

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И ПРИЕМЫ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Показано, что умение убеждать необходимо профсоюзному лидеру, профсоюзному активисту не только в процессе переговоров с администрацией, но и в его повседневной работе в коллективе. Приведены правила и приемы убеждения, эффективные как на переговорах, так и в деловом общении. Даны рекомендации, основанные на анализе опыта наиболее успешных переговорщиков.

Рассмотрены приемы создания благоприятного психологического климата на переговорах, рекомендации по организации переговорного процесса и способы распознавания и нейтрализации уловок оппонентов.

V. P. SHEINOV

PSYCHOLOGICAL MECHANISMS AND METHODS OF SUCCESSFUL NEGOTIATIONS

It is shown that the trade-union leader and the trade-union activist needs the ability to convince not only in the course of negotiations with administration, but also within his/her daily work. Rules and methods of convincing being effective both as for negotiations as for business communication are given. The recommendations based on the analysis of experience of the most successful negotiators are made.

Methods of creation of favorable psychological climate at negotiations, recommendations about the organization of negotiation process and ways of recognition and neutralization of tricks of opponents are considered.

Умение убеждать – важнейшее качество переговорщика и профсоюзного лидера

Умение убеждать нужно профсоюзному лидеру, профсоюзному активисту не только в процессе переговоров с администрацией, но и в его повседневной работе. Профсоюзные лидеры и профсоюзные активисты не могут приказывать ни членам своего коллектива, ни администрации. Они могут только убеждать. Все рекомендации, которые будут здесь даны, относятся не только к переговорам, но и к любому деловому контакту профсоюзного работника, ведь в любом из них умение убеждать – решающий фактор успеха.

Переговоры выделяются из делового общения всего лишь одной особенностью – наличием несовпадающих позиций и интересов сторон, поэтому всякий разговор, в котором имеется вероятность услышать нет, относится к разряду переговоров. А встретиться с несогласием партнера по общению можно в любом деловом контакте.

Когда вы идете переговорить с руководителем организации по какому-либо вопросу – вы идете на переговоры. Когда к вам в кабинет пришел член вашего коллектива – он пришел на переговоры с вами.

Как и в случае общения с членами своего коллектива, находясь на переговорах, вы не можете продавливать свои интересы, вы должны убедить противоположную сторону согласиться с вами.

Итак, умение убедить – главное искусство на переговорах, но именно этому не уделяется внимания в много-



ШЕЙНОВ
Виктор Павлович,

профессор, доктор социологических наук, профессор кафедры психологии и педагогического мастерства Республиканского института высшей школы

численных публикациях на эту тему. Для того чтобы исправить это положение, именно о приемах убеждения мы будем говорить в первую очередь.

1. Решающую роль в убеждении играет не количество произнесенных слов, а **сила** содержащихся в них **аргументов**. Вам не удастся «уболтать» серьезного оппонента. Напротив, еще великий Шекспир точно подметил: «*Где мало слов, там вес они имеют. Тремит лишь то, что пу-сто изнутри*».

Очень часто аргумент, сильный для убеждающего, может оказаться анти-аргументом для *убеждаемого*. Сильные аргументы ищутся не во время переговоров, а при подготовке к ним. Например, методом мозгового штурма в комиссии по заключению коллективного договора. Предполагая возможное сопротивление со стороны администрации какому-то пункту договора, члены комиссии при подготовке вносят свои аргументы за его принятие, составляется их список, а затем эти аргументы обсуждаются. Возможные возражения желательно услышать на предварительных встречах с членами администрации.

Оказывается, сила воздействия зависит не только от самих аргументов, но и от очередности, в которой они приводятся. Почти 3000 лет назад наиболее просвещенные люди знали, что убедительнее всего следующий порядок аргументов: **сильный – средний – самый сильный аргумент**. Один слабый аргумент уничтожает все остальные, поэтому при подготовке к встрече запретите себе и

членам своей делегации приводить аргументы, которые будут слабыми для другой стороны.

Чтобы понять, как тот или иной аргумент подействует на оппонента, нужно поставить себя на его место. Готовясь к разговору, к переговорам с кем-либо, поставьте себя на место этого человека и представьте, как, будучи им, вы бы ответили на свои предложения и аргументы.

Целесообразно основное внимание при аргументации уделить *взаимной* выгоде в случае принятия или отклонении того или иного пункта договора.

2. Нахождению сильных аргументов способствует полное представление о мнениях, позициях и интересах тех, кого вы собираетесь убедить. Узнать их можно разведкой – в предварительных беседах, а также **задаванием вопросов и внимательным слушанием.**

Разговором управляет не тот, кто много говорит, а тот, кто задает много вопросов. Действительно, сформулированный подходящим образом вопрос задает направление обсуждения и заставляет «раскрыть карты».

3. Очень важно *слушать* крайне внимательно, чтобы понять не только то, что говорят, но и то, что скрывают. Об этом прямо говорит следующее **правило убеждения: «Будьте хорошим слушателем».**

При анализе возникших споров выясняется, что многие из них разгораются только потому, что спорящие, не выслушав как следует другую сторону, говорят о разных вещах, но не осознают этого. Полезно использовать следующее **правило убеждения «Проверяйте, правильно ли понимаете друг друга?»** Проверяется это так: выслушав, записав услышанное, переспросить: «Правильно я вас понял(а), ваше мнение состоит в том, что...»

