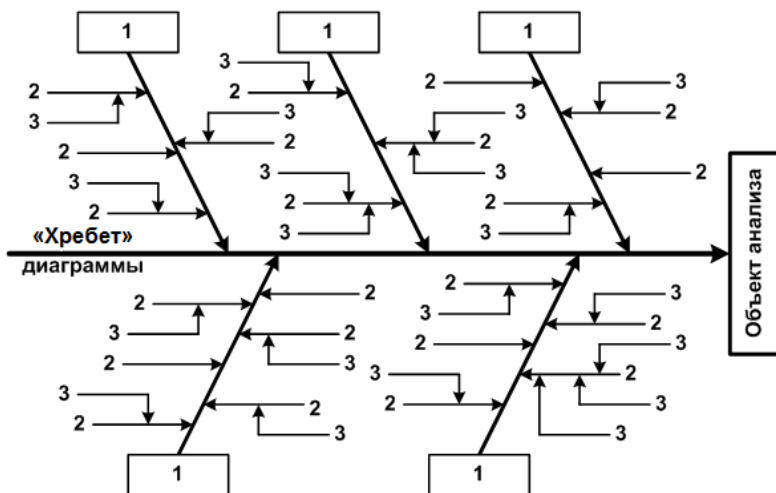


Рис. 4. Диаграмма Исикавы «Рыбий скелет»: 1 – факторы первого порядка («большие кости»); 2 – факторы второго порядка («средние кости»); 3 – факторы третьего порядка («малые кости»).

Все факторы записываются таким образом, чтобы их было легко прочесть, а те факторы, на которые невозможно повлиять, удаляются. Основной целью данной техники является сбор идей с акцентом на их качество.

SWO-анализ заключается в исследовании сильных и слабых сторон и определении возможностей успешного функционирования в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка. Название SWOT представляет собой акроним следующих слов: *Strengths* – сильные стороны (фирмы); *Weaknesses* – слабые стороны (фирмы); *Opportunities* – возможности (внешней среды); *Threats* – угрозы (внешней среды). Анализ – это сбор, систематизация, использование, хранение информации в целях управления. Собираемая информация должна быть достоверной, качественной и минимальной по объему. Анализ среды предполагает изучение двух её частей: внешней и внутренней.

На практике для совместного изучения внешней и внутренней среды широко применяется метод SWOT (сила, слабость, возможности, угрозы). Для анализа внешней и внутренней среды может использоваться методика: матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз.

Выбор предпочтительного варианта

Матрица решений используется в ситуации принятия решения в условиях риска и неопределенности. Составляем матрицу: варианты и возможные развития событий.

Дерево решений представляет собой схематическое изображение «дерево – ствол – проблема». Далее – возможны решения, и каждое решение разветвляется дальше.

Интеллект-карты представляют собой визуализацию имеющейся информации на большом листе бумаги, на котором отражаются смысловые, причинно-следственные, ассоциативные связи между понятиями, частями и составляющими рассматриваемой проблемы.

Диаграмма Паретто, или правило 80/20. Основные положения: 1) Значимых факторов немного, и лишь единичные действия приводят к важным результатам. 2) Большая часть усилий не приводит к желаемым результатам. 3) То что мы видим, обычно отличается от того, что мы получаем. 4) Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил; большинство неприятностей – действием небольшого числа высокодеструктивных сил. 5) Большая часть действий, групповых или индивидуальных, представляет собой пустую трату времени. 6) Необходимо достижение высоких результатов по нескольким отдельным направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям сразу.

Дисциплина мышления

Матрица Эйзенхауэра. Суть метода заключается в расстановке приоритетов по степени важности и срочности. То есть все задачи, которые есть на текущий период, разделяются по категориям в зависимости от их важности и срочности выполнения. Согласно этому правилу приоритеты в делах устанавливаются по двум критериям – срочность и важность. Сочетание этих параметров дает матрицу, состоящую из двух строк и двух столбцов, представленную ниже:

Критерии	Срочные	Несрочные
Важные	А	В
Неважные	С	Д

Все перечисленные техники принятия решений в переговорной практике направлены на поиск и выбор наиболее приемлемых и эффек-

тивных вариантов решения проблемы, которые оказывают на всех этапах значимое влияние на характер и форму переговоров.

Процесс ведения переговоров

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. К этому моменту должны быть рассмотрены и изучены следующие вопросы:

- 1) цель переговоров,
- 2) позиция противоположной стороны,
- 3) предмет,
- 4) ситуация и условия проведения переговоров,
- 5) присутствие третьей стороны и других лиц на переговорах,
- 6) форма организации и проведения переговоров.

Поэтому для того, чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких подэтапов он состоит. Можно говорить о трех подэтапах ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- 2) обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- 3) согласование позиций и выработка договоренностей.

В ходе *уточнения интересов и позиций* снимается информационная неопределенность по обсуждаемой проблеме. Именно на этом подэтапе наиболее полно реализуется информационно-коммуникативная функция переговоров. В процессе уточнения участники излагают свои позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по ним. Предложения выполняют функцию дальнейшего уточнения позиций, поскольку с их помощью стороны определяют свои приоритеты и понимание возможных путей решения проблемы. Разумеется, предложения могут вноситься и на более поздних стадиях ведения переговоров, но там они зачастую выполняют иные функции. Например, компромиссные предложения на заключительном этапе переговоров обычно бывают направлены на согласование позиций участников.

Уточнение позиций имеет важное значение при конфликтных отношениях сторон, не говоря уже о вооруженном конфликте. В этих случаях на данном подэтапе специальное внимание уделяется выработке основ «общего языка». Дело в том, что при конфликте участники нередко исходят из совершенно различных определений и представлений о

путях решения проблемы, а подчас не совпадает и терминология, которой они оперируют.

Второй подэтап ведения переговорного процесса – *обсуждение (аргументация)* – направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения. Если стороны стремятся решить проблему путем переговоров, то результатом подэтапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий подэтап ведения переговоров – *согласование позиций*. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы совместного решения, а затем – деталей. При выработке общей формулы, а затем и при ее детализации стороны проходят как бы все три этапа: уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

Совместное решение – это решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации. Существует три типа совместных решений участников переговоров: компромиссное, или «срединное решение»; асимметричное решение, относительный компромисс; нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Рассмотрим их подробнее применительно к проблеме переговоров.

Первый тип решения – *компромисс*, когда стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно наличие критериев, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок. Еще лучше, если равноценность шагов навстречу друг к другу может быть оценена количественно. Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середицу», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать поле интересов. Для определения такого поля интересов (или проблемного поля) и нахождения срединного решения итальянский ученый В. Парето в 1904 г. разработал принцип, названный впоследствии его именем. Поясним этот принцип с помощью рис. 5.

Степень удовлетворения интересов стороны А (в процентном выражении) откладывается по оси y , стороны В – по оси x . Точка С состав-

ляет нижнюю границу для *A* (т. е. она не может согласиться на решение, которое удовлетворяет ее интересы меньше величины *C*), точка *D* – нижнюю границу для *B*. Тогда сектор *MNO* представляет собой «переговорное пространство» для данных участников переговоров. Принцип Парето состоит в том, что выбирать в качестве решения следует только ту точку, которая лежит на кривой *MN*, поскольку результат переговоров, соответствующий, например, точке *P* (P_1, P_2, P_3, \dots) на плоскости *xу*, не является наилучшим, ибо теоретически возможно более полное удовлетворение интересов и стороны *A*, и стороны *B*. Принцип Парето не предполагает единственного решения, а лишь сужает множество альтернатив внутри переговорного пространства.

Принцип Парето

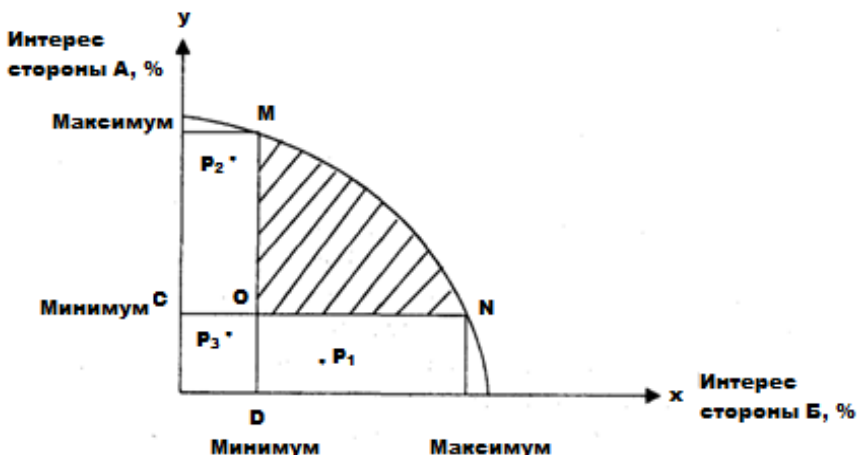


Рис. 5. Принцип Парето в переговорном пространстве.

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение, то стороны могут прийти к асимметричному решению. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он понесет еще большие потери. Асимметричность решения наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон. Степень асимметричности может быть различной. Такой тип решения оказывается наименее стабильным, ибо проигравшая сторона, несмотря на подписанные договоренности, стремится к продолжению борьбы.

Третий тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают противоречия путем *нахождения принципиально нового решения*, которое делает данное противоречие несущественным.

Принципиально новое решение может быть найдено двояким способом:

- на основе внимательного анализа соотношения интересов сторон;
- в результате изменения интересов или оценки этих интересов (например, как следствие изменения ценностных систем).

Первый способ подразумевает, что конфликт явился результатом неадекватного восприятия интересов друг друга. Их выяснение и приводит к «снятию» противоречий.

В рамках второго способа отыскания принципиально нового решения одним из возможных вариантов может быть включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Например, появление глобальных проблем, усиление взаимозависимости мира совершенно иначе поставило перед членами мирового сообщества более частные вопросы их двусторонних отношений.

Основные методы, используемые при ведении переговоров

При проведении деловых переговоров используются следующие основные методы: вариационный, интеграции, уравнивания, компромиссный.

Вариационный метод используется при подготовке к сложным переговорам, когда заранее можно предположить негативную реакцию противоположной стороны. Поэтому важно определиться с идеальным и оптимальным решением проблемы, подготовиться к ожидаемым трудностям, сформулировать аргументы и контраргументы, быть подготовленным к различным реакциям со стороны противоположной стороны, владеть необходимым запасом аргументов «за» и «против», иметь запасной вариант решения проблемы на ограниченный срок.

Метод интеграции предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общесистемных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей установления кооперации. Данный метод используется в тех случаях, когда,

например, партнер игнорирует общественные отношения и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций. Поэтому важно создать такую атмосферу на переговорах, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, избегая высказываний, суждений, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения.

Метод уравнивания предназначен для построения логической структуры в переговорах. При использовании этого метода разрабатываются доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.), которые целесообразно использовать, с целью побудить партнера принять ваше предложение. Следует заранее обдумать возможные контраргументы партнера, подготовиться к их отражению и нейтрализации.

Компромиссный метод используется при подготовке к переговорам сотрудничества, когда обе стороны проявляют готовность к компромиссам. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров нежелательные последствия.

Завершение переговоров

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров был достигнут определенный прогресс.

Приемлемое для сторон решение может быть отражено в итоговом документе, который может носить различные наименования.

- Договор – это правовой акт, устанавливающий права и обязанности договаривающихся сторон. Это может быть: мирный договор, со-

юзный договор, договор о гарантиях и т. д. В международной сфере наиболее значимые договоры иногда называют пактами с последующей расшифровкой содержания.

- Конвенция – это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования (например консульские конвенции, таможенные конвенции).

- Соглашение – это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок (например соглашение о пользовании пограничными водами, временное торговое соглашение).

- Протокол – обычно фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по определенному вопросу (например протокол по таможенно-тарифным вопросам, протокол о продлении срока действия договора). Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению (дополнительный протокол, протокол согласования, заключительный протокол).

- Протокол о намерениях – это соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его цель – прояснить и согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов в процессе переговоров.

- Декларация и меморандум – довольно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то вопросе (например Декларация трех держав: СССР, Великобритании и США, принятая в декабре 1943 г. в Тегеране).

- Джентльменское соглашение – это договор, заключенный в устной форме между договаривающимися сторонами, не имеющий характер официального.

Заключительным периодом переговорного процесса является *анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей*. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую. Но наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Можно выделить 3 индикатора успешности переговоров:

1. Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры можно считать удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

2. Степень решения проблемы. Успешные переговоры предполагают решение проблемы, однако участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена.

3. Выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
- каково было поведение оппонента на переговорах;
- какой опыт ведения переговоров можно использовать.

Ключевые моменты ведения переговоров

1. **Повестка дня.** *Какие решать вопросы, их последовательность. Как будут решаться вопросы.*

Порядок

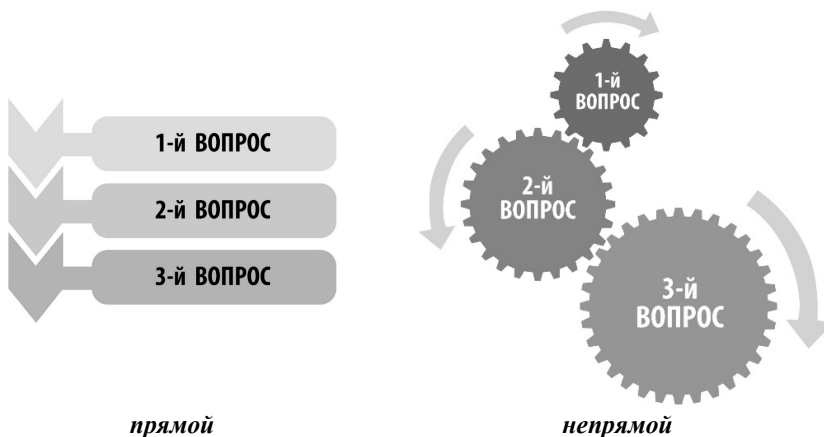


Рис. 6. Последовательность решения вопросов.

Вариант 1. Последовательное решение вопросов по плану (списку), который заранее согласован и одобрен обеими сторонами. Отклонение от заданного списка считается недопустимым.

Вариант 2. План вопросов, которые подлежат обсуждению, имеется в наличии, однако сам процесс обсуждения происходит стихийно, эмоционально.

П. Стил и Т. Бизор предлагают в данной ситуации следовать следующим рекомендациям:

- *Иметь готовый список вопросов и основываться на них.*
- *Ясно дать понять, что вы хотите, чтобы Ваша встреча проходила в соответствии с Вашим списком обсуждаемых вопросов.*
- *Научиться и попрактиковаться вежливо перебивать и останавливать собеседника.*
- *Предварять свой вопрос или вмешательство посредством индикаторов поведения.*
- *Отслеживать временные рамки переговоров.*
- *Для достижения максимального эффекта использовать перерывы.*
- *В списке обсуждаемых вопросов на первое место ставить те, которые наиболее важны для Вас (с. 197).*

2. Место встречи. Выбор места для проведения переговоров имеет также важное значение. Особенно принципиальным и сложным выбор места для проведения встречи может быть в контексте конфликтных или напряженных отношений между сторонами. Важно в данном случае руководствоваться выбором нейтрального, одинаково удаленного территориально (по возможности), при этом тщательно согласовать данный вопрос на этапе подготовки.

При проведении переговоров принципиальное значение имеет размещение участников за столом. Если переговоры проходят на стороне оппонентов, то следует придерживаться того порядка рассадки за столом, который будет предложен. Если переговоры проходят на вашей территории, то целесообразно придерживаться следующих основных правил.

Распространены следующие способы рассадки, которые схематично представлены в виде рис. 7.





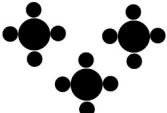
Способ	Схема	Комментарии к размещению
Конференция		Официально. По субординации. Может вызвать конфронтацию, противостояние мнений.
Подкова		Способствует взаимодействию. Доступный визуальный контакт. Хорошие возможности контроля.
V-образное расположение		Позволяет создать обстановку сотрудничества между собеседниками при ведущей роли оратора.
“Круглый стол”		Объединяет людей, демократизирует обстановку обсуждения проблем.
“Кабаре”		Для работы маленькими группами. Возможны трудности фокусирования внимания.

Рис. 7. Различные способы рассадки за столом.

Рассадка за столом, за которым ведутся переговоры, должна быть произведена в соответствии с общепринятыми правилами и с учетом рангов и служебного положения участвующих лиц. Существует несколько вариантов рассадки за столом переговоров. Главы делегаций могут сидеть во главе стола (переводчики находятся сбоку), а далее за столом располагаются остальные члены делегации по рангам (см. рис. 5).

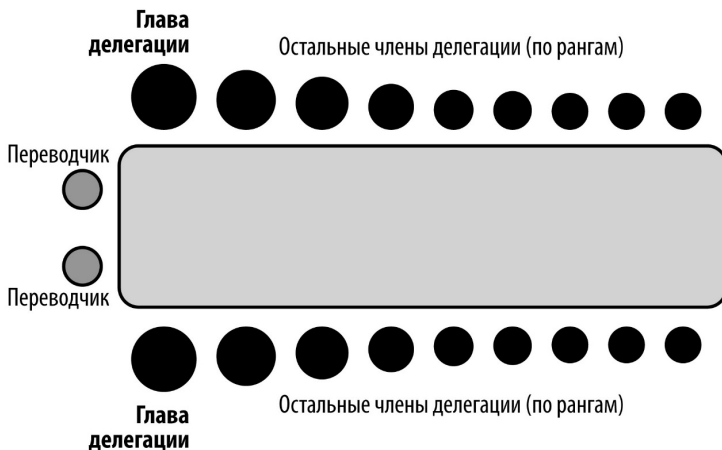


Рис. 8. Рассадка за столом участников переговоров с учетом их служебного и рангового положения.

Чаще используется другой вариант рассадки: главы делегаций сидят в центре стола, друг напротив друга, рядом с ними находятся переводчики и далее члены делегаций по рангам. Справа от главы садится второе лицо в делегации, слева – переводчик (при необходимости) (см. рис. 9).

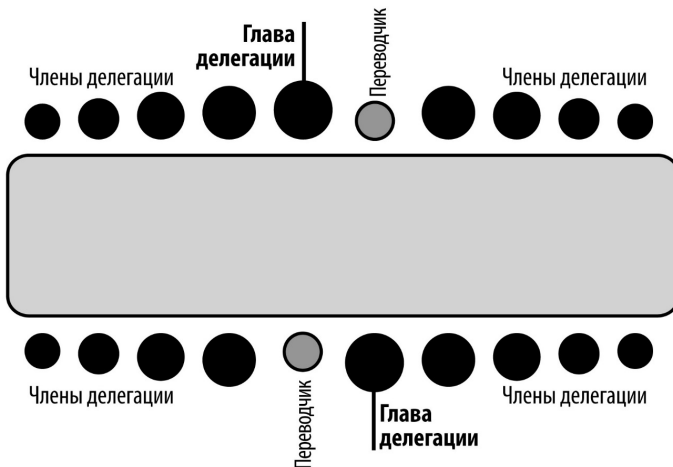


Рис. 9. Веерная рассадка за столом.

Переговоры – диалог равноправных участников, предполагающий равную активность и право сторон на отстаивание своей позиции. Возможна последовательная и встречная рассадки за столом (рис. 10, 11).

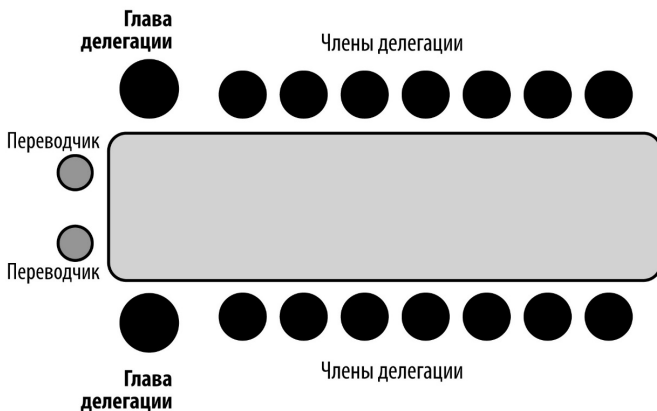


Рис. 10. Последовательная рассадка за столом переговоров.

