

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/274071639>

Деловые переговоры: искусство и ремесло

Book · September 2010

CITATIONS

0

READS

6,551

1 author:



Irina Dudina

Volgograd State University

11 PUBLICATIONS 7 CITATIONS

SEE PROFILE

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

И. А. Дудина

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
«ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:
ИСКУССТВО И РЕМЕСЛО»**

Волгоград 2009

ББК 60.841я7

Д81

Рекомендовано к опубликованию
в качестве учебно-методического комплекса
Ученым советом факультета мировой экономики и финансов
Волгоградского государственного университета
(протокол № 3 от 22 декабря 2008 г.)

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф., зав. каф. мировой экономики
Волгоградского государственного университета *Е. И. Иншакова*;
д-р экон. наук, проф., декан факультета мировой экономики и финансов
Волгоградского государственного университета *Е. Г. Русскова*

Дудина, И. А.

Д81

Учебно-методический комплекс «Деловые переговоры: искусство и ремесло» [Текст] / И. А. Дудина ; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования «Волгогр. гос. ун-т». – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2009. – 468 с.

ISBN

Инновационный учебно-методический комплекс «Деловые переговоры: искусство и ремесло» включает 2 книги: 1) «Учебное пособие» – с изложением основных теоретических и практических аспектов переговорного процесса; 2) «Рабочую тетрадь» – с актуальными кейсами и деловыми играми.

Оригинальность комплекса заключается в применении позитивного компетентностного подхода к деловым переговорам, использовании актуальных переговорных ситуаций.

Для студентов специальностей, относящихся к направлениям «Менеджмент», «Мировая экономика», «Международный бизнес», а также слушателей Программы подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ по специальности «Менеджмент организаций».

ББК 60.841я7

ISBN



© Дудина И. А., 2009

© Оформление. Издательство
Волгоградского государственного
университета, 2009

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебно-методический комплекс «Деловые переговоры: искусство и ремесло» включает:

1. Учебное пособие, состоящее из 12 глав учебно-тематического материала, который охватывает 12 тем по основам теории и практики переговорного процесса. Каждая глава сопровождается контрольными вопросами на повторение основного содержания. В приложениях приводятся глоссарий терминов, относящихся к переговорному процессу; схемы и таблицы, отражающие структуру культурного окружения международного бизнеса, типологию национальных деловых культур, систему западных ценностей, культурные кластеры; а также основные положения Единого делового протокола Российской Федерации и расширенная технологическая схема деловых переговоров. В конце пособия приведен список рекомендуемой литературы.

2. Рабочую тетрадь, содержащую методические указания для работы с кейсами; актуальные переговорные кейсы и деловые игры, которые могут использоваться для организации семинарских занятий как наиболее эффективный метод отработки переговорных умений в контексте проблемно-ориентированного подхода. Приложения включают примеры ответов на задания к кейсам; источники, использованные для составления кейсов.

В дополнение к данному комплексу можно рекомендовать разработанные компанией «Решение: учебное видео» учебные материалы В.И. Доминяк и В.С. Креславского с видеофильмами «Успешное ведение переговоров» серии «Эффективное управление российскими компаниями» и «Business Negotiations in Russia» серии «Бизнес культура»¹.

¹ Креславский Е. С. Успешное ведение переговоров. СПб. : Решение, 1999; Доминяк В. И. Успешное ведение переговоров : метод. материалы. СПб. : Решение: учебное видео, 2002.

Каждому блоку кейсов, представленных в учебно-методическом комплексе, предшествует теоретический блок по проблемам, которые в них обсуждаются, поэтому кейсы являются как проверкой усвоения теории, так и примером синтеза теории и реальных ситуаций деловых переговоров.

Основная цель учебно-методического комплекса «Деловые переговоры: искусство и ремесло» заключается в том, чтобы вооружить будущих специалистов направлений менеджмент, мировая экономика и международный бизнес компетенциями, без которых трудно представить их профессиональную деятельность в современном деловом сообществе. Ведь по выражению знаменитого исследователя переговоров Честера Л. Карраса: «В бизнесе вы получаете не то, что заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться».

ВВЕДЕНИЕ

Бурные социально-экономические перемены, происходящие в российском обществе, требуют преодоления стереотипов мышления и поведения во взаимодействии с деловыми партнерами и конкурентами. Это предполагает понимание как природы и способов разрешения конфликтов, так и особенностей построения деловых межличностных, групповых и организационных отношений.

В бизнесе совместная деятельность двух и более сторон по поводу их прав и обязательств требует особых умений и навыков ведения переговоров, которые могут привести к преодолению разногласий, выявлению интересов и сближению позиций сторон.

Во внутрифирменном взаимодействии персонала и руководства переговоры являются способом достижения лояльности и развития творческого потенциала специалистов, что способствует общей организационной эффективности предприятия.

В ситуации риска от входа на рынок новых конкурентов установление отношений сотрудничества с ними, превращение их в партнеров позволяет добиться прочных преимуществ.

Переговоры – неотъемлемая часть профессиональной подготовки специалистов в области управления. Овладение искусством переговорного процесса требует развития и закрепления компетенций, без которых невозможно эффективно управлять изменениями в основных бизнес-процессах любой организации: административном и финансовом управлении, производственной и коммерческой деятельности.

В то же время переговоры можно охарактеризовать как ремесло со своими рутинными технологиями, освоение которых позволяет:

- определять цели переговоров и отделять их от результата;
- планировать переговорный процесс, выбирая его стиль, стратегию и тактики;
- проводить целенаправленную подготовку переговоров;
- распознавать особенности и роли переговорщиков;

- управлять своим поведением и влиять на поведение другой стороны, использовать личные резервы, переговорные техники и приемы для достижения поставленных целей;
- понимать механизмы принятия решений;
- результативно использовать коммуникативные инструменты переговоров;
- распознавать попытки манипулятивного воздействия и противостоять им.

Самое главное – помнить, что, вступая в переговорный процесс и стремясь оказать влияние друг на друга, стороны, так или иначе, попадают в ситуацию взаимозависимости. Поэтому при проведении переговоров любого уровня знание культурного, законодательного и институционального контекстов приобретает особое значение. В ситуации с международными переговорами к этому списку необходимо добавить знание деловых национальных культур, умение преодолевать национальные барьеры и культурные стереотипы, а также навыки решения проблем в многонациональном окружении.

РОЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ В ДЕЛОВОМ СООБЩЕСТВЕ

Понятие переговорного процесса. Переговорный процесс как форма и способ коммуникации. Основные ситуации и функции переговоров. Классификация деловых переговоров. Переговорная практика в обществах с различной культурой. Переговорная практика в условиях современной России. Особенности деловых культур разных стран.

Основные понятия: *переговорный процесс; переговоры как форма коммуникации; переговоры как способ сближения точек зрения; торг; переменные; стратегические ресурсы переговоров; информация, время, власть, содержательный и процессуальный аспекты переговоров; культурные измерения по Ф. Тромбенаарсу.*

Понятие переговорного процесса

Общаясь между собой, люди исходят из различных побуждений и причин, которые можно разделить на две основные группы. Первая определяется потребностями в общении, эмоциональном контакте, привязанности, любви. Вторая связана с необходимостью организации трудовой деятельности людей, а также с нормами и правилами социального поведения. Если первая группа в основном отражает эмоционально-экспрессивную сторону жизни личности, то вторая – рационально-деловую основу поведения людей.

В зависимости от преобладания одной из групп побуждений можно выделить и соответствующие ситуации межличностной коммуникации. В ситуациях второго типа люди, вступая в контакт по самым различным поводам, пытаются получить необходимую информацию, обсудить вопросы, повлиять на мнение друг друга, согласовать действия, договориться. Для достижения своих целей они

выбирают различные технологии убеждения и побуждения в зависимости от того, в каком социальном контексте находятся, какие индивидуальные особенности менталитета и общественного мнения приходится учитывать и какими государственными законодательными актами руководствоваться. Для обозначения всего многообразия ситуаций целевого использования механизма межличностной коммуникации используется понятие **переговоров**.

Невозможно представить деловую жизнь без переговоров. Любое событие в бизнесе, от ежедневной «планерки» до слияния крупнейших компаний, зависит от умения вести переговоры, то есть управлять переговорным процессом как в атмосфере сотрудничества, так и конфронтации.

Основоположником теории деловых переговоров считается один из ведущих специалистов США в этой области **Ч.Л. Каррас**, опубликовавший свои работы *Give and Take* и *Thomas Y. Crowell* еще в 1974 году и впоследствии много лет руководивший семинарами по эффективным переговорам. Именно ему принадлежит знаменитая фраза: «В бизнесе вы получаете не то, что заслуживаете, а только то, о чем вам удалось договориться».

Не менее известны авторы книг о деловых переговорах **Дж. Ниранбер, Х. Коэн, Г. Кеннеди, Л. Белланже**. Президент нью-йоркского Института переговоров Дж. Ниранбер считал переговоры инструментом человеческого поведения, доступным каждому. Х. Коэн относил переговоры к области знаний и усилий, направленных на завоевание расположения людей, от которых мы чего-то хотим. Профессор Эдинбургского университета Г. Кеннеди впервые ввел понятие «фиолетового» стиля деловых переговоров, сочетающий мягкий «голубой» стиль с «красным» стилем жесткого натиска. Работы профессора Сорбонны Л. Белланже посвящены основам искусства управления переговорами.

Исследователи международных переговоров **К. Селлих и С. Джейн** определяют переговоры как ситуацию взаимозависимости, поскольку в ней один участник переговоров оказывает влияние на другого и наоборот.

По мнению наиболее известных у нас гарвардских специалистов **Роджера Фишера и Уильяма Юри**, переговоры являются

ся лучшим способом обсудить имеющиеся между людьми разногласия¹. Обсуждаете ли вы со своей семьей, куда пойти обедать, или с начальником свое повышение по службе, договариваются ли адвокаты о решении спорного дела или представители нефтяных компаний разрабатывают совместный проект по разведке месторождений нефти, – все это переговоры. Именно переговоры являются основным средством получить от других людей то, что вы хотите, не прибегая к яростному спору или даже войне друг с другом. Если вы обладаете умениями для ведения переговоров, ваши шансы договориться повышаются.

Выступая в роли переговорщиков, мы часто ведем себя в соответствии с теми представлениями, нормами и ценностями, которые мы разделяем, в которые верим. Однако для того чтобы «договориться» с другими, необходимо понимать особенности их восприятия действительности, знать какие нормы и ценности управляют их поведением, что они думают о нас и как принимают решения. Переговоры, по мнению другого известного исследователя переговоров **Вильяма Мастенбрука**, – «особый стиль поведения, с которым мы встречаемся и используем сами каждый день». В то же время большинство людей весьма некомпетентны в проведении ежедневных переговоров как в профессиональной сфере, так и повседневной жизни. Они «игнорируют тот факт, что отношения с окружающими людьми не что иное, как переговорные отношения», «не способны распознавать как свои уловки <...>, так и уловки партнера»².

Понятие «переговоры» используется исследователями и практиками применительно не только к ситуациям деловых и официальных переговоров, но и к различным ситуациям частной жизни. Это определяется сходством процесса взаимодействия в межличностном общении, повторяемостью определенных структурных элементов, приемов, действий и психологических механизмов переговорного процесса. Чем бы мы ни занимались в жизни,

¹ Fisher R., Ury W. L. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd ed. N. Y. : Penguin Books, 1991. P. XI.

² Мастенбрук В. Переговоры. Калуга : Калуж. ин-т социол., 1993. С. 6.

существует прямая зависимость между тем, как мы воспринимаем себя, окружающих и тем, насколько эффективно действуем. Действовать эффективно возможно, если управлять своим поведением, а не слепо подчиняться своим или чужим эмоциям³.

Глава британского независимого консалтингового агентства Touchstone Training and Consultancy, специализирующегося в области сбыта, маркетинга, связей с потребителями и управления, **Патрик Форсайт** определяет переговоры как «*сложный процесс, участники которого вступают в различные взаимоотношения, используя при этом самые разные приемы влияния друг на друга*»⁴. Наибольшая сложность состоит в правильной организации и умении управлять этим процессом.

Переговорный процесс как форма и способ коммуникации

Переговорный процесс реализуется во всех ситуациях межличностного взаимодействия. Он является особой *формой межличностной коммуникации*, в рамках которой происходит информационный обмен между людьми, побуждение к действию, убеждение, уточнение и согласование интересов (в обоюдном или одностороннем порядке). Цель такой коммуникации – получить согласие на что-либо и вызвать нужное вам действие со стороны контрагента. Такой подход применим ко множеству ситуаций, возникающих в ходе переговорного процесса. Например, целью переговоров в ситуации купли-продажи будет покупка, а значит, действия переговорщиков будут направлены на согласование цены, сроков и средств доставки, предоставлении дополнительных услуг и т. д.

В то же время переговоры могут характеризоваться как *способ сближения точек зрения* на вопросы, представляющие взаимный интерес, когда осуществляется организация совместных дей-

³ Кэмп Дж. Сначала скажите «НЕТ». Секреты профессиональных переговорщиков. М. : Добрая книга, 2003. С. 253.

⁴ Форсайт П. Переговоры. М. : Изд. дом «Вильямс», 2003. С. 12.

ствий или изменяется поведение партнера без применения «силового» принуждения. В ситуации купли-продажи для продавца на первом месте стоит достижение соглашения для получения прибыли, для покупателя – приобретение товара по выгодной для него цене. Но помимо этого процесс переговоров предполагает поиск наилучшей возможной сделки. Таким образом, если вы покупаете автомобиль, то в ходе переговоров речь идет не только об этом конкретном товаре, но также и о наборе определенных дополнительных услуг. Эти дополнительные выгоды могут включать условия оплаты, скидки, устанавливаемое оборудование, доставку, возможность обмена старого автомобиля на новый и т. д.