Внимательное слушание – необходимое условие убедительности: никогда не убедить, если не поймешь ход мыслей собеседника. Кроме того, подчеркнуто внимательный слушатель располагает к себе собеседника: людям нравится, когда их внимательно слушают. Тем самым внимательный слушатель использует и **правило приятно-го собеседника: к аргументам приятно нам человека мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.**

К сожалению, мало кто умеет слушать. Это хорошо известный факт. Как сказанное здесь об умении слушать отражается на качестве переговоров? Были проведены тщательные исследования процесса переговоров. Сравнивали поведение на них лучших переговорщиков, добивавшихся наиболее впечатляющих результатов, с переговорщиками средними (не с худшими, а со средними!).

Оказалось, что лучшие переговорщики задавали **в 8 раз больше вопросов**, чем их задавали средние, при этом **в 2 раза чаще уточняли**, правильно ли они поняли оппонента.

Активно слушали лучшие переговорщики **более чем в 4 раза больше**, чем средние. Как определить именно активное слушание? По выполнению соответствующих правил:

- а) активная поза (наклон в сторону говорящего человека);
- б) взгляд на говорящего;
- в) задавание уточняющих вопросов;
- г) попытка предугадать, к чему клонит говорящий.

Эти правила помогают быть максимально внимательным в течение продолжительного времени. Мы плохие

слушатели, в частности потому, что скорость мышления в 4 раза больше скорости речи. По этой причине во время слушания $\frac{3}{4}$ нашего мозга не загружены работой, и потому возникают сторонние мысли. Активное слушание ставит заслон посторонним мыслям. При этом мешают слушать:

- а) преждевременный вывод, что ничего интересного не услышу;
- б) пассивная поза – откинувшись, расслабившись;
- в) закрытая поза – скрещены руки и/или ноги;
- г) отвлекающие действия слушателя – комментировать услышанное или делиться своими мыслями с соседом, работать с документами, писать в блокноте или на айфоне, просматривать почту, машинально рисовать, штриховать и т. д.

Кто так поступает, считает себя Юлием Цезарем, который (по легенде) мог успешно делать несколько дел сразу. На самом деле это просто незнание психологии: восприятие нами информации происходит не параллельно, а последовательно. Если человек воспринимает написанное, то звучащие в этот момент слова проходят мимо его сознания;

д) отвлекающие действия выступающего: затрагивает темы, которые эмоционально значимы для слушающих, но уводят в сторону от обсуждаемого в данный момент вопроса, или отвлекает иллюстративными материалами – видео- или раздаточными.

4. Аргументы действуют на сознание слушателя. Но еще древнегреческий философ Сократ заметил, что некоторые слова действуют на нас **на подсознательном уровне**. Одни сближают, облегчают достижение согласия. Другие разделяют, противопоставляют людей друг другу.

Правило Сократа: для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу, поставьте его в разговоре на третье место, предпоставив ему два коротких, простых для собеседника вопроса, по которым он без затруднения скажет вам да.

Наиболее успешные переговорщики, как и все прошедшие подготовку по риторике, знают, что каждое сказанное и услышанное да прокладывает дорогу к согласию, а нет – создает препятствия согласию.

Об этом красноречиво свидетельствуют результаты исследований: лучшие переговорщики **в 5 раз чаще** средних переговорщиков используют **да** и его аналоги – поведенческие метки согласия. Самая сильная из невербальных меток согласия – **кивание**. Метки согласия на словесном уровне – сообщение о понимании чувств (например, «Понимаю вас, на вашем месте я чувствовал бы то же самое»). Понимание чувств своих оппонентов наиболее успешные переговорщики демонстрируют в 1,5 раза чаще, нежели переговорщики среднего уровня. Получить да в разговоре очень просто, нужно только задуматься над этим.

Что касается слова нет и его аналогов, то здесь уместно привести еще одно правило убеждения: «Желая переубедить кого-то, **начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним**».

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании оппонента. Если же вы совершенно ни с чем не согласны (что бывает, конечно, крайне редко), поблагодарите хотя бы за то, что собеседник четко изложил

свою позицию, что вам интересно было ознакомиться с его точкой зрения и т. п.

Но даже после этого не стоит говорить: «А у меня на этот счет другое мнение». Эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под названием самолюбие. Ведь тем самым как бы говориться: «Сейчас я докажу, что умнее тебя».

Изучение хода переговоров показало, что лучшие переговорщики в сравнении со средними по успешности употребляют почти **в 5 раз меньше всевозможных раздражителей** (включая жесты и позы, свидетельствующие о ложности высказывания), **в 2 раза меньше контрпредложений** и **в 3,5 раза меньше высказываний типа «защита – оборона»** (последние в народе называют «сам дурак») и **в 4 раза меньше поведенческих проявлений несогласия** (после услышанного отрицательные покачивания головой, принятие закрытой позы или позы откинувшись).

Могут свидетельствовать о лжи следующие постоянно повторяющиеся жесты: говорящий прячет руки, потирает нос, ухо, глаз.

Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей оппонентов. Это правило убеждения предполагает, что вы стараетесь понять другую сторону, представить ход их мыслей, как бы влезаете в их шкуру.

Важно использовать **правило имиджа и статуса**: *убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.*

Поэтому комиссию по заключению коллективного договора желательно включить членов коллектива, пользующихся уважением руководства организации. Они должны *быть компетентны и уметь работать «в команде»* – как в процессе подготовки к переговорам, так и на самих переговорах.