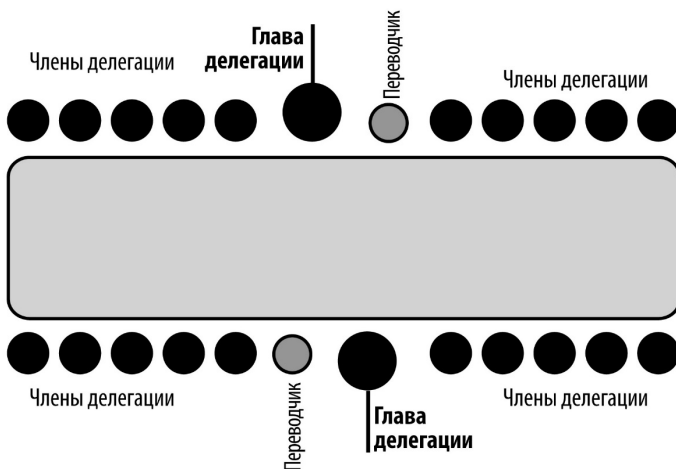


Рис. 11. Встречная рассадка за столом переговоров.

Если в переговорах участвуют три и более сторон, то члены делегаций рассаживаются по кругу (рис. 12).

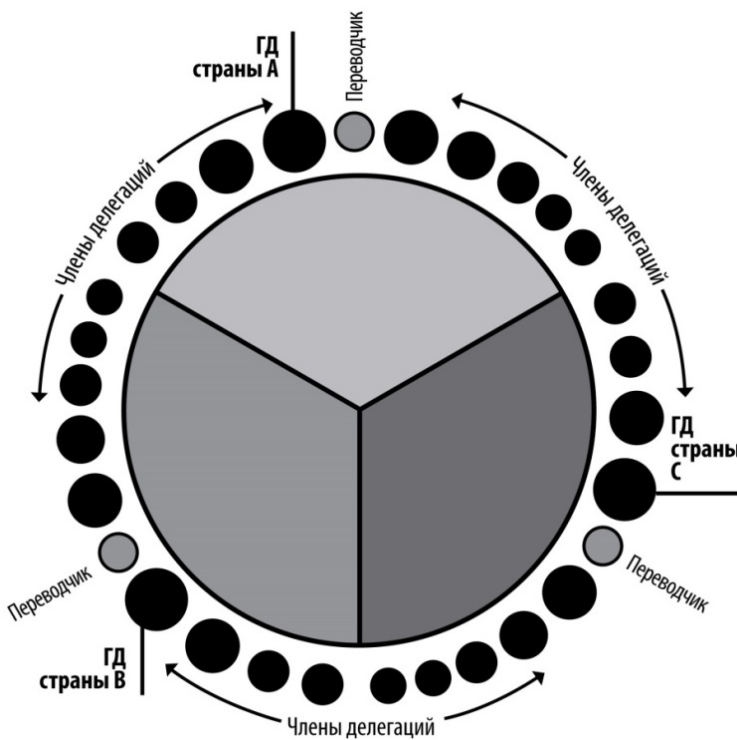


Рис. 12. Круговая рассадка за столом переговоров.
ГД – глава делегации.

Возможна и рассадка за столом по алфавиту или по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола (рис. 13). Председательствуют по очереди по алфавиту или на первом заседании председательствует хозяин, а далее по алфавиту.

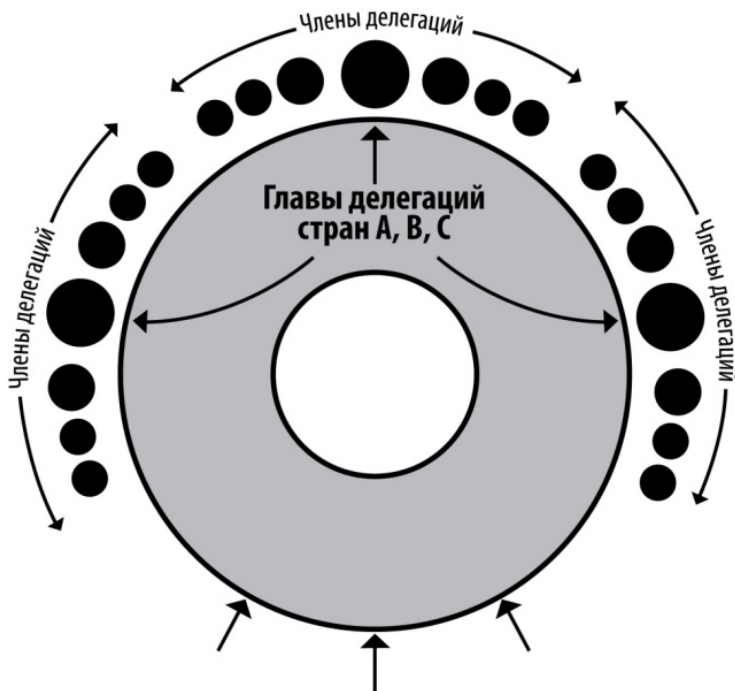


Рис. 13. Рассадка за столом по алфавиту или по часовой стрелке.

В последнее время при проведении международных многосторонних переговоров используется такая рассадка за столом, когда вокруг стола сидят только главы делегаций, а за ними остальные члены делегаций. В данном случае используется круглый стол в виде «бублика», поскольку участвует много сторон, и за обычный круглый стол усесться невозможно (рис.14).

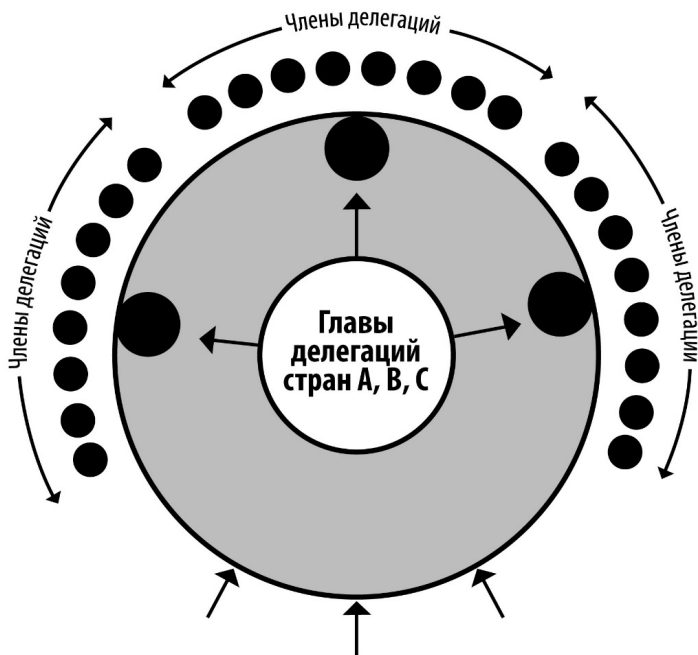


Рис. 14. Современная рассадка за столом переговоров.

Используя различные варианты рассадки за столом, важно знать национально-культурные особенности партнеров по переговорам. Итак, если вы готовитесь к переговорам с партнерами, обратите внимание на особенности национальных стилей их проведения (Кузнецов И.Н. Деловой этикет от «А» до «Я». М., 2009; Литвин А.Н. Деловой этикет / Серия «Самоучитель». Ростов / Д., 2002).

График встреч. Отведение определенного времени для обсуждения тех или иных вопросов повестки дня.

Начальный этап переговоров



1. Знакомство сторон. Презентация сторон. После знакомства одна из сторон в нейтральных терминах кратко излагает **предмет и цель переговоров.**

Основные требования к характеру построения коммуникаций:

- спокойный, доброжелательный тон,
- внимательно слушать собеседника, не перебивая.

Общие сведения:

- через 5–7 минут после начала подается чай, кофе;
- через час чай, кофе предлагается вторично;
- по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

2. Введение основных правил – нормы поведения, которыми будут руководствоваться в переговорах. Чем сложнее переговоры, тем выше значение этих правил.

Некоторые из основных правил, которые могут быть использованы на переговорах, подробно описаны в работе М. Спэнгла и М. Айзенхарта (2009, с. 128). С.Л. Карпентер и У.Д. Кеннеди (Carpenter, Kennedy, 1988) предлагают особые правила, если переговоры происходят между конфликтующими сторонами.

В случае обсуждения условий контракта, например между различными подразделениями (администрацией и профсоюзами), Кёрнс (Cairns, 1996) предлагает вводить специальные правила.

Вот некоторые типичные процедурные положения, которые целесообразно включить в названный план:

- перечень сторон, привлекаемых к переговорам;
- число участников с каждой стороны;
- возможность привлечения дополнительных членов команды;
- время и место первой и последующих встреч;
- временные рамки переговоров;
- форма итогового соглашения;
- отношение к конфиденциальности процесса;
- механизм определения достоверности информации;
- правила поведения на переговорах;
- порядок обсуждения вопросов;
- разрешение разногласий в случае обвинений в нарушении процедурных соглашений.

3. Составление плана дискуссии, согласование порядка ее проведения.

- определение проблемы;
- предложение вариантов решения проблем;
- оценка альтернатив;
- выбор лучшей;
- согласование способа реализации соглашения.

Обмен информацией

Начальные предложения. Чтобы переговоры оказались плодотворными, начальные предложения должны:

- подчёркивать взаимную выгоду сторон;
- быть ясными и позитивными;
- быть достаточно гибкими;
- способствовать конструктивной атмосфере.

Первое предложение. Если участник переговоров хочет захватить инициативу и задать тон дискуссии, получить тактическое преимущество, ему нужно сделать первое предложение, первым установить границы дискуссии или точку отсчета. Такая установленная точка может повлиять на реакцию другой стороны.

«Жесткое» или «мягкое» предложение. Участники стоят перед сложным выбором: им нужно решить «жестким» или «мягким» должно

быть первое предложение. Если участник делает жесткое предложение – он может потерять сделку. Если делает мягкое предложение – может потерять прибыль. Реальный опыт в этой области показывает, что те, чьи исходные предложения были довольно «жесткие», достигают более высоких результатов, чем те, чьи предложения были более «мягкими»³.

Жёсткость. Лучше с самого начала просить высокую цену, однако. Ваше жесткое предложение не должно быть настолько жёстким, что это сразу же заведет переговоры в тупик.

Мягкость. Иногда опытные переговорщики намеренно делают мягкие предложения не столько для того, чтобы заключить сделку, а для того, чтобы их втянули в переговоры.

Опытные переговорщики ожидают возражений и готовы к ним. Цель возражений – заставить участника потерять уверенность в себе и начать защищаться.

Формулировки причин отклонения первоначального предложения⁴

Для нас это слишком дорого.

Это не совсем то, что нам нужно.

Наш бюджет не позволяет принять это предложение.

Ваше предложение неконкурентоспособно.

³ Lewicki J., Saunders D.M., Minton J.W., Essentials of Negotiation. 2 Ed. New York, 2001, P. 67–68.

⁴ Cellich Cl. Business Negotiations: Making the First Offer // International Trade FORUM. 2/200. P. 16.

Этапы решения проблем

ПОНЯТЬ ПРОБЛЕМЫ

ОПРЕДЕЛИТЬ ИНТЕРЕСЫ
И ПОТРЕБНОСТИ

РАССТАВИТЬ ПРИОРИТЕТЫ
В ИНТЕРЕСАХ

Вопросы, наиболее уместные на этом этапе для прояснения и дальнейшего решения проблемы.

Завершение переговоров – самый важный этап, требующий к себе особого внимания. В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельств быть оперативно включенными в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует вне зависимости от личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в соответствии с видом переговоров. Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников. После встречи отмечают положительные и отрицательные моменты с тем, чтобы совершенствовать переговорную стратегию и тактику, а именно:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались, что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;

- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

В случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине, заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 2

Подумайте и определите, что произошло на переговорах.

Кейс: Ситуация на международных переговорах.

Тема: Форма обращения⁵

Сэм Перри – помощник руководителя команды крупной корпорации. Задача его команды – изучить возможность создания производственного предприятия в одной из стран Карибского бассейна. Проработав в этой стране шесть месяцев, команда получила запрос от правительства страны, в котором ее просили представить свое предложение президенту и кабинету министров. Несколько дней команда готовила презентацию. В последний момент руководителя проекта вызвали в головной офис, и он поручил провести презентацию для руководства страны Сэму.

Сэм принимал активное участие в подготовке презентации и очень хорошо знал ее содержание. Он даже отрепетировал обращение к премьер-министру, distinguished gentleman Толлису, а также к его кабинету. Наконец, наступил день презентации. Сэма и его команду проводили в приёмную премьер-министра. Сэм сразу начал презентацию. «Distinguished gentleman Толлис», сказал он, – и уважаемые члены кабинета министров...»

Вдруг премьер-министр перебил его: «Вы не могли бы начать сначала?» – спросил он с нервной улыбкой. Сэм был обескуражен. Он не ожидал, что эти люди будут вести себя столь формально. В своих гавайских рубашках с расстёгнутыми воротом они всегда казались ему совершенно расслабленными... Но после этих слов Сэма и его коллег,

⁵ Valentine Ch.F. The Arthur Young International Business Guide. New York, 1988. P. 400.

одетых в безупречные деловые костюмы, прошиб холодный пот. Однако Сэм собрался с силами и восстановил самообладание. «Ваша светлость, господин Толлис и глубокоуважаемые члены кабинета министров»...

«Будьте добры, начните сначала», сказал премьер-министр, на этот раз с видимым раздражением.

«Глубокоуважаемый и достопочтенный господин Толлис»...

«Вам придется начать сначала».

Совершенно сбитый с толку, Сэм в отчаянии посмотрел на своих коллег, а потом на официальных представителей государства. Над головой с едва слышимым треском вращались вентиляторы...

Что произошло?

РАЗДЕЛ 3

СТРАТЕГИИ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Концепция «жесткой» и «мягкой» линии ведения переговоров. Мягкий подход, жесткий подход, принципиальный подход (Гарвардский метод). Достоинства и недостатки позиционного торга. 4 вида деятельности, соотношение между борьбой и сотрудничеством, между исследованием и уклонением.

Основные стратегии ведения переговоров

Под стратегией традиционно понимается конечная цель действия, то, **что** конкретно хотят получить или **чего** достигнуть по окончанию переговоров. Цель – это предполагаемый результат действия, являющегося его причиной. Стратегия в переговорах – это принципиальный путь поведения, работающий на выбранную или заданную перспективу. В отношении времени это долговременная ориентация, осознанная, обоснованная и имеющая свои неоспоримые аргументы и положения в пользу выбора. Прежде чем приступать к переговорам, участники должны четко представлять, каковы цели их проведения. Стратегии (подходы) к переговорам зависят от внешнеполитической стратегии государства, культуры, эрудиции и опыта участников переговоров. Все исследователи переговорного процесса едины в том, что основанием для принятия той или иной стратегии является вопрос – рассматривают ли стороны переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы, предполагающий совместные усилия. Соответственно этому выделяются две стратегии переговоров: стратегия торга (bargaining); стратегия совместного с партнером поиска решения проблемы (joint problem-solving). По образному определению известного английского дипломата и политического деятеля Г. Никольсона, в первом случае это переговоры «воинов» (рис. 15), во втором – «лавочников» (рис. 16).



Рис. 15. Стратегия торга.

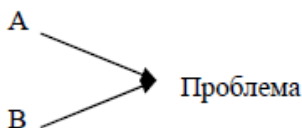


Рис. 16. Партнерская стратегия.

Первые напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры. Победа – главное для «воинов», отказ же от нее означает для них поражение. Переговорному подходу «воинов» Г. Никольсон противопоставляет концепцию «лавочников», которые нацелены на достижение взаимовыгодного соглашения. В этом они видят цель и смысл переговоров. Эти две основные стратегии и оказались в центре внимания исследователей, занятых проблемами изучения переговоров. Одним из центральных вопросов, обсуждавшихся в научной литературе, был вопрос о том, какая стратегия в торге является наиболее эффективной для получения максимального результата (выигрыша): «жесткая» или «мягкая». Другими словами, должен ли быть торг с минимальными уступками (жестким) или, напротив, он должен предполагать компромиссные предложения и решения (мягким).

Авторами идеи стратегии «жесткого торга» были американские исследователи С. Сиджел и Л. Фурекер. Участники переговоров, применяющие стратегию «жесткого торга», используют принуждение, чтобы заставить каждую сторону сделать уступки и достичь соглашения. Это способ реагирования на тенденцию конфликтующих сторон занимать крайние позиции и быть непримиримым. В таких переговорах отношения обычно бывают антагонистичными и враждебными. Результатами скорее бывают компромиссы, а не взаимоприемлемые соглашения.

Почти одновременно с идеей стратегии «жесткого торга» Ч. Осгуд сформулировал концепцию стратегии «мягкого торга». При использовании стратегии «мягкого торга» приоритетным является достижение соглашения без доведения до конфликта. Иногда это означает, что уступки делаются слишком легко, и трудные вопросы, которые могут вызвать разногласия, стараются обходить.

В конце 1970-х годов в качестве альтернативы торгу стали активно развиваться идеи партнерского подхода. Ее авторы и наиболее последовательные сторонники, американские исследователи Г. Райффа, Р. Аксельрод, Р. Фишер и У. Юри, ввели в обиход понятие «принципиальные» переговоры.

В последние десять лет в литературе стала преобладать тенденция не противопоставлять две стратегии друг другу. В частности, отмечается, что в реальной практике ведения переговоров практически невозможно встретить «чистый» торг» или «чистые принципиальные» переговоры – обе стратегии присутствуют одновременно. Так, М. Лебедева отмечала, что в рамках одних и тех же переговоров обычно наблюдаются колебания на прямой линии «торг – совместный с партнером анализ проблемы» (рис. 17).

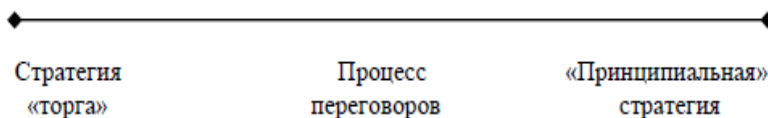


Рис. 17. Соотношение стратегии «торга» и «принципиальной» стратегии.

Р. Фишер и У. Юри выделили характерные черты стратегии «жесткого торга», «мягкого торга» и «принципиальной» стратегии (табл. 3).

Таблица 3. Стратегии ведения переговоров, по Р. Фишеру и У. Юри

Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Участники – друзья	Участники – противники	Совместное решение проблем участниками
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно
Уступки для культивирования отношений	Требование уступок в качестве условия для продолжения отношений	Отделение людей от проблемы
Выбор мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Выбор жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Выбор мягкого курса в отношениях с людьми, жесткой платформе при решении проблемы

Доверие другим	Недоверие другим	Продолжение переговоров независимо от степени доверия
Легкая смена своей позиции	Твердость в отстаивании своей позиции	Концентрация на интересах, а не на позициях
Предложение вариантов	Угрозы	Анализ интересов
Обнаружение своих скрытых мыслей	Введение в замешательство подспудной мыслью	Избегание возникновений ненужной линии
Допуск односторонних потерь ради достижения соглашения	Требование односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение	Обдумывание взаимовыгодных вариантов
Поиск единственного ответа: того, на который они пойдут	Поиск единственного ответа, который примет Вы	Разработка многих плановых вариантов выбора: решать позже
Настаивание на соглашении	Требование согласия со своей позицией	Требование применения объективных критериев
Попытка избежать состязания воли	Попытка выиграть в состязании воли	Попытка достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли
Уступка давлению	Применение давления	Готовность размышлять и воспринимать доводы других; уступать доводам, а не давлению

Таким образом, при жестком подходе участники переговоров – противники, цель переговоров – победа любой ценой, способы – любые, вплоть до некорректных и запрещенных. При мягком подходе участники переговоров – друзья, цель – сохранение хороших отношений с другой стороной, даже несмотря на возможные потери. Практика проведения международных переговоров показывает, что применение стратегии торга неэффективно и неконструктивно. Соглашения, принятые по результатам таких переговоров, чаще всего представляют собой временные компромиссы. Наиболее эффективной является принципиальная

стратегия. Она предполагает переговоры, где люди отделены от проблемы, главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. Цель – совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

Напомним, что основными видами политической деятельности, выделенными Д. Хелдом, являются *борьба и сотрудничество*. Таким образом, конфликтующие стороны могут придерживаться разных стратегий ведения переговоров, которые сводятся к двум основным стратегиям: 1) позиционный торг, ориентированный на *конфронтационный* тип поведения, и 2) переговоры на основе интересов, предполагающие *партнерский* тип поведения.

Углубляясь в проблему отношений особого внимания, на наш взгляд, заслуживает изучение межгрупповых отношений в рамках теории игр (Fearon J.D., Laitin D.D., 1996). Авторы используют игровую модель (game model) для того, чтобы описать межэтническое взаимодействие, применяя социальную игру, известную как «дилемма заключенного». В табл. 4 показаны возможные варианты и/или модели взаимодействия между двумя группами.