Переговоры проводятся потому, что интересы сторон частично совпадают. Если такого совпадения нет, стороны пытаются его достичь. При конфликтующих интересах переговоры невозможны, а при полном совпадении они и вовсе не нужны. Классическим примером совпадающих интересов будут переговоры работников с работодателем по поводу повышения зарплаты. Работодатель стремится достичь соглашения, чтобы сохранить рабочую силу и обеспечить нормальное функционирование предприятия. Работники хотят договориться, чтобы, наконец, прекратить переговоры и вернуться к работе, которая будет оплачиваться по новой ставке. Таким образом, интересы сторон в ходе переговорного процесса могут быть сбалансированы.

Итак, переговорный процесс представляет собой форму межличностной коммуникации, в ходе которой происходит взаимодействие сторон и согласование их интересов. Результат данного процесса, если переговорщики нацелены на долгосрочное сотрудничество, должен быть приемлем для обеих сторон, при этом он не обязательно наилучший для одной из них. Переговорам присуще внутреннее противоречие, так как каждая из сторон стремится получить для себя выгодные условия. Американский сатирик *Эшли Бриллиант* как-то сказал: «Я всегда побеждаю. Ты всегда проигрываешь. Что может быть справедливее этого?» Если об этой особенности переговоров забывают, переговоры заходят в тупик: стороны выдвигают требования, на которые никто не соглашается.

Обязательная часть деловых переговоров – *торг*, в ходе которого обсуждаются сроки и условия, так называемые *переменные*. Если стороны настроены на справедливое соотношение «уступок» и «приобретений», им не следует торопиться. Обсуждение всех «за» и «против» требует еще больше времени, знания государственного законодательства и деловой культуры страны, если речь идет о международных переговорах.

В процессе переговоров присутствуют элементы ритуала, позволяющие решить обсуждаемый вопрос в рамках принятых в обществе формальных правил в ходе совместной деятельности сторон по достижению взаимоприемлемого результата.

Таким образом, переговоры можно охарактеризовать как *«совместную с партнером деятельность, предполагающую отношения в системе “субъект – субъект” и направленную на разрешение некоторых общих проблем, стоящих перед сторонами. Сделку всегда можно совершить, если стороны считают ее взаимовыгодной»*⁵. Данная деятельность предусматривает управление тремя стратегическими ресурсами: *информацией, временем и властью*.

Исчерпывающая информация как о сильных, так и слабых сторонах противоположной стороны дает неоспоримые преимущества и способствует более эффективному применению технических приемов. Поэтому актуальная и правильно применяемая информация о предмете и участниках переговоров является необходимым условием их подготовки, проведения и достижения желаемой цели.

Время всегда ограничено, но заданный срок окончания переговоров часто не зависит от воли участников. На сроки переговоров могут повлиять как внешние, так и искусственно созданные одной из сторон обстоятельства, поэтому справедливо высказывание о том, что еще не было окончательного срока, который бы не переносился.

Властные преимущества участнику переговоров дают статус, полномочия, связи, опыт, деньги, внезапность и информиро-

⁵ Митрошенков О. А. Эффективные переговоры. М. : Изд. дом «ИНФРА-М», 2000. С. 127.

ванность. Поэтому ситуации, когда одному из участников «выкручивают руки», не так уж редки. В этих случаях восстановление равновесия и даже приобретение преимущества достигается наличием прецедента, свидетельствующего о допустимости или недопустимости действия, или использованием «силы закона», то есть преимущества, привнесенного извне, и укрепляющего позиции одной из сторон.

Любая деятельность требует профессионализма, и переговоры не являются исключением. Понимание базовых характеристик переговоров – первый шаг к овладению переговорными умениями.

Основными характеристиками любого переговорного процесса являются:

- 1) наличие не менее двух сторон, каждая из которых обладает своими интересами, целями, намерениями;
- 2) совместный характер деятельности, несмотря на возможные расхождения между сторонами;
- 3) частичное совпадение и частичное расхождение интересов сторон;
- 4) единый, но неоднородный по задачам характер переговорного процесса, состоящего из нескольких стадий: подготовка к переговорам; ведение переговоров; анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Можно также выделить два взаимосвязанных аспекта переговорного процесса. *Содержательный* аспект (то, о чем идет речь на переговорах) часто бывает более понятен, чем *процессуальный* (правила подготовки и управления переговорами, нормы делового протокола, особенности взаимодействия с другой стороной).

Для овладения навыками и умениями управления процессом переговоров необходимо понять, какие возможности они открывают, в каких ситуациях могут проходить, каковы их функции и этапы, какие факторы могут влиять на этот процесс. Только после этого можно переходить к принципам анализа ситуаций, выбору стратегии, тактик и их применению на различных стадиях переговорного процесса.

Основные ситуации и функции деловых переговоров

Для понимания возможностей, которые открывают деловые переговоры, необходимо уточнить их основные ситуации. Сфера использования переговоров довольно широка. Переговоры происходят:

- в рамках процесса купли-продажи (между покупателем и продавцом);
- между отдельными индивидами в одной организации или представителями разных организаций (обсуждение возможностей повышения зарплаты или вознаграждения, заключение соглашения о сотрудничестве);
- в рамках процесса становления трудовых отношений на предприятии (между работодателем и профсоюзом или трудовым коллективом);
- в рамках корпоративных взаимоотношений;
- в процессе подготовки и после слияния и поглощения компаний;
- при формировании альянсов;
- в политических кругах одной страны;
- между представителями деловых кругов, правительствами и организациями разных стран.

В указанных ситуациях функциональными целями переговорного процесса могут быть:

- налаживание новых связей и отношений;
- информирование – обмен взглядами без принятия решений, которые считаются пока невыгодными или преждевременными;
- принятие решений по интересующей обе стороны проблеме;
- регулирование существующих отношений сторон;
- координация соглашений после достигнутых ранее совместных решений;
- контроль над выполнением достигнутых договоренностей;
- деструктивное отвлечение внимания партнера для того, чтобы заинтересовать самим фактом переговоров с ним третью, более выгодную для вас сторону;

- реклама – демонстрация взглядов, убеждений, идей, например, в переговорах по поставке товаров и услуг;
- маскировка – как способ уйти от решения проблемы;
- примирение враждующих сторон.

В отношении *этапов переговоров* среди исследователей не существует единого мнения. В фундаментальной книге «Cross Cultural Business Negotiations» ее авторы *Д.У. Хендон, Р.А. Хендон и П. Хербиг* выделяют 11 этапов переговорного процесса: (1) начальное планирование и подбор фактического материала; (2) «ориентировка на местности» до начала переговоров; (3) вступительная часть (установление отношений); (4) уточнение повестки дня и регламента; (5) преодоление возражений по существу проблемы; (6) корректировка стратегии с учетом ответной реакции оппонента; (7) жесткий торг и принятие решений; (8) убеждение; (9) предложение и торговля уступками; (10) подведение итогов и соглашения; (11) выводы.

Дж. Льютвейт, как и многие другие исследователи, ограничивается более кратким перечнем этапов: (1) подготовка переговоров; (2) обсуждение проблем; (3) предложение вариантов решения; (4) торг и (5) подписание соглашения.

Дж. Кэмп выделяет такие этапы, как (1) подготовка к переговорам; (2) объявление позиций и выяснение стоящих за ними интересов; (3) управление процессом принятия решений; (4) достижение соглашения; (5) анализ достигнутых результатов и (6) продолжение переговоров.

В расширенной технологической схеме деловых переговоров *Е.С. Креславского* – 8 этапов, каждому из которых соответствует ряд задач, которые может выполнить переговорщик, владеющий определенными компетенциями (см. прил. 7).

На основе существующих подходов к делению переговорного процесса на этапы представляется целесообразным предложить следующий вариант:

1. Подготовка к переговорам. Постановка целей и задач исходя из интересов и возможностей компании. Разработка плана и стратегии переговоров с формулированием идеального (програм-

ма-максимум) и реального (программа-минимум) сценария. Сбор информации о другой стороне.

2. Начало переговоров. Приглашение перейти от приветствий к переговорам с согласия другой стороны, определение исходных позиций. Презентация видения проблемы с изложением условий, причин, методов, инструментов, последствий и политики. Установка, использование и укрепление взаимоотношений.

3. Торг. Формулировка предложений с учетом интересов сторон. Аргументация преимуществ своих предложений. Управление обсуждением, торговля переменными, максимизация и минимизация значений переменных, преодоление возражений и трудностей. Формулирование взаимоприемлемых вариантов контракта/соглашения.

4. Завершение переговоров. Подведение итогов, подтверждение деталей, письменное оформление условий контракта/соглашения и планирование будущих сделок.

5. Анализ результатов. Тщательный подсчет удач и промахов, целесообразности компромиссов и, при необходимости, назначение следующего раунда переговоров.

6. Выполнение договоренностей. То, как быстро и эффективно стороны приступят к выполнению достигнутых договоренностей и будут их выполнять в течение срока действия контракта/соглашения, говорит о результативности проведенных переговоров.

На характер переговоров оказывают влияние многие факторы – предметная область, уровень переговорного процесса (профессионализм переговорщиков и характер отношений между сторонами), количество заинтересованных сторон (stakeholders), механизм принятия решения, разовая или постоянная основа переговоров, международные они или внутренние. Структура международных переговоров имеет свои особенности из-за многообразия законодательных и политических систем, особенностей бюрократии, а также культурных и идеологических различий, формирующих контекст переговоров.

Проводимые на базе каждого из этих параметров переговоры представляют собой самостоятельные виды.

Классификации деловых переговоров

Классификация деловых переговоров обычно выстраивается в зависимости от их целей, которыми могут быть:

- продолжение уже существующих соглашений и продление достигнутых ранее договоренностей (тарифных соглашений, о поставках и т. п.).
- нормализация отношений (улаживание конфликта между двумя фирмами, возникшего по поводу распределения рынков сбыта продукции и др.).
- достижение перераспределительного соглашения (увеличение процента прибыли одной из сторон, снижение ее издержек и т. д.).
- достижение нового соглашения (получение заказа, поиск нового агента, создание совместного предприятия с новыми партнерами).
- получение косвенных результатов (установление контактов, выявление точек зрения партнеров, оказание влияния на общественное мнение и др.), которые не отражаются в соглашениях (если таковые вообще достигнуты).

Поскольку цели переговоров отличаются, по-разному строятся и взаимодействие сторон. Переговоры, направленные на нормализацию отношений, будут отличаться от переговоров, ориентированных на продолжение существующих договоренностей. В одних случаях следует ожидать более сложных переговоров, в других – необходимо привлечение посредников ⁶.

Переговоры необходимо различать и по тому, в рамках каких отношений – конфликта или сотрудничества – они ведутся. В первом случае речь идет об урегулировании кризисных ситуаций, во втором – о переговорах для организации совместной деятельности.

Переговоры в ситуации конфликта значительно сложнее. Альтернативой им обычно являются насильственные действия, разрушение связей и отношений в экономике. Иногда в конфликтной ситуации приходится прибегать к услугам посредников, использо-

⁶ Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры. М. : Экономика, 1993. С. 29–39.

ванию неофициальных каналов и т. п. Если в ситуации сотрудничества речь идет о том, чтобы создать что-либо новое, выстроить новые отношения, то в ситуации конфликта – о распределении или перераспределении имеющегося.

В рамках Гарвардского проекта исследования переговорного процесса Р. Фишер и У. Юри предложили следующие подходы к переговорам.

Мягкие (soft) – основаны на принципе доверия и открытости, когда один из участников стремится избежать конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Однако дело часто заканчивается тем, что он чувствует себя ущемленным и обиженным.

Жесткие (hard) – одна из сторон рассматривает переговоры как состязание, в котором упорно стоящий на своем участник получает больше. Он хочет победить, даже путем угроз и давления, скрывает свою настоящую позицию, но часто вызывает такую же жесткую ответную реакцию, которая изматывает его самого, а также портит отношения с другой стороной.

Принципиальные (principled) – ориентированы на решение проблем на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не из торга по поводу того, на что может пойти или не может пойти каждая из сторон. Здесь речь идет о том, что вы стремитесь найти взаимную выгоду не там, где это возможно, а там, где интересы не совпадают, вы настаиваете на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Это означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Принципиальные переговоры не предполагают использования трюков и фактора положения. Напротив, они показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод, считают его авторы, дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью⁷.

⁷ Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М. : Наука, 1990. С. 19–20.

Полемизируя с гарвардскими приверженцами принципиальных переговоров, Л. Белланже замечает, что те слишком «ратуют за мораль: доверять человеку в том, что в нем есть доброго, чтобы установить наилучшую систему взаимоотношений, способную преодолеть какие бы то ни было разногласия»⁸. Создание такой идеальной системы взаимоотношений Л. Белланже справедливо ставит под сомнение.

Другой известнейший технолог переговоров Джим Кэмп в своей книге «Сначала скажите “Нет”. Секреты профессиональных переговорщиков» также считает, что выбрать модель переговоров «win – win» («выиграть – выиграть»), предложенную Фишером и Юри, означает движение в неправильном направлении в бизнесе, личной жизни и в любой другой области. Кэмп аргументирует свою позицию тем, что модель «выиграть – выиграть» подспудно заставляет говорить «да» как можно быстрее, любой ценой и любыми возможными способами. Такие переговоры – самый худший способ заключить хорошую сделку. Он приводит к проигрышу⁹.