Правило имиджа и статуса подсказывает также, что *кабинет директора – нежелательное место для переговоров с ним*, в частности, при заключении коллективного договора: здесь директору и стены помогают, а на профсоюзных активистов эти стены будут давить, напоминая об их зависимости от руководителя. Более подходящим местом будет нейтральная территория – зал заседаний, комната для переговоров и т. п.

5. Мы уже говорили об эффективности **задавания вопросов** и о том, что с их помощью можно регулировать направление беседы. В зависимости от своего характера вопросы делятся на так называемые открытые и закрытые.

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: «*Расскажите, пожалуйста...*», «*Что вам известно про...*», «*Как вы думаете...?*», «*А почему?*», «*Ваше мнение?*», «*Ваши предложения?*», «*Чем вы это объясните?*». Открытые вопросы незаменимы, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т. е. такие, на которые необходимо ответить *да – нет*. Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление, дать задание.

Проиллюстрируем действие этого приема на конкретном примере. Представьте, что нужно дать поручение со-

труднику, который (вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т. п. Возможен, например, такой вариант диалога:

Руководитель: «Вы были на совещании по вопросу о ...»

Подчиненный: «Да, был.»

Руководитель: «Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?»

Подчиненный: «Да, а что?»

Руководитель: «Этот пункт прямо адресуется и Вам: нужно сделать ...» (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего, ведь, отвечая на каждый вопрос, человек определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или развлекался на нем (эти возможности не исключает руководитель), но сказать нет он не решился, дабы сохранить свое лицо. А сказав да, он отрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число закрытых вопросов, чтобы загнать в угол оппонента.

Самые трудные партнеры по переговорам очень въедливы, задают огромное количество вопросов, хорошо подготовлены, могут «замотать» партнеров. Но это и самые успешные переговорщики.

Создание благоприятного психологического климата на переговорах

Действуя так, как описано в предыдущем разделе, вы будете продвигаться к заключению соглашения, обходя острые углы, избегая обострения отношений. Это создает обстановку сотрудничества.

Еще более благоприятный психологический климат во время переговоров вы создадите, если будете руководствоваться правилами **деловой этики**. Соблюдение этих правил позволяет производить на окружающих наилучшее впечатление, не принижая себя, не заискивая, «держая прямую спину».

Хорошее впечатление о вас прокладывает дорогу согласию, а плохое впечатление, как и нарушение этики – это дорога к конфронтации.

К сожалению, большинству нынешних специалистов деловую этику не преподавали, поэтому основы этой науки им приходится познавать методом проб и ошибок. Некоторые ошибки обходятся очень дорого, поскольку чреваты ухудшением отношений без серьезных на то причин, поэтому приведем те правила деловой этики, которые имеют непосредственное отношение к процессу переговоров.

1. По правилам ведения переговоров **численность делегаций** согласовывается заранее. По этикету она должна быть равной, поскольку более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. По крайней мере вы не должны допускать, чтобы делегация администрации на переговорах с вами имела большую численность.

2. Переговоры ведут руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению свое-

го лидера. Если хотят высказаться, просят разрешения у него условленным знаком. Иначе переговоры могут превратиться в балаган. Так нередко происходит, когда нарушается данное правило и в переговорах в любое время может выступить любой желающий.

3. Во время переговоров **руки всех членов делегации** должны быть на столе. Они являются дополнительным источником информации о партнере: когда их не видно, это создает напряженность, которая ощущается на уровне подсознания.

Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы – защиту, оборону.

4. Курить во время переговоров можно, если на столах имеются пепельницы, а также получив разрешение всех присутствующих.

5. Ведение записей во время бесед, переговоров настолько прочно вошло в деловой обиход, что тот, кто ничего не записывает, воспринимается негативно: полезного для себя он якобы так и не услышал. Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере чтобы не обидеть партнеров и не показать свое незнание деловой этики.

6. Фиксируйте достигнутые договоренности. Соглашаясь с другой стороной формулировку, отталкивайтесь от нее при дальнейшем продвижении к цели.

7. Чай, кофе хозяева должны предлагать, только если переговоры затягиваются и требуется взбодриться. В других случаях – на усмотрение хозяев.

Обычно на занятиях по повышению квалификации это правило вызывает споры, поэтому требует пояснений. Если чаепитие было бы обязательным, оно стало бы обременительным для хозяев – прежде всего в смысле затрачиваемого времени. Деловой разговор двух лиц – тоже переговоры, подчиняющиеся тем же этическим правилам. Хозяин вовсе не обязан угощать любого и каждого, иначе его кабинет превратится в «чайхану».

Именно в силу необязательности этого угощения вопрос хозяина: «Чай? Кофе?» – воспринимается как знак расположения.

В процессе переговоров эта приятная процедура снимает усталость, улучшает атмосферу переговоров, позволяет преодолевать возникшие разногласия. Своевременное предложение этих бодрящих напитков может дать немалый эффект. Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с их руководителя, потом – своим.

8. Во время переговоров **допустимы только знаки**, понятные всем присутствующим. Например, член делегации просит у своего руководителя разрешения выступить. Иные знаки могут произвести впечатление «нечестной игры», их рекомендуется избегать.

9. Во время переговоров членам делегаций **выходить нельзя**. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи.

Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, это дает одностороннее преимущество в переговорах, что уже нечестная игра. Выходя по другим причинам, проявляют прямое неуважение к партнерам, ведь это отвлекает участников.

Необходимую информацию принято получать в перерыве, когда это может сделать и другая сторона.

