

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра музеологии и краеведения

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

*Рекомендовано
Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по направлению
Реклама и связи с общественностью*

Ярославль
ЯрГУ
2014

УДК 316.77:659.4(072)
ББК У9(2)212.14я73
Т33

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2014 года*

Рецензент
кафедра музеологии и краеведения ЯрГУ

Составители:
С. Ю. Федоров
А. В. Кузьмичев

Теория и практика переговорного процесса
Т33 / сост. : С. Ю. Федоров, А. В. Кузьмичев ; Яросл. гос. ун-т
им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2014. — 52 с.

Методические указания включают общую характеристику курса, его цели и задачи, рекомендации для студентов по всем темам, краткое содержание основных разделов дисциплины, список рекомендуемой литературы, вопросы к экзамену.

Предназначены для студентов исторического факультета, обучающихся по направлению 031600.62 Реклама и связи с общественностью (дисциплина «Теория и практика переговорного процесса», цикл Б3), очной формы обучения.

УДК 316.77:659.4(072)
ББК У9(2)212.14я73

© ЯрГУ, 2014

Курс «Основы интегрированных коммуникаций. Теория и практика переговорного процесса» преподается студентам исторического факультета ЯрГУ им. П. Г. Демидова специальности «Реклама и связи с общественностью» на третьем курсе и является частью специализированных дисциплин в сфере связей с общественностью.

Основная цель курса — получение студентами базовых представлений о теоретических и практических основах интегрированных коммуникаций, о теории и практике переговорного процесса, его основных понятиях, принципах, механизмах и специфике.

В методических указаниях содержатся материалы, отражающие теоретические и прикладные аспекты изучения переговорного процесса, его роль в регулировании и разрешении политических конфликтов. Предлагаемые указания включают 13 тем, в них рассмотрены проблемы понятийного аппарата переговорного процесса, практические вопросы организации переговоров, определения стратегии и тактики сторон в ходе переговоров, конкретные механизмы и приемы успешных переговоров, вопросы организационно-правового регулирования деятельности медиа-предприятий.

Помимо лекционной части, курс предполагает проведение практических занятий и деловых игр, направленных на выработку и закрепление у студентов навыков в сфере организации и проведения эффективных переговоров.

Тема 1. Переговоры как форма коммуникации

План:

1. Переговоры как специфическая форма социальной коммуникации.
2. Особенности переговорного процесса в условиях конфликта.

Цели занятия: сформировать представление о переговорах как особом типе коммуникации, направленном на разрешение конфликтных ситуаций; выделить особенности переговорного процесса в условиях конфликта.

Современный человек, можно сказать, живет в режиме переговоров. Как пишут американские исследователи, «нравится вам или нет, но вы являетесь человеком, ведущим переговоры. Переговоры — это факт нашей повседневной жизни... Переговоры являются основным средством получить от других людей то, чего вы хотите, не прибегая к яростной ссоре и войне друг с другом».

Более того, любое принятие решения в большинстве случаев заключается в ведении переговоров — на этот раз с самим собой, ведь сначала потребуется убедить себя в необходимости тех или иных действий.

В англоязычной литературе можно обнаружить два понятия, относящиеся к переговорам. Первое (*bargain*) может быть переведено как «достижение соглашения». Другое понятие — собственно «переговоры» (*negotiation*), т. е. процесс, при котором позиции сторон, изначально значительно расходящиеся, становятся идентичными. В отечественной литературе эти понятия разграничивать не принято.

Студенты должны запомнить и в дальнейшем использовать определение переговоров как взаимодействия 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. Переговоры имеют целью как разрешение споров, так и «неконфликтное» взаимодействие.

На основе данного определения студентам необходимо выделить следующие признаки, характерные для переговоров как в условиях конфликта, так и в условиях сотрудничества:

- предметом обсуждения на переговорах является значимая для обеих сторон проблема либо конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить;

- интересы сторон, ведущих переговоров, частично совпадают, а частично расходятся. Совпадение и расхождение интересов делает переговоры противоречивыми, поскольку привносит в них одновременно элементы кооперации и конфронтации;

- сложное переплетение интересов и невозможность реализовать их в одностороннем порядке делает участников переговоров взаимозависимыми. Важно отметить, что стороны должны понимать свою взаимозависимость, в противном случае будут доминировать попытки разрешить конфликт путем односторонних действий;

- каждая из сторон, ведущих переговоры, имеет свою позицию (точку зрения, цель) и в процессе переговоров стремится во что бы то ни стало ее достичь, приводя соответствующие аргументы и доводы в свою пользу.

Переговорный процесс в условиях конфликта имеет ряд особенностей, которые студенты должны четко представлять:

- на его участниках лежит особая ответственность за принимаемые решения, многократно увеличивающая «цену ошибки». Несвоевременное или неверное решение, принятое на переговорах в условиях конфликта, часто влечет за собой продолжение или даже усиление конфликта со всеми вытекающими отсюда последствиями;

- основной акцент делается обычно на распределении или перераспределении имеющихся ресурсов. Ситуация на переговорах по урегулированию конфликта чаще всего оказывается ближе к ситуации с нулевой суммой.

Переговоры в условиях конфликта, как правило, оказываются более успешными, если:

- предмет конфликта четко определен;
- участники стараются отойти от рассмотрения конфликта как ситуации с нулевой суммой;
- отношения сторон не сводятся только к урегулированию конфликта, а охватывают многие области, где интересы сторон совпадают;
- ставки участников не слишком высоки;
- силы сторон примерно равны;
- обсуждается не слишком большое количество вопросов.

Тема 2. Разнообразие переговоров в общественной жизни

План:

1. Использование переговоров в различных областях социальных отношений. Классификации переговоров.
2. Функции переговоров.

Цели занятия: рассмотреть использование переговоров в разных сферах общественной жизни; классифицировать переговоры по различным критериям; определить функции переговоров.

Классифицировать переговоры можно по различным основаниям. Студенты должны уметь классифицировать переговоры по следующим критериям:

- по сфере применения (политические, международные, деловые, повседневные и т. д.),
- по уровню переговоров (на высшем уровне, на уровне специалистов и т. д.),
- по количеству сторон, включенных в процесс обсуждения (двусторонние, многосторонние),

- по конфликтности отношений между сторонами (мирные переговоры, переговоры по урегулированию конфликта, переговоры о прекращении огня и т. д.).

В зависимости от целей участников переговоров необходимо уметь выделять различные функции переговоров и характеризовать каждую из них.

- Функция совместного решения проблем — главная функция переговоров. Реализация данной функции зависит от степени заинтересованности участников в поиске взаимоприемлемого решения. При этом реализация функции совместного решения проблемы путем переговоров не обязательно означает ее окончательное разрешение.

- Информационно-коммуникативная функция — смысл этой функции состоит в том, чтобы выяснить точку зрения противоположной стороны, дать информацию о своих интересах, подходах к решению проблемы, прежде чем приступать к выработке договоренностей.

- Функция регуляции — осуществление регуляции, контроля и координации действий участников. Часто реализуется в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее решений. Регуляционная функция предусматривает также детализацию более общих решений с целью их конкретного воплощения; может быть использована и для того, чтобы путем контроля над действиями противоположной стороны попытаться навязать ей свое решение.

- Функция отвлечения внимания — реализуется тогда, когда одна из сторон участвует в переговорах с целью выиграть время, отвлечь внимание противоположной стороны и общественности от перегруппировки или наращивания сил.

- Функция пропаганды (или рекламная функция) — заключается в активном воздействии на общественное мнение с целью разъяснения широким кругам своей позиции, оправдания собственных действий, обвинения противника в противоправных действиях, позволяет сторонам показать себя в выгодном свете в глазах общественности.

Необходимо помнить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию сразу нескольких функций, обычно образующих иерархию, в которой одна функция является более важной для того или иного участника переговоров, другие — менее важными. Причем это иерархическое образование может претерпевать изменения в ходе переговорного процесса.