В качестве иллюстрации своей позиции Кэмп приводит характерный пример. Многие компании любят демонстрировать всем желающим награды за эффективное использование подхода «выиграть – выиграть». Отделы сбыта этих кампаний обычно получают такие сувениры от своих самых важных клиентов. Для них это настоящие трофеи, хотя на самом деле – это свидетельства дилетантизма и провала на переговорах без стратегии, четких целей и тактики. Когда маленькие дети получают почетные грамоты за участие в конкурсе или игру в футбол независимо от того проиграли они или выиграли, это понятно и даже трогательно. Когда подобным наградам радуются не только сотрудники, но и высшее руководство солидных компаний, они демонстрируют непонимание того, что именно переговоры по модели «выиграть – выиграть» уничтожают их бизнес.

⁸ Белланже Л. Переговоры / пер. с фр. под ред. И. В. Андреевой. 5-е изд. СПб. : Изд. дом «Нева», 2003. С. 19.

⁹ Кэмп Дж. Сначала скажите «НЕТ»: Секреты профессиональных переговорщиков. С. 12.

Кэмп полагает, если сделка и состоялась, это ни о чем не говорит, поскольку неизвестно, что это лучшая сделка из возможных, – ведь в так называемых «выгодных» сделках всегда нужно знать окончательный результат.

Такой подход особенно актуален, если речь идет о стратегии взаимодействия крупных компаний с мелкими поставщиками. Если гигант в своей сфере бизнеса заключает контракты с сотнями небольших поставщиков по всей стране, а затем эти контракты разрывает, налицо план, дающий гиганту возможность обретать дополнительные рычаги воздействия на небольшие компании и заключать более выгодные для себя сделки. Ни первые, ни повторные контракты не выгодны для мелких поставщиков. Не поможет и демонстрация желания сохранить отношения. Монополисты в розничной торговле научились мастерски вынуждать поставщиков подписывать маниловские контракты, условия которых они не в состоянии выполнить. Когда поставщики не справляются, гиганты подают рекламации и аннулируют контракты. Через какое-то время они предлагают поставщикам провести переговоры заново, потому что теперь у них все козыри на руках. Практически всегда такие контракты заключались в рамках модели «выиграть – выиграть».

Таким образом, противники подхода «выиграть – выиграть» настаивают, что за этим подходом чаще всего скрывается основанная на эмоциях пораженческая установка, которая влияет на поведение участника переговоров с момента приветствия и фактически приводит к ситуации «выиграть – проиграть». Отсюда более жесткий подход к переговорам, предложенный Дж. Кэмпом: он различает переговоры, основанные на эмоциях и переговоры, основанные на решениях.

Переговорная практика в обществах с различными социально-экономическими и политическими системами

В современном деловом мире доминирующим является принцип взаимовыгодного решения проблем на переговорах. Это предполагает, что в ходе переговоров выигрывают обе стороны, что,

безусловно, справедливо. Такой подход также отражает глобальные процессы, ибо современный мир становится все более интегрированным и целостным, а его части – все более взаимозависимыми.

Однако пока мир не столь совершенен, как хотелось бы. Часто партнер по переговорам не столь благороден и ориентирован только на свои интересы. Поэтому важно приобрести умение вести переговоры, как во взаимовыгодном, так и в конфликтном стиле. Другими словами, «белые перчатки» уместны для любых переговоров, но в них должны находиться крепкие кулаки. Решительность на переговорах не помешает, и надо уметь применять по-настоящему жесткие методы, которые способны противостоять самым коварным уловкам другой стороны.

Рыночные отношения предполагают активизацию и массовое распространение переговоров в деловой сфере и частной жизни. В современных условиях в странах с рыночной экономикой переговоры «являются острием экономических отношений»¹⁰, которые в свою очередь подвергаются влиянию определенных тенденций экономического развития стран.

К основным тенденциям развития бизнеса и корпоративной жизни, которые проявились в последнее десятилетие, можно отнести следующие:

- *Финансовое давление.* Налоги, процентные ставки, ограничения на кассовые операции, а также дополнительное давление со стороны акционеров, банков, сотрудников, которые всегда хотят «урвать» большой кусок пирога, – все это влияет на важнейшие финансовые показатели. Например, во время переговоров с поставщиками приходится вести жаркие наступательные дискуссии для увеличения маржи, а по отношению к профсоюзам, напротив, нужно стойко держать линию защиты.
- *Административные расходы.* Они возрастают из-за государственного регулирования – это и выполнение процедур,

¹⁰ Atkinson G. The Effective Negotiator: A Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining. 3d revised ed. L. : Quest, 1980.

предусмотренных трудовым законодательством, и предоставление справок и выполнения различных распоряжений. Все это отнимает много времени. С другой стороны, так называемый «неформальный офис» имеет свои недостатки. Поэтому иногда проводятся переговоры как с целью упростить бумажную волокиту между поставщиком и клиентом и сократить административные расходы, так и с целью обсудить наилучший вариант телекомьютерной организации бюрократических процедур.

- *Конкуренция* на рынке все обостряется. Теперь приходится бороться и договариваться не только с внутренними конкурентами, но и принимать во внимание давление со стороны международных компаний. Это увеличивает риск, уменьшает выгоду и создает ощущение, что каждый, кто умеет зарабатывать (или сберегать) деньги, жестко преследуется.
- *Достижения в области информационно-коммуникационных технологий* упрощают формирование и изменение сознания покупателей, на которое теперь может влиять каждый производитель, приспособливая потребителей к уже имеющемуся товару¹¹. Кроме того, информационные технологии повышают требования к образовательному уровню и увеличивают стоимость совершения сделок, так как требуют постоянного обновления и переподготовки. Хотя в перспективе внедрение новых технологий должно уменьшить затраты, сегодня вложения в них возрастают, и финансовые показатели приобретают первостепенную важность в процессе переговоров.
- *Новые тенденции международного бизнеса*: аутсорсинг (процесс переноса производств, особенно в сфере услуг, на конкретные территории государств, имеющих такие преимущества с точки зрения инвесторов, как дешевая рабочая сила) и аутстаффинг (практика выведения персонала за штат компании, которая пока не регулируется российским законода-

¹¹ Ремчуков К. В. Россия и ВТО. Правда и вымыслы. М. : Междунар. отношения, 2002. С. 110.

тельством). Данные тенденции способствуют созданию международных межфирменных сетей¹², а также повышению привлекательности российских компаний, однако они же усложняют и удорожают переговорные процессы.

Фактически, все тенденции, влияющие на развитие современного бизнеса, вынуждают нас внимательнее считать расходы, а значит, управлять своим поведением в процессе переговоров таким образом, чтобы защитить свои интересы.

Правительственные ограничения (например, более жесткие требования техники безопасности) увеличивают затраты производителей. Это, в свою очередь, меняет отношение к бизнесу: многие служащие так активно заняты поисками выгодной сделки, изучением предложений и переговорами, что постоянная готовность «обсудить вопрос» превратилась в профессиональный рефлекс. Сначала они применяют свои навыки в какой-то одной сфере, постепенно расширяя область охвата. В конце концов процент от сделки – неплохой стимул к проведению все новых переговоров.

Переговоры становятся все более значимой составляющей в жизни современного человека. Они возникают не в ситуации иерархической подчиненности, а в случае необходимости достигнуть согласия у двух или более автономных участников, когда существует комбинация двух факторов – собственных интересов и зависимости от оппонента.

В условиях происходящих в России социально-экономических преобразований, децентрализации, развития новых, негосударственных форм собственности, развития международного и трансграничного бизнеса, роста демократических институтов и движений, и, как результат – становления демократического гражданского опыта и самосознания, коммуникативное знание и практические умения ведения деловых переговоров все больше признаются обязательным компонентом современного профессионализма. Важность приобретения компетенций в этой сфере професси-

¹² Искренко Э. В. Внешнеэкономические отношения макрорегиона (тенденции, специфика, стратегия развития). Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006. С. 60.

ональной коммуникации диктуется и тем, что Россия планирует вскоре присоединиться к ВТО, что означает открытие наших рынков для иностранных поставщиков и ускоренные темпы межкультурных взаимодействий в бизнесе. В этой связи следует говорить об особом статусе обучения переговорным стратегиям и тактикам и в нашей стране. В то же время дальнейшее укрепление и развитие этого статуса требует новых творческих подходов теоретиков и практиков.

Проблема переговоров в западном мире ощущается как более важная за последние 30 лет. В России, Украине и Белоруссии, где по-прежнему остра проблема согласования поведения различных социальных групп и интересов, переговорные традиции имеют свои особенности. Мы настолько привыкли жить в рамках иерархической культуры, что мнение начальника и в организации, компании, фирме, и в общественной жизни и сегодня часто признается единственно возможным и непререкаемым. Дальнейшее движение в сторону демократического общества будет требовать умения согласовывать интересы разных слоев общества, организаций и их объединений. Это тем более необходимо на международном уровне, где, как известно, отсутствует единоначалие, основным мерилом профессионализма является компетентность, и преобладают горизонтальные, а также проектные и сетевые типы отношений в деловом мире.

Интересный исторический пример, иллюстрирующий одновременно и факторную наделенность переговорного процесса, и переговорные практики в обществах с различной социально-экономической и политической системами, приводит У. Юри. В 1979 г. перед ратификацией договора SALT-II в американском Сенате, чтобы облегчить этот процесс, американцы решили внести изменения. В Москву к тогдашнему министру иностранных дел СССР А.А. Громыко для объяснения этой ситуации направили одного из сенаторов. Надо сказать, что Громыко в западном мире был известен как Мистер «НЕТ», поскольку отличался большой неуступчивостью. И на этот раз он ответил «нет» на предложение сенатора, поскольку считал, что мы и так пошли на большие уступки американцам.

Американский сенатор согласился с Громыко, но сказал, что ему придется убеждать других неуступчивых сенаторов, вроде пресловутого сенатора Голдуотера, в правильности своей позиции, поэтому ему нужен совет Громыко, как это лучше сделать. Сенатор перечислял доводы своих якобы противников, а советский дипломат разбивал их своей железной аргументацией. Беседа длилась 4 часа, после чего Громыко дал добро на предложение американцев.

Анализируя, как это произошло, следует отметить мастерство американского переговорщика. Вместо того чтобы отвергнуть позицию Громыко, сенатор применил известный в западной переговорной практике прием: он снял неудовлетворенность оппонента переформулированием, создал дружелюбную атмосферу переговоров, взял нужное ему направление, заставил Громыко самого выполнять за сенатора его работу и встать на ранее не мыслимую для него позицию. Договор был ратифицирован.

Необходимость владения таким ресурсом, как знание межкультурных особенностей в бизнесе, иллюстрирует пример из архива американского коммерсанта, политика и мультимиллионера Росса Перо. Американец, путешествующий по пустыне на Ближнем Востоке, захотел купить верблюда, остановился у шатра, перед которым увидел несколько красивых животных и спросил владельца об одном из них. Бедуин ответил ему, что этот верблюд – любимец его сына, и он не может его продать. Американец расстроился, сел в свой Range Rover и начал отъезжать. За ним бежал бедуин и в недоумении кричал: «Я думал, вы хотели купить моего верблюда?!»¹³.

Данный пример – не демонстрация того, что порой американцы не умеют вести переговоры, он показывает, насколько важно понимать различия между структурами культурного окружения переговорных практик в разных странах (см. прил. 2–4).

¹³ Кэмп Дж. Сначала скажите «НЕТ»: Секреты профессиональных переговорщиков. С. 26.

Переговорная практика и реалии современного российского рынка

В многонациональной, многоукладной и поликультурной российской реальности вопросы взаимоотношений между группами и организациями, а также конкретными людьми имеют особое значение. В российской переговорной практике имеются определенные пробелы в связи с недостаточностью коммуникативного образования в целом и институциональным пренебрежением к переговорному ремеслу в частности. Однако в настоящее время руководители российских предприятий рассматривают переговоры уже не как нечто ситуативное и возникающее время от времени, а как часть организационного потенциала.

Перспективы развития российской экономики в условиях глобализации и присоединения к ВТО связаны с приобретением нашей страной особых конкурентных преимуществ, которые и будут определять доминанту ее развития. При этом российские экономические интересы требуют сочетания с делегируемыми на уровень региона полномочиями принятия решений, что приводит к образованию мега- и макрорегиональных экономических (производственных) сетей. Это способствует активизации прямого сотрудничества экономических субъектов, как на национальном, так и на наднациональном уровне¹⁴. Сотрудничество, то есть совместная деятельность экономических субъектов, не исключает конкурентных действий компаний по отношению друг к другу, и это проявляется на корпоративных, региональных, национальных и международных переговорных рингах.

Переговоры проводятся по поводу выбора инвесторов и с инвесторами, в области сбалансирования политики использования природных ресурсов и охраны окружающей среды, создания инновационных центров развития для использования научно-технического потенциала регионов, стимулирования внешнеэкономических отношений предприятий.

¹⁴ Искренко Э. В. Внешнеэкономические отношения макрорегиона... С. 100–105.

Дальнейшая либерализация экономической деятельности в России приводит к диверсификации российских компаний и появлению новых областей их специализации: появляются валютно-финансовые и товарные биржи, консалтинговые и посреднические организации, лизинговые, страховые, транспортные компании, рекламные агентства, таможенные брокеры и др.