10. Во время переговоров **упор делается на проблему, а не на личности участников**. Но при подготовке к переговорам желательно получить сведения о личности партнера: его должности, полномочиях, привычках, образовании, карьере, семейном положении, интересах, увлечениях и слабостях. Это поможет найти убедительные для него аргументы. Упор на личность во время переговоров может быть воспринят как признак слабости позиций, попытка «заигрывания».

11. Традиционная **рассадка делегаций** друг против друга («стенка на стенку», при этом руководители садятся в центре делегаций напротив друг друга) является наилучшей для достижения согласия. Психологами установлено, что при расположении строго напротив чаще возникают конфликты. Такое расположение подсознательно ассоциируется сторонами с установкой на противоборство. В результате оно и возникает. Ведь словом «противостояние» часто обозначают именно наличие конфликта. Поэтому при встрече с глазу на глаз рекомендуется посадка под углом друг к другу. Практика показала, что при таком расположении легче достигается согласие. (Часто политики именно такой рассадкой гостей демонстрируют свое расположение к ним.)

При встрече делегаций более перспективна рассадка, при которой их руководители садятся под углом друг к другу в торце стола, а члены делегаций – со своей стороны стола.

Еще более удачна посадка рядом. Она свидетельствует о дружеском расположении. Поэтому разговор, сидя рядом (например, за столом для заседаний), создает наилучшие условия для достижения согласия. В силу сказанного профсоюзному лидеру желательно вести переговоры с глазу на глаз с руководителем предприятия, находясь не напротив него, а расположившись под углом к нему или рядом с ним.

Мы уже говорили, что кабинет руководителя – нежелательное место для переговоров с ним. Если другого места для переговоров, кроме как кабинет директора, нет, то приходится проявить настойчивость, чтобы не начать переговоры с психологического поражения. Как же поступить?

В рабочих кабинетах столы часто ставят буквой Т. Чем выше статус хозяина кабинета, тем больше размеры этой «буквы». Чтобы избежать доминирования хозяина кабинета, не следует соглашаться, чтобы он один расположился во главе этого стола, а переговорщики – за этим столом. Тем более нельзя допускать, чтобы руководитель участвовал в переговорах, находясь за своим рабочим столом. Для всех до единого участников переговоров необходимо найти равноценные места за отдельным столом.

Круглый стол обеспечивает равноправие всех участников переговоров, при этом руководители делегаций сидят рядом. Сама форма круглого стола дает подсознательный сигнал, что собрались для решения общей проблемы и надо работать на общий результат.

12. После подписания соглашения **устные договоренности**, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

Этот тезис иногда вызывает недоумение. Поясним, насколько он логичен. Невключение в письменное соглаше-

ние части устных договоренностей не бывает случайным: «забывают» то, что хотят забыть. При более детальном обсуждении сторона решила, быть может, уточнить предыдущую договоренность.

Если вас не устраивает сокращенный таким образом договор, не подписывайте его, предлагайте свой вариант. Или запрашивайте мнение другой стороны по включению интересующих вас пунктов.

13. При отсутствии письменного соглашения устная договоренность имеет силу только в случае, когда она заключена с первым лицом организации. Иначе она играет роль протокола о намерениях, т. е. не обязательна для исполнения.

Организация переговорного процесса

Хорошо подготовлен тот, кто нашел ответы на следующие вопросы:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких приоритетов собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Три подхода к переговорам. *Первый* из них отвечает идее *противостояния сторон*. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы, а участники переговоров выступают в качестве солдат, призванных отстоять ранее занятые позиции. Характер таких переговоров можно выразить словами «кто кого», или «перетягивание каната». Степень противостояния может изменяться в широких пределах: от скромного желания добиться торговых уступок до стремления к максимально возможному.

Такой подход связан со многими негативными моментами. Партнеры по переговорам могут почувствовать себя ущемленными, и дальнейшее сотрудничество окажется под вопросом. Проигрыш на одном этапе может повлечь за собой стремление партнера взять реванш на других.

Второй подход можно считать противоположностью первому. Стороны обладают разными возможностями. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам понимания и снисходительного к себе отношения и ведет себя фактически заискивающе. На практике такой подход встречается редко. Но случается, например, что члены профсоюзной делегации ощущают материальную зависимость от руководства предприятия или надеются на продвижение по службе. Это обстоятельство следует учитывать при формировании комиссии по заключению колдоговора.

Третий подход основан на понимании сторонами необходимости *поиска взаимоприемлемых решений*. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван *партнерским*.

Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. Партнерский подход основан на теории ассертивного поведения. Ассертивность – это способность человека отстаивать свои интересы, не ущемляя интересов других. Ассертивность развивает идеи сознательного подчинения своих интересов общему делу с тем, чтобы общий выигрыш позволил реализовать и личные интересы.

В основу данного подхода, получившего также название *совместного анализа проблемы*, положены два принципа: 1) тщательный анализ интересов; 2) собственные интересы реализуются полнее, если и партнер достигает реализации своих.

Такой подход продуктивен, но предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только открыв карты, можно глубоко проанализировать ситуацию. Доверительные отношения не исключают необходимости сохранять коммерческую тайну.

На практике трудно встретить «чистые» варианты описанных выше подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из них. И все же, развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир все больше ориентируется на партнерские отношения.

Как ускорить ход переговоров. *Воспользуйтесь нашими рекомендациями.* Они сводятся к следующему.