Тема 3. Этапы переговорного процесса

План:

1. Этапы переговорного процесса.
2. Подготовительный этап переговоров: характеристика и особенности.
3. Ведение переговоров. Итоговые документы переговоров.
4. Завершающая стадия переговоров.

Цели занятия: выделение этапов переговорного процесса, определение специфики каждого этапа.

В процессе переговоров выделяют три конкретных этапа, которые наделены специфическими чертами: подготовительный этап, этап ведения переговоров, заключительный этап. При этом на каждой стадии переговорный процесс имеет как содержательные, так и процессуальные отличия.

Первый этап, который предшествует переговорам, — подготовительный. На этом этапе выделяется два основных подэтапа — фаза целеполагания и анализа (систематизация и осмысление всей доступной информации об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях) и фаза планирования (определение наиболее перспективных, основных и запасных вариантов ведения переговоров).

Немаловажным аспектом является техническая и организационная подготовка к переговорам: выбор места и времени пере-

говоров, определение количественного и качественного состава делегации, подготовка информационных материалов, обеспечение реквизита для переговоров (ручки, блокноты, визитки и различные справочные материалы для принятия решения, специальные технические средства (проектор, экран), вода и т. п.), соблюдение организационных моментов переговоров.

Второй этап переговоров — это собственно ведение переговоров. Переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, студентам необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров. Можно говорить о трех подэтапах ведения переговоров:

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

В ходе уточнения интересов и позиций снимается информационная неопределенность в обсуждаемой проблеме. Участники излагают свои позиции, вносят предложения, предоставляют необходимые разъяснения по ним. Происходит дальнейшее уточнение позиций, стороны определяют свои приоритеты и понимание возможных путей решения проблемы.

Уточнение позиций имеет особенно важное значение при конфликтных отношениях сторон. В этих случаях на данном этапе специальное внимание уделяется выработке основ «общего языка», поскольку при конфликте участники нередко исходят из совершенно различных определений и представлений о путях решения проблемы.

Второй подэтап ведения переговорного процесса — обсуждение (аргументация) — направлен на то, чтобы максимально понятно обосновать собственную позицию. 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 этапа аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности.

Третий подэтап ведения переговоров — согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: согласование общей формулы совместного решения, а затем — согласование деталей.

Достигнутое сторонами решение обычно находит отражение в итоговом документе, который может носить различные наименования: договор, конвенция, соглашение, протокол, декларация, меморандум и т. п.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Важно, чтобы студенты осознали: наличие заключенного соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает их провал. Необходимо уметь анализировать успешность переговоров по 3 индикаторам: субъективным оценкам переговоров и их результатов сторонами, степени решения проблемы и выполнения обеими сторонами взятых на себя обязательств.

Тема 4. Стратегии и тактики переговорного процесса

План:

1. Основные стратегии ведения переговоров.
2. Тактические приемы ведения переговоров.

Цели занятия: усвоение студентами знаний об основных стратегиях ведения переговоров, получение навыков тактики поведения в переговорном процессе.

Наука и практика сформировали представление о многообразии стратегий ведения переговоров. Студенты должны знать основные переговорные стратегии, выделяемые на основе результатов переговоров для сторон, обоснованность применения и результативность каждой из них.

Стратегия «выигрыш — выигрыш». Применение данной стратегии предполагает ориентацию на совместный анализ проблемы

сторонами и совместный поиск вариантов решения. Данный тип поведения на переговорах часто называют партнерским или кооперативным подходом к переговорам. Эта стратегия реализует основной принцип человеческого взаимодействия — выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров. Стратегия «выигрыш — выигрыш» является одной из самых эффективных и успешна при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию.

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. Эта стратегия успешна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие отношения.

Стратегия «проигрыш — выигрыш» приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Как правило, это происходит 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 столкновении двух решительных, упрямых, эгоцентричных сторон с установкой только на выигрыш. Проигрывают обе стороны, т. к. переговоры заходят в тупик и представляют скорее соревнование в упрямстве и упорстве.

Еще более разнообразны тактики ведения переговоров, эффективность использования которых зависит от предмета переговоров, выбранной стратегии, особенностей переговорщиков и других факторов. Среди наиболее востребованных тактических приемов студенты должны знать следующие.

- Тактика «пакета»: несколько вопросов повестки дня увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета»;

- тактика «завышения первоначальных требований»: участники переговоров запрашивают больше, чем реально надеются получить;

- тактика «расстановки ложных акцентов в собственной позиции»: партнеру по переговорам демонстрируется заинтересованность в решении вопроса, который в реальности является второстепенным;

- тактика «салями» — предоставление партнеру по переговорам информации и уступок очень небольшими порциями;

- тактика «растущих требований» — повышение требований с каждой последующей уступкой;

- тактика «двойного толкования»: в соглашение по итогам переговоров сознательно закладывается двойной смысл, не замеченный партнером.

Тема 5. Стили ведения переговоров

План:

1. Жесткий стиль ведения переговоров (конфронтация).
2. Мягкий стиль ведения переговоров (сотрудничество).

Цели занятия: определение основных стилей переговоров и их специфики, знание достоинств и недостатков использования каждого стиля, умение применять различные стили в зависимости от ситуации.

Наряду с особенностями восприятия сторонами друг друга, стратегией и тактикой проведения переговоров на их успешность существенное влияние оказывает избранный стиль. Студенты должны уметь выделить и охарактеризовать два основных стиля осуществления переговорного процесса: жесткий (или стиль конфронтации) и мягкий (или стиль сотрудничества).

Стиль конфронтации — стиль ведения переговоров, предусматривающий усилия по навязыванию предпочитаемого ре-

шения другой стороне. По своей направленности ориентирован на то, чтобы, действуя активно и самостоятельно, добиваться осуществления собственных интересов без учета интересов других сторон, непосредственно участвующих в конфликте. Применяющий подобный стиль поведения стремится навязать другим свое решение проблемы, полагается только на свою силу, не приемлет совместных действий. Этот стиль считается одним из самых неэффективных. Однако применяется в ситуациях, когда переговоры не обеспечивают решения проблемы.

Таким образом, при жестком подходе участники переговоров — противники, цель переговоров — победа любой ценой, способы — любые, вплоть до некорректных и запрещенных.

Среди неэффективных стилей ведения переговоров также часто выделяют следующие: избегающий, уступающий, отрицающий и наступающий.

Стиль сотрудничества, наоборот, нацелен на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. В отличие от конфронтации сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое 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. При мягком подходе участники переговоров — партнеры, цель — сохранение хороших отношений с другой стороной, даже несмотря на возможные потери.

Следовательно, при выборе между силой и партнерством в переговорном процессе предпочтение должно быть отдано последнему. Об этом свидетельствует и анализ основных стратегий, используемых участниками переговорного процесса.

Практика проведения переговоров показывает, что применение жесткой стратегии неэффективно и не конструктивно. Соглашения, принятые по результатам таких переговоров, чаще всего представляют собой временные компромиссы.

Наиболее эффективной является принципиальная стратегия. Она предполагает переговоры, в которых люди отделены от про-

блемы, главное внимание уделяется не позициям сторон, а их интересам. Цель — совместное решение проблемы на основании объективных критериев с учетом интересов партнера по переговорам.

Тема 6. Основные подходы к ведению переговоров

План:

1. Торг в переговорном процессе.
2. Разрешение проблемы как основной подход ведения переговоров.
3. Компромисс в переговорах. Принцип Парето.

Цели занятия: изучение основных подходов к переговорам и их специфики, определение целей и правил использования каждого подхода.

Ход ведения переговоров определяется основным принципом, из которого исходят участники: рассматривают они переговоры как продолжение борьбы или как процесс решения проблемы совместными усилиями. Соответственно этому выделяют два основных подхода — позиционный торг и совместное разрешение проблемы.

В первом случае — при использовании торга — участники видят в переговорах одну из возможностей добиться победы при реализации собственных целей и интересов в максимально полном объеме. Они стремятся «выторговать» наиболее выгодный для себя итоговый документ, мало заботясь о целях и интересах другой стороны, о том, насколько партнер будет удовлетворен итогами переговоров, насколько проблема будет решена. Торг может считаться продолжением идеи конфронтации и односторонних действий, только за столом переговоров и с учетом того, что на окончательное решение необходимо получить согласие партнера. В противном случае переговоры будут провалены.