**Таблица 4. Игровая модель (game model)
и изучение межгруппового сотрудничества**

(Источник: Fearon, J.D., Laitin D.D. Explaining Interethnic cooperation // American Political Science Review. 1996. Vol. 90, No. 4. P. 719–720).

1. Стадия игры «Дилемма заключенного»		
Модель взаимодействия	Кооперация	Дефект
Кооперация	1, 1	– B, A
Дефект	A – B	0, 0

В пределах одной группы рассматриваются возможные модели взаимодействия. Предположим, что группа, в которой число участников n – четное и больше трех, представлена в виде формулы $A = \{1, 2, 3, \dots, i, \dots, n\}$. Члены каждой группы (A или B) будут беспорядочно объединены на разных этапах игры «Дилемма заключенного». Предположим, что им нужно будет договариваться между собой, но смогут ли они договориться или будут не в состоянии. Ситуация, в которой обе стороны смогли договориться, показана в табл. 4 как достижение кооперации с обеих сторон, а ситуация, в которой не смогли

договориться, как дефект (ошибка, обман, нарушение, конфликт и т. д.). Во-первых, *информация*, которую получают участники о том, что происходит в другой группе в результате взаимодействия, что происходит в результате каждого взаимодействия в целом и тогда, когда они сами непосредственно принимают участие в этом взаимодействии. Во-вторых, у социальных игр есть *устойчивые поведенческие профили*, стратегии поведения, которые повторяются как устойчивые образцы поведения. По мнению авторов, следует обратить внимание на три важных момента: 1) Каждый человек ошибается, несмотря на прошлый опыт. 2) Люди готовы к сотрудничеству, но если возникает «неправильное» поведение с другой стороны, то они «переключают» свою стратегию поведения на противоположную сотрудничеству, устанавливая тем самым «равновесие». 3) Люди стремятся сотрудничать с любым человеком, который не находится в «зоне наказания» или «изгнания» группой (Fearon, Laitin, 1996. P. 719–720).

Таким образом, в переговорах также сохраняется и присутствует элемент игры – выигрыш, а выбор той или иной стратегии во многом зависит от ожидаемых последствий переговоров для каждой из сторон, от понимания успеха переговоров их участниками. Возможны следующие поведенческие стратегии в переговорах.

Переговоры с ориентацией на модели «выигрыш – проигрыш».

Когда конфликтующие стороны ориентированы на завершение конфликта посредством переговоров в рамках модели «*выигрыш – проигрыш*», оценивая ситуацию как «игру с нулевой суммой» (т. е. как ситуацию, в которой интересы сторон полностью противоположны, и победа одной стороны означает поражение другой, – а в итоге сумма равна нулю). Переговоры с ориентацией на модель «выигрыш – проигрыш» проводятся на основе *позиционного торга* и предполагают стремление участников к достижению односторонних преимуществ с принуждением другой стороны действовать вопреки собственным интересам. Переговоры такого рода предполагают реализацию соответствующих стилей поведения сторон – соперничества и приспособления. *Соперничество* подразумевает ориентацию на подавление и неизбежно сопряжено с совершением действий, направленных против интересов оппонента: чтобы я выиграл, ты должен проиграть. Возможно также и приспособление, когда одна из сторон примиряется с поражением и ориентирована в лучшем случае на незначительное удовлетворение собственных интересов: чтобы ты выиграл, я должен проиграть. Стремление к завершению

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

Переговоры с ориентацией на модель «проигрыш – проигрыш» и «выигрыш – выигрыш». Если же стороны стараются избежать «игры с нулевой суммой», то они должны отказаться от понимания интересов сторон как абсолютно противоположных. Ведь большинство конфликтов представляет собой «игры с ненулевой суммой», т. е. ситуации, когда обе стороны могут выиграть или обе проиграть. Переговоры с ориентацией на вариант «проигрыш – проигрыш» также связаны с использованием стратегии *позиционного торга* и приводят к тому, что ни одна из сторон не достигает в полной мере поставленных целей. В этом случае участники переговоров стремятся к решению проблемы на основе компромисса. *Компромисс* предполагает, что стороны идут на взаимные уступки: для того чтобы каждый что-то выиграл, каждый должен что-то потерять. Хотя компромисс требует встречных шагов обеих сторон, он все же является выражением их установки на конфронтацию, и совместные действия носят вынужденный характер. И потому достигнутое в ходе переговоров соглашение не является оптимальным. Итак, рассмотренные основания выбора стратегии переговоров и их соотношение могут быть представлены следующим образом (табл. 5).

Таблица 5. Стили поведения и стратегии переговоров

Результат переговоров	Стили поведения	Стратегии переговоров
Выигрыш – проигрыш	Соперничество – приспособление	Позиционный торг
Проигрыш – проигрыш	Компромисс	
Выигрыш – выигрыш	Сотрудничество	Переговоры на основе интересов

Каждая из обозначенных стратегий переговоров имеет свою специфику.

С. Кови расширил представление о стратегиях поведения, разработав шесть всевозможных поведенческих подходов, в зависимости от обстоятельств. По мнению С. Кови, «выиграть – выиграть» – это не техника, это общая философия взаимодействия между людьми. Этот вариант взаимодействия является одной из шести возможных стратегий взаимо-

действия. Альтернативные варианты: «выиграть – проиграть», «проиграть – выиграть», «проиграть – проиграть», «выиграть» и «выиграть – выиграть» или не высказываться (Кови С., 2008. С. 216–217).

Виды взаимодействий

Выиграть – выиграть	Проиграть – проиграть
Выиграть – проиграть	Выиграть
Проиграть – проиграть	Выиграть – выиграть или Не связываться

1. «Выиграть / Выиграть» – это особый доброжелательный настрой духа и ума во время взаимодействия, с людьми, направленный на постоянный поиск взаимной выгоды. Люди, которые обладают данным видом взаимодействия, склонны к сотрудничеству, а не к соперничеству. Философия данного типа взаимодействия – это вера в существование третьей альтернативы, понимание того, что успех одного человека не должен достигаться за счет другой стороны.

2. «Выиграть / Проиграть» – это подход, который соответствует авторитарному стилю руководства. Люди, которые обладают данным типом взаимодействия, склонны использовать собственные положения, власть, состояние или личные качества, чтобы добиться своего. По мнению С. Кови, «большая часть жизни является взаимозависимой, а не независимой реальностью. Достижение большинства результатов, к которым Вы стремитесь, зависит от Вашего сотрудничества с другими людьми. А менталитет стратегии «Выиграть / проиграть» подрывает это сотрудничество» (с. 219).

3. «Проиграть / Выиграть» – это подход, который соответствует попустительскому стилю. Люди, которые обладают данным типом, черпают силу своей популярности у других людей, так как им не достаёт смелости, чтобы выражать свои собственные чувства и желания, они легко попадают под влияние сильных личностей.

4. «Проиграть / Проиграть» – в этом подходе взаимодействуют две решительные, эгоистичные личности. В основе данного подхода желание заставить другого человека проиграть даже ценой собственного проигрыша. Эта стратегия – философия конфликта и войны.

5. «Выиграть» – одна из распространенных стратегий, которая заключается в установке «выиграть» самому, а позиция другой стороны

неинтересна. Люди, обладающие данным типом, мыслят категориями только собственных интересов, выгод.

6. «Выиграть / Выиграть или Не связываться». Когда стороны подходят к синергетическому решению, который удовлетворил бы обе стороны, они берут за основу принцип «Выиграл / Выиграл». Однако в том, случае, когда стороны не находят такое решение, которое удовлетворило обоих, возникает вариант «Не связываться». Когда присутствует установка «не связываться», то, по мнению С. Кови, «Вы чувствуете себя независимым: ведь Вам нет нужды манипулировать людьми, проталкивать свои идеи, настаивать на том, чтобы все было по-Вашему. Вы можете быть открытым. Вы можете действительно стараться понять глубинные мотивы, лежащие в основе каждой из позиций» (с. 224).

Какая из описанных выше стратегий является наиболее эффективной? На этот ответ не существует однозначного ответа, так как все зависит от обстоятельств. И, прежде всего, от того, каким образом и способом будет подаваться собственная позиция на переговорах.

Тактические приемы на переговорах

Тактические приемы – это ответ на вопрос, каким образом будет достигнута выбранная стратегия поведения в переговорах. Это структурные элементы технологии ведения переговоров и способов подачи позиции являются (Лебедева М.М.).

Тактические приемы, используемые в рамках стратегии торга

Для данного вида приёмов особенно характерны для тех случаев, когда стороны вступают в переговоры для урегулирования конфликтных отношений.

1. В случае торга очень часто используется прием *оказания давления на партнера* путем угроз, нажима, блефа и других сходных действий с целью вынудить противоположную сторону согласиться на предлагаемое решение.

2. В довольно жестком виде давление осуществляется через выдвижение *ультиматумов*. Решения, принятые под давлением, являются вынужденными и потому непрочными.

3. Прием *значительного завышения первоначальных требований* всегда сопровождает торг. Суть его состоит в том, что участники, начиная переговоры, запрашивают значительно больше, чем реально надеются получить.

4. Другим тактическим приемом является *расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Суть его заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру «крайнюю заинтересованность» в решении какого-либо второстепенного вопроса. В дальнейшем требования по нему снимаются без особого ущерба для собственных интересов, поскольку они не затрагивали главного.

5. Близким к описанным является прием *выдвижения требований в последнюю минуту*. В конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, одна из сторон выдвигает новые требования, исходя из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых предварительных договоренностей, пойдет на уступки.

6. При торге участники переговоров прибегают и к такому приему, как *выдвижение требований по возрастающей*. Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, другой участник переговоров выдвигает все новые и новые требования.

7. В более широком контексте приемы вымогательства, выдвижения требований в последнюю минуту, выдвижения требований по возрастающей являются вариантами другого приема – *постановки партнера в безвыходную ситуацию*, или «*тактики затвора*», по определению Р. Фишера и У. Юри. Как отмечают эти авторы, данная тактика укрепляет собственную позицию за счет ослабления контроля над ситуацией, поскольку партнер может прервать переговоры и перейти к односторонним действиям.

8. Довольно типичным для торга является прием *двойного толкования* текста. Он предполагает, что при выработке итогового документа одна из сторон закладывает в него формулировки с двойным смыслом, чтобы в будущем трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая его формально, т. е. следуя его «букве». Поэтому необходимо очень тщательно работать над текстом соглашения, чтобы избежать двойного толкования.

9. К числу тактических приемов торга относится «*салями*». Такое ироничное название прием получил по аналогии с тем, как нарезается колбаса салями – очень тонкими кусочками. Прием предусматривает предоставление информации партнеру по переговорам очень небольшими порциями. Смысл приема заключается в том, чтобы получить максимально возможную информацию от противоположной стороны, а само-

му действовать крайне медленно и осторожно. В основе приема лежит расчет, что партнер сдастся первым.

10. Близкий к приему «салями» – прием *выжидания, или «молчания»*, на переговорах. Смысл его тот же, а именно вынудить партнера первым подавать информацию. Кроме того, сторона, применяющая прием выжидания, пассивна, инициатива принадлежит противоположной стороне. И если та умело воспользуется этим, то переговоры пойдут по предложенному ею сценарию.

Тактические приемы, используемые в рамках партнерского подхода

1. Прием *постепенного повышения сложности обсуждаемых вопросов*. Он подразумевает, что переговоры начинаются с наиболее легких вопросов, т. е. вызывающих наименьшие разногласия. Затем их участники переходят к более сложным проблемам.

2. Прием *вынесения спорных вопросов за скобки*. В том случае, когда соглашение достигается не по всему комплексу проблем, а только по их части, спорные вопросы оказываются вне рассмотрения. В этом слабая сторона данного приема.

3. Прием, когда *один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает*. Суть приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую часть, будет стремиться разделить как можно точнее поровну.

4. Прием *увеличения альтернативности переговорных решений*, когда разрабатывается большое количество различных вариантов. Этот прием предполагает прежде всего творческое отношение к переговорам и практически не имеет ограничений. Единственной проблемой может оказаться затягивание переговоров при наличии огромного числа вариантов или альтернатив решения (Лебедева М.М., 2010).

Тактические приемы, имеющие двойной характер

1. Одним из таких двойственных приемов является прием *пакета*, или, как его еще называют, *увязки*. Он состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в одном пакете – отсюда и название). В результате обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс.

2. Двойственным характером обладает также прием *коалиционной, или блоковой, тактики*. Смысл приема может состоять в том, чтобы при

большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В этом случае прием коалиционной тактики используется в русле совместного с партнером анализа проблемы. При торге прием блоковой тактики направляется на объединение усилий для блокирования реализации интересов противоположной стороны.

3. *Уход (тактика избегания)*, известный как «уклонение от борьбы», описанный Т. Котарбинским. Суть метода состоит в том, чтобы дать возможность обдумать предложенное решение, провести консультации или неформальные встречи.

4. Прием, известный как *возвращение к дискуссии*, при котором одна из сторон возвращается к этапу обсуждения тогда, когда участники уже подошли к согласованию итогового решения. Он может использоваться для того, чтобы избежать подписания договоренностей или для дополнительного выявления интересов с целью выработки наиболее сбалансированного итогового документа.

5. Прием *пробного шара* состоит в том, что предложение формулируется не в виде предложения, а в виде идеи, которая ни к чему не обязывает.

Тактические приемы реализуют не только основную функцию переговоров, но также и многие другие.

Тактические приемы, используемые в рамках манипулятивного подхода

1. *Под пистолетом*. Основное условие для применения этой тактики – значительный перевес сил. Сила может быть финансовая, политическая, административная, физическая или любая другая, способная заставить другую сторону отказаться от выбора и следовать «рекомендациям».

2. *Позиционная атака*. Эта тактика предполагает и наличие сил, которых не меньше, чем у противника, и времени для ее применения. Использование данного приема похоже на своеобразный момент арм-рестлинга, когда противники больше присматриваются друг к другу и выясняют кто на что способен, чтобы, уловив момент, нажать как следует.

3. *Плохой парень – хороший парень*. «Будь на моем месте другой, он давно бы уже действовал по-другому...». Если позволяет время, то на следующей переговорной сессии появляется «другой» представитель,

который начинает эмоционально давить и отказываться от всего, о чём вроде бы уже было договорено. «Хороший парень» и «плохой парень» – классическая пара многих переговоров и традиционный пример руководства организационной практикой.

4. *Ложка меда в бочку дегтя.* Эта тактика «играет» на нервах другой стороны и строится на том, что первое предложение или даже первая переговорная сессия преднамеренно построены на чудовищных условиях. Такая тактика может быть успешно применена в тех случаях, когда стороны уже связаны, когда одна из сторон сильно заинтересована в том, чтобы производство продолжало существовать при любых обстоятельствах. Коммуникативная стратегия такой тактики предполагает, что стороны обмениваются требованиями и условиями, и в то же время исход подобных переговоров как бы предрешен.

5. *Крайность.* Предложение в качестве начальной позиции крайне выгодных условий для себя или крайне невыгодных для контрагента. Психологический смысл этой тактики кроется в том, что если отсчет начинается от более высокой (низкой) отметки интервала переговоров, то результат переговоров будет более выгодным для того, кто делает первый ход.

6. *Уступишь в цене – заработаешь морально.* С таким предложением хорошо обращаться к тому, кто лично или корпоративно заинтересован в славе или общественном мнении. Если представитель другой стороны или ее руководство тщеславны, то эта тактика может привести к успеху.

7. *Салями.* Эта тактику описывают почти все, кто пишет о переговорах, конфликтах и способах их решения.

8. *А что скажут люди?* Если позиция другой стороны не устраивает, то для давления можно привлекать аргументы авторитета – влиятельных лиц, общественности, религиозной этики и т. д.

9. *Что вы можете?* Запрос о полномочиях или объявление собственных полномочий представитель может использовать для управления состоянием дел на переговорах в широком диапазоне. Эта тактика позволяет отказаться от уже принятых решений:

10. *Привлечение негативного момента.* Как раз сейчас вы не можете выполнить одно из условий в силу того, что другая сторона делает X (или не делает X). Если есть условие, которое другую сторону задевает больше всего, то именно его нужно использовать.

11. *От простого – к сложному.* Для повышения цены следует раскрывать как можно больше составляющих частей товара или своих предложений и за каждую назначать отдельную цену.

12. *Мягко стелет...* Чем более неуступчивым приходится быть контрагенту, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно он это делает. Излюбленная тактика европейских политиков. Лучшее противоядие – тактика зеркальной игры.

13. *Зеркальная игра.* Если Вам предлагают что-то по завышенной цене – всегда можно сделать встречное: «Возьмите у меня за ту же цену!»). Эта тактика весьма эффективна тогда, когда нужно противостоять напору другой стороны и дать понять истинный смысл требований.

14. *Датский аукцион.* Эта тактика предполагает осторожное увеличение полезности предложений в зависимости от поведения контрагента. При каждом положительном знаке от представителя другой стороны к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно. Такая тактика требует терпения и времени, так как другая уже через несколько шагов может ее раскрыть. Главное при такой тактике – задать верный интервал продвижения требований и всячески подчеркивать их незначительность.

15. *Завуалированная угроза.* Нагнетайте эмоции, чтобы вывести контрагента из равновесия и спровоцировать его на необдуманные шаги. Угроза может быть и экономического и политического плана. В этой тактике всегда есть риск потерять контроль за ситуацией. Ее хорошо применять тогда, когда другая сторона нуждается в Вас или находится в затруднительном положении.

16. *Больше четкости!* Организацию переговоров стройте таким образом, чтобы контрагент был вынужден давать односложные простые ответы «Да» или «Нет» на каждый Ваш ход. Эту тактику полезно применять тогда, когда другая сторона тянет время, и оно играет в ее пользу.

17. *Вдовы и сироты.* Монотонно выклянчивать уступки у другой стороны – большое искусство, которое требует недюжинных актерских способностей. Хорошо срабатывает тогда, когда представитель другой стороны испытывает потребность в повышении самооценки и обострении ощущений от собственного статуса. Противостоять этой тактике легко с точки зрения экономической, но требует высокой психологической устойчивости.

18. *Черный день, или войдите в наше положение.* Привлечение красочных описаний всех бед и временных негативных обстоятельств, которые именно сегодня обрушились, и только поэтому следует звать

к уступкам и пониманию. Также обладает скрытым психологическим потенциалом, так как влияет на самооценку представителя другой стороны.

19. *Положительный прогноз*. Тактика публичного объявления о положительном исходе переговоров еще до того, как они закончились. Широко применяется на политических выборах партиями, стоящими у власти.

20. *«Да, но...»*. Тактика увязывания множества деталей и обстоятельств в один узел, развязать который можно только уступками. Требуется времени и глубокой детализации предмета переговоров.

21. *«Сделать по-знакомству»*. Тактика, которая применяется у тех, кто считает, что может рассчитывать на уступки, снисхождение или помощь, используя личные заверения в дружеском расположении.

Современные исследования, посвящённые изучению стратегий ведения переговоров

*Коммуникативные стратегии ведения переговоров в ситуации ограниченности ресурсов и неопределённости*⁶. Специально вопрос использования невербальных коммуникаций был изучен М. Хаусером⁷. Основная задача заключается в изучении такого явления, как использование вербальных и невербальных коммуникаций в имитации бизнес-игры в переговорной практике. Другими словами, язык (вербальный и невербальный) выполняет функцию капсулирования информации. При ограниченности ресурсов, недостатке информации, высокой степени неопределённости в ситуации участники игры использовали крайне ограниченный, но понятный и лаконичный язык слов и жестов. Под неопределённостью, согласно Р. Улмеру (Ulmer R., Sellnow T.K., Seeger M.W., 2007), в данном случае понимается неспособность определить настоящее или спрогнозировать будущее, причина которой кроется в дефиците информации, уровне её сложности или сомнения в её качестве (Kramer M.W., 2004).

⁶ Данный раздел пособия подготовлен С.Д. Гуриевой с помощью С.У. Удавихиной (2014).

⁷ Hauser M., Chomsky N., Fitch W.T. (22 November 2002). The Faculty of Language: What Is It, Who Has It, and How Did It Evolve? // Science (in English). 2002. Vol. 298. P. 1569–1579.