1. Стремитесь к достижению договоренности, а не вставайте в позу, какой бы эффективной ваша позиция вам ни казалась.

2. Подготовьте несколько вариантов соглашения. Не стоит их преждевременно отсеивать.

3. В случае необходимости обратитесь к помощи постороннего арбитра.

4. Найдите подходящий прецедент.

5. Не бойтесь критики или советов.

Если приемлемый для всех вариант не получается, попробуйте изменить подход к проблеме:

- посмотрите на проблему глазами различных специалистов;
- попытайтесь сузить рамки желаемого решения вопроса;
- выявите главное препятствие: это может быть недоверие партнера, неблагоприятный прогноз, сомнение в достоверности некоторых данных и т. п.

Задействуйте психологические факторы. В переговорах они играют немаловажную роль. Что тут нужно помнить (кроме того, о чем мы говорили ранее)?

Отказаться от действия, которое еще не начато, обычно легче, чем начатого. Отказаться тому, к кому не испытываешь враждебности, труднее, чем согласиться с ним. И наоборот, приятно говорить врагу нет, когда он надеется на да. (Последнее обстоятельство используют для провокаций: вам дают возможность ликующе крикнуть «Нет!» во вред себе же.)

Грубая угроза порождает отпор и провоцирует другую сторону на агрессивные действия.

Уступки. Их не всегда удается избежать. Что надо делать, чтобы уступки приносили пользу?

Требовать ответных уступок. Делать вид, что требования партнеров вас шокируют.

Уступки возможны только при выполнении ваших встречных условий (пусть даже выставленных для видимости). Уступать надо в малом, не в главном для вас. Каждая последующая уступка должна быть меньше предыдущей. Уступать прежде всего в том, что имеет цену для партнера. Не сдаваться до конца. Требовать встречных уступок. Задать вопрос: «Единственное ли это расхождение между нами? Если мы уступим, уступите ли и вы?»

При этом нельзя слишком долго говорить, приводить свои доводы в порядке убывания их силы. Не делайте слишком много встречных предложений. Не стоит акцентировать внимание на расхождении в позициях. Не спорьте, не острите, не умничайте излишне. Не угрожайте партнеру и не используйте выражения типа: «Искренне говоря...», «При всем уважении к вам...» и т. п.

Как устранять разногласия. Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать в другую крайность – заставлять партнера обсуждать только вашу позицию, ваши идеи. Переговоры – это прежде всего диалог равноправных участников.

Ориентация на дружеский подход (встречающаяся все же очень редко) предполагает внимание к предложениям партнера, готовность идти на уступки, полную открытость при изложении своей позиции. Центральным звеном становится совместный анализ проблем, сотворчество.

Чем полнее и глубже будут проанализированы проблемы, тем больше шансов найти разрешение имеющихся противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение разногласий, играют положительную роль. В большинстве случаев начинать целесообразно с **выявления общих интересов**, определения приемлемой для сторон зоны решений. Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые заведомо приемлемы для партнера – и по сути, и по формулировке.

Конечно, совместный анализ не предполагает обмена только комплиментами. Возможны и необходимы различные предложения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения – один из инструментов манипулирования партнером, здесь – инструмент анализа проблемы.

Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, не стоит подчеркивать противоречия, различие точек зрения на начальном этапе ведения переговоров. Указание на них с первых минут переговоров может усугубить разногласия, ухудшить общую атмосферу диалога. Важна и форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на отстаивание своей позиции, а на поиск компромисса.

Продуктивной тактикой ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, поскольку найденное решение простейших из них оказывает положительное психологическое воздействие на участников, видящих возможность достижения договоренности в целом.

Преодоление затруднений. В ходе переговоров бывает полезно разделить проблему на отдельные составляющие, а не пытаться сразу решить ее. Разложив проблему,

участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если нет, то может быть целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

В качестве способа преодоления затруднений может быть использован такой прием, как **пакетирование**, когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т. е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В практике переговоров используются два вида пакета: один из них отражает концепцию торга, другой – совместный с партнером анализ проблемы.

Использование пакета в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один пакет. Его автор исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого пакета и надеется на одобрение всего пакета. Тем самым он открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Сформулируйте **основную позицию** на переговорах, сформулируйте запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы), подготовьте документы, которые вы хотели бы представить вашему партнеру (это может быть проект договора, а также юридические, финансовые и другие документы).

Иногда пакет возникает в результате дискуссии или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. Пакет, обсуждаемый с партнером, предполагает размен уступок и увязку его в пакете.

Борьба с сильным оппонентом. *Стратегия и тактика.* Вам предстоит встреча с очень сильным партнером. Вас это тревожит, вы чувствуете себя не вполне уверенно. Если да, какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Строго говоря, партнеры всегда равноправны за столом переговоров и точнее можно было бы сформулировать вопрос так: что делать, если партнер демонстрирует силу, пытаясь тем самым выторговать для себя как можно больше?

Возможна **апелляция к принципу**. Под принципом в данном случае понимаются нормы права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в отношениях между данными партнерами или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, – какой принцип взять за основу. Нередко партнеры по переговорам исходят из разных основополагающих принципов в зависимости от прогнозируемой выгоды. Желательно, готовясь к переговорам, заранее продумать, что может стать основополагающим для вас, а что – для вашего партнера. Соответственно подготовить и аргументацию.