Необходимость достижения устойчивого финансового состояния приводит к инкорпорированию региональных предприятий – они становятся частью холдингов. Данный процесс характеризуется, с одной стороны, потерей самостоятельности предприятий, с другой – плюсами пополнения оборотного капитала, большей свободой действий в реализации стратегии конкурентных преимуществ¹⁵. Предприятия внедряют системы стратегического управления, проводя многие часы за столом переговоров для определения миссии и целей, а также выбора стратегии и тактик продвижения на рынке.

Развивается выставочно-ярмарочная деятельность. Каждая выставка и ярмарка предоставляет возможность официальным и деловым кругам не только получать актуальную информацию о новинках российской и международной торговли, но и является местом переговоров по поводу заключения сделок¹⁶.

Трансформируется внутрироссийская организация экономического пространства, что выражается в сетевой кооперации и взаимодействии производственных комплексов и предприятий. На территории РФ созданы иностранные инвестиционные компании, представительства и агентства по продаже товаров и услуг. Переговоры по поводу их открытия, правовых и административных условий работы ведутся постоянно.

¹⁵ Ломовцева О. А., Васильев С. П. Разработка и реализация стратегических направлений развития ООО «Арчеда-Продукт» // Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, С. Б. Жабина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2003. С. 3–7.

¹⁶ Искренко Э. В., Нестеренко И. Н. Выставочно-ярмарочная деятельность как направление развития внешнеэкономических связей Российской Федерации // Там же. С. 29–30.

Важная часть внешнеторговых контактов России относится к таможенно-тарифным переговорам: бизнес-коммуникациям по поводу снижения экспортных издержек российских производителей, ввозящих до 90 % комплектующих и оборудования; протекционистским мерам по ограничению иностранных конкурентов на российском рынке и качеству таможенных процедур¹⁷.

В последние годы многие российские компании и целые отрасли столкнулись с экономическими трудностями, если не сказать со спадом. Это повлияло на отношение к бизнесу в целом и на поведение менеджеров в частности. Возьмем, например, область, в которой переговоры проводятся чаще всего – торговлю. За последние годы покупатели:

- привыкли работать со многими поставщиками (возможно, умышленно сталкивая интересы поставщиков);
- стали более информированными и проверяют больше деталей накануне переговоров;
- стремятся меньше рисковать;
- становятся более требовательными (к услугам, качеству и всему, за что они платят деньги);
- обдумывают и принимают более краткосрочные решения;
- откладывают принятие решения (или просто отказываются от покупки на какой-то период);
- сокращают объем запасов на складе;
- более требовательно подходят к оформлению сделок – «изложите это письменно»;
- стали менее лояльными к поставщикам;
- стремятся продлить кредит, заплатить позже или получить и то, и другое.

Усложнение отношений между продавцами и покупателями приводит к тому, что сейчас приходится проводить многочасовые переговоры там, где совсем недавно крупная сделка совершалась без лишних вопросов. Даже независимо от специфических характеристик современных клиентов, можно обобщить, что появилось

¹⁷ Искренко Э.В. Внешнеэкономические отношения макрорегиона... С. 126–127.

новое поколение покупателей, которые выдвигают более высокие требования. Следовательно, появилась острая необходимость в понимании сущности и возможностей, которые предоставляет эффективно организованный и проведенный переговорный процесс.

Особенности деловых культур разных стран

Современное представление об особенностях деловых культур в разных странах невозможно без результатов работ голландского ученого Фонса Тромпенаарса. Эмпирической базой его десятилетнего исследования, результаты которого были опубликованы в 1994 г., послужило анкетирование 15 тысяч менеджеров из 28 стран. В каждой стране было получено по крайней мере 500 анкет, которые могли быть использованы для анализа.

Ф. Тромпенаарс выделил 5 культурных измерений, которые могут рассматриваться как аналоги известных индексов Г. Хофстеде: универсализм – специализация, индивидуализм, нейтральность – эмоциональность, специальные – диффузные культуры, культура достижений – культура принадлежности. Продолжая известные изыскания Э. Холла, Льюиса, Хофстеде, Тромпенаарс также уделил особое внимание отношению опрашиваемых ко времени и окружающей среде.

Исследования Тромпенаарса дают оригинальное представление о межкультурных различиях между участниками деловых коммуникаций и составляют важный материал для начинающего переговорщика о том, как нужно строить бизнес с представителями разных стран.

Универсализм – специализация.

Универсализм подразумевает тот факт, что идеи и практики могут использоваться где угодно без всякой модификации. Специализация является результатом убеждения, что обстоятельства диктуют то, как идеи и практики должны быть использованы. В культурах с высоким индексом универсализма люди концентрируются больше на формальных правилах, чем на отношениях, контракты в сфере бизнеса рассматриваются очень узко –

«сделка есть сделка». В культурах с низким значением универсализма упор делается на отношениях и доверии, а не на формальных правилах. В таких культурах контракты часто изменяются, и партнеры выбирают способ достижения результата в соответствии с обстоятельствами. В своих ранних исследованиях Ф. Тромпена-арс выявил, что США, Австралия, Германия, Швеция и Великобритания – страны с высоким значением индекса универсализма, а Венесуэла, страны СНГ, Индонезия и КНР – с низким.

В более позднем исследовании для выявления данного культурного аспекта перед респондентами была поставлена дилемма следующего типа:

Вы находитесь в автомобиле, которым управляет ваш близкий друг. Он наезжает на пешехода. Вы знаете, что машина ехала со скоростью не менее 35 миль/час в том районе города, где скорость ограничена 20 милями/час. Свидетелей происшествия не было. Адвокат вашего друга говорит, что если вы покажете под присягой, что машина ехала со скоростью меньше 20 миль/час, то это спасет вашего друга от серьезных последствий. Какое основание имеет ваш друг ожидать, что вы будете его покрывать?

Варианты ответа:

1. У моего друга есть определенное основание ожидать от меня, что я по дружбе укажу меньшую скорость.
2. У моего друга есть некоторые основания ожидать, что я по дружбе укажу более низкое значение скорости.
3. У него нет основания ожидать, что я по дружбе укажу более низкое значение скорости.

Естественно, выбор (3) указывает на высокое значение универсализма, а выбор (1) – на низкое. По странам были получены следующие значения индекса универсализма: Канада – 96, США – 95, ФРГ – 90, Великобритания – 90, Голландия – 88, Франция – 68, Япония – 67, Сингапур – 67, Таиланд – 63, Гонконг – 56, КНР – 48, Южная Корея – 26. Расхождения в поведении представителей разных культур существенны. Представителям культур с низким значением индекса универсализма при ведении бизнеса с партнерами из стран с «универсалистской» культурой необходимо приго-

товиться к рациональной, профессиональной аргументации, а соответственно последним надо учесть, что личные знакомства и узнавание – не пустое времяпрепровождение в культурах, учитывающих особенности ситуации.

Индивидуализм.

Для Ф. Тромпенаарса понятие «индивидуализм» указывает на тех людей, которые чувствуют себя уникальными личностями. А термин «коммунитаризм» (который он использует вместо «коллективизма» Г. Хофстеде), относится к людям, оценивающим себя как часть группы. Согласно исследованиям Ф.Тромпенаарса, высокое значение индекса индивидуализма характерно для таких стран, как США, Чехословакия, Мексика, Аргентина и страны СНГ. Расхождения по некоторым странам – Аргентина, Мексика – по сравнению с исследованиями Г. Хофстеде довольно значительны.

Значительные расхождения, обнаруживающиеся при различных эмпирических исследованиях, отчасти можно объяснить методическими проблемами создания выборочной совокупности. Например, вряд ли уже к середине 90-х гг. имело смысл говорить в исследуемом аспекте об СНГ как едином пространстве. Также известно, что новые предпринимательские структуры, появившиеся в России в 90-е гг. XX в., по своей культуре отличаются от крупных предприятий, имеющих «советские» корни. Речь идет о наличии субкультур. Конечно, эта проблема особенно актуальна для «эпохи перемен», но она явно существует и в многонациональных государствах. Если взять такую «традиционную» страну, как Швейцария, то можно предположить определенные различия между цюрихским банкиром – немецкоговорящим и исповедующим католичество – и его женевским коллегой, потомком гугенотов, считающим своим родным языком французский. Представляется, что преобладание индивидуализма в бывших странах коммунистического блока, отмеченное Ф. Тромпенаарсом, по крайней мере отчасти является следствием особенностей выборки. С другой стороны, традиционные представления о преобладании общественных интересов над личными могли быть идеологическим мифом социалистических обществ. Последние исследо-

вания Ф. Тромпенаарса отчасти преодолевают некоторые методические проблемы. Принятие решения в некоторой фиксированной ситуации представляется удачным измерением различий в ценностных ориентациях. Для определения степени индивидуализма респондентам предлагалась следующая дилемма.

Если вам предлагается новая более высокая должность, на каких проблемах вы сосредоточитесь в первую очередь?

1. Новая группа сотрудников, с которыми вам предстоит работать.

2. Увеличение ответственности за результаты вашей деятельности по работе, за которую вы беретесь, и соответствующее увеличение вашей зарплаты.

Очевидно, что выбор (2) свидетельствует о более высоком уровне индивидуализма. Вот как оценивается значение индекса индивидуализма в некоторых странах: Канада – 77, Таиланд – 71, Великобритания – 69, США – 67, Голландия – 64, Франция – 61, Япония – 61, КНР – 54, Сингапур – 50, Гонконг – 47, Малайзия – 38, Южная Корея – 32.

Важная проблема, связанная с этим индексом, – способ принятия решений. При высоком индексе индивидуализма решения принимаются индивидуально, полномочия делегируются. В «коммунитарных» культурах преобладает групповое принятие решений, создаются комитеты, комиссии и т. п. Соответственно возникает проблема взаимодействия культур, связанная с разной скоростью принятия решений и их весомостью для организации, степени их реализации.

Нейтральные и эмоциональные культуры.

В нейтральных культурах эмоции принято контролировать. В этом смысле одинаковыми оказываются такие разные культуры, как японская и английская. Представители этих наций не показывают своих чувств. Они стоически переносят трудности, используя все свое самообладание.

Представители эмоциональных культур выражают свои чувства открыто и естественно. Они часто шумны и говорливы. По

Тромпенаарсу, к представителям эмоциональных культур относятся мексиканцы, голландцы, швейцарцы. При взаимодействии представителей эмоциональных и нейтральных культур необходимо учитывать разность в выражении чувств. Сдержанность последних не является свидетельством скуки или незаинтересованности в проекте. Напротив, это может говорить о сосредоточенности на деле. С другой стороны, представители нейтральных культур должны адекватно реагировать на открытость и эмоциональность, в то же время не переоценивая значения сильного проявления чувств.

Специальные и диффузные культуры.

Специальная культура предполагает жесткое разграничение публичного и частного пространств личности. Представители специальной культуры стремятся к увеличению своего публичного пространства, они охотно делят его с другими, легко вступают в контакты. В то же время они довольно строго охраняют свою частную жизнь, впуская в нее только близких друзей и коллег. Для диффузной культуры характерно совмещение публичного и частного пространств. Соответственно представители данного типа культуры строже охраняют свое публичное пространство, так как доступ в него означает и проникновение в частную сферу индивида.

На основании эмпирических исследований к странам со специальной культурой относят Великобританию, США, Швейцарию. В Венесуэле, КНР и Испании господствует диффузная культура.

Культура достижений и культура принадлежности к группе.

Культура достижений характеризуется тем, что статус члена общества определяется успешностью выполнения им своих функций. В культуре принадлежности статус определяется принадлежностью человека к той или иной группе по кровно-родственному или профессиональному признаку. Высокий статус в культуре достижений гарантирован новаторам типа Эдисона или наиболее успешным менеджерам по продажам. В культуре принадлеж-

ности, например, уже сам факт длительной работы в фирме придает человеку большой вес. В таких культурах статус часто зависит от возраста, образования, круга родственников, знакомых и т. п. К культурам достижений Ф. Тромпенаарс отнес Австрию, США, Великобританию, Швейцарию, Мексику, Германию. Лидерами в низких значениях этого индекса являются Венесуэла, Индонезия, Чили, страны СНГ.

Рекомендации Ф. Тромпенаарса по взаимодействию представителей этих типов культур следующие. Действуя в странах с культурой принадлежности, необходимо выбирать для контактов с партнерами наиболее авторитетные личности, имеющие высокий статус благодаря возрасту, социальным связям и т. п. Для обеспечения благоприятного климата в стране с культурой достижений необходимо убедить партнеров, что ваша команда профессионально компетентна (имеет релевантную информацию, технических экспертов и т. д.).

Время.

Кроме описанных пяти типов отношений важным фактором, дифференцирующим культуры, является понимание времени и отношение к нему. Ф. Тромпенаарс отмечает наличие двух подходов: последовательного и синхронного. При первом подходе время течет от прошлого к будущему, каждый момент времени уникален и неповторим, поток времени однороден. Синхронный подход основан на концепции временных циклов: все рано или поздно повторится, всегда есть шанс закончить дело.

В культурах, в которых господствует последовательный подход, люди стремятся делать одно дело в каждый данный промежуток времени, точно соблюдают назначенное время деловых встреч, предпочитают строго следовать разработанному плану.

Представители культур с синхронным подходом, как правило, делают несколько дел одновременно, время деловых встреч назначается приблизительно и может быть изменено в зависимости от обстоятельств. Распорядок дня, вообще говоря, определяется социальными отношениями: представители этих культур мо-

гут прервать дело, которым они занимаются, для того, чтобы поприветствовать знакомого, пришедшего в данный момент в офис, и пообщаться с ним.