Торг условно можно разделить на два процесса: выдвижение предложений и ответ на предложения.

Существуют определенные правила успешного ведения торга в ходе переговоров, в том числе:

- все шаги и действия должны быть обусловлены,
- каждая сделанная уступка должны быть компенсирована,
- все обсуждаемые вопросы, детали и проблемы должны быть взаимосвязаны,
- в ходе торга должны активно использоваться уточняющие вопросы.

Совместное решение — это решение, которое стороны рассматривают как наилучшее в данной ситуации.

Существуют три типа совместных решений участников переговоров:

- компромиссное, или «срединное решение»;
- асимметричное решение, относительный компромисс;
- нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

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 позволят определить равенство уступок.

Часто приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», 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 применяется принцип Парето. Он состоит в том, что выбирать в качестве компромиссного решения следует только тот результат, который теоретически является наилучшим для удовлетворения интересов обеих сторон переговоров.

В случае если интересы сторон не позволяют найти «срединное» решение, стороны могут прийти к асимметричному решению, когда 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, т. к. 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 (когда конфликт стал результатом неадекватного восприятия интересов друг друга);
- в результате изменения интересов или оценки этих интересов (например, как следствие изменения ценностных систем). Одним из возможных вариантов может быть включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст.

Тема 7. Психология переговорного процесса

План:

1. Барьеры восприятия в переговорном процессе.
2. Установление контакта между сторонами переговоров.
3. Механизмы искажения восприятия в переговорном процессе и их преодоление.
4. Создание благоприятной психологической атмосферы переговоров.

Цель занятия: формирование у студентов представлений об особенностях восприятия в условиях переговоров, его барьерах и механизмах искажения, изучение способов преодоления этих барьеров, приемов и правил установление первоначального контакта с собеседником и создания благоприятной психологической атмосферы переговоров.

В ситуации конфликта между сторонами переговорного процесса часто возникают «барьеры восприятия».

Для конфликтного восприятия обычно характерна стереотипизация. В конфликте психологическая настройка участников переговоров осуществляется в одном направлении — нацеленности на победу, на отпор «врагу». Это затрудняет поиск согласия с другой стороной. Стереотипизация имеет как когнитивные, так и эмоциональные проявления. Первые выражаются в схематизации оценок, избирательности восприятия, упрощении понимания ситуации. Вторые связаны с усилением враждебности, недоверия, страха и подозрительности. Происходит своего рода утрата чувства реальности, когда другая сторона воспринимается в качестве «враждебной» или «дружественной» сугубо на субъективной основе. Таким образом, восприятие ситуации искажается.

Очень важным элементом ведения переговоров является умение установить первоначальный контакт с другой стороной. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Первые

три — пять предложений определяют психологический настрой, внутреннее отношение собеседника к партнеру, беседе, рабочую атмосферу. Существует несколько важных правил установления контакта, которые студенты должны знать и уметь использовать:

- следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности,

- необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику,

- не следует первыми вопросами вынуждать собеседника искать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Основными приемами установления контакта являются:

- «снятие напряженности» (высказывание комплимента в адрес собеседника, использование доброй шутки и т. п.),

- «зацепка» (краткое изложение ситуации или проблемы, связанное с содержанием беседы, использование этой «зацепки» в качестве исходной точки разговора),

- «стимулирование воображения» (постановка в начале беседы множества вопросов по тем проблемам, которые должны рассматриваться),

- «прямой подход» (начало беседы без каких бы то ни было вступлений, переход сразу к делу).

В ходе переговорного процесса часто возникают искажения восприятия как механизм психологической защиты, трансформирующий тревожные переживания в форму, соответствующую или согласующуюся с собственными представлениями, сформированными на основе прошлого или актуального опыта. У искажения восприятия в переговорном процессе есть несколько форм, которые связаны с наиболее типичными ошибками переговорщика. Студенты должны знать и уметь выделять следующие механизмы возникновения искажения восприятия, а также преодолевать их:

- искажение восприятия мотивов поведения другой стороны;
- искажение восприятия действий (высказываний, поступков);
- искажение восприятия личностных качеств;
- «приписывающее искажение»;
- «гипертрофированность восприятия»;

- феномен «зеркальных образов»;
- феномен групповой сплоченности.

Искажение восприятия в конфликте и переговорном процессе влечет за собой типичные ошибки переговорщика: искажение мотивов сторон, гипертрофированность восприятия, приписывание противоположной стороне негативных качеств и т. д. Искажение восприятия способно привести к расширению конфликта и провалу переговорного процесса.

Огромное влияние на ход ведения переговоров оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорить громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у партнера впечатление навязывания ему определенного мнения. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли может создать впечатление, что собеседника пытаются побыстрее уговорить, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь может подтолкнуть к мысли о затягивании времени.

Правило 2. Постараться найти в компании противоположной стороны переговоров «ключевую фигуру» по каждой проблеме. В каждой солидной фирме есть так называемые «ключевые фигуры», от которых зависит решение вопроса. Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность, однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификации, досконального знания предмета, опыта работы в данной области, личных связей). Взаимодействие с таким «ключевым человеком» значительно повышает эффективность переговоров.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой единую команду переговорщиков, в которой царит взаимопонимание и уважение. Даже если решение принимает руководитель, в пе-

переговорах должны участвовать другие ключевые фигуры фирмы. При этом ни при каких обстоятельствах нельзя вступать в присутствии партнера в словесную перепалку, обрывать говорящих подчиненных, указывать на их ошибки. Все «скользкие» моменты необходимо обсуждать внутри компании еще до начала переговоров.

Тема 8. Техники воздействия в ходе переговоров

План:

1. Характеристика основных речевых техник на переговорах.
2. Манипулятивные и антиманипулятивные техники во взаимодействии сторон на переговорах.

Цель занятия: формирование у студентов представлений об основных приемах речевого воздействия в переговорном процессе, формирование практических навыков использования техник речевого воздействия.

Одной из проблем теории и практики переговорного процесса являются манипулятивные техники (провоцирование защитной реакции, дезориентации, создание иллюзии сотрудничества и др.) и способы защиты от них.

Переговоры — это прежде всего процесс коммуникации, общения, обмена информацией, поэтому успех их проведения в значительной степени определяется речевыми техниками, которые используют стороны. Студенты должны знать и уметь использовать следующие речевые техники.

- 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 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 остаются только подтвердить или опровергнуть;

- техника риторических вопросов. Риторические вопросы представляют собой разновидность вопросов закрытого типа и предназначены для того, чтобы обозначить сферу совместной деятельности, заинтересовать и подготовить контрагента к благоприятному отношению к поступающим предложениям;

- техника прямого запроса информации предполагает уточнение и конкретизацию позиций сторон, что необходимо для получения максимально полной информации, представляющей субъективную ценность для партнера;

- 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 со взаимных обвинений на интересы и общность позиций сторон.

Использование системы открытых, закрытых, риторических, альтернативных, блокирующих вопросов, регламентирует поведение сторон, обеспечивает перехват инициативы, позволяет сторонам максимально реализовать свои интересы.

Нередко на переговорах стороны прибегают к так называемым манипулятивным техникам. Это приемы и способы воздействия, побуждающие собеседника к действиям и высказываниям, которые наносят ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной:

- провоцирование защитных реакций вызывает состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все

аспекты позиции одной из сторон. Таким образом оппонент стремится вызвать своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую противоположная сторона занимает в беседе;

- провоцирование замешательства и дезориентации. Основной замысел такой техники — опрокинуть, расстроить, нарушить планы противоположной стороны, вывести из равновесия, побудить к действиям и высказываниям, способным нанести ущерб ее интересам. Как правило, такие приемы реализуются в форме заранее спланированного действия или высказывания, которое совершенно неожиданно для вас и как бы «выпадает» из нормального хода беседы;

- 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;

- игра на нетерпеливости — манипулятивная техника, базирующаяся на создании впечатления, что соглашение почти достигнуто, тогда как фактически одна из сторон в переговорном процессе лишь демонстрирует готовность пойти на соглашение;

- игра на чувстве безысходности — манипулятивная техника, основывающаяся на рассмотрении только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. В результате происходит своеобразное «сужение поля восприятия» сознания — теряется видение ситуации в более широкой перспективе и, как следствие, упускаются объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению.