Другой метод переговоров с сильным оппонентом – **апелляция к былым хорошим отношениям** с ним. Так, стороны, ранее подписавшие коллективный договор, при ведении переговоров нередко подчеркивают свои про-

веренные временем традиционные связи. Можно опираться и на будущую взаимную выгоду.

Следующий метод – **соединение различных вопросов в один пакет**. Будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может иметь преимущество в других. Это позволяет сбалансировать силы сторон.

«Тупиковая ситуация». На переговорах с партнером вы зашли в тупик. Что делать? Наши рекомендации сводятся к следующему.

Оставьте спорный вопрос, чтобы вернуться к нему позже. Резюмируйте успехи, области согласия: «Нам обоим будет невыгодно, если...»

Изложите вопрос снова, подождите, не изменится ли позиция оппонента.

Пересмотрите «комплект» своих требований.

Выявите новые возможности взаимной выгоды. Предложите уступки при выполнении партнером некоторых условий.

Иногда достаточно просто сделать перерыв, чтобы партнер принял взвешенное решение.

Устройте с оппонентом неформальную встречу (без протокола).

Смените место переговоров или своего представителя (ведь тупиковая ситуация может возникнуть из-за конфликта личностей).

Найдите третье лицо (посредника), способное урегулировать конфликт.

Попробовали все и не вышли из тупика? Тогда дальнейшие переговоры бесперспективны.

Противостояние сторон. Конфликты между сторонами, в том числе между традиционными партнерами, повсеместны. Они обусловлены, например, невыполнением одним из партнеров ранее принятых обязательств. Конечно, можно обратиться в суд или арбитраж и с их помощью попытаться урегулировать спорные вопросы. И все же практика, сложившаяся в развитых странах, показывает, что вопросы легче и быстрее решаются не через судебные инстанции, а в досудебном порядке – путем переговоров и посредничества. (В США таким образом регулируется 90–95 % всех гражданских исков.) И лишь когда переговорные возможности исчерпаны, стороны обращаются в суд.

Обращение в суд нежелательно по нескольким причинам: 1) необходимо оплачивать судебные издержки; 2) уходит слишком много времени; 3) возможна «потеря лица» организации; 4) решение суда может не устроить истца.

Посредничество и арбитраж. В случае возникших разногласий лучше все же попытаться самим найти решение, которое в большей степени чем судебное удовлетворит каждую из сторон. Иными словами, переговоры и посредничество – более гибкие механизмы разрешения спорных вопросов.

Обычно под посредничеством понимают участие третьей, нейтральной, стороны в процессе переговоров. Третья сторона может выполнять роль и посредника, и наблюдателя, в любой иной форме оказывать помощь в урегулировании разногласий. Например, она может участвовать лишь в создании предпосылок к самим переговорам.

Все эти моменты различаются друг от друга довольно условно, главным образом в зависимости от степени вовлеченности посредника в проблему.

Посредник, как правило, **участвует в подготовке соглашения**. Наблюдатель обычно в меньшей степени, чем посредник, занят поиском решения. Его функция – самим фактом присутствия удерживать стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или проявления враждебного отношения друг к другу, чем и создаются более благоприятные условия для решения спорных вопросов. В целом же все три понятия – посредник, наблюдатель, третья сторона – синонимы.

Посредник должен быть **компетентным нейтральным лицом**, пользующимся доверием конфликтующих сторон. При этом под компетентностью понимается знание им как проблемы, лежащей в основе конфликта, так и процессуальных аспектов посредничества и ведения переговоров. Нейтральность предполагает, что посредник не апологет ни одной из сторон, участвующих в конфликте. Малейшая необъективность с его стороны может существенно осложнить ситуацию.

Конфликтующие стороны могут исходить из различных критериев нейтральности, объективности и компетентности посредника. Конкретная ситуация обуславливает и требования, и ограничения на выбор посредника. Механизм посредничества достаточно гибок, что достигается за счет многообразия его видов, а также их сочетаний.

Посредник лишь помощник, он не может, да и не должен принимать решения за участников конфликта. Проанализировав ситуацию, посредник предлагает пути выхода из кризиса, выступая лишь в качестве советника, предложения которого носят рекомендательный характер. Стороны могут отклонить рекомендации без объяснения причин, хотя желательно такое объяснение давать – следующее предложение может иметь больший шанс на успех. В задачи посредника не входит рассмотрение вопроса о том, кто виноват в конфликте. Поиск виновных ведет, как правило, к усложнению конфликтной ситуации, поэтому основное внимание посредника должно быть сосредоточено на разрешении конфликта с наименьшими потерями для обеих сторон.

Следует различать посредничество и **арбитраж**. В первом случае предполагаются лишь рекомендации участвующим в конфликте или переговорах сторонам, во втором – вынесение заключения, которое может не устроить кого-либо, но следовать которому обе стороны обязаны.

На практике возможно последовательное использование процедур: сначала посреднических, а если они не привели к успеху, то затем и арбитражных процедур.

Когда отстоять свой вариант не удается. Если убедить оппонентов не удастся, придется идти на взаимные уступки, т. е. постараться достичь **компромисса**. При компромиссе стороны несут определенные потери, отступая от части своих требований в обмен на уступки другой стороны. Но чтобы компромисс был надежным, необходимо чем-то компенсировать потери каждого. Сделать это можно только расширением обсуждаемого круга взаимных интересов, чтобы каждому найти возможности удовлетворить какие-то потребности партнера без особых потерь для себя. Иначе говоря, здесь следует руководствоваться **«правилом пирога»: прежде чем делить пирог – увеличьте его**.