Мы задались вопросом, существует ли наиболее эффективный стиль ведения переговоров, универсальная модель успешного поведения? Исследовательский интерес вызывали также вопросы, чем может быть обусловлен такой стиль и какие вербальные и невербальные средства общения используются как при этом, так и при других переговорных стилях. Последний вопрос считался немаловажным в контексте переговорного процесса, так как вербальные и невербальные коммуникации доступны для непосредственного изучения межличностных отношений (Pease A., Pease B., 2004). Стоит отметить, что изучение современных технологий и универсальных поведенческих стилей является объектом повышенного внимания со стороны многих исследователей в разных научных сферах.

На поставленные вопросы сложно найти однозначный ответ. Однако исследования в области социальной психологии, психологии менеджмента позволяют расширить горизонты научных изысканий, связанных с переговорным процессом и разрешением конфликтных ситуаций. В настоящее время существует множество методов изучения переговорного процесса, такие как: наблюдение, анкетирование, опросы, эксперименты, кейс-study и т. д. Помимо вышеперечисленных в данной области научного знания широко применяются деловые игры, которые моделируют в игровой форме ситуацию переговоров.

Описание исследования

В данном исследовании основное внимание уделяется изучению особенностей использования вербальных (словесных) и невербальных (неречевых) коммуникаций в процессе переговоров. К вербальным средствам общения относят монологическую речь (рассказ, доклад, лекция и т. д.) и диалогическую речь (свободный диалог и беседа). К невербальным средствам общения относятся жесты, мимика, действия, предметы, а также коды и символы. Их проявление фиксировалось наблюдателями в бланке наблюдения и соотносилось с выбранным переговорным стилем, который использовали участники эксперимента. Переговорный стиль может зависеть от таких личностных особенностей, как уровень конфликтности, агрессивности, стрессоустойчивости, склонности к использованию манипуляций. Под манипуляциями в данном случае понимается «вид психологического воздействия, искусное исполнение кото-

рого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающий с его актуально существующими желаниями».

В своей работе основное внимание было сосредоточено на задаче выявления и изучения «коротких» и «длительных» коммуникаций при разных стилях ведения переговоров. Целью исследования являлось изучение соотношения в использовании данных стилей в различных ситуациях переговорного процесса. Предметом исследования являлись непосредственно «короткие» и «длительные» коммуникации, а также стили ведения переговоров у респондентов, являющихся объектом данного исследования. Наибольшему изучению за последнее столетие подверглись невербальные коммуникации, поэтому важно упомянуть классификацию невербальных универсальных реакций Аллана Пиза.

Согласно исследованиям А. Мейерабиана и Р. Бердвиссла, на которые ссылается Аллан Пиз, более 65 % информации передается с помощью невербальных средств общения. По коммуникативным неосознаваемым жестам можно «прочитать» и понять состояние человека, его отношение к происходящему, которое, возможно, он хотел бы скрыть: жесты непонимания, незнания, недоверия, растерянности, удивления, сосредоточенности, иронии, отвращения, страдания, одобрения, радости, восторга и т. д.

В своем исследовании мы задались вопросом: можно ли выделить такие вербальные и невербальные компоненты общения между участниками переговоров, по особенностям которых в дальнейшем можно было бы предсказать переговорную стратегию, которой они будут руководствоваться? Чтобы проверить данную гипотезу, в рамках нашего исследования предполагалось следующее деление вербальных и невербальных коммуникаций (табл. 6):

Таблица 6. Типы коммуникаций

Короткие коммуникации		Длительные коммуникации	
Вербальные	Невербальные	Вербальные	Невербальные
<ul style="list-style-type: none"> • короткие фразы (1–3 слова), такие как: «Ну и ну», «Вот так вам», «Ну посмотрим» и т. д.; 	<ul style="list-style-type: none"> • короткие жесты (не более 3 секунд): «большой палец, поднятый вверх», «палец, прило- 	<ul style="list-style-type: none"> • монолог • выступление • рассказ • беседа • свободный диалог 	<ul style="list-style-type: none"> • устойчивые позы (более 5 секунд): закрытая или открытая позы • устойчивое

<ul style="list-style-type: none"> • восклицания, междометия («Ах!..») • короткие команды («Приступаем!», «Начали», «Молчи», «Нет», «Да» и т. д.). 	<p>женный к губам», движение рукой «быстрей»,</p> <ul style="list-style-type: none"> • быстрые мимические изменения (не более 2 секунд): быстрый взгляд • короткие действия с предметами (до 3–5 секунд): поправление волос 		<p>выражение лица (более 5 секунд): расслабленное, напряженное</p> <ul style="list-style-type: none"> • длительные действия с предметами (более 5 секунд): манипуляция ручкой, тербление одежды • продолжительные жесты (более 5 секунд): прикрывание рта ладонью, почёсывание головы
--	---	--	---

Особое внимание уделялось жестам, так как они весьма информативны. П. Экман и В. Фризен (1969)⁸ и Д. Льюис (2006)⁹ выделяют следующие типы жестов.

Классификация жестов:

1. Жесты-адапторы – связаны с культурными особенностями адаптации тела к окружающей обстановке, но со временем могут утратить свои функции. Например, почёсывание, покусывание, ёрзание и т. д. На них особое внимание наблюдатели не фиксировали в ходе эксперимента.

2. Жесты-символы. Например, к ним относится распространённый во многих странах мира американский символ «ОК», означающий «всё хорошо». Жесты-символы наиболее активно используются для подтверждения сказанного.

3. Жесты-иллюстраторы используются для пояснения сказанного. С их помощью усиливаются те или иные моменты общения.

⁸ Ekman P., Friesen W.V. The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage, and Coding // Semiotica, Laboratory for the study of human interaction and conflict. San Francisco (USA), 1969. Vol. 1.

⁹ Lewis D. Language of Effective Communication / transl. by J. Goldberg. Eksmo; Moscow, 2006, P. 15–259.

4. Жесты-регуляторы играют важную роль в начале и в конце общения. Один из них – рукопожатие, традиционная древняя форма приветствия, которая является очень информативной. Другие жесты – кивки головой – означают необходимость ускорить беседу, а медленные – показывают заинтересованность.

Метод исследования

Выборка состояла из 26 студентов 3 курса факультета психологии СПбГУ; они приняли участие в исследовании, проводимом на семинарских занятиях по дисциплине «Тактики и стратегии ведения переговоров». Большинство испытуемых (62,5 %) составляли женщины, а средний возраст был равен 20,38 годам ($\delta = 1,15$). Им предлагалось разделиться на три команды и, используя известные студентам стратегии и тактики ведения переговоров, сложить наибольшее количество пазлов, относящихся к картине-образцу.

Участники исследования распределились на три группы, и каждая группа получила коробку с пазлами и бланк для выбора стратегии и тактик. Пазлы представляли собой как интеллектуальную задачу, с которой предлагалось справиться исследуемым, так и количественный показатель успешности выполнения группового задания.

Для упрощения взаимодействия участников друг с другом каждой команде был также предоставлен денежный эквивалент пазлам в виде игровых денег, с помощью которых можно было обменивать деньги на пазлы и обратно.

Каждому участнику после окончания деловой игры было также предложено заполнить бланки: 1) «Тест описания поведения К. Томаса», с целью определения наиболее предпочитаемого переговорного стиля (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление); 2) разработанный Гуриевой С.Д. и Удавихиной У. (2014) опросник, в основе которого лежит классификация подходов к переговорам, предложенная Р. Фишером и У. Юри (жесткий, мягкий и принципиальные подходы); 3) шкала «Макиавеллизм» для определения склонности к использованию манипуляций.

Перед командами стояла задача собрать как можно большее количество пазлов своей картины, заранее проанализировав игровую ситуацию, выбрав стратегию взаимодействия с другими командами и определив тактики, с помощью которых выбранная стратегия будет реализована.

В ходе группового обсуждения соблюдалось требование безопасности по отношению к возможности подслушивания противников. Любая попытка подслушивать немедленно прерывалась наблюдателями и организаторами игры. Таким образом, нами придерживался максимально высокий уровень конфиденциальности в ходе группового обсуждения.

Команды «Берлин» и «Барселона» следовали стратегии «выигрыш – выигрыш»¹⁰ (Covey St.R., 2013), а команда «Гавана» избрала своей стратегией «выигрыш – проигрыш». В ходе игры участники команд, действуя согласно задаче деловой игры и избранной ими стратегии, использовали разнообразные тактики ведения переговоров, такие как: манипуляции, угрозы, уход, принцип раздела, постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов и т. д.

Авторами данного исследования (Gurieva S., Udavkhina U., 2014) была проведена апробация бизнес-игры под названием «Buzzle-Puzzle» (оригинальное авторское название)¹¹. Основная задача, сформулированная в ходе исследования: какие поведенческие особенности человека, социально-психологические факторы влияют на предпочтение тех или иных стратегий и тактик в переговорах и могут повлиять на успешность деятельности (в данном случае, в деятельности в группе). Для этого участники исследования были распределены на три группы, условно обозначенные как «Берлин», «Барселона» и «Гавана».

Каждой команде было предложено сложить картинку-пазл из своей коробки с пазлами. Таким образом, одна команда собирала картинку «Барселона», другая – «Берлин» и третья – «Гавана». Однако задача была усложнена тем, что пазлы из всех трех коробок были перемешаны и неравномерно распределены между группами. Это было сделано для того, чтобы максимально приблизить условия игры к реальным обстоятельствам бизнес-среды: а) ресурсы распределяются между группами (участниками, организациями, странами) неравномерно, что может являться конфликтным потенциалом во взаимодействии участников игры; б) команды были зависимы друг от друга, так как каждая команда обладала тем избыточным ресурсом, который был необходим другим командам (пазлы, которые относились к другим картинкам); в) каждая коман-

¹⁰ Covey S.R. The Seven Habits of Highly Effective People. New York, 2013, P. 193–296.

¹¹ Gurieva S.D., Udavkhina U.A. (2014) Business Game as an Instrument of the Study the Styles of Negotiations // Proceedings of the 2nd European Conference on Education and Applied Psychology, Vienna, May 14, 2014 / ed. V. Mazilescu, P. 284–292.

да должна была прежде всего определить, какой ресурс необходим именно ей, найти недостающий ресурс у другой команды и договориться, на каких условиях можно приобрести этот недостающий ресурс (пазлы). Формат деловой игры также подразумевал разделение по ролям внутри каждой команды. Методом жеребьёвки были распределены роли: «переговорщик» (приоритетное право и обязанность ведения переговоров с другими командами), «казначей» (учёт прибыли и расходов команды), «сборщик» (использование ресурса путем его преобразования) и «наблюдатель» (наблюдение за участниками и фиксирование в карте наблюдения их поведенческих проявлений).

Деловая игра проходила в 4 этапа, в каждом из которых экспериментатор и наблюдатели фиксировали вербальные и невербальные коммуникации участников исследования. Каждый этап был строго фиксирован во времени.

Основные этапы игры:

- 1) подготовительный этап: инструкция, раздача материалов, распределение ролей, выбор стратегии и тактик;
- 2) обмен информацией: командная работа по выполнению задания, обмен данными, выработка программы действий;
- 3) достижение договорённостей: командная работа, обмен ресурсами, уступки, подведение промежуточных итогов;
- 4) заключительный этап: анализ результатов переговоров, подведение итогов игры, обратная связь.

Полученные результаты

В процессе исследования по картам наблюдения были выявлены следующие особенности вербальных и невербальных коммуникаций между участниками эксперимента (табл. 7):

Таблица 7. Виды коммуникаций

Стадия переговоров	Коммуникация			
	Короткая		Длительная	
	Вербальная	Невербальная	Вербальная	Невербальная
Подготовительная стадия: <ul style="list-style-type: none"> • инструкция • раздача материалов 	Вопросы по инструкции («Что это значит?»), восклицания,	Быстрые переглядывания участников внутри команд, подня-	Обсуждение выданных материалов, распределения ролей, избира-	Отстранённый взгляд в окно, покачивание ног, ЗП и ОП,

<ul style="list-style-type: none"> • распределение ролей, • выбор стратегии 	команды («Ты будешь сборщиком!», «Всем понятно?», «У кого вопросы?» и т. д.)	тие руки для вопроса	емой стратегии, уточнение деталей и условий игры.	теребление элементов одежды и волос
<p>2. Обмен информацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> • командная работа • обмен данными • выработка программы действий 	Возмущённые восклицания, выпады («Отойди!», «Спрячь», «Не показывай им», «Не знаем», «Не разговаривай с ними», «Может быть», «Посмотрим»)	Взмах рукой в попытке отогнать участника от стола, кивки головой, означающие несогласие или отказ, быстрый перевод собеседника без ответа, переглядывания и подмигивания между членами одной группы	Обсуждение хода игры, вопросы и просьбы к экспериментатору, свободный диалог между переговорщиками команд («Давайте обсудим наши и ваши предложения», «А не могли бы вы объяснить почему?», «Если мы Вам ..., то вы нам...») и др.	ОП, преобладание ЗП, активная жестикация руками, позы заинтересованности (наклон тела вперед)
<p>3. Достижение договорённостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • командная работа • обмен ресурсами • уступки • подведение промежуточных итогов 	Восклицания («Я понял!», «Как же так?!»), смех, команды («Проверьте количество пазлов»)	Кивки головой, почёсывание лица и головы, выражение удивления на лице	Диалоги между участниками команд, монологи переговорщиков в ходе переговоров	Активная жестикация, ОП и ЗП, закрывание рта рукой при разговоре, манипулирование карандашом в руке
<p>Заключительная стадия:</p> <ul style="list-style-type: none"> • анализ результатов переговоров • подведение итогов игры • обратная связь 	Восклицания, короткие фразы («Мы победили!», «Это нечестно»)	Выражение удивления, радости, огорчения (в зависимости от исхода командной игры)	Монологи участников, диалог с экспериментатором, обсуждение результатов игры	ЗП и ОП, поза критической оценки, постукивание пальцев по столу, раскачивание ног

Также с помощью наблюдения определялся уровень активности участников исследования как внутри команды, так и во взаимодействии с другими командами, что фиксировалось: а) внутрикомандная актив-

ность – по количественному показателю выполнения группового задания (количество набранных баллов за сложенные элементы паззла), б) межкомандная активность – по количеству проводимых переговоров и контактов представителей разных команд друг с другом. В дополнение, контент-анализ материалов игры в совокупности с наблюдением позволил определить выбор той или иной стратегии ведения переговоров, подхода к переговорам, используемых участниками в ходе эксперимента (табл. 8).

Таблица 8. Результаты измерений в ходе исследования

Команда			
Что являлось предметом наблюдения	«Берлин»	«Барселона»	«Гавана»
Уровень активности команды	Средний	Средний	Высокий
Уровень активности между командами	Высокий	Средний	Высокий
Стратегии ведения переговоров	Выигрыш – выигрыш Проигрыш – проигрыш	Выигрыш – выигрыш	Выигрыш – проигрыш
Предпочитаемый подход к переговорам	Принципиальный	Принципиальный	Принципиальный
Используемый подход в переговорах	Жесткий	Принципиальный	Жесткий
Переговорный стиль (по К. Томасу)	Компромисс (ср. зн. 6,75), избегание (ср. зн. 6,75)	Компромисс (ср. зн. 7,00)	Компромисс (ср. зн. 8,43)
Использование манипуляции и склонность к ней	Наблюдала склонность 62 %	Не наблюдала склонность 56 %	Наблюдала склонность 54 %
Промежуточный итог игры	39 баллов	35 баллов	21 балл
Итоги игры	94 балла	131 балл	150 баллов

Итак, был получен довольно неожиданный результат: команда «Берлин», которая при подведении промежуточных итогов в середине игры уверенно лидировала по количеству набранных баллов, в конце игры оказалась на последнем месте с огромным отрывом от остальных команд! Чтобы понять, что могло повлиять на такой исход игры, мы проанализировали особенности каждой команды.

Команда «Берлин»

1) Члены команды проявляли среднюю степень активности внутри команды (т. е. каждый член команды занимался выполнением группового задания как индивидуально, сортируя и собирая пазлы, так и взаимодействуя с другими членами команды);

2) члены команды активно взаимодействовали с другими командами – проявляли инициативу в проведении переговоров, активно вступали в диалоги с участниками других команд;

3) изначально выбрала стратегию «выигрыш – выигрыш» (указав ее в специальном бланке в начале игры), по показателям теста «Описание поведения» К. Томаса предпочитаемыми переговорными стилями являлись компромисс и избегание, также открыто декларировалось предпочтение принципиальному подходу. Однако согласно Мак-шкале участники команды были склонны считать возможным использование манипуляций и непосредственно в ходе самой игры использовали их;

4) в конце игры при обратной связи участники команды признались, что, испытывая сильное давление со стороны команды «Гавана», делали все возможное, чтобы препятствовать их выигрышу: с помощью давления, обмана, манипуляций и угроз (что является признаком жесткого подхода к переговорам). Иными словами, они изменили ранее выбранную стратегию «выигрыш – выигрыш» на «проигрыш – проигрыш».

Команда «Барселона»

1) Как и команда «Берлин», ее члены проявляли среднюю степень активности внутри команды (т. е. каждый член команды занимался выполнением группового задания как индивидуально сортируя и собирая пазлы, так и взаимодействуя с другими членами команды);

2) наблюдалась средняя активность взаимодействия с другими командами (т. е. члены команды включались во взаимодействие с другими командами лишь при необходимости, редко первыми проявляли инициативу на протяжении всей игры);

3) изначально выбрала стратегию выигрыш – выигрыш, предпочитаемыми переговорными стилями являлись компромисс, также открыто декларировалось предпочтение принципиальному подходу, которому команда и следовала на протяжении всей игры, не прибегая к использованию манипуляций (хотя ее члены имели склонность к ней, практически равную другим командам).

Команда «Гавана»

1) Члены команды проявляли высокую степень активности внутри команды (имелось четкое распределение ролей внутри команды, члены команды координировали свои действия между собой и регулярно обращались за советами к лидеру команды);

2) члены команды активно взаимодействовали с другими командами – проявляли инициативу в проведении переговоров, активно вступали в диалоги с участниками других команд;

3) изначально выбрала стратегию «выигрыш – проигрыш» и в ходе игры демонстрировала жесткий подход с использованием давления, угроз, «заговаривания зубов», ухода, выдвижения завышенных требований, манипуляций и прочих тактик, характерных этому подходу.

Дискуссия

В ходе эксперимента было выявлено преобладание закрытых поз в процессе переговоров между командами. По вербальным и невербальным проявлениям волнения и недовольства (восклицания, закрытые позы, постукивание пальцами по столу, дергание ногами) больше всего отличилась команда «Берлин», которая испытывала давление со стороны лидера команды «Гавана», который активно жестикулировал, ходил кругами вокруг стола противников, менял тональность голоса, использовал брань. В целом, было замечено, что при высоком показателе напряжения как внутригруппового, так и межгруппового вербальные и невербальные коммуникации заметно сокращались во времени проявления, и их частота увеличивалась. Иными словами, в ситуации непонимания и напряжения участники переходили преимущественно к «коротким» коммуникациям, что можно объяснить стремлением снизить напряжение и повысить взаимопонимание, задействовав максимально информативные средства общения.

Интересно отметить тот факт, что при подведении итогов деловой игры команда «Гавана» набрала наибольшее количество очков, придерживаясь стратегии «выигрыш – проигрыш», в то время как ранее лиди-

рующая команда «Берлин», сменившая под давлением команды «Гавана» стратегию «выигрыш – выигрыш» на стратегию «проигрыш – проигрыш», набрала наименьшее количество очков.

Разумеется, это не говорит о том, что стратегия «выигрыш – выигрыш», которая в литературе постулируется как наиболее эффективная в процессе переговоров, на самом деле неуспешна. Цель нашего исследования заключалась в другом – в поиске тех особенностей вербального и невербального общения, которые могли бы сигнализировать о предпочтении в предстоящих переговорах того или иного переговорного стиля и подхода. Нам удалось напасть на их след, сопоставив характеристики переговорной ситуации и особенности вербальных и невербальных коммуникаций участников в ходе игры. Помимо прочего, результаты апробации бизнес-игры «Buzzle-Puzzle» могут свидетельствовать о том, что предпочтение тех или иных стратегий и тактик может приводить к различному исходу при разрешении конфликтной ситуации.

Хочется также отметить, что «короткие» вербальные коммуникации были использованы преимущественно в напряжённых ситуациях, когда время выполнения задания было строго ограничено, а также в ситуациях фрустрации, когда участникам не удавалось договориться друг с другом или они тем или иным образом мешали друг другу выполнять задание. Короткие обрывистые фразы сопровождали те ситуации, в которых команды не стремились пойти навстречу друг другу, наоборот, нагнетали противостояние, увеличивали напряжённость. Именно в коротких вербальных коммуникациях можно было «прочитать» нежелание к открытому взаимодействию, проявления подозрительности, замкнутости. Особенно это было очевидно, когда вербальные фразы сопровождались невербальными закрытыми жестами, подчёркивающими сказанное и проясняющими доминирующие эмоции участников эксперимента.