Ф. Тромпенаарс сравнивает отношение ко времени американцев, мексиканцев и французов. В США люди придерживаются последовательного подхода и, следуя ему, составляют расписания и придерживаются его. Мексиканцы придерживаются синхронного подхода и стремятся быть более гибкими. В планах они оставляют резервы времени для внезапных отвлечений. Французы при планировании также часто не фиксируют точно время достижения той или иной цели, резервируют другие подконтрольные им ресурсы. Таким образом, они имеют возможность реагировать на изменения обстоятельств, не отказываясь от достижения поставленной цели. Как подчеркивает Ф. Тромпенаарс, французы и мексиканцы считают важным достижение цели, а не следование к ней по определенному пути.

Другим моментом, дифференцирующим культуры и связанным со временем, является ориентация на прошлое, настоящее или на будущее. В США, Италии или Германии будущее важнее прошлого и настоящего, а в Венесуэле, Индонезии или Испании люди в большей мере ориентируются на то, что есть. Во Франции же все три временных периода примерно одинаково важны при принятии деловых решений.

По мнению Ф. Тромпенаарса, менеджер, сотрудничающий с представителями культуры, ориентированных на будущее, должен делать упор на открывающиеся возможности и безграничное развитие, давать добро на фиксацию времени выполнения отдельных этапов проекта, отдавать себе отчет в том, какие основополагающие значения и умения привнесет в проект другая сторона, а также какова будет последовательность ее действий. В культурах, ориентированных на прошлое и настоящее, важно подчеркивание традиций, выяснение того, насколько имеющиеся в организациях внутренние отношения позволят произвести необходимые перемены. Однако здесь нет необходимости фиксировать даты будущих деловых встреч и т. п.

Окружающая среда.

По отношению к окружающей среде Ф. Тромпенаарс делит культуры на внутренне и внешне управляемые. Представители первого типа культур верят в возможность контроля получаемых результатов и соответственно сосредоточены на управлении внутренними ресурсами. Люди, принадлежащие ко второму типу культур, считают, что события идут своим чередом и к этому можно только приспособливаться. В качестве теста на принадлежность к этим типам культур Ф. Тромпенаарс предложил респондентам сделать выбор из 2 утверждений:

1. То, что со мной происходит, это результат моих собственных действий.
2. Иногда я чувствую, что я не в достаточной мере контролирую направление развития моей собственной жизни.

Менеджеры, верящие в возможность контроля окружающей среды, разумеется, привержены выбору первого утверждения. Менеджеры, чувствующие, что не все определяется контролируемые ими факторами, выбирают второе утверждение. Проведенный по этой схеме опрос показал, что процент выбравших первый вариант в США – 98, Швейцарии – 84, Австрии – 81, Бельгии – 76, Индонезии – 73, Гонконге – 69, Греции – 63, Сингапуре – 58, Японии – 58, Китае – 35.

Большинство американских менеджеров полагают, что они хозяева своей судьбы, и это выражается в стремлении переделать окружающую среду, причем зачастую они действуют в довольно агрессивной манере. Однако американский менеджер будет чувствовать себя весьма неуютно, если события выйдут из-под контроля.

Большинство азиатских культур не разделяют подобных убеждений. Их представители основываются на том, что развитие идет зигзагообразно и важно «ухватиться за гребень волны и плыть по течению». Отсюда большая гибкость и стремление к гармонии с природой.

По мнению Ф. Тромпенаарса, взаимодействуя с представителями культур, в которых господствует понятие о возможности

управления внешней средой, необходимо жестко добиваться своих целей, давая время от времени выигрывать и оппоненту. Имея же дело с представителями более фаталистического типа культур, необходимо быть упорным и вежливым, поддерживать хорошие отношения с партнерами, пытаться выигрывать вместе, а проигрывать порознь.

Используя выделенные им пять измерений, Ф. Тромпенаарс разбил страны, в которых проводились исследования, на кластеры (см. прил. 5).

Следует заметить, однако, что распространение черт, характерных для той или иной ролевой группы (топ-менеджеры, программисты, предприниматели и т. п.), на нацию в целом может быть неправомерно.

Контрольные вопросы

1. В чем выражается роль переговоров в жизни современного общества?
2. Дайте определение переговорного процесса, его характеристики и этапы.
3. Охарактеризуйте переговорный процесс как форму коммуникации и как способ взаимодействия сторон.
4. Сравните особенности места и роли переговоров в западном обществе и в России. Каковы реалии современной российской экономической жизни?
5. Перечислите основные ситуации и функции переговоров.
6. Дайте три классификации переговоров. Какими критериями руководствовались их авторы?
7. Как знание межкультурных различий может помочь в проведении деловых переговоров? Какие классификации деловых культур, кроме классификации Ф. Тромпенаарса, вы знаете?
8. В чем проявляется требовательность современных покупателей/заказчиков?

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Субъекты и предмет переговоров. Позиции и пропозиции в переговорах. Самая слабая позиция на любых переговорах. Множество обличий нужды. Признаки нужды. Понятие «результат переговоров». Формализация результата переговоров в документах.

Основные понятия: *субъекты переговоров; предмет переговоров; интересы; цели; позиции; пропозиции; результат переговоров; принцип одновременности; понятие «нужды»; протокол о намерениях; пакт; соглашение; договор; контракт; конвенция; декларация; меморандум.*

Субъекты и предмет переговоров

Схематично переговоры как вид межличностной коммуникации могут быть представлены следующим образом: субъекты переговоров, между которыми существуют определенные отношения или они собираются их строить, имеют свои интересы, в соответствии с которыми они определяют предмет и цели переговоров. Интересы могут отражаться или не отражаться в позициях сторон. Пытаясь найти точки соприкосновения, субъекты – участники переговорного процесса – устанавливают сферу общих интересов, и строят свои пропозиции для решения общей проблемы. Результатом переговоров может быть достижение общей/частных целей или компромисса.

То, что субъекты переговоров обычно подвержены эмоциям, может иметь как положительный, так и отрицательный эффект. Однако любые странности, нелепости или просто неприятные моменты поведения ваших оппонентов следует отделять от предмета обсуждения, то есть от решения той проблемы, ради которой вы сели за стол переговоров.

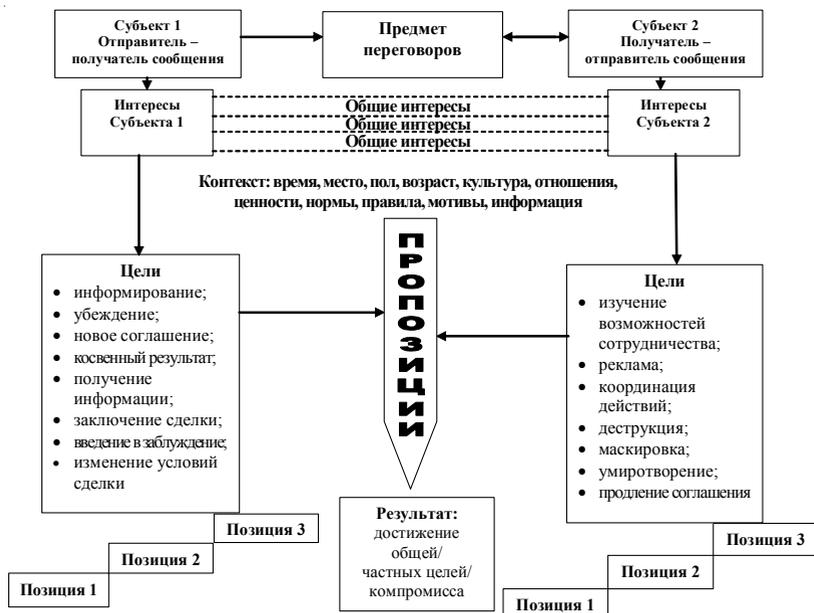


Рис. 2.1. Основные составляющие переговорного процесса

Источник: Составлено автором.

Было бы наивно считать, что субъекты всегда способны «нащупать» сферу общих интересов и достичь взаимоприемлемого соглашения. Ведь переговоры – совершенно особая форма коммуникации, сложность которой обусловлена большим интеллектуальным напряжением, вызванным многогранностью этого процесса. Вы должны быстро реагировать на изменения, не упускать ни одной возможности, всегда держать в уме целостную картину, рассматривая конкретные детали. Кроме того, на каждый интерес стороны могут планировать несколько позиций в зависимости от сложившейся ситуации.

Очень важно рассматривать субъект-субъектные отношения на переговорах не как спор, а как противостояние. При этом на определенном этапе нужно уметь использовать вариант компромисса: ведь если вы настаиваете на преимуществах только для себя, партнеры уйдут, не закончив переговоры. С другой стороны,

если вы легко и сразу идете на уступки, потом можно пожалеть об упущенных возможностях.

В любом случае спешка на переговорах неуместна, этот процесс нужно пройти шаг за шагом. Напор или позиция «будь что будет» также губительны, не столько из-за неприемлемости условий сделки, сколько из-за того, что партнеры не чувствуют серьезности ваших намерений. Они ищут в вашем поведении скрытый смысл и считают, что возможны варианты получше – и переговоры заканчиваются ничем.

Таким образом, субъекты переговоров, даже находясь в состоянии противостояния, должны не спеша стремиться охватить как можно больше деталей, понять точку зрения партнера, его потребности, желания и мотивы. Так как процесс переговоров включает комплекс позиций, целей, интересов, пропозиций, важно научиться управлять этим процессом с должной уверенностью.

Позиции и пропозиции в переговорах

Позиция – это точка отсчета, в соответствии с которой участник переговоров действует в каждый конкретный момент. Позиция, объявленная в начале переговоров, – это лишь «начальная позиция», которая может измениться в ходе переговоров. Все зависит от того, насколько сильно стороны будут стремиться к сближению своих позиций, а если необходимо, и к их изменению, для достижения своих целей. Инструментами сближения позиций служат *пропозиции – предложения, направленные на решение проблемы переговоров с учетом совпадающих или частично совпадающих интересов сторон.*

Иллюстрацией ситуации с изменением позиций сторон служит один из раундов многосторонних переговоров по корейской ядерной проблеме, которая, к сожалению, не решена до сих пор.

Заместитель министра иностранных дел и глава китайской делегации Ванг Йи заявил на пресс-конференции 29 августа 2004 г., что шестисторонние переговоры в Пекине поставили задачу превращения Корейского полуострова в безъядерную зону и ознаменовали начало процесса мирного урегулирования.

Он оценил эти переговоры как историческую возможность мирного решения корейской ядерной проблемы. Переговоры привлекли личное внимание лидеров заинтересованных стран и вызвали большой интерес международного сообщества. Все шесть делегаций искренне желали и надеялись договориться о мире.

Ванг отметил, что стороны поддерживали ответственное отношение к вопросам безопасности и выразили свои принципиальные позиции, внося предложения относительно ядерной проблемы. Они также со всей серьезностью обсудили свои опасения во время двусторонних встреч.

Основные позиции главных участников переговоров США и КНДР (так, как они были сформулированы) прозвучали как обмен конструктивными посланиями, в которых стороны выразили свое видение проблемы и пути ее решения. Представители США высказали уверенность, что решение ядерной проблемы возможно мирным путем: американская сторона не имела намерения угрожать КНДР, вторгаться на ее территорию, нападать или искать пути изменения корейского режима. США надеялись обсудить проблемы, представляющие взаимный интерес путем переговоров и постепенно продвигаться в сторону установления дипломатических отношений.

Корейская сторона подчеркнула, что КНДР стремится к миру и готова установить дружеские отношения со всеми странами. Безъядерный Корейский полуостров – это то, что нужно КНДР. Она не преследует цель иметь собственное ядерное оружие и намеревается остановить свою ядерную программу и мирно сосуществовать с США, если США изменит свою политику в отношении КНДР и перестанет ей угрожать.

Во время переговоров высказывались и довольно острые суждения, хотя общая атмосфера была спокойной. Ванг отметил, что вырабатывая соответствующие *пропозиции*, Россия и Япония прикладывали особые усилия для достижения мирного решения, что все шесть делегаций не старались подчеркивать различия в своих позициях, но искали пути решения проблем путем внесения предложений по урегулированию конфликта. В результате они достигли консенсуса, который можно считать основным результа-

том переговоров по Корейской ядерной проблеме в 2005 году. Стороны согласились:

1. Разрешить ядерную проблему мирными средствами с помощью диалога. Для достижения прочного мира на Корейском полуострове необходимы стабильность и мир.

2. Уделить повышенное внимание вопросам безопасности КНДР, при этом Корейский полуостров остается безъядерной зоной.

3. Составить общий план для разрешения ядерной проблемы справедливыми и разумными средствами *одновременно* всеми сторонами, увеличивая их усилия.

4. Избегать действий и слов, которые могут усугубить ситуацию конфронтации.

5. Продолжать диалог для достижения доверия, сближения точек зрения и расширения общих подходов.

6. Продолжать шестисторонние переговоры, точная дата и место которых должны быть определены через дипломатические каналы как можно быстрее.

Шесть стран-участниц смогли достичь консенсуса из шести (!) шагов благодаря усилиям всех делегаций, которые продемонстрировали дух взаимопонимания и сотрудничества. Переговоры поставили задачу превращения Корейского полуострова в безъядерную зону и ознаменовали начало процесса мирного урегулирования. *Принцип одновременности* был поддержан всеми сторонами, что заложило необходимую основу для следующего раунда переговоров.

В начале переговоров делегация США потребовала полного, поддающегося проверке и необратимого способа прекращения ядерного проекта КНДР, а делегация КНДР потребовала твердой гарантии своей безопасности. Как же стороны, стоящие на таких разных позициях, пришли к соглашению? Основой стал принцип одновременности усилий по составлению общего плана для разрешения ядерной проблемы справедливыми и разумными средствами.