Когда и как заключать договор. Следующие признаки указывают на то, что пришло время для заключения договора: стало мало расхождений; оппоненты перестали идти на уступки; вы достигли цели (или предела) желаемого; оппоненты задают вопросы практического характера; время поджимает.

При заключении договора следует резюмировать договоренности и записать их. Остерегайтесь якобы мало-значущих добавочных пунктов, вписанных в последний момент.

При составлении договора должны быть учтены:

1) возможности отхода от договора каждой из сторон; 2) санкции к нарушителю договора; 3) условия, при которых договор теряет силу; 4) процедура досрочного расторжения договора; 5) случаи, когда изменение ситуации может сделать договор невыгодным для одной из сторон; 6) возможность контроля за соблюдением договора; 7) процедура продления договора; 8) процедура модификации договора при изменении ситуации; 9) впечатление, которое будет производить договор.

Нейтрализация уловок оппонентов

Уловки многообразны. Укажем наиболее распространенные из них. **Сознательное завышение начальных требований:** в ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше оставаться на своей крайней позиции. Нередко он предлагает включить в соглашение такие пункты, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, и выдает ваш отказ за свою уступку, ожидая аналогичных шагов от партнера.

Этот прием часто приводит к нежелательным последствиям. Между партнерами возникает недоверие. Даже предварительное изучение потенциала партнеров по переговорам оставляет мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному, – **расстановка ложных акцентов** относительно своей позиции. Например, демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Вариант – внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Отказ от него подается как большая уступка, в ответ на которую требуют существенных уступок себе.

В этом же ряду – **выдвижение требований в последнюю минуту**, или попросту вымогательство. Различие здесь лишь в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно припасают к моменту подписания договоренностей. Одна из сторон вдруг выдвигает новые требования, рассчитывая застичь партнера врасплох. Нередко выдвижение требований идет по нарастающей. Как только партнер соглашается с одним внесенным предложением, тут же выдвигается другое и так вплоть до достижения желаемого результата.

Прием «саями» состоит в том, что информацию о своих интересах и позиции дают очень маленькими порциями – по принципу, так сказать, нарезания колбасы. Смысл в том, чтобы заставить партнера первым раскрыть свои карты. Подобная уловка оборачивается сознательным затягива-

нием переговоров. Защитой от этих приемов служит тактика задавания вопросов, о которой мы уже говорили.

Есть ряд приемов, исходящих из концепции **силового давления** на партнера. Например, один из участников переговоров пытается поставить противоположную сторону в безвыходное положение. Еще вариант – выдвижение требований **в ультимативной форме**: «Либо вы соглашаетесь, либо мы уходим с переговоров». Нередки и банальные угрозы, звучащие по любому поводу. Наконец, сообщение заведомо ложной информации, или блеф (этот прием небезопасен и для использующего его: при современных средствах коммуникаций любая информация может быть быстро перепроверена).

В целом позитивный результат использования силовых стратегий, как правило, перекрывается негативными последствиями. Помимо риска срыва переговоров высока вероятность ухудшения в дальнейшем двусторонних отношений, что крайне нежелательно во взаимоотношениях между профсоюзными руководителями и администрацией.

Как быть, если партнер использует различные уловки, недозволенные приемы? Одно из основных правил – не отвечать тем же, второе – проанализировать причины его поведения. В зависимости от результатов анализа следует определить и свою линию поведения. При этом не стоит резко прерывать переговоры: это отрезает пути к продолжению диалога. Лучше сделать перерыв, чтобы дать время оппонентам одуматься. Возможно, руководителям делегаций необходимо встретиться с глазу на глаз и без лишних ушей обсудить ситуацию.

Наиболее разумный в условиях конфронтации подход – попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции грубого торга и направить усилия на совместный поиск взаимовыгодного решения проблемы. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументированно.

Хитрости на переговорах. Известны следующие трюки, применяемые на переговорах.

«Хороший парень – плохой парень»: представитель другой стороны груб и требует невозможного, вы в отчаянии, но не сдаетесь; другая сторона заменяет «грубияна» на деликатного человека, вы клюете на его манеры и на радостях уступаете.

«Вырывание по частям»: когда вы с трудом пошли на уступки и соглашение почти уже готово, другая сторона выдвигает дополнительные требования, пустив в ход 1) раскол оппонентов на группировки (когда увидели, что разные члены делегации стоят на разных позициях); 2) посулы материального поощрения или угрозу преследования несговорчивых членов делегации профсоюза; 3) блеф, т. е. преувеличение своих возможностей; 4) фиктивное принятие на себя обязательств, которые не собирается выполнять; 5) ложные факты; 6) сокрытие части фактов; 7) психическую атаку, подталкивание к незаконным и компрометирующим действиям (обидное высказывание, высокомерное поведение и др.); 8) затягивание переговоров, чтобы взять оппонента измором; 9) отказ от переговоров.

Верить или не верить? Можете не сомневаться: ни о каких недостатках предлагаемого им оппонент никогда

не скажет сам. Фундаментальное правило переговоров гласит: **если проверить нельзя – не верьте.**

Попросите документацию, станьте на время экспертом и проверьте сами, насколько слова оппонентов совпадают с вашим собственным заключением. Вас попытаются пристыдить: мол, зря сомневаетесь в честности партнера; вас будут упрекать: дескать, понапрасну занимаете его время. Но если заявления партнера проверить нельзя, отложите переговоры.

