

Этика ведения переговоров
тема № 7

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Понятие переговоров

Управление переговорами содержит целый ряд инструментов и особенностей. Это процесс преодоления локальных конфликтов с помощью соглашений.

По мнению ряда специалистов в области процедурной конфликтологии, ключевым понятием переговоров служит «набор обещаний» (от контрактов, соглашений, договоров до формул типа «честное слово» и рукопожатий).

Профессор МГУ А.Н.Чумиков определяет переговоры как взаимодействие социальных объектов или их представителей в форме прямого или опосредованного диалога для согласования интересов или регулирования конфликта.

Понятие переговоров

Переговоры всегда включают два аспекта – тематический (о чем идет речь) и процессуальный (как они проходят).

Выделяют прямые переговоры сторон, имеющих непосредственное отношение к проблеме, и консалтинг, когда стороны испытывают нехватку релевантной информации или психологический дискомфорт или хотят привлечь авторитетного посредника для объективизации своих отношений.

Существенный недостаток прямых переговоров состоит в превращении их в обыкновенный торг, когда идет обмен уступками, а усиление позиции одной стороны приводит к ослаблению позиции другой.

Понятие переговоров

Переговоры с участием посредника называются **медитацией**. Профессиональная медитация позволяет наладить обсуждение проблемы, исходя из глубинных, а не формальных продекларированных интересов сторон.

Техника решения проблем называется **фасилитацией**.

Она включает инструменты организации и проведения совещаний договаривающихся сторон, экспертов, а также формы внутри- и межгрупповой работы.

Понятие переговоров

Медиатор, или третья сторона переговорного процесса, посредник, выполняет свои действия в такой последовательности:

- Сбор и обработка информации, ее упорядочение;
- Представление сторон;
- Поиск факторов, структуризация проблемы;
- Помощь при выборе альтернатив и их формулировка;
- Управление переговорами;
- Выполнение функций модератора;
- Принятие решений в процессе дискуссий;
- Подготовка проекта соглашения или плана действий;
- Обеспечение правовой поддержкой;
- Участие в оценке перспектив развития и корректировка принятых решений.

Понятие переговоров

Профессиональный фасилитатор технику решения проблем использует для действий в такой последовательности:

- Идентификация проблемы, как предмета переговоров;
- Общение с теми, кто имеет отношение к данной проблеме;
- Поиск альтернатив;
- Участие в принятии альтернативных решений;
- Реализация принятого решения;
- Мониторинг действий;
- Оценка эффективности.

Подготовка переговоров

Переговорам предшествует последовательность информационно-аналитических действий. Их логическая цепочка включает следующие понятия:

1. Определение цели переговоров, т.е. определение уровня притязаний;
2. Изучение участников переговоров, причем не только прямых;
3. Анализ ресурсов, которыми обладают участники или которые они могут привлечь;
4. Обзор существующих в обществе юридических форм и моральных правил;
5. Корректировка первоначального уровня притязаний в «короткую» или «длинную» сторону

Подготовка переговоров

Переговорная команда должна включать:

Лидера – официального руководителя с таким же статусом, как у делегации-партнера по переговорам;

Эксперта – специалиста по переговорам;

Спикера-ведущего – специалиста по переговорной процедуре.

Количественный состав должен обеспечить исполнение перечисленных трех ролей, а также мобильность и дееспособность переговорной группы.

Желательно, чтобы численность делегаций с двух сторон была равной.

После формирования переговорной команды проводятся внутренние переговоры для предварительного согласования и выработки единой позиции. Внутри команды необходим консенсус для действительного единства.

Подготовка переговоров

Внутрикомандные совещания проводятся также во время переговоров. Такая процедура носит название **кокуса**. Это закрытое совещание одной или всех переговорных команд, своеобразные тайм-ауты со всеми строгими временными рамками. Кокусы необходимы для преодоления напряженности, переоценки интересов или усиления контроля за ситуацией.

Процедура переговоров включает выбор места переговоров и составление плана-регламента их проведения.

Подготовка переговоров

План реализации переговоров может включать следующие типичные позиции:

- Число участников и перечень сторон;
- Время и место первой и последующих встреч;
- Форма итогового совещания;
- Механизм определения достоверности информации;
- Правила поведения, допустимый стиль, порядок обсуждения вопросов и размещения разногласий.

Техника переговорного процесса

Существует пять типичных техник, технологий или стратегий переговорного процесса.