Все участники переговоров обменялись мнениями по поводу того, как США и КНДР должны снимать опасения друг у друга. Пропозиция о том, что они должны это делать одновременно,

решая спорные вопросы в определенном порядке, была воспринята с пониманием и имела решающее значение. Это было особенно важно в имевшей место ситуации недоверия США и КНДР друг к другу.

Как показали дальнейшие события, шестисторонние переговоры были обречены на продолжение. Корейская ядерная проблема достигла стадии торга в феврале 2007 г., но поиск взаимоприемлемого для всех сторон варианта продолжается до сих пор.

Самая слабая позиция на любых переговорах

Говоря о позициях на переговорах, Дж. Кэмп проводит следующую аналогию: «У тигра глаза расположены спереди, а не по бокам головы, и смотрят вперед, потому что тигр – хищник и всегда находится в поисках добычи. Наши глаза расположены так же и тоже смотрят вперед, потому что мы тоже хищники. Как знает каждый родитель, наблюдать за детьми на детской площадке не только приятно, но и поучительно. Здесь легко можно увидеть, что стремление быть первым, взять верх над другими, жестокость, инстинкт соперничества проявляются в очень раннем возрасте. Этот инстинкт сопровождает нас всю жизнь, как знает любой, кому приходилось бывать в домах престарелых, а некоторых – до самой могилы»¹.

Это, замечает Дж. Кэмп, слишком суровая правда, но здесь, по его мнению, заложен очень важный принцип. Как и хищники, люди часто используют в своих интересах страх, беспокойство, уязвимость и нужду других. Вряд ли можно обнаружить много альтруистов и в мире бизнеса, несмотря на все заверения некоторых приверженцев подхода «выиграть – выиграть». На переговорах и даже в частной жизни всем нам часто приходится иметь дело с трудными заказчиками или поставщиками, которые рады заметить малейшие признаки нашей стесненности и нужды.

¹ Кэмп Дж. Сначала скажите «НЕТ»: Секреты профессиональных переговорщиков. М. : Добрая книга, 2003. С. 33–34.

Когда вы становитесь уязвимы для агрессивных переговорщиков? Тогда, когда вы нуждаетесь в сделке и теряете контроль над действиями противника. Тогда, когда вы начинаете принимать неудачные решения.

Когда тема самой слабой позиции на переговорах обсуждается на лекции или семинаре, некоторые думают, будто опасность быть в нужде преувеличивается. Это не так. Даже простое предупреждение относительно опасности быть в нужде принесет вам самую ощутимую и немедленную пользу на переговорах. На своем личном опыте вы не раз убеждались, что нужда может оказывать – и, без сомнения, оказывает – огромное, и всегда отрицательное, влияние на ваше поведение. Вывод: за столом переговоров необходимо преодолеть любую нужду.

Возможно, наиболее ярко и опасно эта динамика нужды выражается на переговорах в области прямых розничных продаж, где золотое правило бизнеса состоит в том, что обе стороны изначально согласны: «чьи деньги, тот и прав».

В западной культуре все традиционно воспринимают себя как покупателей. Они с гордостью приобретают и потребляют все что только можно. У продавца же, напротив, возникают проблемы с самооценкой. Даже сам термин «продажи» (sales) во многих областях заменяют эвфемизмом «развитие бизнеса» (business promotion), потому что образ продавца почти всегда воспринимается как образ мелкого уличного торговца. Кроме того, и это особенно важно, на переговорах продавец – определенно зависимая сторона. Он должен быть готов уступать, идти на компромисс, а покупатель тем временем берет все, что хочет. В конце концов в большинстве случаев покупатель может просто отправиться в другой магазин, но несчастный продавец нуждается именно в этой сделке. Восприятие себя в роли продавца загоняет человека в ловушку нужды, и в результате он часто соглашается на невыгодные сделки.

Мастера жестких переговоров не только прекрасно распознают нужду противника, но и умеют ее создавать. Представители гигантских корпораций во время переговоров очень любят раздувать ожидания своих противников – поставщиков. Они рисуют

воздушные замки, изображают монументальные картины мега-заказов, совместных предприятий, глобальных альянсов. И все это ради того, чтобы сформировать у противника нужду в этой сделке, которая бывает только раз в жизни» и «сделает вам карьеру». Затем, когда противник уже попался на крючок и испытывает сильную нужду, они обманывают эти большие надежды, начиная менять свои первоначальные запросы, требуя исключений и так далее. Потом они обманывают их снова и снова, требуя всевозможных уступок. В дальнейшем мы рассмотрим, как это делается, причем во всех неприглядных подробностях.

Однако иногда в позиции потенциальной нужды находится покупатель, а не продавец. Возьмем какую-нибудь очень простую ситуацию, например ситуацию знакомства. Если вы представляетесь по имени, а ваш партнер добавляет к нему титул или звание, это немедленно ставит его в невыгодную позицию. Он признал, что вы – главный в этой комнате. Теперь вам можно брать его голыми руками.

Если вы просите кого-либо о встрече, не говорите, что вы хотели бы узнать, можно ли занять десять минут времени вашего собеседника, чтобы рассказать о перспективах нашего возможного сотрудничества. Ваша компания – не единственная сторона, которая может испытывать нужду в таком сотрудничестве. Гораздо лучше использовать такой вариант: «Я не совсем уверен, что деятельность нашей компании соответствует вашим целям. Я этого не знаю. Я хочу встретиться с вами, чтобы мы могли понять, каковы ваши цели, а вы могли бы увидеть, к чему стремимся мы. Возможно, после этого мы сможем решить, есть ли у нас общие интересы и точки соприкосновения. В какое время вам было бы удобно встретиться со мной?» В данном случае важно, что вы хотите встретиться, но не нуждаетесь в этой встрече.

Каковы признаки нужды? *Разговорчивость* может быть явным проявлением нужды. Именно поэтому сдержанность на переговорах – одно из правил системы Дж. Кэмпбелла. Один из его лучших учеников когда-то отчаянно нуждался в том, чтобы все знали его мнение и что он лучше всех информирован и держит все в своих руках. Ему было необходимо чувствовать собственную важ-

ность. Его более проницательные противники с удовольствием позволяли ему чувствовать себя важным, а тем временем планировали живьем «содрать с него шкуру».

Один из агентов по страхованию жизни был прикован к инвалидному креслу и не мог говорить. Он общался с помощью маркера и доски, терпеливо записывая на ней свои вопросы. Но единственное доступное ему средство – способность задавать вопросы – было важным преимуществом в его профессии. Он не демонстрировал нужду, он создавал чувство нужды у клиента, неторопливо записывая вопросы маркером на доске. Его коньком был вопрос: «Если мы вас потеряем, где будет жить ваша семья?»

В связи с признаками нужды на переговорах стоит также упомянуть о так называемых «холодных» и «горячих» звонках². Всем известно, что «холодные» звонки и продажи по телефону – наихудший способ вести бизнес. С другой стороны, если вы начинающий переговорщик и хотите попробовать свои силы, это прекрасная тренировочная площадка, и «холодные» звонки могут оказаться на удивление эффективными: с их помощью вы научитесь контролировать ощущение собственной нужды. В этом случае у вас, без сомнения, нет никаких особых ожиданий, и вы прекрасно владеете собой. Вас могут выслушать или бросить трубку. «Холодный» звонок – это всего лишь еще одни переговоры, не больше и не меньше.

«Горячие» звонки, когда вам сообщают, что контракт у вас практически «в кармане», ставят вас в не менее сложную ситуацию. После них у вас учащается пульс, вы можете потерять самообладание, начать подсчитывать свою гипотетическую прибыль, а значит, испытывать нужду. Тогда поражение неминуемо. Самый лучший способ не испытывать нужду – относиться к каждому «горячему» звонку так, будто он самый «холодный» на свете.

² «Холодный» звонок (*cold call*) – в США непрошенный телефонный звонок или визит неизвестного коммивояжера в попытке продать вам товар или услугу; назван так потому, что подобный звонок обычно не санкционирован вами, и поэтому звонящий встречает холодный прием.

Когда переговоры становятся слишком эмоциональными и напряженными, вы обнаружите такие явные признаки нужды: *высокий и пронзительный тембр голоса, поспешные ответы, заискивающий взгляд* – и все это оттого, что все боятся отказа. Поэтому, даже испытывая внутреннее смятение или сильные эмоции, следует понизить тембр голоса, снизить темп речи и держать твердый взгляд.

Классические уроки относительно нужды предлагают пестрые базары стран «третьего мира». Джим Кэмп выучил один такой урок, когда на Рождество 1967 г. оказался в Сайгоне. Он хотел купить подарки всем членам своей семьи, но у него было всего около ста долларов. Он очень любил своих бабушку и дедушку и, когда нашел в одном магазинчике два прекрасных лакированных сувенира и маленькую лодку, вырезанную из рога буйвола, сразу вспомнил о них. Продавец в лавке запросила по 1000 пиастров за каждую из вещиц – приблизительно по 10 долларов. Кэмп очень хотел купить все три сувенира, но это было слишком дорого, и он так ей и сказал. У него не было никакой стратегии ведения переговоров, и, кроме того, он не хотел походить на тупого и наглого американца из анекдотов. Он просто не мог позволить себе купить эти вещи. Когда он уже стал уходить, продавец побежала за ним и сказала, что продаст эти вещи за 800 пиастров каждую. Но это было все еще слишком дорого для него и он отправился делать покупки в другое место. Когда продавец увидела, как он возвращался с пакетами, она быстро схватила его за рукав и сказала, что отдаст каждый из сувениров за 500 пиастров. «Нет, – сказал он, – я дам тебе за них по четыре сотни, это – все, что у меня есть». Продавец согласилась.

В данном примере покупатель не испытывал нужды, а продавец испытывала. При другом развитии событий продавец может быть, спросила бы его, для кого он хочет купить сувениры, и, получив ответ, разыграла бы недоумение, например, «Почему ты хочешь купить им такие дорогие подарки? Так много тратить на бабушку и дедушку...» В этом случае она не выказала бы никакой заинтересованности, а сама тем временем сформировала бы у покупателя нужду. Она бы вызвала у него чувство

вины: когда речь идет о дорогих вам людях, деньги не имеют значения!

Страх отказа вызывает у нас *желание всем нравиться*. Это еще один явный признак нужды. Но достаточно понять, чем на самом деле является отказ, и кто может отвергнуть нас, как мы перестаем бояться. Отсюда и главная установка переговорщика: ваш противник на переговорах не может вас отвергнуть. Вам ничего от него не нужно. Родители могут отвергнуть ребенка, потому что ребенок, конечно, нуждается в родителях. Супруг может отвергнуть супруга. Учитель в младших классах может даже отвергнуть ученика, потому что в это время мальчику или девочке действительно необходим учитель. Но может ли ваш противник на переговорах отвергнуть вас? Он не обладает такой властью, и важно ни при каких обстоятельствах не позволять ему думать иначе.

Серьезный участник переговоров понимает, что не может позволить себе тратить свою эмоциональную энергию на попытки нравиться, казаться умным или на укрепление чувства собственной важности. Он расходует свою энергию на дело и совершенно не нуждается во всем прочем. Тем не менее, часто мы попадаем в ловушку нужды.

В отношениях между руководством и профсоюзами ключевая тактика руководства – найти членов профсоюза, которые хотят потешить свое самолюбие. Таких людей легко заставить испытывать нужду; тогда ими можно манипулировать до тех пор, пока они не превратятся в двойных агентов руководства компании. Тогда они начинают передавать ложную информацию другим членам профсоюза: «Профсоюзный комитет нас уничтожит. У меня есть друзья в правлении, они мне так и сказали. Если мы будем продолжать в том же духе, они могут закрыть предприятие».

На основании личного опыта в управлении международными проектами и в управлении реальными конфликтами между коллегамы могу сказать следующее. Я не раз видела, как участники переговоров множеством разных способов наносили вред собственной команде. Они выдавали противнику конфиденциальные сведения, приносили от него явную дезинформацию, действовали вопреки планам своей команды, провоцировали ненужные комп-

ромиссы – и все из-за того, что противник использовал против них их собственную нужду: они хотели казаться умными, нравиться, чувствовать собственную важность.

Понятие «результат переговоров»

Одно из нерушимых правил переговоров: «Никогда не завершайте сделку». Это правило не противоречит выделенным нами стадиям переговорного процесса, так как после подписания соглашения всегда следует договариваться о дальнейшем сотрудничестве. Когда мы обсуждали опасности подхода «выиграть – выиграть» мы подчеркивали, как этот подход подспудно заставляет нас концентрироваться на том, чем мы не можем управлять, – на результате, теряя из виду то, чем мы можем управлять, – средства достижения цели. Теперь в защиту этого принципа мы можем добавить еще один пункт: поспешное заключение сделки выдает вашу нужду в завершении сделки.

Личный опыт наверняка может продемонстрировать нам опасности попыток поспешного решения проблем. Когда кто-то на переговорах с вами пытался слишком быстро закрыть вопрос, вы наверняка инстинктивно сопротивлялись. Почему? Потому что при этом у вас появляется ощущение нужды, вызывающее у любого человека эмоциональный дискомфорт. Кроме того, поспешность служит предупреждением об опасности, заставляя внимательнее присмотреться к сделке.