Если оппонент пытается хитрить, расставьте точки над *i*. Любой трюк становится неэффективным, как только он разоблачен. Вы можете обратить непорядочность противника против него самого. При этом оппонент пойдет на попятную или заартачится.

Ваши действия в подобных случаях:

- не атакуйте оппонента, чтобы не вызвать защитной агрессии с его стороны;
- предложите «забыть» об инциденте и перейти к конструктивному обсуждению вопроса;
- прервите переговоры, подождите, пока оппонент вам сам не позвонит, или через некоторое время позвоните сами и спросите, готов ли он продолжать диалог на партнерских началах.

Не поддавайтесь влиянию окружающей обстановки. Чем спокойнее и увереннее вы себя чувствуете, тем результативнее для вас будут переговоры. В незнакомой обстановке и незнакомом окружении люди ощущают дискомфорт и уязвимость. Избегайте переговоров в кабинете руководителя предприятия.

Не позволяйте манипулировать собой. Факторов манипуляции много: это и атмосфера встречи, и даже подаваемые напитки и закуски. Обильная пища вызывает сонливость. Алкоголь исключите вообще. Осторожно с чаем и кофе! Не пейте чашку за чашкой: это приводит к перевозбуждению к концу переговоров, когда очень важна максимальная осмотрительность, а не ощущение, что вам «море по колено».

Препятствуйте преднамеренным попыткам затянуть переговоры. Если оппонент сочтет, что задержка ему на руку, он будет пытаться затянуть переговоры. Мотивы у него могут быть самые разные. Столкнувшись с таким поведением, приведите какой-либо объективный довод в пользу неизбежности ваших сроков (окончание срока действия предыдущего договора, обязательства перед собственным руководством, поездка на совещание и т. п.). Оппонент не сможет игнорировать внешние события, чей ход от вас не зависит.

Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Шейнов, В. П. Искусство управлять людьми / Шейнов В. П. – 8-е изд. – М. : АСТ, 2010. – 512 с.
2. Шейнов, В. П. Искусство убеждать / В. П. Шейнов. – 7-е изд. – М. : АСТ, 2011. – 304 с.
3. Шейнов, В. П. Управление конфликтами / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 576 с.
4. Шейнов, В. П. Манипулирование и защита от манипуляций / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2014. – 304 с.
5. Шейнов, В. П. Скрытое управление человеком / В. П. Шейнов. – 27-е изд. – М. : АСТ; Минск : Харвест, 2011. – 816 с.
6. Шейнов, В. П. Как убедить, когда вас не слышат. Как находить решение проблем / В. П. Шейнов. – М. : АСТ, 2013. – 384 с.

Дополнительная литература

7. Шейнов, В. П. Психология и этика делового контакта / В. П. Шейнов. – 2-е изд. – Минск : Амалфея, 1997. – 384 с.
8. Шейнов, В. П. Практические приемы менеджмента : учеб. пособие / В. П. Шейнов. – Минск : Амалфея, 2003. – 160 с.
9. Шейнов, В. П. Психологическое влияние / В. П. Шейнов. – 6-е изд. – М. : АСТ, 2013. – 800 с.
10. Шейнов, В. П. Неотразимый комплимент. Безотказные приемы влияния / В. П. Шейнов. – СПб. : Питер, 2015. – 240 с.

07.08.2017

Остерегайтесь «круговой защиты». Вы немного поспорили и уже к чему-то пришли, но тут на замену оппоненту появляется его коллега. Он просит вас еще об одной «уступочке». Чуть спустя появляется другой и тоже начинает просить. Не допускайте этого! Как только вы увидите смену лиц, а результата все еще нет, откажитесь от каких-либо уступок вообще или сведите их к минимуму.

Оппонент в силу дурных манер (либо умышленно) может прибегнуть к оскорблениям, надеясь вывести вас из равновесия и лишить уверенности в себе. Он может сказать что-то вслух («Вы говорите глупости!») либо сделать это не столь откровенно (заставить себя ждать или болтать при вас по телефону).

У вас есть две **контрмеры**: · будьте настойчивы и невозмутимы, выскажите все, что собирались сказать; оберните методы противника против него же: «Если вам так уж необходим этот телефонный разговор, встретимся в другой раз». Разоблачение трюка всегда нейтрализует его.

Давление «превосходством». Очень важно, как в ходе переговоров решаются вопросы субординации, устанавливается психологическое партнерство. Например, один из оппонентов явно стремится показать свое превосходство. Если и второй участник диалога по своему психологическому складу ведет себя так же, срыв переговоров почти неизбежен. Впрочем, за одним столом вполне могут присутствовать и стремление доминировать, и привычка подчиняться. Однако этот вариант маловероятен: руководитель и профсоюзный лидер не подчиняются друг другу. И по большому счету больше заинтересованы во взаимодействии, нежели в конфронтации.

Заключение

Мы показали, что умение убеждать необходимо профсоюзному лидеру и профсоюзному активисту как при переговорах с администрацией, так и в его повседневной работе в коллективе. Приведенные правила и приемы убеждения помогут профсоюзному лидеру и активисту быть более эффективными и в переговорах, и в деловом общении. Этому будут способствовать как данные рекомендации, основанные на анализе опыта наиболее успешных переговорщиков, так и рассмотренные приемы создания благоприятного психологического климата на переговорах, рекомендации по организации переговорного процесса и способы распознавания и нейтрализации уловок оппонентов.