Избегание или уклонение. В основе данной технологии находится такая реакция или конфликт, которая выражается в отрицании наличия самого конфликта по формуле: «поживем-увидим». Основные причины применения избегания:

- Нет проблемы, а если есть, то она мелочная;
- Для нас это не является проблемой, это не наша проблема;
- Нет полномочий для принятия каких-либо решений или нет ресурсов: денег, времени, персонала, технологий, сырья, энергии, материалов;
- Велика вероятность поражения;
- Конфликт неприятен и разрушителен.

Техника переговорного процесса

Приспособление и адаптация. Этот вариант предполагает выигрыш одной стороны при проигрыше другой. Кто выбирает приспособление, тот жертвует на переговорах своими интересами в обмен, может быть, на улучшение отношений к себе.

Стиль приспособления может рассматриваться как временное перемирие.

Конкуренция или соревнование. В этом случае выигрыш одной стороны достигается поражением другой. Если конкуренция связана с финансированием или финансовым насилием, то она нежелательна. Вместе с тем конкуренция:

- Развивает креативное инновационное мышление;
- Активизирует интеллектуальный и кадровый потенциал;
- Не дает останавливаться на достигнутом, содействует организационному развитию.

Техника переговорного процесса

Компромисс или уступки. Частичный выигрыш возможен при частичном проигрыше. При компромиссе стороны обмениваются областями неоптимальных решений. Переговоры далеко не всегда есть искусство достижения компромиссов. Компромисс эффективен в том случае, когда переговоры заходят в тупик, а плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

Сотрудничество или соучастие. Выигрыш одной стороны достигается при выигрыше других сторон. Технология сотрудничества опирается на взаимные интересы и успехи. Данный способ наиболее прогрессивен, актуален и эффективен.

Техника переговорного процесса

Итак, избегание – это пассивное поведение, когда свои интересы не отстаиваются и чужие не удовлетворяются;

- приспособление и конкуренция представляют собой стратегию дисбаланса сторон. В первом случае делается акцент на интересы противной стороны, а во втором случае весь акцент переносится на свои интересы;
- при компромиссе достигается баланс интересов, но не полный, а усредненный;
- Сотрудничество олицетворяет идеальный случай поведения сторон, гармоничный вариант отношений.

Техника переговорного процесса

Существуют иные классификации стратегий (технологий) поведения в процессе переговоров.

Например, силовая, компромиссная и интегральная стратегии. Технология ведения переговоров зависит от участников переговорного процесса: общение с китайскими партнерами требует знаний их культуры (святое время обеда для каждого китайца начинается в 12 дня и продолжается до 14, особенности имеют правила китайских церемоний – сложный этикет еще со времен Конфуция).

Мультикультурный менеджмент накладывает свой отпечаток на стратегии переговоров.

Техника переговорного процесса

Основные переговорные функции:

- Информативная – с целью получения новых данных, они необходимы для выработки позиций к последующим предложениям и переговорам;
- Коммуникационная – с целью установления новых контактов, налаживания отношений, для знакомства с потенциальным партнером, обмена мнениями;
- Информационно-коммуникационная – синтез двух предыдущих;
- Контрольная, регулирующая, координирующая, планирующая, мотивирующая – блок функций управления сотрудничеством, когда инструментом управления выступают переговоры;
- Рекламная – чтобы заинтересовать третьих лиц;
- Отвлекающая – это «виляние хвостом», отвлекающий маневр.

Техника переговорного процесса

Последовательность принципиальных переговоров включает следующие шаги:

1. Выработка позиций – это то, что мы хотим и требуем;
2. Наши интересы – что стоит за нашими требованиями, чего мы действительно желаем;
3. Альтернативные возможности удовлетворения интересов – дополнительные факторы влияния на достижение наших интересов;
4. Корректировка первоначальной продукции.

Принципиальных переговоров в чистом виде не бывает.

Техника переговорного процесса

Принципиальное ведение переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения в процессе обмена миссиями, без боязни проиграть, но с использованием необходимой техники ведения переговоров.

Техника ведения переговоров усиливает возможности воздействия на партнеров. Мнимая активность на основе повышения голоса, подчеркивания своих преимуществ, «стильного поведения» или методов игровой коммуникации не приносят успеха в работе с серьезными партнерами. Переговорная практика использует от «жестких» и грубых отношений до использования когнитивных методов управления переговорным процессом.

Когнитивная техника переговоров

Основоположниками научного анализа переговорной проблемы являются американцы С.Карпернер, К.Мур, Д.Фолберг, Э.Тейлор, У.Юра.