Понятие «результат переговоров» связано с понятием «нужды». Если просто заменить слова и эмоцию «мне нужно» на «я хочу», изменятся движущие нами силы. Для успешного участника переговоров «я хочу» означает то, ради чего он работает, к чему страстно стремится, что планирует. Но он никогда не путает это с «мне нужно». Без всякого сомнения, я хочу создать этот глобальный альянс с крупной корпорацией, но не нуждаюсь в нем. Я хочу купить автомобиль, но не нуждаюсь в нем. Я хочу иметь дом, но не нуждаюсь в нем. Если какая-то из этих сделок сорвется, это будет не моя потеря, а потеря противника. В любом случае, я буду спокойно спать сегодня ночью, у меня есть крыша над головой и пища.

Участники переговоров, обученные по системе Кэмп, никогда не демонстрируют нужду, они показывают только желание. «Мне нужно» – это смерть, «я хочу» – жизнь. И люди по ту сторону стола переговоров немедленно почувствуют разницу. У них возрастут уверенность и доверие к вам, а у вас появится самообладание и контроль над ходом переговоров.

Но не над результатом. Результат контролировать нельзя потому, что им нельзя управлять. Если вы садитесь в машину, и вашей целью является своевременное прибытие на работу, вы, конечно, понимаете, что этому могут помешать различные обстоятельства, то есть результат может быть совсем не таким, каким вы его запланировали.

Чем же можно управлять? Если вы способны правильно ответить на этот вопрос, то опередите многих профессиональных переговорщиков. Многие ответят, что можно управлять собой, но это справедливо только отчасти. Йоги могут управлять частотой сокращения сердечной мышцы, большинство из нас – нет. Когда вас оскорбили, вы не можете управлять эмоцией гнева, но можете управлять своим поведением. Вы решаете, нанести ли ответный удар или подставить другую щеку. И в повседневной жизни, и в реальной ситуации переговоров вы приобретаете поведенческие привычки, предпринимаете действия, которые помогают или препятствуют достижению результата. Это рассуждение подводит нас к ответу на вопрос, чем же все-таки мы можем управлять.

Мы можем управлять поведением и действиями, направленными на достижение желаемого результата. Все остальное, включая результат, необходимо воспринимать как Божью волю или форс-мажор.

Проблема в том, что многие компании, выходя на переговоры, ставят перед собой цели, которые на самом деле являются результатами, над которыми у них нет власти и которых они не в состоянии достичь. Когда их просят описать свое поведение и действия, которые они требуют от своих команд переговорщиков, они не понимают вопроса. На самом деле хороших результатов можно достичь, если знать разницу между целью и результатом, между тем, чем можно управлять и чем нельзя.

Формализация результатов переговоров

Формализация результатов переговоров выражается в подписании сторонами таких документов, как:

- **протокол о намерениях** – протокол, выражающий намерение сторон о сотрудничестве;
- **пакт** – международный договор, соглашение между государствами и другими субъектами международного права по различным вопросам их взаимных и международных отношений, устанавливающее для его участников международные права и обязанности; главный источник международного права. В зависимости от органов, заключающих международный договор различаются договоры межгосударственные, межправительственные и межведомственные.
- **соглашение** – достигнутая сторонами договоренность о соблюдении, изменении или установлении условий сотрудничества;
- **контракт** – договор, используемый в торговле;
- **конвенция** – международный договор, соглашение по какому-либо специальному вопросу;
- **договор** – соглашение двух или более сторон, направленное на установление, изменение или прекращение гражданских прав и обязанностей, разновидность сделки³;

³ Термином *договор* обозначают также гражданское правоотношение, возникшее из *договора*, и документ, в котором изложено содержание *договора*, заключенного в письменной форме. Участниками договора могут быть граждане, юридические лица, государство. *Договор* относится к числу наиболее распространенных юридических фактов; это удобная и эффективная правовая форма установления разнообразных хозяйственных и иных связей между гражданами, предприятиями и организациями. Заключение *договора* позволяет учесть особенности взаимоотношений сторон, согласовать их индивидуальные интересы, а также создает юридические гарантии для его участников: одностороннее изменение условий *договора* не допускается, а их нарушение влечет обязанность возместить причиненные убытки. Большинство *договоров* носит возмездный характер: каждый из участников *договора* получает определенное материальное или иное благо (имущество, деньги, услуги, права). Безвозмездными являются лишь некоторые *договоры*, применяемые обычно в быту (дарение,

- **декларация** – заявление от имени государства, правительства, партии, организации, документ, в котором изложены основные принципы по проблеме, событию и т. д.;
- **меморандум** – дипломатический документ, детально излагающий существо вопросов, являющихся предметом дипломатической переписки; в торговле – письмо с напоминанием о чем-либо;
- **протокол** – решение международной встречи или конференции, имеющее силу международного договора; совокупность правил, регулирующих порядок совершения различных дипломатических актов.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные элементы переговорного процесса.
2. Что может быть предметом переговоров?
3. Раскройте понятия «позиция» и «пропозиция». В чем особенности их формулировки?
4. Что могут контролировать участники переговоров?
5. Раскройте понятия «цель переговоров» и «результат переговоров».
6. Назовите основные документы, в которых формализуется результат переговоров.

безвозмездное хранение, пользование имуществом); сторона, предоставляющая безвозмездную услугу, обычно несет менее строгую ответственность за неисполнение *договора*. В зависимости от характера порождаемых *договором* юридических последствий необходимо различать *договоры* окончательные и предварительные. Окончательный *договор* наделяет стороны правами и обязанностями, направленными на достижение интересующих их целей, и определяет все условия *договора*. Предварительный *договор* порождает для сторон обязательство заключить *договор* в будущем или дополнительно согласовать некоторые его условия (количество, цену и др.). Законодательство РФ не устанавливает исчерпывающего перечня видов *договоров*. Гражданские права и обязанности возникают из сделок, хотя и не предусмотренных законом, но не противоречащих ему. Поэтому возможно заключение *договоров*, прямо не предусмотренных законодательством. Допустимо также заключение т.н. смешанных *договоров*, то есть объединяющих в себе черты различных видов *договоров*. Во всех случаях для заключения *договора* необходимо соглашение о его предмете, а поскольку большинство *договоров* возмездные, то обязательным является соглашение о цене.

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Планирование переговорного процесса. Информационная подготовка. Постановка целей. Уяснение пределов возможностей сторон. Стратегии переговоров: открытого сотрудничества (СОС), активного соперничества (САС), аналитическая (АС). Модельные переговоры. Методы подготовки к переговорам. Подготовка к международным переговорам.

Основные понятия: планирование переговоров; организация переговоров; выбор команды: личные качества переговорщиков, участники переговоров и их роли; информационная подготовка; организационная культура; организационная коммуникация; результаты переговоров: конкретные, позитивные, негативные, идеальные, реальные, в наихудшем варианте; пределы позиций: программа максимум и программа минимум; информационные источники: легальные, полуполегалные, конфиденциальные, нелегальные; методы подготовки участников.

Планирование переговорного процесса

Первая стадия переговоров – стадия подготовки – включает планирование переговорного процесса: выбор членов команды и их психологическую подготовку, распределение ролевого участия, определение целей, подготовку основной и альтернативных стратегий, составление плана ведения переговоров (программы) и прогнозирование результата.

Многие российские предприниматели считают излишним готовиться к переговорам. Надеясь на свой опыт и интуицию, они руководствуются установкой «На месте ориентируемся» – аналогом традиционного «Авось!». Философ Н.О. Лосский, отмечая эту особенность русской культуры, говорил о нашей склон-

ности выбирать самые отчаянные и нелогичные решения, «противопоставляя капризу природы каприз собственной отваги». Это желание игры в удачу и есть великорусский «авось». Данная черта может погубить самые хорошие замыслы. Ведь именно в ходе подготовки к переговорам закладывается их успех. Плохая подготовка вынуждает затягивать переговоры, порождает мысль о некомпетентности партнера, вызывает разочарование в нем, сказывается на его имидже. В то же время она на руку другой, более подготовленной стороне: инициатива может полностью перейти в ее руки.

К переговорам следует готовиться всегда, а не только в случае вашей объективно слабой позиции. Сильная позиция также предполагает тщательную подготовку для того, чтобы сохранить и преумножить ваши преимущества.

Не менее важен выбор подхода к ведению переговоров. Ведете ли вы жесткие или принципиальные переговоры, проходят они в атмосфере сотрудничества или конфронтации, эффективность переговоров, основанных на решениях, увеличивается при соблюдении следующих пяти принципов, которые можно найти и в основе технологии «выиграть – выиграть», и в правилах системы Дж. Кэмп:

1. Разделяйте отношение к людям и отношение к решаемой проблеме. Этот принцип предполагает управление эмоциями, независимо от ваших личных отношений с другой стороной, стремление понять точку зрения оппонента, не отклоняться от обсуждения предмета переговоров. Для этого нужно научиться успокаивать свои мысли и освобождать сознание.

2. Различайте адекватные цели и результаты. Вместо того, чтобы пытаться занять более сильную позицию, концентрируйтесь на действиях, которыми вы можете управлять, контролируйте ощущение нужды и собственных потребностей. Результаты – это объективные показатели переговоров, цель – решение задач для достижения объективных показателей.

3. Выявляйте интересы, не ввязываясь в спор о позициях. Истинная позиция может отличаться от той, что открыто объявляется другой стороной, и эту истинную позицию определяют интересы, нужды, потребности.

4. Изобретайте варианты в рамках миссии своей компании, но делайте эти варианты привлекательными для другой стороны, позволяя ей чувствовать себя «в порядке». Увеличивая пирог вместо того, чтобы делить только один его кусок, вы имеете больше шансов на успех.

5. Используйте объективные критерии, не забывая о том, что большинство решений эмоциональны. Поэтому прежде чем приводить аргументы, постарайтесь выяснить, кто принимает решения в другой команде.

План переговоров включает себя все основные моменты будущего события, начиная от первого рукопожатия и заканчивая прощанием.

В самом общем виде в план надо включить следующие пункты:

- знакомство;
- обмен начальной информацией с партнерами;
- предварительную психологическую оценку другой команды;
- процесс переговоров: уточнение повестки дня и целей встречи;
- указание ролевого участия членов вашей команды и определение путей выхода из затруднительных ситуаций;
- поведение вашей команды в перерывах: обмен информацией, обсуждение, анализ и возможная смена стратегии, установление дружеских отношений с партнерами;
- условия завершения переговоров – по достижению цели или по лимиту времени, определение условий и места следующего раунда, если это потребуется.

Выбор команды. Участники и роли

Руководитель команды переговорщиков набирает и готовит команду так, чтобы каждый ее участник мог в любую минуту встать на место вышедшего из строя коллеги, сообщить необходимые цифры, привести аргументы и дать обоснования, подать правильную реплику, обеспечить моральную поддержку. Каждый из членов команды может быть звездой, но нет ничего опасней, если эту звезду заботит только возможность привлечь к себе общее внимание. В переговорах, как в командной игре высшего уров-

ня, результат определяется командными, а не индивидуальными действиями. Выбор членов вашей команды должен определяться их профессионализмом и коммуникативными способностями.

Профессионализм, или реализованную компетентность, трудно не заметить и оценить, а вот характер сотрудника, его психологический тип определяют, исходя из собственного знания и мнения сослуживцев. Малоконтактные и конфликтные люди, какими бы выдающимися профессиональными качествами они не обладали, не смогут внести нужный вклад в переговоры. Ведь это прежде всего искусство общения со своей системой внутренних резервов. Этими резервами являются личные качества и компетенции переговорщиков, в том числе умения:

- определять и оценивать нужды и потребности оппонентов;
- находить ключевых игроков, принимающих решения, выявлять их слабые и сильные стороны;
- активно слушать;
- ситуативно максимизировать/минимизировать аспекты обсуждения;
- управлять временем;
- управлять эмоциями;
- управлять своим поведением и поведением оппонента;
- распознавать и нейтрализовать психологическое давление;
- применять психологическое давление.

Все эти качества предполагают хорошую коммуникативную и психологическую подготовку профессионалов, участвующих в переговорах. Если такая подготовка проведена, каждый член команды может не только отправить, получить, правильно интерпретировать и подтвердить сообщение, но также активно слушать, обобщать, противостоять помехам коммуникации, а также осуществлять обратную связь в своей команде и с участниками другой команды.

Распределять роли следует так, чтобы ни один из рассматриваемых вопросов не был ответственностью только одного человека. Ваша команда должна быть подготовлена так, чтобы старый мушкетерский девиз «Один за всех и все за одного!» не остался пустой фразой. Тогда наряду со своими прямыми обязанно-

стями и ролью член команды может выполнять дополнительные обязанности, и даже роли, в случае отсутствия основного игрока или ответственного за какой-либо вопрос.

В российской переговорной практике чаще всего решения принимают лидеры команд. Однако в компаниях с децентрализованным управлением в ситуации групповых переговоров (с одной или обеих сторон) могут существовать противоречия и конфликты внутри команды. С одной стороны, хорошо организованная команда имеет большую силу: появляется возможность разделить задачи планирования, слушания, наблюдения, ведения разговора, записывания и запоминания деталей. Каждый участник команды чувствует себя увереннее при поддержке товарищей. С другой стороны, даже из ситуации конфликта хорошо подготовленные участники извлекают пользу, рассматривая конфликт как возможность развития, уточнения и согласования коллективных действий.