Тема 9. Правила ведения переговоров с позиции выигрыша

План:

1. Правило исключения человеческого фактора.
2. Правило сосредоточения на интересах, а не на позициях.
3. Правило альтернативных вариантов.
4. Правило объективных критериев.

Цель занятия: определение основных правил ведения эффективных переговоров, закрепление практических навыков их использования.

Главная цель эффективных переговоров состоит в том, чтобы изменить «правила игры» от личной конфронтации к совместному решению проблемы. Главным результатом таких переговоров должна стать не победа какой-либо стороны, а достижение взаимной выгоды. И в этом помогает ряд правил ведения переговоров с позиции взаимного выигрыша.

Правило исключения человеческого фактора — «Отделяйте людей от проблемы».

Участник переговоров, как всякий человек, обладает эмоциями, приверженностью к определенным ценностям, определенными взглядами на жизнь. Он может сердиться, расстраиваться, радоваться, приходить в уныние и пребывать в меланхолии. Обычно людям свойственно связывать отношения между людьми с обсуждаемой проблемой, переносить свое отношение к обсуждаемой проблеме на людей. При подготовке и проведении переговоров необходимо учитывать этот «человеческий фактор» и три его составляющие: восприятие, эмоции и общение.

1. Восприятие — люди по-разному воспринимают одну и ту же проблему. Студенты должны уметь учитывать особенности восприятия и применять следующие приемы:

- поставить себя на место оппонента;
- не делать вывода о намерениях собеседника исходя из собственных опасений;

- совместно обсуждать проблему восприятия друг друга;
- согласовывать свои предложения или договоренности с принципами и имиджем партнера по переговорам.

2. Эмоции. Выражение чувств в процессе переговоров столь же важно, как и фактическая информация. Иногда люди прямо говорят о своих чувствах, но чаще всего маскируют их. Кроме того, существует разница между тем, как люди действуют под влиянием чувств, и тем, что они заявляют по поводу этих чувств.

Поэтому студенты должны уметь использовать следующие правила:

- осознавать собственные чувства;
- говорить о своих чувствах;
- позволять другой стороне «выпустить пар»;
- использовать символические жесты (рукопожатие, объятие, подарок, передача приветов, принесение извинений, выражение сожаления).

3. Общение. Без общения не бывает переговоров. В психологии существует хорошо разработанная техника активного общения, элементы которой должны усвоить студенты, в частности уметь выполнять следующие стандартные требования.

• Слушание. Умение слушать собеседника в сложной ситуации — залог взаимопонимания, без которого деловые взаимоотношения могут не сложиться. Слушание собеседника состоит из восприятия, осмысления и понимания. Основные этические правила эффективного слушания сводятся к выполнению следующих несложных рекомендаций.

Слушая, необходимо:

- забыть личные предубеждения против собеседника;
- не спешить с ответами и заключениями;
- разграничивать факты и мнения;
- быть беспристрастным в оценке того, что вы услышали от собеседника;
- не отвлекаться на посторонние мысли.

Во время беседы рекомендуется повернуться лицом к говорящему, слегка к нему наклонившись, и поддерживать визуальный контакт с собеседником.

Необходимо находиться на таком расстоянии от собеседника, которое обеспечивает удобное и безопасное общение с ним.

Стремитесь свести к минимуму ситуативные помехи (телефон, телевизор, музыка и т. д.), не отвлекайтесь и не перебивайте собеседника. Если вам нужно перебить кого-либо в серьезной беседе, то помогите затем восстановить прерванный вами ход мыслей.

Все формы деловых переговоров должны иметь один итог — правильное понимание, которое невозможно, если вы не умеете слушать собеседника. Понимание — это прежде всего способность прогнозировать. Если, выслушав собеседника, вы можете представить, какие действия последуют за разговором, значит сумели правильно понять его.

- **Выяснение.** Правильно заданный вопрос — неоценимый помощник на любых переговорах. Вопрос поможет не только прояснить ситуацию, но и снять напряжение, избежать лобовой атаки, дать дополнительное время подумать, лучше узнать точку зрения собеседника. Вопросы помогают продемонстрировать стремление слушателя к пониманию, прояснить содержание сказанного и чувства говорящего, проверить подлинность информации и ее интерпретацию. Одни вопросы продуктивны и сразу же дают массу дополнительной информации, другие делают это в гораздо меньшей степени. В зависимости от ситуации, студенты должны уметь задавать

- открытые вопросы,
- закрытые вопросы,
- вопросы, проясняющие детали,
- вопросы, стимулирующие мышление,
- вопросы для налаживания обратной связи,
- вопросы для «затравки».

- **Перефразирование** — означает повторение своими словами того, что сказал собеседник (как это было понято). Это показывает, насколько собеседник уловил смысл сказанного, помогает проверить правильность понимания. Это также может быть ис-

пользовано, чтобы определить различные элементы того, что было сказано, и расположить их в зависимости от отношения друг к другу, отразив степень важности каждого. Перефразирование является знаком, демонстрирующим желание сторон к сотрудничеству на стадии анализа существующих противоречий.

- Резюмирование.

Правило сосредоточения на интересах, а не позициях. Позиция стороны на переговорах — это то, о чем сторона приняла решение. Интересы — это то, что заставило ее принять это решение. Таким образом, интерес — это осознанная потребность. Позицию стороны на переговорах определяют интересы сторон, которые, в свою очередь, обусловлены потребностями сторон.

Проблема заключается в том, что если позиции участников переговоров ясны и не скрываются, то интересы и тем более потребности обычно в лучшем случае не афишируются, в худшем — тщательно скрываются.

Отсюда вытекают следующие правила:

- определение интересов другой стороны;
- составление списка интересов;
- формулирование интересов;
- объяснение важности собственных интересов;
- признание интересов другой стороны частью проблемы;
- определение общих интересов;
- согласование интересов.

Правило альтернативных вариантов. В процессе переговоров важно, чтобы был выдвинут ряд альтернативных идей, прежде чем начнется обсуждение итоговых соглашений. Это означает, что участники переговоров могут выбирать разные варианты решения проблемы, вместо того чтобы иметь дело с крайностями — принять соглашение или отказаться от него. Следование этому правилу означает выполнение таких рекомендаций:

- не оценивать предложенные альтернативные варианты немедленно (не выносить поспешных суждений);
- разрабатывать альтернативные варианты будущего соглашения;
- разрабатывать разные по значению варианты соглашений;

- определить лучшую для себя альтернативу переговорному соглашению.

Правило объективных критериев. При выработке договоренностей или соглашения важно использовать объективные критерии, чтобы обе договаривающиеся стороны могли непредвзято оценить результаты соглашения. Чтобы критерии считались объективными, они должны минимум — быть независимыми от желания сторон, максимум — соответствовать закону, т. е. быть законными.

Среди таких объективных критериев могут быть: рыночная цена, эффективность, взаимность, прецедент, научная оценка случаев подобного рода, профессиональная норма, решение суда, нормативный акт, моральные нормы, традиции.

Отсюда можно вывести правила:

- всегда разрабатывать объективные критерии;
- никогда не поддаваться давлению, только принципам.

Тема 10. Техника и тактика аргументирования

План:

1. Аргументация как способ убеждения в ходе переговоров.
2. Методы аргументирования.
3. Спекулятивные приемы аргументации.
4. Тактика применения аргументации.

Цели занятия: овладеть основными методами и приемами аргументации в ходе переговоров, знать правила их применения в разных ситуациях, уметь противостоять спекулятивным приемам, используемым противником.

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация. Аргументация — это способ убеждения посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат

во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера, понять, к чему он стремится, как склонить его на свою сторону.