«Длительные» вербальные коммуникации в основном использовались участниками в тех случаях, когда у них была возможность поделиться своим мнением, проговорить аргументы в пользу своей стратегии. С помощью «длительных» вербальных коммуникаций участники демонстрировали свою заинтересованность, стремились получить дополнительную, уточняющую информацию, прояснить позиции друг друга, а в том случае, когда они не были заинтересованы происходящим в ходе деловой игры, стремились объяснить, почему.

Короткие и длительные вербальные коммуникации могут пониматься как особые коммуникативные коды общения, в которых в одном

случае могут проявляться противостояние, напряжённость, антагонизм и непринятие, а в другом случае заложены готовность, желание, настрой на взаимодействие и диалог. Важно отметить, что наиболее ярко они проявляются на этапе информационного обмена, в ситуации, когда неопределённость, ограниченность времени, неравномерность в распределении ресурсов были очевидными.

Также хотелось обратить внимание на гендерные различия в использовании вербальных и невербальных коммуникаций. Так, например, мы заметили, что женщины используют чаще «длительную коммуникацию» по сравнению с мужчинами. Мужчины предпочитают более короткие и лаконичные фразы и более выразительные жесты.

Однако женщины чаще используют ложь в подаче информации, при этом происходит диссонанс между вербальными и невербальными составляющими. Используя недостоверную, неточную информацию, женщинам-участницам удавалось разыгрывать большее количество сценариев передачи информации, в то время как мужчины предпочитали промолчать и выдержать многозначительную паузу в дискуссии, демонстрируя «короткую коммуникацию». Когда от того, насколько успешно получалось обмануть оппонентов, зависел успех команды, женщинам лучше всего удавалось сгладить диссонанс между вербальным и невербальным языком. Однако перечисленные замечания и комментарии носят частный характер, несмотря на то, что были отмечены всеми наблюдателями и супервайзерами. Наша дальнейшая работа заключается в проверке/проведении исследования, направленного на изучение гендерных различий в «длительной – короткой коммуникации».

Другими словами, наблюдатели многократно отмечали различие в форме, характере и содержании обсуждаемой информации на подготовительной стадии, и затем значительное отличие в подаче этой информации.

В перспективе мы надеемся выявить алгоритм достижения соглашений в переговорах.

Таким образом, была впервые разработана и апробирована бизнес-игра, в которой были заданы условия, максимально приближенные к реальной действительности ведения переговоров. Они могут оказывать значимое влияние на исход переговорного процесса, на его результат.

Стоит отметить, что применение деловой игры для изучения многих аспектов переговорного процесса представляется перспективным направлением для научных исследований в области психологии. Изучение

социально-психологических факторов, влияющих на предпочтительность выбора тех или иных стилей ведения переговоров, а также вербальных и невербальных коммуникаций в ходе переговоров способствует как поиску наиболее эффективной поведенческой модели в переговорной практике, так и нахождению социально-психологических условий, влияющих на достижение взаимовыгодного результата, качество работы и сроки выполнения поставленной задачи.

Манипуляции

Manipulus – латинский оригинал термина «манипуляция» имеет два значения:

- а) пригоршня, горстка (manus – рука + re – наполнять),
- б) маленькая группа, кучка, горсточка (manus + ri – слабая форма корня).

Во втором значении это слово означало также небольшой отряд воинов (около 120 человек) в римском войске. Манипуляция – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому нарушению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями. В Оксфордском словаре английского языка «манипуляция» (manipulation) в самом общем смысле определена как обращение с объектами со специальными намерениями, особой целью, вроде ручного управления, движений руками.

В переносном смысле Оксфордский словарь определяет манипуляцию как «акт влияния на людей или управления ими или вещами с ловкостью, особенно с пренебрежительным подтекстом, как скрытое управление или обработка». Именно в таком наполнении слово «манипуляция» заменило в политическом словаре раньше существовавший термин «макиавеллизм». Можно назвать как минимум две причины такой замены. Во-первых, произошло смещение ведущего акцента с оценочного взгляда на технологический взгляд при подходе к этому феномену. А во-вторых, расширился круг явлений, к которым стал относиться термин «манипуляция» – речь шла уже не столько о качестве отдельных политических лидеров, сколько о деятельности целых институтов и государственных образований.

Основные направления для психологического влияния и манипуляций:

1. Интересы человека, его потребности и склонности.

2. Убеждения (политические, религиозные, нравственные), мировоззрение.

3. Привычки, стиль поведения, способы мышления, привычки, особенности характера, профессиональные навыки.

4. Психическое и эмоциональное состояние (как в общем, так и на данный момент).

Манипуляции: информационные, позиционные, вербальные и психологические

Информационные

Интересную модель информационного взаимодействия предложила О. Йокояма. Согласно этой модели, партнеры вступают в общение, уже имея некоторый набор сведений, известных им обоим: общекультурный багаж, знание о ситуации, некоторые представления о партнере. О. Йокояма обращает внимание на модельные различия между такими феноменами, как ложь, недоверие, шутка, вежливость, манипуляция. Признаком манипулятивного воздействия автор считает наличие двойного высказывания, а именно – наряду с произносимым вслух высказыванием отправитель воздействия имеет вполне конкретные ожидания относительно действий партнера, но по каким-либо соображениям не намерен выдавать их. Это скрытое воздействие осуществляется с опорой на какое-либо содержание, известное обоим партнерам, но актуально не упоминаемое.

Классификация информационных преимуществ на переговорах:

Собственные ресурсы:

1) статусные: ролевая позиция, должность, возраст;

2) деловые: квалификация, аргументы, способности, знания.

Привлеченные (заемные) силы – те преимущества, в создании которых важную роль играют другие лица, как правило, в ситуации не представленные:

1) представительская поддержка – опора на силу конкретных третьих влиятельных лиц;

2) конвенциональные преимущества – опора на силу обобщенных «других», на всеобщие требования, нормы поведения, традиции, ценности, мораль.

Процессуальные силы – преимущества, которые извлекаются из самого процесса взаимодействия с партнером:

1) динамические силы: темп, паузы, инициатива;

2) позиционные преимущества: эксплуатация эмоционального тона прежних отношений;

3) договор: результат совместных соглашений, содержащих в себе юридическую, моральную или рациональную силу.

Способы информационного влияния с целью оказания манипулятивного воздействия:

1) **«универсальные высказывания»**, которые в принципе проверить невозможно, а потому они и не подлежат обсуждению: «Вы знаете кого-то, кто ни разу не солгал?».

2) **генерализация:**

- на классы людей: «опытные и неопытные»; «избранные и простые смертные» и т. п.;

- во времени: «всегда», «постоянно», «вечно»;

3) **неявное указание на общепринятую норму:** «Вы даже руки не пожали, китель не застегнули»;

4) **маскировка под предположения:** «Несмотря на их отношения, они все-таки проводят переговоры вместе...», этим сообщается о том, какие отношения у обсуждаемых людей;

5) **неопределенный референтный индекс:** «В моем институте, в Гарварде, считают», «Говорят что русские...»;

6) **умножение действий, имен, ситуаций:** «Ох уж эти русские» (в адрес одного из нас);

7) **«коммуникативный саботаж»**, при котором предыдущая реплика игнорируется, а в ответ вводится новое содержание;

8) **двусмысленность:** «Будете правильно вести себя, получите свои бонусы», «Если корабль не остановится, то начнется ядерная война».

9) **замещение субъекта действия:** «История не простит нам, если мы не сможем договориться»;

10) **подмена нейтральных понятий эмоционально-оценочными коррелятами и наоборот:** обратимость понятий «шпион» и «разведчик»; «красная собака роет под нашими дверями»;

11) **ложная аналогия:** «Америка – страна свободных людей» – как будто в других странах нет свободных людей;

12) **тематическое переключение:** «Ну, как, ты поговорил с женой? Во сколько у нас банкет?»

Большая часть манипулятивных технологий основана на искажении, сокрытии и другом использовании информации (табл. 9).

**Таблица 9. Манипуляционные приемы
и методы противостояния им**

Типы тактических манипулятивных приемов	Описание и примеры	Методы противостояния
«Нога в дверях»	Используется на переговорах по продажам, опытными торговцами. Вначале уговаривают попробовать, взять на пробу, только посмотреть, только послушать и т. д., а затем задают вопрос: «Ну как, понравилось?», на который сложно ответить отрицательно, это простая, но действенная ловушка для сознания.	Ваше чувство вины и дискомфорт в данном случае – лишь продукт ложных воззрений и иррациональных установок, как результат психологической манипуляции
Решение здесь и сейчас	Техника манипулирования направлена на то, чтобы заставить человека принять решение немедленно. Манипулятор провоцирует и иногда напрямую настаивает на том, что определиться нужно непременно «здесь и сейчас», так как «завтра будет уже поздно» (подскочат цены, закроют банк, начнется война и т. п.)	Стоит выработать для себя правило «не принимать скоропалительных решений». Для того чтобы не «прогореть», следует не решать немедленно, а принять информацию к сведению, отложив решение на время, необходимое для его обдумывания.
«Карфаген должен быть разрушен»	Техника многократных повторов – психологический способ манипулировать сознанием людей. <i>Во время Пунических войн – борьбы не на жизнь, а на смерть между Карфагеном и Римом – суровый римский сенатор Катон Старший прославился усвоенной им привычкой. Выступая в римском сенате, о чем бы он ни говорил – о выборах ли в комиссию или о ценах на овощи на римском рынке, – каждую свою речь Катон неизменно заканчивал одной и той же фразой: «А кроме того, я думаю, что Карфаген должен быть разрушен!» У сенатора была цель – приучить слушателей к данной мыс-</i>	Отслеживайте технику повторов. Не давайте количеству перейти в качество, напоминая себе и отстаивая аргументы своей собственной позиции.

	<p><i>ли. Такое многократное повторение одной и той же фразы, в конце концов действительно заставило сенаторов привыкнуть к стоящей за ней мысли настолько, что предстоящее разрушение Карфагена стало для них чем-то естественным. Над мудрым старцем сначала посмеивались. Но потом все случилось, как ему хотелось: в результате страшной кровавой борьбы Рим победил, Карфаген был стерт с лица земли, а самое место, где он стоял, распахали римскими плугами.</i></p>	
<p>Использование малоизвестных слов и терминов</p>	<p>Насыщение речи умными словами и сложными понятиями. С одной стороны, это создает впечатление значимости обсуждаемой проблемы, весомости приводимых доводов, высокого уровня профессионализма и компетентности говорящего. С другой стороны, использование непонятных, наукообразных терминов может спровоцировать реакцию оппонента в виде раздражения, отчуждения или ухода в психологическую защиту</p>	<p>Не бойтесь признаться в своей некомпетентности, показать свое незнание. Знать абсолютно все невозможно. Важен не уровень эрудиции, а лишь желание и стремление узнать то, что нужно и полезно.</p>
<p>Обратное желание</p>	<p>Добиться чего-то, настойчиво выражая желание, обратное тому, чего на самом деле хочется, акцентирование внимания на крайней желательности исполнения просьбы (например, ее неоднократное повторение) побуждает, наоборот, к отказу ее выполнить. А часто даже провоцирует на действия строго противоположные. Этот антагонизм и используют манипуляторы.</p>	<p>Постарайтесь задаться вопросом о целях собеседника и истинных мотивах такого поведения. В своей известной просьбе «Делай со мной, что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст!» (в книге Д. Харриса «Сказки дядюшки Римуса») Кролик-манипулятор полагался как раз на достижение обратного эффекта. Конечно, Лис швырнул его именно в тот самый терновый куст, который, как известно, оказался</p>

		родным домом поднатолкнувшего в манипуляциях Кролика.
Использование «мнения масс»	При использовании данного приема осуществляется подбор суждений, высказываний, фраз, создающих впечатление, будто так делают все. Сообщение, например, может начинаться словами: «Все нормальные люди понимают, что...» или «Ни один здравомыслящий человек не станет возражать, что...» и т. п. Посредством «общей платформы» у человека вызывают чувство уверенности в том, что большинство членов определенной социальной общности, с которой он себя идентифицирует или мнение которой значимо для него, принимают подобные ценности, идеи, программы и т. п.	Замечайте сверхобобщения. Их характеризуют слова-маркеры, такие как: <i>все, никто, всюду, нигде, всегда, никогда</i> и тому подобные признаки работы иррациональной установки.
Неуместное переспрашивание или затрудняющие уточнения, или Техника бесконечного уточнения (Цзен В., Пахомов Ю.В., 1985)	При такой манипуляции эффект достигается за счет того, что манипулятор делает вид, будто желает лучше что-то для себя уяснить. Но выспрашивание является мишенью манипулятора. Он переспрашивает вас, однако повторяет ваши слова только вначале. Далее манипулятор только частично говорит о том же, привнося в сказанное Вами раньше другой смысл. Тем самым он изменяет общее значение сказанного в угоду себе.	Следует быть предельно внимательным, когда оппонент переспрашивает о чем-то, сказанном Вами. Всегда вслушивайтесь в то, о чем Вам говорят, и, заметив подвох, уточните свои слова и заявления. Причем даже в том случае, когда манипулятор делает вид, что не замечает вашего стремления еще раз прояснить свою позицию и старается перейти на другую тему.
Искусственное безразличие или псевдоневнимательность	Эта техника заключается в том, что манипулятор старается как можно безразличнее воспринимать и собеседника, и получаемую информацию. Так он вызывает у оппонента бессознательное стремление во что бы то ни стало постараться убедить манипулятора в своей значимости для	Не торопитесь и не бросайте все козыри на стол. Более четко контролируйте свои эмоции и поведение.

	<p>него. Манипулятору остается только управлять информацией, получая те факты, которые ранее объект не собирался выкладывать.</p>	
<p>Манипуляция страхом</p>	<p>Использование человеческих страхов – один из самых любимых приемов манипуляторов всех типов и мастей. Очень часто они играют на недостаточной информированности человека.</p>	<p>Выясните, насколько реально угроза. Уточните для себя степень и вероятность опасности, обратившись к независимым и надежным источникам информации, лучше к нескольким.</p>
<p>Манипуляция с помощью пресуппозиции</p>	<p>Человеческий мозг устроен таким образом, что он автоматически додумывает информацию, пропущенную в предложении. <i>Пресуппозиция (от лат. prae – впереди, вперед и sup positio – подкладывание, заклад) – это не высказанная, но подразумеваемая под высказыванием информация. Это то, что в речи воспринимается как «истинное», не подлежащее обсуждению.</i></p>	<p>Тактика ухода от того вида манипуляции похожа на ту, что используют в случае противостояния закрытым вопросам. Заключается она в следующем: не соглашаться с навязанными рамками манипуляции, озвучивать свою версию событий и взгляд на ситуацию. <i>Партнеры могут предлагать друг другу иллюзию выбора: «Ты дашь мне деньги сейчас или завтра?» Пресуппозиция – «ты все равно дашь мне деньги». «В какой валюте Вам удобнее будет заплатить?» Пресуппозиция – «вы будете платить».</i></p>
<p>Манипуляция чувством вины или обиды</p>	<p>Использование обиды или чувства вины – один из самых верных приемов манипуляции близким человеком. Образ несчастной жертвы часто дает своему носителю «дивиденды» в виде негласных полномочий и репараций. Бывает, что человек живет в роли жертвы годами и уже свыкся с этим, однако у окружающих он уже не вызывает сочувствия и желания помочь, а, наоборот, провоцирует на раздражение и даже агрессию, и как ни странно это звучит, именно жертва оказывается всегда на вершине</p>	<p>Если партнер чем-то Вас обидел, то лучше сразу обсудить этот вопрос. Цивилизованно и корректно, не давая оценок ни происходящему, ни партнеру. Прояснить ситуацию и скорректировать правила взаимодействия для снижения вероятности повторения похожей ситуации.</p>

	<p>пирамиды в семейной системе. Такой человек влияет на других с помощью их чувства вины. Со временем люди, вовлеченные в эту игру, начинают прямо или полуосознанно понимать эту манипуляцию и реагировать на нее агрессией.</p>	
<p>Манипуляции гневом</p>	<p>Существуют люди, которые осознанно выходят из себя, чтобы вынудить Вас поддаться их эмоциям. Это манипуляторы, использующие так называемый тактический гнев.</p>	<p>Для начала Вам потребуется ваша решительность: Вы не должны уступать или позволять на себя кричать. Если манипулятор продолжает кричать, уйдите. Продолжайте так себя вести при любых последующих стычках, когда он злится, пока гневливый оппонент не научится вести себя с Вами рационально.</p> <p>В отношении собственного гнева, стоит заранее выработать осознанную позицию и правила. Помните, что в гневе Вы произносите такую речь, о которой будете жалеть всю жизнь.</p>
<p>Манипуляции молчанием</p>	<p>Люди прибегают к многозначительному молчанию, когда хотят показать, как они расстроены. Иначе, по их мнению, вы подумаете, что проблема неважна для них. Люди, часто прибегающие к молчанию по незначительным поводам, создают неприятную атмосферу, которая может испортить рабочие отношения. Молчание рассчитано на то, чтобы вызвать у Вас чувство вины, когда Вы поймете, как расстроен этот человек.</p>	<p>Постарайтесь воздержаться от подыгрывания «надутому», потому что если это сработает однажды, молчун будет прибегать к подобному приему постоянно. Но будьте с ним резки; ведите себя так, как будто все нормально. Подождите, пусть он сам нарушит молчание.</p>
<p>Манипуляция любовью</p>	<p>«Если любишь, то...» Эта манипуляция рассчитана на близких, хорошо знакомых людей, испытывающих к манипулятору положительное отношение. Страх быть отвергнутым во многих людях с самого детства.</p>	<p>Любовь не предмет торгов, а результат отношения. Замечая эксплуатацию своих чувств, подумайте, насколько это Вам нужно.</p>

<p>Манипуляция надеждой</p>	<p>Блестящие обещания нередко скрывают за собой стремление к сиюминутной выгоде их автора.</p> <p><i>Сказочные обещания Кота Базилио и Лисы Алисы были продиктованы их желанием заполучить поскорее золотые, звеневшие в кармане у Буратино. Часто подобные «песни» приводят и более осведомленных граждан к закапыванию наличности «на Поле Чудес в Стране Дураков».</i></p>	<p>Доверяйте фактам, а не мнениям. В принятии решений опирайтесь на реальный опыт, а не на чьи-то истории или предположения.</p> <p><i>Арабская поговорка гласит: «Умный надеется на свои дела, а глупый полагается на надежду».</i></p>
<p>Манипуляция тщеславием</p>	<p>Маленькие крючочки, крепко цепляющие избыточно раздутое эго, могут выглядеть как невинный комментарий. Похвала, используемая в расчете добиться своих целей: «Вы прекрасно составляете отчеты! Наверняка и с тем, который я хочу Вам предложить, никто не справится лучше Вас!»</p>	<p>Вспомните, планировали ли Вы сделать предлагаемое до изложения провокационного предложения? Проверьте соответствие задуманного своим интересам и возможностям.</p>
<p>Ирония или сарказм</p>	<p>Манипулятор выбирает изначально ироничный тон, критичные высказывания и замечания, приправленные шутками или провокационными комментариями.</p>	<p>Если Вы не будете поддаваться на провокации манипулятора, осознав или напомнив себе, с кем и чем имеете дело, то сможете сохранить ясность мысли, точность формулировок и эмоциональный баланс.</p>
<p>Смещение акцентов</p>	<p>Манипуляторы сознательно смещают акценты в подаваемом материале, отодвигая на второй план что-то не совсем желательное и подчеркивая необходимое им.</p>	<p>Проверяйте информацию, не стесняйтесь задавать уточняющие вопросы и выяснять детали.</p>
<p>Эмоциональное заражение</p>	<p>Данная технология манипулирования основана на таком свойстве психики человека, как эмоциональная заражаемость. Таким образом, «зарядив» нужную информацию необходимыми эмоциями, возможно преодолеть барьер разума и вызвать в человеке взрыв страстей, заставив его переживать по поводу услышанного.</p>	<p>Следует разделять эмоциональный посыл и содержательный аспект информации. Заражение получает наибольшее распространение в толпе, где, порог критичности каждого индивидуума ниже и включаются исторически более древние рефлексy и инстинкты.</p>

