Деловые переговоры

План

Переговоры как форма социального взаимодействия

Стратегии ведения переговоров

Стадии переговорного процесса

Тактические приемы ведения переговоров

Литература

Переговоры как форма социального взаимодействия

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку или завершая войну мирным соглашением, договариваясь о разделе имущества или собирая караван кораблей на поиски новых неизведанных земель. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству их ведения стали уделять особое внимание. Несомненно, что переговоры - неотъемлемая часть деловых контактов. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса. Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей.

Важная особенность переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т. е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными (например, составляется список студентов для поездки в США на международный студенческий форум и на 1 место претендуют 2 студента. Один хочет встретиться там с другом, другой - как подтверждение его компетентности). Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. В этом заключается еще одна особенность переговорного процесса. Его участники ограничены в своих возможностях односторонним путем реализовать собственные интересы. И чем больше стороны зависят друг от друга, тем важнее для них договориться путем переговоров(если кто-то из студентов решил, добиваясь цели, воспользоваться имеющимися каналами влияния на руководство факультета, то это вызовет обострение отношений с товарищами, ухудшение морально-психологического климата в группе и может привести к конфликту.

Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Итак, переговоры в деловом общении - это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

2. Стратегии ведения переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров: 1) позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения, и 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон. Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

Важно различать позиции и интересы. Представим следующую ситуацию. Две фирмы оспаривают право на заключение к-л контракта . Заявляемые сторонами позиции противоположны и согласовать их не удается. Однако если задаться вопросом, почему каждая из сторон стремится получить этот контракт, то ответ может быть следующим. Одна из фирм нуждается в дополнительной финансовой поддержке, а другая хочет повысить свой авторитет (пиар). В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон Позиции - это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров (цель). Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют (мотив). Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие особенности:

) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;

) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;

) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;

) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;

) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;

) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий - ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров - менее выгодным.

Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга. 1) приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;

) не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;

) угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они считают друг друга чуть ли не врагами, а борьба между ними ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;

) может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в различных ситуациях, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения. Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные особенности переговоров на основе взаимного учета интересов:

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

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

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

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

) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

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

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

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

) использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

) эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается сторонами как наиболее справедливое решение.

3. Стадии переговорного процесса

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. В соответствии с этим подходом можно выделить три стадии переговоров:

) подготовка к переговорам;

) процесс ведения переговоров;

) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий.

Тщательная подготовка к переговорам - это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации. Даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой. Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный. Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. Возможен и выбор нейтральной территории. Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного-двух дней до нескольких месяцев.

Определение повестки дня - не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов.

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

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

В ходе подготовительного периода стороны

обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

) анализ проблемы и интересов сторон;

) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;

) определение переговорной позиции;

) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;

) подготовка необходимых документов и материалов.

. Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы - анализ проблемы и интересов сторон. Ни один хороший спортсмен не выйдет на состязание, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». У договаривающихся сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других -общих интересов. Ведь даже если в переговорном процессе участвуют всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

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

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

. Следующий шаг в подготовке к переговорам - определение переговорной позиции. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

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

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

. Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов). Не стоит забывать - «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

• повестка дня;

• временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;

• очередность выступлений оппонентов;

• порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

) уточнение интересов и позиций сторон;

) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;

) достижение соглашения.

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути - тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик. Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный.

На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание - это весьма непростое искусство. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

. Умение убеждать необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерной особенностью убеждения является то, что оно обращено, прежде всего, к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации

. Умение задавать вопросы - важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло. Выделим следующие виды вопросов:

• риторические - утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

• наводящие - содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;

• альтернативные - предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

. Умение мыслить творчески. Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди нередко склонны к шаблонному мышлению. Попробуйте решить следующую задачу: Двое подошли к реке. У пустынного берега стояла лодка, в которой мог поместиться только один человек. Оба переправились через реку на этой лодке и продолжили свой путь. Как они это сделали? Возможные затруднения в решении задачи вызваны трактовкой первой фразы, наталкивающей на мысль, что путники шли вместе. Отказ от привычного хода рассуждения позволяет понять, что они подошли к разным берегам и переправились по очереди. Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает умение:

• отказаться от того или иного стереотипа;

• свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;

• находить неожиданные, уникальные решения.

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Графически самый простой вариант переговорного пространства можно представить следующим образом (Лавриненко с.186). Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем - согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь - участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение.

И, наконец, последнее - утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

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

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

• необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;

• опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить стороны к принятию решений с расплывчатыми формулировками.

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

4. Тактические приемы достижения соглашения

переговоры тактический соглашение

Приемы, относящиеся к переговорам тактического торга, наиболее известны и многообразны.

) Завышение требований. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

) Выжидание. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

) «Салями». Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

) «Палочные» доводы используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!»

) «Преднамеренный обман». Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:

• искажение информации;

• сообщение заведомо ложной информации;

• отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;

• отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

) Выдвижение требований по возрастающей. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

) Выдвижение требований в последнюю минуту. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

) Двойное толкование. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

) Оказание давления на оппонента. Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:

• указание на возможность прекращения переговоров;

• демонстрация силы;

• предъявление ультиматума;

• предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как к противнику, вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход.

) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Обсуждение начинается

с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам.

Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

) Разделение проблемы на отдельные составляющие. В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

) Вынесение спорных вопросов «за скобки». Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

) «Один режет, другой выбирает». Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому - выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

) Подчеркивание общности. Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

• заинтересованность в положительном результате переговоров;

• взаимозависимость оппонентов;

• стремление избежать материальных и моральных потерь;

• наличие длительных отношений между сторонами.

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить то, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Литература

Психология и этика делового общения: Учебник для вузов /Под ред. проф. В.Н. Лавриненко. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 2000.

Грачев Г.В., Мельник И.К. Манипулирование личностью: организация, способы и технологии информационно-психологического воздействия. - М.: ИФРАН, 1999.

Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. - М.: ИНФРА-М; Весь мир, 2000.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. - М: Наука, 1992.