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- доказательная аргументация, с помощью которой участник переговоров хочет что-то доказать противоположной стороне или обосновать свою позицию;

- контраргументация, с помощью которой переговорщик опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, который знакомится с фактами и сведениями, являющимися основой доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов из предыдущего обсуждения приводит к желаемому результату.

Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает высказыванию исключительную яркость и большую силу внушения.

Метод «да... но» позволяет рассмотреть другие стороны решения, а не только предлагаемые собеседником. Можно спокойно согласиться с ним, а потом высказать свои возражения — «но».

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. С собеседником необходимо согласиться, а потом указать, как предлагаемое решение будет воздействовать на него самого. Этот метод не имеет силы

доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с известной долей остроумия.

Метод игнорирования заключается в том, что, если аргумент, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

Метод видимой поддержки заключается в том, что после аргументации собеседника ему не высказываются возражения, а, наоборот, приводятся новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, выставление контраргументов, о которых собеседник не упомянул.

Существуют также спекулятивные методы аргументации, уловки, которые не стоит применять в ходе переговоров, но знать их и замечать, когда их применяют оппоненты, все же следует:

- Техника преувеличения — обобщение и любого рода преувеличение, а также составление преждевременных выводов.

- Техника анекдота — одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

- Техника использования авторитета — цитирование известных авторитетов.

- Техника дискредитации партнера — если нельзя опровергнуть суть вопроса, то можно поставить под сомнение личность собеседника.

- Техника изоляции — выдергивание отдельных фраз из выступления, их изоляция и преподнесение в урезанном виде, с тем чтобы они приобрели значение, совершенно противоположное первоначальному.

- Техника изменения направления — собеседник не атакует аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

- Техника введения в заблуждение — сообщение путаной информации.

- Техника отсрочки — затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

- Техника апелляции — собеседник вызывает к сочувствию, «давит на жалость» и таким образом ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

- Техника искажения — неприкрытое извращение сказанного или перестановка акцентов.

Для успешного ведения переговоров недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В зависимости от особенностей партнеров выбирают различные методы аргументирования.

Важно избегать обострений или конфронтации, если же они произойдут, то необходимо сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта. Здесь существуют некоторые особенности: критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации; по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров; в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

Двусторонняя аргументация применяется при указании как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. На недостатки следует указывать в тех случаях, когда партнер может узнать о них из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к высказанной точке зрения.

Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т. е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность может быть неудобной.

Аргументация должна быть персонифицированной. Необходимо сначала выявить позицию партнера и включить ее в аргументацию. В этом случае партнер примет аргументацию с меньшим сопротивлением.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Тема 11. Посредничество в переговорах

План:

1. Посредничество и арбитраж как способ разрешения спорных ситуаций.
2. Функции посредничества.
3. Стадии процесса посредничества.

Цели занятия: сформировать представление о посредничестве как способе разрешения конфликта в ходе переговоров, изучить его природу, функции и стадии, определить необходимые условия для того, чтобы посредничество было успешным.

Привлечение «третьей стороны» для разрешения споров известно с древних времен. Сегодня понятие «третья сторона» включает в себя такие понятия, как «посредник», «наблюдатель за ходом переговорного процесса», «арбитр». Под «третьей стороной» традиционно понимается также любое лицо, не имеющее статуса посредника или наблюдателя, однако занятое вопросами урегулирования конфликтных отношений между другими сторонами.

Таким образом, посредничество — процесс, при котором беспристрастная третья сторона помогает конфликтующим сторонам выработать взаимно удовлетворяющее решение (соглашение).

На основании данного определения можно сформулировать общие и отличительные черты посредничества и арбитража. Общей чертой посредничества и арбитража являются выбор арбитра и посредника спорящими сторонами, т. е. стороны сами определяют, к кому им обращаться. Отличия заключаются в том, что решения арбитра имеют обязательную юридическую силу для спорящих сторон, при обращении к арбитру участники конфликта

взаимодействуют друг с другом исключительно через арбитра, на чей авторитет они полагаются.

Посредничество, напротив, предполагают обсуждение сторонами проблемы между собой (через посредника или с помощью посредника). Посредничество может осуществляться длительное время, в то время как арбитраж — обычно весьма ограниченный во времени процесс.

К посреднику прибегают, как правило, в тех случаях, когда стороны не в состоянии самостоятельно урегулировать спорные вопросы. Хотя посредники могут обладать как большой, так и небольшой властью, им обычно не даются полномочия навязывать те или иные решения, они лишь обладают полномочиями для облегчения поиска решения с помощью проведения переговоров.

Целями посредничества могут быть:

- достижение соглашения;
- достижение изменений, достаточных для дальнейшего самостоятельного ведения переговоров;
- более ясное представление об обсуждаемых вопросах;
- преодоление препятствий для заключения сделок;
- расширенный поиск решения проблемы;
- оценка реальности;
- помощь в проведении переговоров;
- повышение качества общения/понимания сторонами друг друга в процессе переговоров.

Посредник может быть привлечен к переговорам как на их начальной стадии, так и на завершающей.

Посредничество на начальной стадии переговоров помогает ослабить жесткость первоначальных позиций, уменьшить возможное недоверие и враждебность участников переговоров. Оно возможно и на завершающей стадии, если стороны, не будучи в состоянии сами решить проблему, психологически готовы к помощи посредника для выхода из тупика.

Посредничество может быть прямым и косвенным, формальным (официальным) и неформальным (неофициальным). При прямом посредничестве стороны совместно с посредником обсуждают проблему.

Посредничество может осуществляться и косвенно. Косвенное посредничество применяется тогда, когда стороны не хотят непосредственного контакта (ситуация конфликта). В этом случае осуществляется так называемое челночное посредничество, когда посредник поочередно встречается с каждой из сторон, выступая в качестве канала передачи информации от одной стороны к другой. Само челночное посредничество может быть кратковременным и долговременным.

Когда в общении возникает «стена», посреднику может понадобиться много времени на проведение большой подготовительной работы по отдельности с каждой из сторон, предоставляя им возможность действовать в полной безопасности и конфиденциальности, пока стороны не перейдут к прямым контактам с оппонентом.

Потребность в челночном посредничестве может возникнуть также в самом процессе посредничества, когда

- встречаются препятствия;
- происходят дискуссии внутри одной из сторон;
- весь процесс переговоров оказывается под угрозой провала или
- одна сторона начинает подвергать сомнению процесс посредничества или чувствовать себя в невыгодном положении.

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

Посредник должен обладать определенным набором качеств, в числе которых три основных:

- посредник должен быть экспертом, т. е. субъектом, обладающим специальными познаниями по предмету переговоров;
- посредник должен пользоваться авторитетом и доверием пригласивших его сторон;
- посредник должен быть нейтральным.

Кроме того, хороший посредник должен обладать такими качествами, как уверенность в своих силах, крепкие нервы, интуиция, задатки психолога, эрудиция.

Посредник выполняет следующие функции: информационную, коммуникативную, генератора альтернативных идей, аналитическую, функцию контроля.

В качестве канала коммуникации («почтальона») посредник выступает, как уже отмечалось, при челночном посредничестве.

Аналитическая и генерирующая функции заключаются в том, что посредник должен быть экспертом, специалистом в той области, которая является предметом переговоров. Он должен быть готов провести всесторонний анализ сути конфликта или обсуждаемой проблемы, выработать (генерировать) собственные варианты ее решения и предложить ее сторонам переговоров.

Наконец, посредник, выступая как гарант и свидетель заключенного соглашения, укрепляет доверие к соглашению и может контролировать его выполнение.

Таким образом, функции посредника сводятся к тому, чтобы

- быть фокусом и генератором доверия;
- содействовать конфиденциальности и пониманию сторонами друг друга;
- содействовать тому, чтобы участники переговоров смотрели друг на друга как на возможного партнера;
- содействовать созданию атмосферы, когда эмоции можно выражать, но все же держать их под контролем;
- содействовать прояснению обсуждаемых проблем и альтернатив, ориентировать стороны на то, чтобы они ясно выражали, в чем они нуждаются и что они могут предложить.