<p>«Психологическое айкидо»</p>	<p>В зависимости от подачи одних и тех же материалов можно добиваться различных, порой противоположных мнений аудитории. То есть, какое-то событие можно искусственно «не заметить», а чему-то, наоборот, уделить повышенное внимание.</p>	<p>Проверьте, соответствует ли Ваша текущая позиция вашим стратегическим принципам и приоритетам. Сравните Вашу позицию до и после получения дополнительной внешней информации, изменившей Ваше восприятие происходящего. Проанализируйте достоверность, важность и значимость привнесенной извне информации. Соотнесите полученные под влиянием этой информации выводы со своими долгосрочными и предшествующими планами, системами оценок, приоритетов и значимыми отношениями.</p>
<p>Команды, скрытые в предложениях и вопросах</p>	<p>Манипулятор скрывает свою команду-установку под видом просьбы. Наглядно это может продемонстрировать одна дзен-буддистская притча:</p> <p><i>Беседы дзенского учителя Банкея привлекали не только дзенских учеников, но и людей разных сект и рангов. Его большая аудитория вызвала недовольство священника секты Ничирен, так как последователи секты покидали его, чтобы слушать о Дзен. Эгоцентричный ничиренский священник пришел в храм, вознамерившись поспорить с Банкеем.</i></p> <p>– Эй, дзенский учитель! – позвал он.</p> <p>– Подожди минутку. Всякий, кто уважает тебя, будет повиноваться твоим словам, но я не уважаю тебя. Можешь ли ты заставить меня повиноваться?</p> <p>– Подойди ко мне, и я покажу тебе,</p> <p>– сказал Банкей. Священник стал величественно прокладывать себе</p>	<p>Четко осознайте свои цели и «систему координат». Стоит также постараться выяснить мотивы и интересы собеседника. В последующем будет легче отследить тактику и стратегию их достижения, оформленную в виде конкретных техник.</p>

	<p><i>дорогу через толпу к учителю. Банкей улыбнулся:</i></p> <p><i>– Встань слева от меня.</i></p> <p><i>Священник повиновался.</i></p> <p><i>– Нет, – сказал Банкей, – нам будет удобнее разговаривать, если ты станешь справа от меня. Перейди сюда.</i></p> <p><i>Священник с достоинством перешел направо.</i></p> <p><i>– Видишь, – сказал Банкей, – ты повинуешься мне. Мне кажется, что ты человек тонкий и мягкий. А теперь садись и слушай.</i></p> <p><i>В этой притче из далекого прошлого мы можем наблюдать прямые манипуляции, она подчеркивает лишь характер посылов, стоящих за обычным разговором и предложениями. Но подобное влияние может осуществляться и более скрытыми приемами.</i></p>	
<p>Уход от обсуждения</p>	<p>Для ухода от обсуждения могут использоваться такие уловки, как: прерывание, перебивание, повышение тона, демонстративное поведение, показывающие нежелание слушать и неуважение к оппоненту. После их применения делаются высказывания по типу: «...с Вами невозможно разговаривать, ведь Вы не дадите ни одного вразумительного ответа ни на один вопрос», «...с Вами невозможно разговаривать, ведь Вы не дадите возможности высказать не совпадающую с Вашей точку зрения...» и т. д. Срыв обсуждения методом провоцирования конфликта осуществляется с помощью разнообразных приемов выведения оппонента из себя, когда дискуссия превращается в обыкновенную перебранку, совершенно не связанную с первоначальной темой.</p>	<p>Сохраняйте эмоциональное спокойствие, выдержку и самообладание. Объясните себе, что данная уловка является провокацией агрессора и не сработает, поскольку вы ее уже опознали. Не стоит испытывать гнев по отношению к самому агрессору за то, что он позволил себе подобную несправедливость. Такова его природа.</p>

<p>Искусственное смещение спора</p>	<p>В этом случае, приступив к обсуждению какого-либо положения, манипулятор старается не приводить доводы, из которых следует это положение, а предлагает сразу перейти к их опровержению. Таким образом, ограничивается возможность для критики позиции манипулятора, а сам спор смещается на аргументацию противоположной стороны. В том случае, если оппонент поддался этому и начинает критиковать выдвинутое положение, приводя различные аргументы, стараются вести спор вокруг этих аргументов, выискивая в них недостатки. Свою систему доказательств манипулятор при этом для обсуждения не предоставляет.</p>	<p>Возвращайте диалог в нужное Вам русло. Помните об эффекте «своего поля» в футболе. В коммуникации «свое поле» имеет еще большее значение. Не отдавайте инициативу и возвращайтесь «к себе» и выбранной позиции.</p>
<p>Поток вопросов</p>	<p>В случае данного манипулятивного приема объекту задают сразу несколько разных вопросов по одной теме. В дальнейшем действуют в зависимости от его ответа: обвиняют в непонимании сути проблемы или в том, что он не ответил на вопрос полностью, или в стремлении ввести в заблуждение.</p>	<p>Озвучьте, что Вы полагаете более целесообразным отвечать на вопросы последовательно, и концентрируйте своими ответами внимание на выбранной Вами теме. В случае агрессивного давления игнорируйте последующие вопросы и продолжайте спокойно отвечать на выбранный Вами или держите паузу, пока поток вопросов не иссякнет. Возможны варианты активной дискредитации манипулятора. Например, взять листок и начать запись вопросов с комментарием, как в известной комедии: «Нельзя ли помедленнее, я записываю...»</p>
<p>Ложная спешка и быстрый темп</p>	<p>Манипуляция возможна за счет навязывания очень быстрого темпа речи и проталкивания своих идей. Манипулятор, прикрываясь спешкой и</p>	<p>Болтливость, говорливость и многословность манипулятора можно прекратить вопросами и переспраши-</p>

	отсутствием времени, забалтывает своего собеседника, который, не успевая не то чтобы ответить, а даже подумать, тем самым демонстрирует свое молчаливое согласие.	ванием. Сбить темп поможет, например, такая уловка как – «Извини, мне надо срочно позвонить. Подождешь?»
Цитирование слов оппонента	В данном случае манипулятор цитирует, причем неожиданно, слова оппонента. В большинстве случаев слова частично искажаются.	Защищаясь, можно ответить тем же, выдумать фразу и выдать ее за слова манипулятора, некогда им сказанные.
Высказать подозрительность и вызвать оправдания	Этот способ манипулирования используется для ослабления защитного барьера психики человека. Роль манипулятора – в каком либо вопросе разыграть подозрительность, ответной реакцией на которую будет желание оправдаться. Этого он и добивается. Защитный барьер ослаб, можно «проталкивать» нужные установки.	Защитой здесь выступает осознание себя уверенной в себе личностью. Покажите манипулятору, что Вам все равно, если на Вас обижаются, и Вы не побежите догонять, если он захочет уйти. Влюбленные возьмите на вооружение, не позволяйте собой манипулировать!
Ложная усталость	Манипулятор дает понять, что сильно устал и не в состоянии, что-либо доказывать и выслушивать возражения. И по тому манипулируемый быстрее соглашается с его словами, и, идя у него на поводу, не утомляет его возражениями.	Не поддавайтесь на провокации.
Техника Сократа или скажи «да»	Подобный прием манипуляции осуществляется за счет построения диалога таким образом, когда манипулируемый все время соглашается со словами манипулятора. Так манипулятор подводит объект воздействия к принятию своей идеи.	Смените направленность беседы.
Наблюдение и поиск схожих черт	Манипулятор выдумывает или находит некую схожесть между собой и манипулируемым, невзначай обращает на это внимание, тем самым повышает доверие к себе и ослабляет защиту. Можно действовать, продвигать идею, внушать мысль (используя другие способы и приемы манипулирования), просить.	Защита: нужно резко сказать манипулятору о своей с ним непохожести.

Контрманипулятивные приемы и техники

Техника бесконечного уточнения. Применяется, когда партнер по общению эмоционально требует чего-то или в чем-то обвиняет. В этом случае не следует вступать в пререкания, объяснения или оправдания.

Вопросом на вопрос, или Позвольте я задам Вам вопрос. Если задали сложный вопрос, можно ответить фразой «Это очень интересный момент... Почему Вы задали этот вопрос?». Чтобы задать вопрос или ответить на вопрос по существу, нужно подумать, следовательно, часть энергетического заряда перевести из эмоционального потока в рациональный. Кроме того, выигрывается время, которое партнер тратит на обдумывание ответа на Ваш вопрос. Тем самым, задавая уточняющий вопрос, мы получаем время и энергию для того, чтобы не дать чувствам ошеломить нас.

Техника внешнего согласия, или Наведение тумана. Эта техника особенно эффективна против несправедливой критики или откровенной грубости. Уверенный человек внешне соглашается, хотя может и не изменить своей позиции. Например:

- «Какая неожиданная мысль! Надо будет ее обдумать...»;
- «Я подумаю над тем, как мне учесть это в работе»;
- «Я подумаю, имеет ли это ко мне отношение»;
- «Может быть...»

Техника испорченной пластинки. В ответ на нападение адресат формулирует емкую фразу, содержащую важную информацию нападающему. Фраза должна быть такой, чтобы можно было повторить ее несколько раз, не нарушая осмысленности разговора.

Техника английского профессора. Партнер корректно выражает сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает его личных прав:

- «Джордж, Вы не могли бы говорить немного помедленнее и более короткими фразами, чтобы я мог переводить более точно?»
- «Боюсь, что нет... Видите ли, говорить быстро и длинными фразами – это часть моей личности»

Дайте мне закончить. Не позволяйте перебивать себя, когда вы хотите сформулировать важную мысль или заключительную фразу, имеющее итоговое значение.

Спокойствие и отчужденность. Эффективная психозащита, которая требует определенной психологической холодности и отчужденности. Гнев, страх, злорадия, удивление, радость должны быть купированы до того, как будут предприняты конкретные действия по психозащите.

Поиск и подключение дополнительных факторов, способных повлиять на ситуацию. Всегда существуют потенциальные ситуационные силы, работающие на нас – будь это время, люди, общественные стереотипы, какие-то параллельные события. Изменяйте ситуационное поле таким образом, чтобы оно стало чужим для манипулятора и создавало дополнительные выгоды для Вас.

Это мой список обсуждаемых вопросов. Стремитесь помещать наиболее «трудные» вопросы в конце повестки дня переговоров, чтобы у другой стороны не было достаточно времени для изложения своих доводов. Противоположная сторона оказывается в ситуации дефицита времени, даже в том случае, если возникает желание выдвинуть контраргумент.

Предварительные тренировки на чужом поле. Периодически стоит практиковать нетипичное для себя поведение – нарушать свой обычный ролевой и личностный образ. С одной стороны, это увеличивает степень свободы поведения, с другой – делает Вас менее прогнозируемыми.

Не принимайте чужой оценки ситуации. Если Вы приняли чью-то оценку ситуации и начали планировать какие-то действия в соответствии с этой оценкой – манипулятор добился своего. Нужно не только отвергать чужие ситуационные рамки, но и предлагать собственную оценку ситуации. Ваше избавление от навязанных кем-то рамок может начаться с фразы: «А теперь позвольте рассказать, как я вижу все это...» – и далее уже можно рисовать ситуационную картину из точки, выгодной именно Вам.

По возможности не принимайте обязательства, навязанные Вам извне. Лучше претерпеть кратковременные потери в деньгах, времени и силах, чем взяться выполнять внешне некритичные для Вас обязательства, которые навязываются извне. Нужно исходить из того, что важны прежде всего обязательства перед собой.

Избегайте спровоцированных бездумных действий. Если кто-то настаивает, чтобы что-то было сделано «немедленно», никогда не стоит соглашаться с этим сразу. Для начала выделите время на обдумывание

ситуации и получение дополнительной информации. Следует также настаивать на внятных объяснениях. Слабые объяснения являются признаками обмана или недостатком знаний у якобы информированного собеседника.

Критическое восприятие ситуационных требований. Следует критически подходить к любым ситуационным требованиям, какими бы тривиальными они ни казались: ролевые отношения и правила всегда должны пониматься, но далеко не всегда – приниматься. Групповые ритуалы, лозунги, обязанности и обязательства – все это зачем-то нужно кому-то. Требования, вытекающие из ситуации, далеко не всегда обязательны к исполнению.

В жизни почти не бывает простых решений. Если кто-то говорит о «простых решениях» Ваших сложных личных, социальных и политических проблем, то это, скорее всего, неправда.

Не бывает мгновенной «приятности». Не существует такой вещи, как внезапная и безусловная любовь, доверие или дружба со стороны незнакомых людей. Дружба и доверие всегда развиваются со временем и обычно включают взаимообмен, преодоление и соучастие – т. е. предварительную работу с обеих сторон. Поэтому «внезапная любовь» и «вдруг возникшая» дружба скорее всего являются тем ситуационным фоном, который манипулятор создает для успешного влияния для Вас.

Отделение себя от всех. Следует избегать «тотальных ситуаций», когда обращаются и указывают «всем», а не Вам лично. В подобных ситуациях очень мало личного контроля и свободы, поэтому немедленно стоит определить границы собственной автономии и на всякий случай подготовить психологические и физические пути для отхода.

Ваши ошибки – ваша проблема. Стремитесь сразу распознавать симптомы «чувства вины», провоцируемой у Вас кем-то, и никогда не действуйте исходя из мотива вины. Ошибки неизбежны, но это – Ваши ошибки. Поэтому не стоит спешить исправлять ошибки тем способом, который спланирован не Вами.

В каждой ситуации есть что-то новое. Будьте внимательны к тому, что Вы делаете в «типичной ситуации». Нельзя позволять привычке и стандартной текущей процедуре заставлять Вас действовать бездумно – ведь каждая последующая «типичная ситуация» всегда явля-

ется слегка иной, а вашими шаблонными действиями всегда можно воспользоваться ввиду их высокой прогнозируемости.

Не связывайте себя прошлым поведением. Когда кто-то упоминает о Вашей «надежности» – всегда стоит насторожиться. Ведь совершенно нет необходимости поддерживать соответствие между Вашими действиями в разные моменты времени – и Вы, и ситуация могут измениться. Поэтому статус «надежного» всегда несколько фальшив, так как он предусматривает какие-то действия и реакции, зависящие не от ситуации, а от самого статуса «надежности». Гораздо предпочтительней статус «адекватности ситуации».

Надумали – действуйте! Недостаточно просто понять, что имеет место манипулирование, – нужно всегда быть готовым открыто не подчиниться, защищаться, бросать вызов, а также претерпевать последствия такого поведения.

Простите! Не стесняйтесь перебивать сразу же, как только Вам показалось, что другая сторона предпринимает какие-то действия против Вас.

Я не уверен, что согласен. Старайтесь избегать негативных и категоричных ответов, формула «да, но» является более действенной и эффективной, нежели «нет».

1. Вильгельм Т., Эдмюллер А. Техники манипуляции. Распознавание и противодействие. М., 2013.

ЗАДАНИЕ К РАЗДЕЛУ 3

Упражнения поддерживают нас в форме и подготавливают нас к переговорам. Подумайте над реальными примерами и попытайтесь сопоставить теорию с Вашим опытом.

1. Напишите три фразы в начале переговоров, с помощью которых Вы могли бы получить преимущество в дальнейшем. _____

2. Перечислите три практических момента, которые в дальнейшем Вы будете делать или выполнять по-другому, руководствуясь полученными знаниями и информацией. _____

3. Вспомните, что в дальнейшем Вы будете избегать? _____

Заключение

Искусство переговоров всегда будет оставаться важным коммуникативным навыком современного общества. Стратегии и тактические приемы, имеющие свое распространение в переговорной практике, могут выходить за границы своего существования и применяться в более широком контексте: от построения межличностных отношений до изменения и трансформации поведенческих моделей. Переговоры – это сотрудничество или принуждение, это цивилизованная форма убеждения с целью преодоления сопротивления и разногласий. Знание и владение стратегиями переговоров, умение управлять и влиять на их характер, использование коммуникативных тактических приемов, методов влияет и определяет их эффективность и успешность.

Чем более сложным и многогранным становится общество, тем важнее становятся вопросы управления коммуникационными процессами при самых различных обстоятельствах. Переговоры становятся одной из самых цивилизованных форм взаимодействия между сторонами, когда возможно продвижение от первоначально противоположной позиции в направлении достижения согласия. Переговоры – это универсальная и лучшая альтернатива в самых различных ситуациях.

Литература

- Бесемер Х.* Медиация. Посредничество в конфликтах / пер. с нем. Н.В. Маловой. Калуга, 2004.
- Гоулстон М.* Я слышу Вас насквозь. Эффективная техника переговоров. М., 2012.
- Даймонд С.* Переговоры, которые работают. М., 2011.
- Кац Д.В.* Переговоры и посредничество: Инструменты повседневной деятельности международного. СПб., 2008.
- Киссинджер Г.* Дипломатия. М., 1997.
- Кови С.Р.* Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности: пер. с англ. 3-е изд. М., 2008.
- Лебедева М.М.* Технология ведения переговоров. М., 2010.
- Мамонтов С.* Тактика ведения переговоров. СПб., 2002.
- Невербальное общение. Мимика, жесты, движения, позы и их значение: Полное руководство по невербальному общению. М., 2007.
- Никольсон Г.* Дипломатия. М., 1941.
- Ниренберг Дж.* Маэстро переговоров. Минск, 1996.
- Пиз А.* Язык телодвижений. Нижний Новгород, 1992.
- Себеиус Дж.* Межкультурные переговоры // Harvard Business Review. 2005.
- Стил П.Т., Бизор Т.* Переговоры в бизнесе: практ. пособие: пер. с англ. М., 2004.
- Фаст Дж.* Язык тела: пер. с англ. М., 1997.
- Фишер Р., Эртель Д.* Подготовка к переговорам. М., 1996.
- Фишер Р., Юри В., Паттон Б.* Переговоры без поражения: Гарвардский метод. М., 2010.
- Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения: пер. с англ. М., 1990.
- Шеретов С.Г.* Ведение международных переговоров. Алматы, 2004.
- Юри У.* Гарвардская школа переговоров. Как говорить НЕТ и добиваться результатов / пер. с англ. Т. Новиковой. М., 2012.
- Юри У.* Преодолевая «нет», или Переговоры с «трудными» людьми. М., 1993.
- Cohen R.* Negotiating Across Cultures: Communication Obstacles in International Diplomacy. Wash. (D.C.), 2002.
- International Negotiation: Analysis, Approaches, Issues / ed. by V.A. Kremenyuk. San Francisco; Oxford, 1991.
- Schelling T.* The Strategy of Conflict. Cambridge (Mass.), 1963.
- Zartman I.W., Berman M.R.* The Practice negotiator. New Haven, 1982.

ГЛОССАРИЙ

BATNA (аббревиатура от англ. Best Alternative To a Negotiated Agreement – лучшие альтернативы к соглашению в переговорах).

Барьеры восприятия – комплекс психологических и социальных препятствий на пути адекватного восприятия интересов, позиций и идей сторон процесса коммуникации, приводящий к формированию нежелательного (негативного) отношения сторон друг к другу.

Вербальная коммуникация – речь, слушание, письмо и чтение.

Враждебность – это фиксированная и резко выраженная психологическая готовность (установка) к конфликтному поведению. Враждебность не всегда выливается в конфликт, как и не во всяком конфликте доминирует враждебность, но она, как правило, присутствует.

Достижение согласия (bargain) – соглашение между сторонами, договаривающимися о том, что именно каждая даст и получит в результате соглашения. Приход к соглашению является разновидностью социального конфликта, который может быть определен как символическая коммуникация, с помощью которой стороны (две или более) стараются достичь соглашения, когда их интересы противостоят друг другу.

Избегание, или уклонение. Уклонение как стиль поведения в конфликтах характеризуется явным отсутствием у вовлеченного в конфликтную ситуацию желания сотрудничать с кем-либо и приложить активные усилия для осуществления собственных интересов, равно как пойти навстречу оппонентам; стремлением выйти из конфликтного поля, уйти от конфликта.

Искажение восприятия (англ. perceptual distortion) – тип механизма психологической защиты, используемый для трансформирования угрожающих переживаний в форму, соответствующую или согласующуюся с собственными представлениями, сформированными на основе прошлого или актуального опыта.

Искажение восприятия действий, высказываний, поступков. Собственная позиция трактуется как нормативно обоснованная и целесообразная. Цель – доказательство своей несомненной правоты. Ответственность может восприниматься в нескольких вариантах: а) «я все делаю правильно»; б) «я вынужден так делать»; в) «он сам виноват, что мне приходится так делать»; г) «все так делают».

Искажение восприятия конфликтной ситуации в целом характеризуется субъективным упрощением ситуации; отсутствием возможно-

сти адекватно оценить ситуацию; восприятием ситуации в резко полярных оценках; категоричностью оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям; фильтрацией и интерпретацией информации только в том русле, которое соответствует своим предубеждениям.