Концепция интереса в последнее время сместилась в сторону когнитивного моделирования переговоров. Его суть состоит в рассмотрении переговорного процесса на основе взаимодействия различных структур знания. Переговорные стороны имеют определенные интеллектуальные потенциалы, наборы явно и неявно выраженных знаний, предубеждений, желаний и возможностей. У каждой стороны свой арсенал инструментов ведения переговоров. В ходе переговоров происходит обмен информацией, взаимодействие различных стилей общения и типов знаний.

Данный подход применим для совершенствования технологий ведения переговоров и повышает уровень профессионализма.

Когнитивная техника переговоров

Когнитивный анализ осуществляется методами познания взаимодействия людей, а также индивидуальных установок и стратегий. В когнитивном анализе нуждаются следующие техники активных коммуникаций:

- Упреждающая аргументация и возражение партнеру;
- Выдвижение требований в последнюю минуту;
- Расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
- Пакетирование – увязка привлекательных и непривлекательных предложений в один пакет;
- Выяснение явно неприемлемых предложений или завышенных требований;
- Уход с переговоров.

Когнитивная техника переговоров

Особое значение имеет тактика ответов и вопросов:

- Нельзя отвечать на вопрос до тех пор, пока не понят его смысл;
- Испытанный способ ухода от вопроса – ответ на другой вопрос, который вообще не был задан;
- Можно дать ответ лишь на часть вопроса;
- Не следует задавать враждебных вопросов или тех, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента;
- Вопрос можно задавать заранее и ждать момента;
- Можно задавать без боязни ошарашивающие вопросы.

Когнитивная техника переговоров

Весьма продуктивно применение когнитивного подхода для понимания механизмов взаимодействия национальных стилей ведения переговоров, которые включают ценностные ориентации, религиозные и идеологические установки, специфики восприятия и барьеров межличностных коммуникаций.

Например, для китайского национального стиля характерны официальные статус и длительные обсуждения без «кавалерийского наскока», который скорее отражает русский стиль. Для американского национального стиля характерны открытость и эгоцентризм, дружелюбие и силовое давление.

Когнитивная техника переговоров

Особенности национальных стилей переговоров изучают социальные психологи, социологи, культурологи, этнографы.

Когнитивная техника системного анализа позволила профессору В.В. Петрову установить следующее:

- для американцев характерна ориентация на последовательную обработку информации;
- для русских – ориентация на «аномалию», «ненормативность», работа в многопараллельном и нелинейном режимах;
- для китайцев – ориентация на культуру, традиции, обряды и символику, преобладание долгосрочной памяти над оперативной.

Национальные особенности стилей межличностных коммуникаций, несмотря на глобализацию экономических процессов, продолжают сохраняться.

Когнитивная техника переговоров

Рекомендации для подготовки переговоров:

При ведении переговоров с французскими бизнесменами надо учитывать, что они скорее галантны, чем вежливы, хитроумны, скептически, находчивы, не желают идти на риск, отличаются жестким стилем переговоров. Французский язык многие десятилетия был языком дипломатического общения.

Немецкие предприниматели отличаются обязательностью, пунктуальностью и ждут того же от своих партнеров. Они вежливы и это не подчеркнутое качество, а их внутреннее состояние, бывают весьма обидчивы, но вида не показывают.

Когнитивная техника переговоров

Шведская деловая этика близка к немецкой, но не столь строга и суха. Надежность шведских партнеров также известна, как и безопасность их автомобилей.

Английский стиль ведения диалога отличается сдержанностью, англичане, как и американцы, во многом фанаты права, они чтят свои традиции, непоколебимы во всем, что касается соблюдения принципов, правил и законов, но сохраняют приветливость. Поиск компромисса с англичанами требует времени и терпения. Они умеют избегать тупиковых ситуаций, гибки и доброжелательны.

Итальянцы общительны, но под этим может скрываться далеко не откровенная хитрость. Они темпераментны, порывисты. Но их практика ведения переговоров не отличается от норм большинства европейских стран.

Когнитивная техника переговоров включает:

- контексты: рассмотрение переговоров в качестве подсистемы конфликта, который они призваны разрешить, выступая в роли своеобразного буфера;
- Технику анализа структур личности участников, включая:
 - анализ структуры конфликта и инструменты его решения;
 - анализ схемы принятия решений каждым из участников;
 - анализ взаимоотношений между делегацией, ведущей переговоры, и руководством организации, которую представляет эта делегация;
- Технику структурного анализа самого процесса переговоров.