Характерными чертами хорошего посредничества являются такие признаки, как

- признание того, что процесс переговоров так же важен, как и его результат;
- достижение согласия по процедурным вопросам;
- признание существования различных точек зрения на проблему и пути ее решения;
- выявление различных альтернатив, прежде чем будет принято решение;
- предоставление достаточного времени и создание условий, для того чтобы все были выслушаны;

- отказ от окончательных заключений и корректировка предложений до тех пор, пока не будет достигнуто согласие сторон.

Исследователи выделяют следующие основные стадии посредничества, которые, как и стадии переговоров, не всегда соблюдаются на практике, но соблюдение которых дает наибольший эффект.

Подготовка. Задача этого этапа посредничества — еще до начала формальных встреч создать климат доверия и сотрудничества. Он включает в себя:

- определение проблем, вовлеченных сторон, их позиций и интересов;

- согласование места проведения переговоров, их продолжительность и структуру;

- обсуждение и согласование правил проведения переговоров.

Знакомство (представление сторон друг другу). Задача данного этапа — выяснение того, кто присутствует на переговорах и в каком качестве.

Презентация. Задача данного этапа — предоставить сторонам возможность изложить свое понимание проблемы, составить повестку дня.

Решение проблемы. Задача данного этапа — выяснить, в чем стороны нуждаются. На этом этапе важно выяснить потребности и интересы сторон, которые кроются за различными позициями.

Соглашение. Задача данного этапа посредничества — содействовать тому, чтобы достигнутое соглашение отвечало принципам справедливости.

Тема 12. Национальные стили ведения переговоров

План:

1. Американский стиль ведения переговоров.
2. Немецкий стиль переговоров.
3. Переговоры по-английски.
4. Переговоры во французском стиле.
5. Японский стиль переговоров.
6. Особенности китайского стиля переговоров.
7. Специфика ведения переговоров с арабами.

Цели занятия: познакомиться с национальной спецификой ведения переговоров, уметь выделять наиболее характерные черты и приемы ведения переговоров представителями различных наций и культур.

Под национальным переговорным стилем понимаются особенности национального характера и культуры, наиболее распространенные особенности мышления, восприятия и поведения, которые влияют на процесс подготовки и проведения переговоров. Значение национальных особенностей в ходе переговорного процесса оценивается по-разному, однако наличие таких особенностей практически никто не отрицает. Национальные стили нельзя абсолютизировать, но необходимо учитывать при подготовке и проведении переговоров с зарубежными партнерами.

Американский стиль

Американские переговорщики всегда хорошо подготовлены, для них характерны такие качества, как профессионализм, открытость, самостоятельность, прагматичность. Для американцев остро стоит проблема «внутренних переговоров» между различными ведомствами, но после того, как позиция согласована, члены американской делегации независимы в принятии решений.

На переговорах американцы концентрируют внимание на ключевой проблеме, стремясь выявить и обсудить не только общие возможные подходы к ее решению, но и детали, связан-

ные с выполнением предварительных договоренностей. Для них характерно применение тактики «пакета».

Они настойчиво пытаются реализовать свои цели, умеют и любят торговаться, иногда кажутся слишком напористыми, агрессивными, даже грубыми. Переговоры всегда ведут специалисты, подкрепленные солидной бригадой экспертов. Предпочитают причинно-следственные аргументы, индуктивный тип аргументации, предполагающий вывод заключения на основе фактического доказательства.

В общении американский переговорщик предпочитает неформальные отношения, менее склонен следовать этапам переговоров, демократизм проявляется в отказе от строгого следования протоколу. Стремление американцев к неформальному общению иногда может быть истолковано как фамильярность. Американцев редко интересует высокопарная риторика, они заинтересованы в оперативном рассмотрении вопросов повестки дня и как можно более быстром достижении выгодного соглашения.

На переговорах американцы, будучи воспитаны в уважении к СМИ, большое внимание уделяют общению с прессой.

Немецкий стиль

Немецкие представители большое внимание уделяют подготовке к переговорам, тщательно прорабатывают свою позицию. Для них характерно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти устраивающее их решение или уверены в возможности достижения договоренности.

На переговорах немцы систематичны и предпочитают обсуждать вопросы в строгом соответствии с согласованной заранее повесткой дня, последовательно, один за другим, тщательно рассматривая все детали и подробности. На переговорах сразу «берут быка за рога», обычно начинают с главного вопроса повестки дня переговоров. Ведут переговоры, проявляя пристрастие к точности, пунктуальности, строгой регламентации поведения. Все предложения немцев носят сугубо деловой и конкретный характер. Немцы, как правило, очень серьезно относятся к переговорам, не приемлют юмора и шуток в процессе их проведения.

Предпочитают дедуктивный тип аргументации, основанный на том, что исходной точкой служит некий принцип, а доказательство строится как демонстрация применения этого принципа, что является типичным для традиций римского права.

Немецкий переговорщик отличается такими качествами, как развитое чувство субординации, расчетливость, педантичность, внутренняя собранность, пунктуальность, глубокое знание предмета переговоров. Немецкие представители отличаются хорошей юридической подготовкой и глубокими знаниями юридических аспектов обсуждаемой проблемы. Немцам, в отличие от американцев, требуется больше времени для принятия решения, они проводят тщательный анализ альтернатив и проверяют все возможные случайности, не любят менять однажды принятое решение.

Как правило, немцы не подписывают соглашения, если не получают исчерпывающих гарантий их выполнения. Чрезвычайно точны и скрупулезны в выполнении достигнутых соглашений и этого же требуют от своих партнеров.

Английский стиль

Английский переговорщик меньше внимания уделяет подготовке к переговорам. Англичане полагают, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и будет найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Вместе с тем переговоры с английскими партнерами предполагают тщательную подготовку и согласование.

Англичане выработали определенный ритуал переговорного общения, которого тщательно придерживаются. При всей своей приветливости и доброжелательности английские представители на переговорах абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим. Как и американцы, англичане, как правило, исповедуют стратегию торга, умело и эффективно отстаивают свои интересы. Степень риска в принимаемых ими решениях, как правило, минимальна.

Достоинством английских переговорщиков является прекрасное знание страны, предмета, проблем, которые подлежат обсуж-

дению. Их отличает очень высокий профессиональный уровень. Они умеют тщательно анализировать ситуацию на переговорах и делать прогнозы. Переговоры ведут с привлечением большого фактического, справочного и статистического материала.

Англичанам в целом присущи такие черты, как склонность к недосказанности, деловитость, независимость. У них высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении переговоров они исповедуют веру в «честную игру», не терпят хитрости и коварства. Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Традиционным для англичан является умение избегать «острых углов». Поэтому они воздерживаются от категоричных утверждений или отрицаний.

Французский стиль

Французы тщательно готовятся к переговорам. Пунктуальность рассматривается как проявление вежливости. Однако общее правило таково: чем выше статус гостя, тем большее опоздание допускается. Для французов допустимо начинать переговоры с обсуждения не относящихся к основной теме проблем.

Французским переговорщикам присущ жесткий, зачастую конфронтационный подход к переговорам, как правило не имеющий альтернативной позиции. Они предпочитают вести переговоры на французском языке, даже если они владеют другими языками. Большое внимание придается риторике, умению правильно изложить свою мысль. Как и немцы, предпочитают дедуктивный тип аргументации, демонстрируют на переговорах знание деталей, точность, тщательное изучение всех аспектов и последствий поступающих предложений. Для французских переговорщиков характерно разнообразие тактических приемов. При ведении переговоров осторожны, не любят торговаться, не выносят давления.

Японский стиль

В японском национальном характере выделяется трудолюбие, развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание. Особенности национальной японской культуры и системы воспитания оказывают влияние и на ведение переговоров.

Они много внимания уделяют изучению тех, с кем устанавливают контакты и ведут переговоры, для них характерно пристальное внимание к развитию личных отношений с партнером. Японцы очень серьезно относятся к переговорам и считают, что чем больше времени затрачено на них, тем лучше, поскольку стороны лучше узнали друг друга, обсудили возможно большее количество деталей будущего соглашения.