Искажение восприятия мотивов поведения в переговорном процессе. Собственная мотивация, как правило, носит социально одобряемый характер (борьба за восстановление справедливости, защита чести и достоинства...). Свои помыслы оцениваются как благородные, цели – как возвышенные, поэтому субъект закономерно приходит к выводу, что он прав. Мотивы же оппонента оцениваются как отрицательные и недостаточные. Если воспринимающий вынужден из-за несомненной очевидности фиксировать мотивы и положительную направленность, то возникают явные ошибки в оценке таких мотивов.

Компромиссный стиль – означает расположенность участника конфликта к урегулированию разногласия на основе взаимных уступок, достижению частичного удовлетворения своих интересов. Этот стиль в равной мере предполагает активные и пассивные действия, приложение индивидуальных и коллективных усилий. Стиль компромисса предпочтителен тем, что обычно преграждает путь к недоброжелательности, позволяет, хотя и отчасти, удовлетворить притязания каждой из вовлеченных в конфликт сторон.

Конкуренция – это особый тип противоборства, цель которого – получение одностороннего преимущества или доступа к дефицитным ресурсам. В конкуренции четко обозначены и осознаваемы цель и конечный результат. Конкуренция есть одна из форм протекания конфликта. Нередко в качестве синонима конкуренции используется другой термин – «соперничество».

Конфликт. Существует множество определений понятия конфликт, в которых есть и общее понимание этого явления: конфликт это – несогласие, несовместимость целей, интересов, норм поведения, отношений и т. п. Определения конфликта в общих чертах можно разделить на две группы: одна трактует конфликт как естественное, универсальное и постоянно присущее человеческой жизни явление, не обязательно имеющее негативный характер. Другая группа интерпретирует конфликт как явление, связанное с антагонизмом и борьбой между двумя или более сторонами, которые возникают из-за несовместимости интересов.

Манипулятивные техники – приемы и способы воздействия, которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, нанося-

щим ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной.

Медиация – участие третьей незаинтересованной стороны в урегулировании трудовых и прочих споров. В некоторых странах разделяют понятия «примирение» (conciliation) и «посредничество» (**mediation**) в зависимости от степени вмешательства посредника.

Намеренное «затягивание» времени обсуждения. Общий смысл подобных техник – поддержать состояние уверенности, что соглашение может быть достигнуто в любой момент. Техника состоит из двух видов поведения партнера – видимого сотрудничества и откладывания, оттягивания, чтобы вынудить противоположную сторону пойти на уступки.

Переговоры (negotiation) – это взаимодействие социальных субъектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога, предполагающего согласование интересов и/или направленного на нейтрализацию потенциального или регулирование (разрешение) реального конфликта. Таким образом, переговоры имеют целью как разрешение споров, так и «неконфликтное» взаимодействие.

Позиция оппонента рассматривается как ошибочная и необоснованная. Поэтому единственно возможной целью оппонента, которая может быть признана, является уход и признание за собой поражения. Действиям и поступкам оппонента обычно приписывается аморальное противоправное содержание.

Посредничество определяется как усилия нейтральной третьей стороны, которая по просьбе конфликтующих сторон помогает им в достижении приемлемого разрешения их конфликта.

Проксемика – учение об использовании людьми пространства как культурного артефакта, организационной и коммуникативной систем.

Психологические барьеры – специфические психологические состояния личности, которые не позволяют ей реализовать тот или иной вид деятельности и общения. Эти психические состояния, как правило, связаны с неадекватно острыми отрицательными переживаниями по поводу конкретных проблем и актуальных ситуаций.

Стереотип – это принятый в исторической общности образец восприятия, фильтрации, интерпретации информации при распознавании и узнавании окружающего мира, основанный на предшествующем социальном опыте.

Стиль ведения переговоров – система воздействий, обусловленная спецификой поставленной задачи, объемом полномочий сторон, лич-

ностными особенностями всех участников процесса, своевременностью и целесообразностью применения тех или иных технологий и средств.

Стиль сотрудничества – нацелен на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, который отвечает устремлениям всех конфликтующих сторон. При этой стратегии участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход.

Стратегии ведения переговоров определяются основным принципом, из которого исходят их участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы совместными усилиями. Соответственно этому выделяются две основные стратегии – позиционный торг и совместный процесс разрешения проблемы.

Стратегия «выигрыш – выигрыш» реализует основной принцип человеческого взаимодействия: выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

Стратегия «выигрыш – проигрыш» – жесткая стратегия ведения переговоров с явно выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет интересов другой. Она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений.

Стратегия «партнерских отношений» подразумевает кооперативность, партнерские отношения, поэтому данный тип поведения на переговорах часто называют партнерским (или кооперативным) подходом к переговорам. В рамках этого типа поведения иначе понимаются победа или успех переговоров, а именно, как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов всех сторон.

Стратегия «позиционного торга». В этом случае участники видят в переговорах одну из возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся «выторговать» (отсюда название – «торг») наиболее выгодный для себя вариант, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, а также о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, и вообще о том, насколько проблема будет решена.

Стратегия «проигрыш – выигрыш» приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Как правило, это про-

исходит при жестком давлении со стороны оппонента, который использует силу характера, власть, связи и другие особенности ситуации. Осознанно эту стратегию выбирают лишь в том случае, если результат на переговорах является второстепенным и служит достижению иных целей.

Стратегия «проигрыш – проигрыш» возникает обычно при взаимодействии двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей с установкой только на выигрыш. Проигрывают оба, так как переговоры заходят в тупик и представляют собой, скорее, соревнование в упрямстве и упорстве.

Тактические приемы – конкретные способы достижения стратегии.

Техника альтернативных вопросов. Альтернативные вопросы задаются в ситуациях, когда необходимо мягко подтолкнуть партнера к принятию решения, предоставив ему варианты выбора, тем самым обеспечивается перехват инициативы в переговорном процессе.

Техника блокирующих вопросов. Блокирующий вопрос призван конкретизировать ситуацию. Как правило, они применяются в ситуации, когда необходимо перевести разговор в конструктивное русло, перенести акцент с взаимных обвинений на интересы и общность позиций сторон.

Техника ведения переговоров – 1) алгоритм проведения переговоров; 2) применение особых речевых приемов, направленных на регламентацию поведения участников переговорного процесса.

Техника закрытых вопросов. На вопросы закрытого типа можно получить только однозначный ответ, поэтому их часто называют останавливающими или направляющими беседу вопросами. Закрытый вопрос подразумевает существование у одной из сторон уже готовых предположений, которые остается только подтвердить или опровергнуть.

Техника открытых вопросов. Вопросы открытого типа – это вопросы, подразумевающие развернутый ответ, на них невозможно ответить односложно. Использование данной техники в переговорном процессе позволяет обеспечить полноценный информационный обмен, прояснить позиции сторон, перехватить инициативу и т. д.

Техника риторических вопросов. Риторические вопросы представляют собой разновидность вопросов закрытого типа и предназначены для того, чтобы обозначить сферу совместной деятельности, заинтере-

ресовать и подготовить контрагента к благоприятному отношению к поступающим предложениям.

Уступающий или приспособляющийся стиль. Приспособление как стиль пассивного поведения отличается склонностью участников конфликта смягчить, сгладить конфликтную ситуацию, сохранить или восстановить гармонию во взаимоотношениях посредством уступчивости, доверия, готовности к примирению. В отличие от уклонения этот стиль поведения предполагает в большей степени учитывать интересы оппонентов и не избегать совместных с ними действий.

Феномен «зеркальных образов» – один из феноменов искажения восприятия в ситуации конфликта и переговорного процесса, при котором стороны в конфликте начинают оценивать одни и те же факты настолько различным образом, что эта оценка приобретает зеркальный, т. е. диаметрально противоположный характер – с ярко выраженным отрицательным, эмоционально окрашенным образом противоположной стороны. Участники конфликта предпочитают не замечать того, что «зеркальный образ» одной стороны влияет на образ другой, усиливая их взаимную враждебность. Зеркальность восприятия ограничивает поиск рациональных моделей поведения. Причем часто стороны видят и оценивают лишь те из них, которые предполагают выигрыш одной стороны и проигрыш другой без каких-либо компромиссных вариантов.

Феномен групповой сплоченности – выражается в том, что каждая из враждующих сторон становится единой и монолитной в своих эмоциональных реакциях, устремлениях и суждениях, а ее члены воспринимают себя через оценки и нормы, существующие в группе. Следствия групповой идентификации и групповой сплоченности двойки. С одной стороны, возникает готовность рисковать, появляется легкость в принятии решений и действиях, исчезают сомнения в правильности выбора, с другой стороны, происходит психологическое снятие с себя ответственности за обострение борьбы, ее варварские методы – ответственность как бы разделяется с группой. В итоге все это ведет к снижению «порога риска», к стремлению сторон любой ценой добиваться «победного конца».

Формирование иллюзии сотрудничества – манипулятивная техника, сущность которой заключается в том, что при внешней демонстрации готовности к сотрудничеству отсутствует готовность взять на себя конкретные обязательства в пользу сотрудничества.

ОПРОСНИКИ

1. «СТИЛИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ»

Вам предлагается описание переговорной ситуации. Тут же приводится серия вопросов с ответами на вопрос. В Вашем распоряжении есть три балла, которые Вы можете расположить в определенных пропорциях для каждой пары утверждений в соответствии с Вашим предпочтением. Например, представьте, что Вы работаете на 4 этаже восьмизэтажного офисного здания. Ваша работа требует от Вас частого передвижения с этажа на этаж. Для этого Вы можете использовать лифт, либо лестницу. Распределите три балла с точки зрения вашего предпочтения в использовании того или иного способов перемещения (лифта или лестницы).

1. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лифтом.
Лифт – 0
2. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лестницей
Лестница – 3

В этом примере вы говорите, что используете лестницу. Это строгое предпочтение.

3. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лифтом.
Лифт – 1
4. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лестницей.
Лестница – 2

Здесь вы говорите, что пользуетесь лестницей в большинстве случаев. Однако бывает, что вы используете лифт.

5. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лифтом.
Лифт – 1,5
6. При перемещении с этажа на этаж я пользуюсь лестницей.
Лестница – 1,5

В данном примере Вы показываете равное предпочтение и лифту, и лестнице.

Теперь прочтите внимательно каждую ситуацию переговоров. Затем проанализируйте разбитые по парам утверждения в соответствии с приведенным примером распределения баллов.

Сценарий

Вы – управляющий, ответственный за заключение контракта о поставках цифровых реле. Эти приборы и соответствующее им техническое оборудование поставляются компанией, с которой Вы сотрудничаете длительное время. Эта компания использует хорошее оборудование. Качество обслуживания за последние годы было хорошим, но не отличным. В настоящее время Вы закупаете семь однотипных единиц прибора. В связи с расширением бизнеса Вы ожидаете роста потребности до 9 единиц.

Принимая во внимание увеличение в объеме, Вы стремитесь добиться снижения цены за единицу относительно таковой за этот год. Однако, возможно, Вам придется согласиться с условиями сделки, по которым цена за единицу будет такой же, как и в этом году. Если Вам удастся удержать рост общих затрат в пределах 5 %, то Ваш босс не будет выражать недовольства.

Менеджер по продажам, с которым Вы завязали хорошие отношения, предложил Вам встретиться, чтобы обсудить контракт на следующий год.

После обмена любезностями Вы объясняете, что Вам нужны два дополнительных прибора. Менеджер по продажам на секунду задумывается, а затем предлагает сделку, по условиям которой цена за единицу та же что и в прошлом году.

Что вы хотите?

В опроснике даются 15 пар утверждений. Расположите три балла (не больше и не меньше) в соответствующей пропорции по каждой паре утверждений. Сделайте это так же, как в примере об использовании лифта и лестницы. Не думайте слишком долго. Важна Ваша мгновенная реакция.

Опросник определения стиля переговоров

№	Пары утверждений	Код	Балл
1	Примите предложение	П	
	Объясните, что вы хотели бы снижения на 10 %, и предложите «встретиться на полпути», т. е. достичь соглашения о 5 % -ном уменьшении цены.	К	

2	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое	У	
	Подчеркните, что обороты их компании возросли на 29 % и то, что первоначальная себестоимость поставляемого оборудования снизилась, это благодаря улучшениям технологии	Л	
3	Предложите более применимые для поставщика условия оплаты и более длительный период контракта в обмен на более выгодные для Вас, чем в этом году, условия контракта	Т	
	Выразите благодарность за предложение и упомяните клиентов «плохих времен», предлагавших Вам излишнее и обременительное обслуживание	Э	
4	Примите предложение	П	
	Подчеркните, что обороты их компании возросли на 29 % и то, что первоначальная себестоимость поставляемого оборудования снизилась, это благодаря улучшениям технологии	Л	
5	Предложите более применимые для поставщика условия оплаты и более длительный период контракта в обмен на более выгодные для Вас, чем в этом году, условия контракта	Т	
	Выразите благодарность за предложение и упомяните клиентов «плохих времен», предлагавших Вам излишнее и обременительное обслуживание	Э	
6	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое	У	
	Объясните, что Вы хотели бы снижения на 10 %, и предложите «встретиться на полпути», т. е. достичь соглашения о 5 % -ном уменьшении цены.	К	
7	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое.	У	
	Подчеркните, что обороты их компании возросли на 29 % и то, что первоначальная себестоимость поставляемого оборудования снизилась, это благодаря улучшениям технологии	Л	
8	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое	У	
	Примете предложение	П	
9	Предложите более применимые для поставщика	Т	

	условия оплаты и более длительный период контракта в обмен на более выгодные для вас, чем в этом году, условия контракта		
	Подчеркните, что обороты их компании возросли на 29 % и то, что первоначальная себестоимость поставляемого оборудования снизилась, благодаря улучшениям технологии	Л	
10	Объясните, что Вы хотели бы снижения на 10 %, и предложите «встретиться на полпути», т.е. достичь соглашения о 5 % -ном уменьшении цены.	К	
	Выразите благодарность за предложение и упомяните клиентов «плохих времен», предлагавших Вам излишнее и обременительное обслуживание	Э	
11	Предложите более применимые для поставщика условия оплаты и более длительный период контракта в обмен на более выгодные для Вас, чем в этом году, условия контракта	Т	
	Примите предложение	П	
12	Подчеркнете, что обороты их компании возросли на 29 % и то, что первоначальная себестоимость поставляемого оборудования снизилась, это благодаря улучшениям технологии	Л	
	Выразите благодарность за предложение и упомяните клиентов «плохих времен», предлагавших Вам излишнее и обременительное обслуживание	Э	
13	Предложите более применимые для поставщика условия оплаты и более длительный период контракта в обмен на более выгодные для Вас, чем в этом году, условия контракта	Т	
	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое	У	
14	Объясните, что, исходя из политики фирмы, Вам придется искать что-то другое	У	
	Объясните, что Вы хотели бы снижения на 10 %, и предложите «встретиться на полпути», т.е. достичь соглашения о 5 % -ном уменьшении цены.	К	
15	Примете предложение	П	
	Выразите благодарность за предложение и упомяните клиентов «плохих времен», предлагавших Вам излишнее и обременительное обслуживание	Э	

Заполните следующую таблицу результатов.

Ваш стиль ведения переговоров

Закрасьте секторы в соответствии с вашими баллами.

15						
14						
13						
12						
11						
10						
9						
8						
7						
6						
5						
4						
3						
2						
1						
0						
	П	К	Т	У	Л	Э

Комментарий

Колонка П – Принятие

Эта колонка говорит о Вашем предпочтении принять status quo и не вести дальнейших торгов. Любое количество баллов в этой колонке – нежелательно. Мы хотели бы, чтобы Ваши баллы здесь были равны 0, а также, чтобы Вы проявляли более сильное желание вести переговоры для улучшения своего положения. Обо всем можно договориться.

Колонка К – Компромисс

Эта колонка демонстрирует желание искать промежуточную точку зрения между Вашей и другой стороной. Само по себе такое поведение не является негативным, но оно может свидетельствовать о недостатке

желания «поднять планку» до предела и извлечь максимум прибыли от данного дела. Конечно, компромисс лучше, чем полный отказ от переговоров, но как стандартная процедура он является недостаточно жестким. Это выбор легкого пути. Вам следует стремиться к небольшому количеству баллов в этой колонке, никак не больше 4.

Колонка Т – Торги

Торги – это способ извлечения выгоды из дела путем обмена различными ценностями, важными для каждой из сторон. Торги – стоящее дело, но чтобы участвовать в них, надо иметь возможность предложить что-то взамен. Нормальное количество баллов в этой колонке от 6 до 8, но никак не больше. Есть и более эффективные способы, применимые на практике.

Колонка У – Угроза

Использование скрытой или слабой угрозы может быть очень эффективным инструментом и должно наличествовать в арсенале любого участника переговоров. Будучи осторожно использована, угроза может придать значительно больше ценности данному делу и при этом не требует ничего взамен. Это первый из «односторонних двигателей» – методов, которые могут быть применимы для того, чтобы добиться уступки от встречной стороны, не предоставляя встречной уступки. Угроза может вызвать противодействие, поэтому ее следует использовать с осторожностью. В этой колонке приемлемое количество баллов – около 8–9, но не более.

Колонка Л – Логика

Использование логики – очень распространенный метод убедить другую сторону пойти на уступки. Вообще, логическое обоснование, по видимому, – это такой инструмент, который наиболее часто используется в деловых переговорах. Применение этого способа требует наличия статистики и доказательств, поданных таким образом, чтобы одна из сторон смогла доказать другой стороне, что именно последняя должна уступить. Конечно, желательно правильное его использование, но его применение не должно исключать применение других методов. Приемлемое количество баллов – 11–12.

Колонка Э – Эмоции

Эмоции – одни из методов убеждения, являющийся и «бесплатным», и эффективным средством. Этот способ, позволяющий побудить другую сторону пожелать что-либо делать по собственной воле или по другим причинам, проистекающим из её чувств, является наиболее результативным средством, которое следует применять опытному участнику переговоров. В этой колонке желательное количество баллов от 12 и больше. Это метод, который участники должны стремиться применять наиболее эффективно.

Заключение

Любой стиль переговоров отражает особенности личности, «отпечаток» стиля организации или стандарты группы работодателей, культурные или национальные особенности. Этот подход может быть полезным инструментом при подготовке к переговорам с разными людьми, в разных ситуациях, в разных культурах. Старайтесь достичь понимания намерений другой стороны как можно раньше.

2. «ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ВАША САМООЦЕНКА»

Из каждой пары утверждений выберите одно – то, которое вы считаете соответствующим Вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных утверждений не является ошибочным.

Затем, в шкалах, приведенных в таблице «Ключ», обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и посчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимально количество баллов по каждому стилю не превышает 20. Если Вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит, Вы где-то ошиблись в подсчетах. Всего же у Вас сумма баллов по четырем стилям должна быть равна 40.

1	Я люблю действовать.	2	Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3	Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.	4	Мне очень нравятся различные нововведения.
5	Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.	6	Я очень люблю работать с людьми.
7	Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.	8	Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9	Я против откладываний и проволочек.	10	Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11	Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.	12	Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13	Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.	14	Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15	Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.	16	Я создаю проблемы другим людям.
17	Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.	18	Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19	Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.	20	Я люблю творческое решение проблем.
21	Я все время строю планы на будущее.	22	Я восприимчив к нуждам других.

23	Хорошее планирование – ключ к успеху.	24	Меня раздражает слишком подробный анализ.
25	Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.	26	Я очень ценю опыт.
27	Я прислушиваюсь к мнению других.	28	Говорят, что я быстро соображаю.
29	«Сотрудничество» является для меня ключевым словом.	30	Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31	Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.	32	Я постоянно задаю себе вопросы.
33	Делая что-либо, я тем самым учусь.	34	Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35	Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.	36	Я не люблю вдаваться в детали.
37	Анализ всегда должен предшествовать действиям.	38	Я способен оценить климат в группе.
39	У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.	40	Я воспринимаю себя как решительного человека.
41	Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.	42	Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.
43	Я могу открыто выразить свои чувства.	44	Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45	Я очень люблю читать.	46	Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовывать деятельность других.
47	Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.	48	Я люблю достигать поставленных целей.
49	Мне нравится узнавать что-либо о других людях.	50	Я люблю разнообразие.

51	Факты говорят сами за себя.	52	Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53	Меня раздражает длительная, кропотливая работа.	54	Мой мозг никогда не перестает работать.
55	Важному решению предшествует подготовительная работа.	56	Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.
57	Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.	58	Эмоции только создают проблемы.
59	Я люблю быть таким же, как другие.	60	Я не могу быстро прибавить два к двум.
61	Я примеряю свои новые идеи к людям.	62	Я верю в научный подход.
63	Я люблю, когда дело сделано.	64	Хорошие отношения необходимы.
65	Я импульсивен.	66	Я нормально воспринимаю различия в людях.
67	Общение с другими людьми значимо само по себе.	68	Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69	Я люблю организовывать что-либо.	70	Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71	Общение и работа с другими являются творческим процессом.	72	Самоактуализация является крайне важной для меня.
73	Мне очень нравится играть идеями.	74	Я не люблю попусту терять время.
75	Я люблю делать то, что у меня получается.	76	Взаимодействуя с другими, я учусь.
77	Абстракции интересны для меня.	78	Мне нравятся детали.
70	Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому либо умозаключению.	80	Я достаточно уверен в себе.

ОПИСАНИЕ СТИЛЯ № 1

Основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия)

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- результатов
- конкретных вопросов
- поведения
- продуктивности
- эффективности
- продвижения вперед
- ответственности
- подтверждений
- опыта
- препятствий
- достижений
- изменений
- решений

Эти люди:

- прагматичны
- прямолинейны
- часто взволнованы
- решительны
- быстры (переключаются с одного вопроса на другой)
- энергичны (что порой составляет проблему для партнера)

Как лучше строить деловое общение

- Прежде всего сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции).
- Сформулируйте Ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив).
- Будьте по возможности кратки.
- Подчеркните практическую направленность Ваших предложений.
- Используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

ОПИСАНИЕ СТИЛЯ № 2

Основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс)

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- фактов
- процедурных вопросов
- планирования
- организации
- контроля

Эти люди:

- ориентированы на систематичность, последовательность
- ориентированы на причинно-следственные связи
- честны

<ul style="list-style-type: none"> ● проверки ● апробирования ● анализа ● наблюдений ● доказательств ● деталей 	<ul style="list-style-type: none"> ● многословны ● малоэмоциональны ● тщательны ● методичны
<p>Как лучше строить деловое общение</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Будьте точны (опирайтесь на факты). ● В своем выступлении используйте следующий логический порядок: <ul style="list-style-type: none"> – предыстория вопроса, – современное его состояние, – предполагаемый исход. ● Разбейте ваши рекомендации на составные части. ● Предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные по следствия их принятия. ● Не торопите вашего партнера. ● Упорядочите ваши предложения (1, 2, 3...). 	
<p>ОПИСАНИЕ СТИЛЯ № 3</p>	
<p>Основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей)</p>	
<p style="text-align: center;">Для людей этого стиля характерно обсуждение:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● людей в целом, ● человеческих нужд, ● человеческих мотивов, ● работы в команде, ● проблем общения, ● чувств, ● духа работы в команде, ● понимания 	<p style="text-align: center;">Эти люди:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● саморазвития ● восприимчивости ● осознанности ● сотрудничества ● убеждений ● ценностей ● ожиданий ● отношений <ul style="list-style-type: none"> ● спонтанные ● сопереживающие ● теплые ● психологически ориентированные ● эмоциональные ● восприимчивые ● чувствительные

Как лучше строить деловое общение

- Предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле).
- Подчеркните связь между Вашими предложениями и нуждами и проблемами людей.
- Покажите, как то, что Вы предлагаете, работало в прошлом.
- Укажите, что Вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди.
- При деловой переписке используйте неформальный стиль.

ОПИСАНИЕ СТИЛЯ № 4

Основное внимание уделяется идеям (ориентация на идею)

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- концепций
- нововведений
- творческого подхода
- возможностей
- вероятностей
- больших планов
- различных вопросов
- новшеств в данной области
- взаимозависимости
- новых путей
- новых методов
- улучшений
- проблем
- потенциала
- альтернатив

Эти люди:

- с хорошим воображением
- харизматичны
- порой трудны в понимании
- эгоцентричны
- малореалистичны
- творчески настроены
- полны идей
- оказывают стимулирующее влияние на других

Как лучше строить деловое общение

- Отведите достаточно времени для обсуждений.
- Не раздражайтесь, если Ваш партнер, вместо того чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг да около.
- В своем вступительном слове постарайтесь включить данную проблему в более широкий концептуальный контекст:
– подчеркните уникальность вашей идеи или темы;

– в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений; начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

3. «ОПИСАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ» К. ТОМАСА

Пять способов урегулирования конфликтов

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше. В своем Опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Инструкция

В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает Ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

1.

- А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

2.

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Б. Я пытаюсь уладить дело, учитывая интересы другого и мои.

3.

- А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

- А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
- Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

• А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

• Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.

6.

• А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

• Б. Я стараюсь добиться своего.

7.

• А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

• Б. Я считаю возможным уступить, чтобы добиться другого.

8.

• А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

• Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9.

• А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

• Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

• А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

• Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

• А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

• Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

• А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

• Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

• А. Я предлагаю среднюю позицию.

• Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

• А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

- Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

- А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

- Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16.

- А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

- Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

- А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

- Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

- А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

- Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

- А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

- Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.

- А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

- Б. Я стремлюсь к лучшему сочетанию выгод и потерь для всех.

21.

- А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

- Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.

- А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

- Б. Я отстаиваю свои желания.

23.

- А. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

• Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

• А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

• Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

• А. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущества моих взглядов.

• Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

• А. Я предлагаю среднюю позицию.

• Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

• А. Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

• Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

• А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

• Б. Улаживая ситуацию, я стараюсь найти поддержку у другого.

29.

• А. Я предлагаю среднюю позицию.

• Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий

30.

• А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

• Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Бланк ответов

№ п/п	Ответ	№ п/п	Ответ	№ п/п	Ответ
1		4		7	
2		5		8	
3		6		9	

10		17		24	
11		18		25	
12		19		26	
13		20		27	
14		21		28	
15		22		29	
16		23		30	

За каждый ответ, совпадающий с ключом, соответствующему типу поведения в конфликтной ситуации начисляется один балл.

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5					
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11	А				Б
12				Б	А
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	

24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Интерпретация результатов

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Доминирующим считается тип (типы) набравший максимальное количество баллов.

- **Соперничество** наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах, выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

- **Приспособление** означает, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого.

- **Компромисс** – соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок.

- **Уклонение (избегание)** – характеризуется как отсутствием стремления к кооперации, так и отсутствием тенденции к достижению собственных целей.

- **Сотрудничество**, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Вариант 1. Что значит вести переговоры?

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

1. Один из участников переговоров преподносит свою цель как превосходящую.	Да/ Нет
2. Один из участников переговоров использует все представившиеся ему возможности для того, чтобы склонить ход переговоров в свою пользу.	Да/ Нет
3. Личные проблемы открыто дискутируются ради обоюдной поддержки.	Да/ Нет
4. Угрозы и замешательство используются умеренно и соразмерно ситуации.	Да/ Нет

5. Один из участников переговоров ненавязчиво представляет собственные интересы и цели.	Да/ Нет
6. Позиция одного из переговорников сконцентрирована на «что Я могу из этого извлечь?».	Да/ Нет
7. Переговорник приводит выгодные ему факты и аргументы.	Да/ Нет
8. Используется любая возможность для доминирования над партнером.	Да/ Нет

Вариант 2. Что значит вести переговоры?

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

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

Термины и определения

Термин	Определение
Личностное влияние	Воздействие на мысли, чувства и поступки другого человека своим видом, словом и делом.
Личностное противостояние	Противостояние другому человеку своим видом, словом и делом
Психологическое влияние	Воздействие на состояние, мысли, чувства и действия другого человека с помощью исключительно психологических средств, с предоставлением ему права и времени отвечать на воздействие
Психологические средства влияния	Вербальные сигналы, паралингвистические сигналы, невербальные сигналы
<i>Виды личностного влияния</i>	Варварское влияние, манипуляция, цивилизованное влияние
<i>Варварское влияние</i>	Открытое, грубое и резкое воздействие на другого человека с целью заставить его действовать определенным образом. Часто совершается под влиянием собственных эмоций: напряжения, стресса и т.п.
<i>Манипуляция</i>	Скрытое воздействие на эмоции другого человека, побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, принятию решений и выполнению действий, в которых заинтересован сам манипулятор
<i>Цивилизованное влияние</i>	Открытое и уважительное воздействие на другого человек с помощью сообщений, предложений, вопросов и аргументов с целью совместной выработки оптимального направления действий
Психологическая атака	Метод разнообразного, изменчивого, быстрого, активного, многозначного, воздействия на психику человека с целью отключения логического мышления: создания яркого впечатления, введение в состояние растерянности, для принятия личностью выгодного манипулятору решение.

Классификация видов психологического влияния¹²

Вид влияния	Определение
Аргументация	Высказывание и обсуждение доводов в пользу определённого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции
Самопродвижение	Предъявление своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оценённым по достоинству и благодаря этому получить определенные преимущества
Манипуляция	Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и/или выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей
Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенному действию
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей (произвольно и/или непроизвольно)
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе.
Формирование благосклонности	Привлечение к себе непроизвольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывание благоприятных суждений об адресате, подражание ему или оказание ему услуги
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желание инициатора воздействия

¹² Доценко Е.Д., 1997; Steiner С.М., 1974; Jones Е.Е., 1964, Сидоренко Е.В.

Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения или неуважения.
Принуждение	Принуждение человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений.
Психологическая атака	Метод разнообразного, изменчивого, быстрого, активного, многозначного, воздействия на психику человека с целью отключения логического мышления: создания яркого впечатления, введение в состояние растерянности, для принятия личностью выгодного манипулятору решение.
Нападение	Внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового, и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения.

Классификация видов психологического противостояния влиянию

Вид противостояния влиянию	Определение
Контраргументация	Сознательный и аргументированный ответ на попытку убеждения, опровергающий или оспаривающий доводы инициатора воздействия
Психологическая самооборона	Применение речевых формул и интонационных средств. Позволяющих сохранить присутствие духа и выиграть время для обдумывания дальнейших шагов в ситуации деструктивной критики, принуждения или манипуляции
Информационный диалог	Прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями
Конструктивная критика	Подкреплённое фактами обсуждение целей, средств ли действий инициатора воздействия и обоснование их несоответствия целям, условиям и требованиям адресата

Конфронтация	Открытое и последовательное противопоставление адресатом своей позиции и своих требований инициатору воздействия
Энергетическая мобилизация	Намеренная активизация фактов, производящих, восстанавливающих и усиливающих индивидуальную энергию; преобразование любых отрицательных эмоций в гнев
Творчество	Создание нового примера, образа
Уклонение	Стремление избегать любых форм взаимодействия с инициатором воздействия, в том числе случайных личных встреч и столкновений
Отказ	Выражение адресатом своего несогласия выполнить просьбу инициатора воздействия

Влияние и противостояние влиянию

Вид влияния	Цивилизованное противостояние	Спорные виды манипуляции
Аргументация	Контраргументация	Игнорирование Принуждение Нападение Манипуляция
Самопродвижение	Конструктивная критика отказ	Нападение Игнорирование
Манипуляция	Психологическая самооборона Информационный диалог Конструктивная критика Конфронтация Игнорирование	Нападение Встречная манипуляция

Внушение	Конструктивная критика Энергетическая мобилизация Уклонение	Нападение Манипуляция Принуждение
Заражение	Конструктивная критика Энергетическая мобилизация Уклонение	Нападение Манипуляция Принуждение
Пробуждение импульса к подражанию	Творчество Конструктивная критика Уклонение	Нападение Игнорирование
Формирование благосклонности	Конструктивная критика Уклонение Энергетическая мобилизация	Нападение Игнорирование
Просьба	Отказ Уклонение	Нападение Игнорирование
Игнорирование	Самопродвижение Конфронтация	Нападение Встречное игнорирование Манипуляция
Принуждение	Контраргументация Конфронтация	Нападение Манипуляция Игнорирование Ответное принуждение
Психологическая атака	Психологическая самооборона	Нападение Игнорирование
Нападение	Психологическая самооборона Информационный диалог Конструктивная критика Конфронтация Уклонение	Ответное нападение Манипуляция Принуждение Игнорирование

ПРИЛОЖЕНИЕ

I. Проверочный тест по курсу «Стратегии и тактические приемы ведения переговоров»

ФИО, специализация, курс _____

1. Дайте определение понятию «переговоры» – это _____

2. Дайте определение BATNA _____

3. Что такое стиль ведения переговоров? Как он может быть определен? _____

4. Перечислите основные фазы переговорного процесса: _____

5. Перечислите основные подходы ведения переговоров: _____

6. Охарактеризуйте «мягкий» стиль ведения переговоров: _____

7. Охарактеризуйте «жесткий» стиль ведения переговоров: _____

8. Охарактеризуйте «принципиальный» стиль ведения переговоров.

9. Достоинства и недостатки позиционного торга: _____

10. Перечислите тактические приемы *при урегулировании конфликтных отношений* _____

11. Перечислите тактические приемы, *ориентированные на партнерский подход* _____

12. Перечислите тактические приемы, *имеющие двойственный характер* _____

13. Перечислите известных авторов, *занимающихся изучением, исследованием переговоров* _____

II. Матрица соотношения переговорного пространства и BATNA

1. Что является самым важным в переговорах:

- 1) знание техник ведения переговоров;
- 2) знание манипуляционных техник и защита от них;
- 3) планирование и подготовка к переговорам;
- 4) подписание договора.

2. Перечислите основные этапы начального этапа переговоров:

- 1) представление, цель, правила, план работы;
- 2) представление, правила, предмет, план;
- 3) презентации сторон, обсуждение участников переговоров, их статуса, полномочий;
- 4) обсуждение время и место проведения переговоров, количество участников, вопросы.

3. Перечислите алгоритм проведения дискуссии в переговорах:

- 1) обмен информацией между сторонами, обсуждение предложений;
- 2) определить проблему, варианты решения проблемы, альтернативы, выбор лучшей, способ реализации соглашения;

3) предложить лучший вариант решения проблемы, проверить на реалистичность, согласовать со сторонами;

4) предоставить каждой стороне время для обсуждения алгоритма проведения дискуссии.

4. К. Селлих предложил соответствие фазам переговорного процесса:

- 1) заявлений;
- 2) предложений;
- 3) альтернатив;
- 4) ситуаций.

5. Назовите основные индикаторы успешности переговоров в условиях конфликта:

- 1) субъективные оценки переговоров и их результатов;
- 2) наличие итогового документа, подписанного официальными представителями сторон;
- 3) степень решения проблемы;
- 4) выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств.

6. Определите общие признаки переговоров:

- 1) это диалог как минимум двух сторон;
- 2) предмет обсуждения на переговорах – значимая для обеих сторон проблема;
- 3) интересы сторон, ведущих переговоры, значительно расходятся;
- 4) участники переговоров взаимозависимы.

7. Гарвардская школа управления переговорами предполагает:

- 1) принципиальные переговоры;
- 2) позиционный торг;
- 3) управление балансом сил;
- 4) трансформацию переговоров.

8. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Утверждается, что проблема не актуальна, конфликтная ситуация разрешится сама собой. Не проявляется усилий для достижения соглашения...»:

- 1) избегающее;
- 2) уступающее;

- 3) отрицающее;
- 4) колеблющееся.

9. К какой модели поведения в переговорном процессе относится следующее поведение: «Отказывается приступить к обсуждению конфликтной проблемы; стремится уйти от обсуждаемой проблемы, и изменить предмет обсуждения?»

- 1) избегающее;
- 2) уступающее;
- 3) отрицающее;
- 4) колеблющееся.

10. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – выигрыш за счет проигрыша оппонента?

- 1) выигрыш – выигрыш;
- 2) выигрыш – проигрыш;
- 3) проигрыш – проигрыш;
- 4) проигрыш – выигрыш.

11. В рамках какой стратегии в переговорном процессе ставится основная цель – уход от конфликта, уступая оппоненту?

- 1) выигрыш – выигрыш;
- 2) выигрыш – проигрыш;
- 3) проигрыш – проигрыш;
- 4) проигрыш – выигрыш.

12. Какие интегративные техники на этапе ведения переговоров вы знаете:

- 1) Увязка _____
- 2) Взаимные услуги _____
- 3) Снижение затрат _____
- 4) Наведение мостов _____

13. Какие интегративные техники на этапе принятия соглашения вы знаете:

- 1) нарастающая конвергенция;
- 2) «прыжок к соглашению»;
- 3) достижение принципиальной договорённости;
- 4) соглашение по процедурным вопросам.

14. Какие 4 основных способа подачи позиции на переговорах существуют:

- 1) честность, открытость, опыт, знание;
- 2) открытие позиции, закрытие позиции, подчеркивание общности, подчеркивание различий в позициях;
- 3) письменное заявление, обсуждение, дискуссия, соглашение;
- 4) дезинформация, информация, конфликт, компромисс.

15. Какая из тактик в переговорном процессе характеризуется совокупностью таких приемов, как критика конструктивных предложений партнера, использование неожиданной информации, обман, угроза, блеф?

- 1) видимого сотрудничества;
- 2) дезориентации партнера;
- 3) ультимативная тактика;
- 4) выжимания уступок.

16. Какой стиль ведения переговоров соответствует уступающей стратегии?

- 1) мягкий стиль;
- 2) жесткий стиль;
- 3) торговый стиль;
- 4) сотруднический стиль.

17. Техника многократных повторов, как психологический способ манипуляции сознанием людей:

- 1) нога в дверях;
- 2) Карфаген должен быть разрушен;
- 3) психологическое айкидо;
- 4) эмоциональное заражение.

18. Манипуляции с помощью пресуппозиции означают:

- 1) манипуляции страхом,
- 2) манипуляции чувством вины,
- 3) восприятие как «истинного», то, что не подлежит обсуждению;
- 4) использование мнения масс.

19. Какой этап ведения переговоров в мягком стиле заключается в объективном отображении сложившейся ситуации?

- 1) вознаграждение;
- 2) выражение;
- 3) описание;
- 4) предложение.

20. В случае применения какого стиля ведения переговоров Вы настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки?

- 1) мягкий стиль;
- 2) жесткий стиль;
- 3) торговый стиль;
- 4) сотруднический стиль.

21. Какая тактика предполагает манипулирование осведомленностью оппонента о своих замыслах и планах?

- 1) тактика сокрытия и открытия информации;
- 2) имитация мягкого стиля;
- 3) игра промежуточными предложениями;
- 4) разведка.

22. Какая форма разрешения конфликта двух сторон с помощью третьей стороны представляет особый вид переговорного процесса?

- 1) примирение;
- 2) насилие;
- 3) компромисс;
- 4) медиация.

23. Какой стиль ведения переговоров включает ультимативную тактику и тактику выжимания уступок?

- 1) мягкий стиль;
- 2) жесткий стиль;
- 3) торговый стиль;
- 4) сотруднический стиль.

24. Какой метод ведения переговоров заключается в попытке определить и изменить последовательность действий оппонента?

- 1) позиционный торг;
- 2) «информационная ловушка»;
- 3) самокритика;
- 4) «срыв» сценария.

25. Переговоры по Дж. Хелдону – это мост между:

- 1) войной и миром;
- 2) борьбой и сотрудничеством;
- 3) знанием и незнанием;
- 4) конфликтом и миром.

26. Основа для ведения переговоров:

- 1) наличие переговорного пространства и наличие BATNA;
- 2) наличие переговорного пространства и отсутствие BATNA;
- 3) соблюдение плана ведения дискуссии;
- 4) отсутствие переговорного пространства, но наличие BATNA.

27. Основные функции международных переговоров:

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____

28. Предложите варианты ответов на следующие возражения:

- 1) это не совсем то, что нам нужно;
- 2) ваше предложение неконкурентоспособно;
- 3) наш бюджет не позволяет принять это предложение;
- 4) это для нас слишком дорого.

Содержание

Предисловие	3
Раздел 1. Особенности международных переговоров (многосторонних, многоуровневых)	–
Международные переговоры и их исследования	4
Международные переговоры	7
Раздел 2. Структура процесса ведения переговоров	16
Раздел 3. Стратегии и тактические приемы ведения переговоров	48
Литература	93
Глоссарий	94
Опросники	100
Приложение	125

Учебное издание

Светлана Дзахотовна Гуриева

ТАКТИКИ И СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие

Издание к печати подготовили:

Е.П. Парфёнова, Л.Н. Иванова

Подписано в печать с оригинала-макета 25.02.2015.

Ф-т 60×84/16. Печ. л. 8,25. Тираж 50 экз.

Заказ №

Издательство СПбГУ.

199044, Санкт-Петербург, 6 линия В.О., д. 11.

Типография Издательства СПбГУ.

199061, Санкт-Петербург, Средний пр., 41.