Японцы умеют слушать партнера, демонстрируют внимание, поощряя собеседника высказываться. Европейцы нередко интерпретируют эту манеру японцев как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом деле такое предельно учтливое внимание вовсе не означает согласия. Это всего-навсего подтверждение того, что сказанное услышано или понято. На угрозы, как правило, не реагируют, однако с более слабым партнером сами могут прибегнуть к угрозам.

Японцы стремятся избегать столкновения позиций во время официальных переговоров, нарушения гармонии, достигнутой в отношении с другими участниками переговоров. Слово «нет» практически отсутствует в лексиконе японских переговорщиков. Это не значит, что японец не может отказать, просто отказ не принято выражать прямо, чтобы не огорчать собеседника. Для японской стороны на переговорах не характерны особые изменения в первоначальной позиции или в тактике ведения переговоров. Для японцев характерно стремление позитивно отвечать своим партнерам, если те делают им большие уступки. Уступки со стороны партнеров по переговорам поднимают их в глазах японцев. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Практически всегда это означает, что партнер, пошедший на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку.

Характерной чертой японского стиля переговоров является их высокая чувствительность к общественному мнению. Понятие «сохранить лицо» чрезвычайно много означает в японской культуре. В практике переговоров известны случаи неадекватно высоких в материальном плане компенсаций с японской стороны тех или иных накладок в выполнении ею взятых на себя обязательств во имя так называемого «сохранения лица».

Японцам свойственна аккуратность, обязательность, точность, выполнение обещаний. Механизм принятия решений отличается высокой степенью согласования и утверждений, что нередко ведет к затягиванию переговоров. Большое значение придается консенсусу среди участников переговоров, в том числе и в своей делегации.

Китайский стиль

Для китайского национального стиля характерно формирование многочисленных делегаций с приглашением большого числа экспертов, достаточно четкое разграничение и соблюдение трех этапов переговоров. Большое внимание китайские переговорщики уделяют внешнему виду партнеров, манере поведения, предпочитая устанавливать контакты с партнерами более высокого социального статуса или должностного положения. Так же, как и японские переговорщики, китайцы исповедуют на переговорах «дух дружбы», приветствуют знаки симпатии китайской стороне.

Китайцы предпочитают стратегию торга и тактику «ухода», чтобы партнер первым «открывал карты», редко меняют первоначальную позицию и, как правило, на уступки идут только под угрозой тупика или срыва переговоров.

Процесс принятия решения схож с японским. Как правило, китайская делегация не самостоятельна в принятии решения, почти всегда требуется согласование и одобрение принятого решения центром. Но принятые и согласованные договоренности китайская сторона соблюдает.

Арабский стиль

Арабы предпочитают торг за столом переговоров, умеют и любят торговаться долго и основательно. На переговорах с арабами поэтому практически нет смысла планировать, а уж тем более информировать арабскую сторону о точно ограниченном периоде времени, который вы задумали потратить на выработку договоренностей. Это может вызвать негативную реакцию, а порою и быть воспринято как оскорбление.

Арабы легко идут на контакты, предпочитают принимать во внимание человеческий фактор, придают большое значение

личным встречам, установлению доверительных, дружеских отношений с партнером по переговорам, умеют слушать.

В ходе дискуссий эмоциональны, не любят открытой критики в свой адрес, неприятные факты необходимо преподносить в форме, ни в коем случае не затрагивающей национальное достоинство, честь и гордость представителей арабской стороны, поэтому на переговорах с арабами требуется большое терпение и выдержка.

Фатализм стал чертой национального характера арабов, поэтому, если что-то идет не так, как планировалось, араб не станет винить себя. Восточную вежливость арабов не стоит воспринимать как согласие с вашей точкой зрения. В то же время уклончивую реакцию на ваше предложение не стоит воспринимать как отказ от предложения.

Тема 13. Организационно-правовое регулирование деятельности медиапредприятий

План:

1. Нормативно-правовое регулирование в сфере рекламы и массмедиа.
2. Саморегулируемые организации в рекламе и медиасфере.
3. Работа организаций по контролю этических и правовых аспектов рекламной и медиадеятельности.

Цели занятия: сформировать представление о правовых и организационных аспектах рекламной и медийной деятельности, выделить и рассмотреть основные организационные формы функционирования СМИ.

При рассмотрении данной темы студентам следует учесть, что организация и правовое обеспечение рекламной деятельности происходит на основе законодательства РФ, а также на основе сложившейся в данном обществе традиции. Соответственно, вмешательство государства в рекламный рынок строго ограничи-

вается прежде всего федеральными законами, такими как, к примеру, ФЗ «О рекламе» или ФЗ «О средствах массовой информации». В свою очередь, традиция как ценностное отношение людей оказывает влияние на нормы этики и морали, что наложило отпечаток на создание, например, Кодекса этики российского журналиста или Российского Кодекса профессиональных и этических принципов в области связей с общественностью.

Необходимо обратить внимание, что вопросы, касающиеся лояльного отношения к рекламной деятельности со стороны общества, учёта в ней специфических национальных особенностей, традиций, обычаев, должны решаться через саморегулирование отношений, возникающих при создании, размещении, распространении рекламы, осуществляемых самими участниками этих отношений при учёте мнения потребителей рекламы. Подобный комплексный подход к организации деятельности медиапредприятий ведёт к созданию цивилизованного рекламного рынка, снижению социальных противоречий, повышению доверия к профессиональной массмедиадеятельности.

Отсутствие саморегулирования рекламной деятельности может приводить к чрезмерному вмешательству в неё государства, что создаст негативные предпосылки неудовлетворительного исполнения обязанностей со стороны рекламопроизводителя и, как следствие, не будет удовлетворять потребности потребителя. Как показывает более чем полувековой опыт европейских стран, где в 1937 г. Международной торговой палатой был создан Международный Кодекс рекламной деятельности, эффективность регулирования медиапредприятий определяется их собственной инициативой, в отличие от государственного тотального контроля.

В соответствии со ст. 31 ФЗ «О рекламе» 2006 г. саморегулируемой организацией в сфере рекламы признается объединение рекламодателей, рекламопроизводителей, рекламораспространителей и иных лиц, созданное в форме ассоциации, союза или некоммерческого партнерства в целях представительства и защиты интересов своих членов, выработки требований со-

блюдения этических норм в рекламе и обеспечения контроля за их выполнением.

Законодательством определено, что саморегулируемая организация в сфере рекламы имеет право:

- представлять законные интересы членов саморегулируемой организации в их отношениях с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления;

- участвовать в рассмотрении антимонопольным органом дел, возбужденных по признакам нарушения членами саморегулируемой организации законодательства Российской Федерации о рекламе;

- обжаловать в арбитражный суд нормативные правовые акты федеральных органов государственной власти, нормативные правовые акты органов государственной власти субъектов Российской Федерации, нормативные правовые акты органов местного самоуправления;

- применять в отношении членов саморегулируемой организации предусмотренные учредительными и иными документами саморегулируемой организации меры ответственности, в том числе исключение из членов саморегулируемой организации;

- разрабатывать, устанавливать и опубликовывать обязательные для выполнения всеми членами саморегулируемой организации правила профессиональной деятельности в сфере рекламы;

- осуществлять контроль за профессиональной деятельностью членов саморегулируемой организации в части соблюдения требований закона и правил профессиональной деятельности в сфере рекламы, в том числе требований профессиональной этики;

- рассматривать жалобы на действия члена саморегулируемой организации;

- разрабатывать и устанавливать требования, предъявляемые к лицам, желающим вступить в саморегулируемую организацию;

- осуществлять сбор, обработку и хранение информации о деятельности членов саморегулируемой организации, раскрытие которой осуществляется в форме отчетов в порядке и с периодичностью, которые установлены учредительными и иными документами саморегулируемой организации;

- осуществлять ведение реестра лиц, являющихся членами саморегулируемой организации.

На государственном уровне контролем деятельности медиапредприятий занимается уполномоченная федеральным органом исполнительной власти Федеральная антимонопольная служба (ФАС), ведущая свою историю с 1990 г. С 2004 г. в системе ФАС действует Экспертный совет по применению законодательства о рекламе, работающий в соответствии с Положением, утверждённым приказом ФАС России от 7 сентября 2004 г. за № 99. В соответствии с последним к задачам Экспертного совета относятся:

- экспертиза и оценка содержания рекламы, представленной на рассмотрение Экспертного совета;

- оценка воздействия рекламы на потребителей рекламной информации;

- экспертиза соответствия действительности сведений, сообщаемых в рекламе;

- разработка рекомендаций по совершенствованию государственного контроля соблюдения рекламного законодательства;

- взаимодействие с органами саморегулирования рекламы, ассоциациями и общественными объединениями профессиональных участников рекламного рынка;

- подготовка методических, аналитических и информационных материалов для субъектов рекламной деятельности;

- подготовка материалов для публикации в СМИ по актуальным вопросам регулирования и государственного контроля рекламной деятельности;

- подготовка предложений по совершенствованию законодательства о рекламе.

Студентам следует помнить, что, несмотря на государственную инициативу создания в системе ФАС указанной организа-

ции, все предложения последней имеют лишь рекомендательный характер, что влечёт за собой демократический порядок регулирования сферы связей с общественностью.

На территории современной России существуют организации, направленные, в том числе, на формирование этических и правовых принципов медиапредприятий. Так, в 1993 г. была создана Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР), которая представляет интересы компаний, ведущих свою деятельность в сфере рекламы (ATL, BTL, TTL), Public Relations, прямого маркетинга, спонсорства, маркетинговых исследований, дизайна и упаковки, а также организуют мероприятия по продвижению товаров и услуг, оформляют места продаж, создают и размещают рекламу в прессе, на радио, телевидении, в кинотеатрах, на улицах и площадях, на транспорте, в Интернете. На их долю приходится значительная часть оборота национального рынка рекламно-коммуникационных услуг. С 1995 г. работает некоммерческая организация Рекламный совет России (РСР) как общественный совет по рекламе с целью развития системы общественного регулирования рекламной деятельности, гармонизации интересов потребителей рекламы, средств массовой информации и рекламного бизнеса. С 2003 г. в России существует как некоммерческая Национальная ассоциация визуальных коммуникаций (НАВК), стремящаяся сформировать современные, цивилизованные механизмы взаимодействия всех составляющих российского рынка визуальных коммуникаций для того, чтобы он соответствовал мировому уровню и ожиданиям российского общества.

Значительная часть усилий некоммерческих организаций, государственных учреждений направлена на создание оптимального и эффективного правового регулирования коммуникационного процесса в обществе. Общие принципы права в области коммуникаций в целом можно свести к достоверности, этичности, недопустимости оскорбления чести и достоинства субъектов коммуникационного процесса, профессиональной ответственности участников коммуникационной сферы. Несоблюдение установленных правительством, ассоциациями, организациями правил взаимодействия в медийном секторе обще-

ства может привести к нарушению прав его различных сторон. К примеру, скрытое обнародование произведения без согласия автора в СМИ затрагивает закон 1993 г. «Об авторском праве и смежных правах». Российское законодательство также, например, предписывает необходимость проведения выступлений представителей органов государственной власти на государственном языке — русском, что является требованием ФЗ 2005 г. «О государственном языке Российской Федерации».

Студентам следует знать о том, что реклама товаров и услуг и связи с общественностью сопряжены с необходимостью сохранения какой-либо тайны (клиентов, организаций). В противном случае в действие будут вступать такие правовые акты, как ФЗ «Об информации, информационных технологиях и защите информации» 2006 г., Указ Президента РФ 1994 г. «О защите потребителей от недобросовестной рекламы», ФЗ 1995 г. «О порядке освещения деятельности органов государственной власти в государственных средствах массовой информации».

Тенденции развития организаций, специализирующихся в сфере рекламы и связей с общественностью, показывают необходимость создания местных инициативных групп, знающих на практике специфику функционирования масс-медиа, для улучшения координации медиапредприятий в правовом и организационном отношении. Практика существования в структуре государственных органов власти и национальных медиа-ассоциаций выявила направленность их деятельности на выработку правоустанавливающих норм в области коммуникационного процесса в России с учётом региональной специфики. Подобное взаимодействие влияет на внимание федеральной власти к ожиданиям региональной медийной общественности.

Вопросы к экзамену

1. Переговоры как форма коммуникации.
2. Особенности переговорного процесса в условиях конфликта.
3. Функции и виды переговоров.
4. Этапы переговорного процесса.
5. Подготовительный этап переговоров.
6. Ведение переговоров.
7. Завершающая стадия переговоров. Итоговые документы переговоров.
8. Основные стратегии переговорного процесса.
9. Тактические приемы ведения переговоров.
10. Жесткий стиль ведения переговоров.
11. Мягкий стиль ведения переговоров.
12. Торг в переговорах.
13. Разрешение проблемы как основной подход к ведению переговоров
14. Компромисс в переговорах. Принцип Парето.
15. Национальные особенности ведения переговоров.
16. Техника и тактика аргументирования.
17. Искажение восприятия в переговорном процессе.
18. Посредничество в переговорном процессе.
19. Техническая и организационная подготовка переговоров.
20. Техники и приемы активного слушания.
21. Основные организационные формы рекламных и медиа-предприятий.
22. Государственное регулирование отрасли массмедиа в России: нормативно-правовая база и основные инструменты.

Список рекомендуемой литературы

1. Бороздина, Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. — М. : Инфра-М, 1999. — С. 79–100.
2. Лебедева, М. М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии / М. М. Лебедева. — М. : Аспект-Пресс, 1997. — 271 с.
3. Лукашук, И. И. Искусство деловых переговоров / И. И. Лукашук. — М. : БЕК, 2002. — 198 с.
4. Мамонтов, С. Тактика ведения переговоров / С. Мамонтов. — СПб. : Питер, 2002. — 159 с.
5. Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры / О. А. Митрошенков. — М. : Инфра-М, 2000. — 279 с.
6. Мокшанцев, Р. И. Психология переговоров : учеб. пособие / Р. И. Мокшанцев. — М. : ИНФРА-М, 2004. — 366 с.
7. Прокофьева, Н. И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н. И. Прокофьева. — М. : ГроссМедиа, 2007. — 125 с.
8. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. — М. : Наука, 1992. — 155 с.
9. Чумиков, А. Н. Ведение переговоров : стратегия, коммуникация, фасилитация, медиация : учеб. пособие / А. Н. Чумиков. — М. : Унив. гуманит. лицей, 1997. — 164 с.
10. Юри, У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми / У. Юри. — М. : Наука, 1993. — 127 с.

Оглавление

Тема 1. Переговоры как форма коммуникации.....	4
Тема 2. Разнообразие переговоров в общественной жизни.....	6
Тема 3. Этапы переговорного процесса.....	8
Тема 4. Стратегии и тактики переговорного процесса.....	10
Тема 5. Стили ведения переговоров.....	12
Тема 6. Основные подходы к ведению переговоров.....	14
Тема 7. Психология переговорного процесса.....	16
Тема 8. Техники воздействия в ходе переговоров.....	20
Тема 9. Правила ведения переговоров с позиции выигрыша.....	22
Тема 10. Техника и тактика аргументирования.....	27
Тема 11. Посредничество в переговорах.....	30
Тема 12. Национальные стили ведения переговоров.....	35
Тема 13. Организационно-правовое регулирование деятельности медиапредприятий.....	42
Вопросы к экзамену.....	48
Список рекомендуемой литературы.....	49

Учебное издание

Теория и практика переговорного процесса

Методические указания

Составители:

Федоров Сергей Юрьевич
Кузьмичев Александр Викторович

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка Е. Б. Половковой

Подписано в печать 03.07.14. Формат 60×84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 2,0.
Тираж 30 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет
им. П. Г. Демидова.
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.