Не претендуя на исчерпывающий список, определим исполнителей нескольких главных характерных ролей, которые могут играть участники переговорных команд:

- *Лидер*. Возглавляет команду; этому человеку принадлежит роль руководителя и координатора. Это не значит, что он говорит первым, больше или громче всех.
- *Обозреватель*. Обобщает и разъясняет позицию команды; работает в непосредственном контакте с лидером, не подменяя его, выносит на обсуждение новые вопросы (иногда в ходе длительных переговоров обозреватель заменяет лидера на некоторых заседаниях).
- *Наблюдатель*. Специализируется на чтении «между строк», старается изучить цели, приоритеты и потребности противоположной стороны, наблюдает за тактическими приемами и уловками оппонентов.
- *Блокатор*. Убеждает, гарантирует, обещает и клянется, что именно он принимает решения; его обязанность – блокировать процесс и создать препятствия, провоцирующие неудачу оппонента.
- *Аналитик / протоколист / «серый кардинал»*. Он не только записывает (хотя четкие записи очень важны), но также

анализирует и интерпретирует доступную информацию (которая, конечно, часто бывает цифровой). Если вы не можете гарантировать, что сотрудники поведут себя адекватно в процессе переговоров, выберите из числа опытных, проверенных людей одного, кто будет независимо следить за ходом переговоров, наблюдать поведение членов обеих команд и в перерывах на обсуждение давать рекомендации членам вашей команды. Роль такого участника не сводится к прямому участию в переговорах. Он должен фиксировать и анализировать высказывания противоположной стороны, наблюдать и распознавать язык жестов, понимать подтекст сказанного.

Организация эффективно действующей команды – важная задача. Нужно хорошо подумать, включая в команду (или исключая из нее) ту или иную кандидатуру. Команда должна оставаться управляемой с точки зрения количества ее членов и персонального состава. Необходимо выделить время для проведения групповой подготовки, которая может проходить в форме совещаний, «мозгового штурма», составления балансных листов с описанием интересов, целей и позиций сторон. Многие переговорщики потерпели фиаско не потому, что выбрали неправильную стратегию или отобрали слабых участников, а только потому, что не выделили достаточно времени на составление плана и предварительную подготовку.

Помимо технических приемов ведения переговоров, существенное значение имеют новые идеи, которые изменяют (иногда радикально) позицию участников в переговорах и увеличивают шансы на успех. Конечно, некоторые идеи могут оказаться радикальными, и здесь присутствует элемент риска, но для достижения поставленной цели творческий подход необходим.

Цели, а не результаты

Цель переговоров – это именно те действия, которые приведут вас к желаемому результату, конечно, если партнеры согласятся на все ваши предложения. Реалистичны ли

такие надежды? Ведь у каждой команды и свои цели, и свои мотивы. Будет разумно, если вы определите предел ваших возможностей и предусмотрите как программу-максимум (все ваши предложения приняты), так и программу-минимум, то есть тот допустимый уровень уступок, на который вы можете пойти. Положениями программы-максимум лучше начать переговоры, тогда вы обеспечите себе возможные пути отступления в виде заготовленной программы-минимум. Если же вы решите сразу рассказать об условиях программы-минимум, то дадите своим партнерам сильные аргументы против вас, и простора для маневра у вас не останется. В процессе переговоров положения обеих программ могут измениться после того, как стороны уяснили *пределы возможностей* и цели друг друга.

Не следует ставить перед собой цели, которые на самом деле являются результатом, над которым у вас нет власти. Различие между целью и результатом заключается в наших возможностях управлять целью и невозможностью управлять результатом. Безусловно, в рамках переговоров обсуждается совокупность вопросов, относящихся к цели. Поэтому каждому из вопросов нужно иметь свою программу-максимум и программу-минимум. Поскольку эти вопросы так или иначе взаимосвязаны, можно устанавливать границы уступок для конкретного вопроса так, чтобы это не вызвало противоречий в остальных вопросах. Например, если вы хотите пообещать партнеру более раннюю доставку заказанного товара (оборудования, комплектующих и пр.), вам следует вначале узнать в производственном отделе, будут ли готовы заказанные товары в указанный срок, а производственный отдел, чтобы ответить на ваш вопрос, должен узнать у поставщиков, смогут ли они обеспечить поставку сырья в более ранние сроки, с отделом транспорта, будут ли у них свободные мощности в это время и т. д.

Цели, которые рекомендуется ставить перед собой на переговорах, связаны с вашей способностью управлять своим поведением и действиями. Предлагая программу-максимум или программу-минимум, рекомендуется постоянно концентрироваться на миссии компании, контролировать нужду и собственные потреб-

ности, создавать у другой стороны ощущение «в порядке», а также спокойно воспринимать отклонение ваших предложений. В ваших силах пытаться влиять на решения другой стороны, но управлять окончательным решением другой стороны, то есть результатом переговоров, невозможно.

Стратегии переговоров

Стратегия – это ваше поведение на переговорах, способ достижения цели. Обобщая литературу по стратегиям деловых переговоров, О. Азарова выделяет три основных типа стратегий: стратегию открытого сотрудничества, стратегию активно-го соперничества и аналитическую стратегию¹. На практике в чистом виде какая-либо одна из их стратегий не применяется, скорее можно говорить об их синтезе. Выбор стратегии в зависимости от рассматриваемой проблемы, комбинация стратегий для лучшего достижения цели помогает сделать поведение команды более гибким и добиваться лучшего результата.

В основе *стратегии открытого сотрудничества (СОС)* лежит полное доверие к партнеру. Такая стратегия или ее компоненты могут быть использованы в переговорах с долгосрочными партнерами, о которых известно все или почти все и которые располагают аналогичной информацией о вашей компании и о вашей команде. Опыт прошлых встреч помогает сторонам сблизить как цели, так и положения программ максимум и минимум. А возможные расхождения во мнениях, как правило, касаются непринципиальных вопросов или не очень существенных дополнений, о которых без труда можно договориться. СОС подразумевает начало переговоров с сообщения положений программы-минимум, как выражения высшей формы доверия партнерам. Положительная сторона СОС заключается в том, что обе стороны ориентированы на успех. Выбор этой стратегии оправдан, если и другая сторона оказывает вам полное доверие и готова на открытое об-

¹ Азарова О. Искусство переговоров : интерактив. учебник. ООО «ФИЗИКОН», 2001. URL: [http:// www.college.ru/negotiations](http://www.college.ru/negotiations).

суждение. Однако преимущество достается той стороне, которая высказывает свои предложения последней. Какими бы открытиями не были переговоры, всегда найдутся спорные вопросы. Если же уверенности в том, что ваши партнеры выберут или присоединятся к предложенной стратегии нет, следует отказаться от нее как от основной стратегии, но оставить в резерве или для решения частных вопросов. С новыми партнерами предложение СОС может быть расценено как проявление слабости.

Стратегия активного соперничества (САС) – самая естественная в переговорах любого вида наступательная стратегия. Она построена на активной конфронтации сторон и может быть применена в начальной стадии переговоров с новыми партнерами, чтобы выяснить их интересы и цели, сильные и слабые стороны позиции, определить ролевое участие членов команды партнеров. После составления мнения о другой стороне, можно скорректировать и свои стратегию, тактику и поведение, чтобы эффективнее добиваться реализации поставленных целей. САС – стратегия сильных лидеров, и в этом случае преимущество достается тому, кто первым выступит с жесткими положениями программы-максимум. После этого другой стороне не останется ничего другого, как занять оборонительную позицию и отражать ваши аргументы.

Применяя САС, следует придерживаться основные доводы в пользу вашего решения проблемы до тех пор, пока не убедитесь, что если вы сейчас четко не обоснуете вашу позицию, то переговоры зайдут в тупик или будут сорваны. Данной стратегии присущи давление на другую сторону, недоверие и проверка ее аргументов, драматизация ситуации. Положительной стороной САС является однозначная ориентация на выполнение программы-максимум, отрицательной – негибкость позиций, что чревато срывом подписания соглашения, если другая сторона по объективным причинам не сможет согласиться на ваши условия. САС целесообразно применять в том случае, если у нет возможности пересмотреть положения программы-максимум, и отказ от соглашения более выгоден компании, чем заключение соглашения с учетом интересов партнеров. В этом случае компания сохраняет ре-

сурсы для другого возможного соглашения и не берет на себя невыполнимых обязательств. При выборе САС ваша команда ориентирована только на успех.

Аналитическая стратегия (АС) – наиболее продуктивная и творческая из трех основных стратегий. Совершенно неважно, какие проблемы предстоит решить двум договаривающимся сторонам, если обе ориентированы не на активную конфронтацию, а на способы решения поставленных проблем. В случае АС большую роль играют личности участников переговоров. В наилучшем варианте каждый участник команды – изобретателен и находчив, а вся команда умеет использовать «мозговой штурм», блиц-обсуждение вопросов с принятием оптимального решения, составлять балансные листы. Для этого на стадии подготовки все участники овладевают фактической стороной вопросов, выносимых на переговоры, и располагают не только точной информацией по производственным мощностям всех подразделений вашей и другой компаний, но и психологическими характеристиками участников другой команды. Только такая подготовка поможет быстро найти правильное решение в процессе переговоров. Положительными сторонами АС являются ее стратегическая и тактическая гибкость, минимизация эмоциональных реакций и ориентация на успех обеих сторон.

Все три основных стратегии имеют свои плюсы и свои минусы, ни про одну из них нельзя сказать, что именно она приведет вас к успеху. Однако удачная комбинация рассмотренных стратегий, примененная на разных стадиях переговоров, позволит добиться поставленных целей.

Информационная подготовка

В процессе подготовки к переговорам необходимо получить исчерпывающую информацию о ваших партнерах. Прежде всего, следует ответить на вопросы:

- кто ваши партнеры;
- какое место на рынке они занимают;

- в каком состоянии дела в компании на момент переговоров (успех/застой, выпуск новых продуктов/сокращение ассортимента, расширение/сокращение влияния на рынке);
- на каком рынке работает компания: локальном, региональном или международном;
- какие трудности со сбытом, производством, поставщиками,
- какие финансовые успехи/трудности испытывает;
- каковы возможности альянса с другими компаниями;
- есть ли вероятность покупки (поглощения) другой компанией.

Для получения такого рода информации необходимо следить за прессой, аналитическими обзорами, причем желательно пользоваться не одним источником, а несколькими, включая зарубежные, если вы имеете дело с зарубежными партнерами. Если у компании есть своя страница в Интернете, посетите ее и внимательно проанализируйте информацию, которую она несет. Заказав и изучив годовые отчеты компании за последние 3–5 лет, можно судить, насколько успешными были прошедшие годы и какие перспективы сулят следующие.

Каким бы ни был предмет переговоров – заказ нового/известного продукта, выпуск совместного продукта, покупка/продажа сырья, оборудования и т. п. – важно понять, почему партнер обратился именно к вам, к вашей компании, каких преимуществ он ищет – низкие цены, дешевая доставка, доступный сервис, уникальность продукта и пр.? Зная мотивы и потребности ваших партнеров по переговорам, можно прогнозировать выгоды для своей компании.

Если это возможно, выясните состав участников переговоров, нынешнее/прошлое положение в компании, возраст, привычки, характер, семейное положение, хобби. Если вы лично возглавляете команду, на каждого участника с противоположной стороны выдвигайте своего сильного игрока. Например, если в переговорах с противоположной стороны принимает участие известный своими достижениями в бизнесе начальник отдела маркетинга, введите со своей стороны равного по рангу и квалификации человека. Иногда при судьбоносных переговорах (выход на международный рынок, захват чужого сегмента рынка и пр.) можно воспользоваться услугами консалтинговой компании, которая предо-

ставит вам не только информацию о потенциальных участниках переговоров, но и даст их психологическую характеристику и описание особенностей организационной культуры компании.

Организационная культура представляет собой систему ценностей, которая характерна для той или иной организации. Менеджеры по персоналу проводят регулярные занятия с сотрудниками компании, цель которых – довести ценности, символы корпоративной культуры до каждого работающего. Информацию об организационной культуре можно получить в консалтинговой компании, а также в домашней странице компании в Интернете под рубрикой «Наши ценности», «Наша миссия» или «О нас». Зная организационную культуру компании, вы можете эффективно строить свою линию на переговорах, связывая свои аргументы с теми ценностями, которые другая сторона может официально и не объявлять своими.

Различают четыре типа организационной культуры.

Иерархическая (М. Вебер, 1800 г.). Организация – формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – хорошие координаторы и организаторы. Самое важное в таком типе культуры – поддержание плавного хода деятельности организации, которую объединяют формальные правила и официальная политика. Примеры: McDonalds, Ford Motor Company (17 уровней менеджмента).

Рыночная (О. Уильямсон и У. Оучи, 1960-е гг.). Организация ориентирована на внешнее окружение, функционирует как рынок, основное внимание – на операциях со внешними клиентами. Главная установка бизнеса – прибыльность. Долгосрочная забота организации – о конкурентных действиях и растянутых во времени целях. Успех определяется в терминах рыночной доли и проникновении на рынки. Примеры: Philips Electronics, General Electric.

Клановая (У. Оучи, Р. Паскаль, 1970-е гг.). Вместо правил и процедур иерархии и конкурирующих прибыльных центров рынка в организации практикуется бригадная работа с вовлечением наемных работников, перед которыми выполняются корпоративные

обязательства, а также используется принцип бригадного подряда. Потребители воспринимаются как партнеры и даже участвуют в принятии решений. Нормой считается проявление преданности делу и организации. В таких организациях наблюдается минимум уровней менеджмента, как, например, в People Express Airlines (3 уровня менеджмента).

Адхократическая (от лат. *ad hoc* – «по случаю временная, специализированная»). В организации создаются временные динамичные единицы, члены которых распускаются, как только выполнена задача. Главная цель адхократии – ускорять адаптивность, обеспечивать гибкость и творческий подход к делу в ситуациях, для которых типична неопределенность, двусмысленность или перегрузка информацией. Примеры: аэрокосмическая индустрия, программное обеспечение, консультационные услуги. Адхократические блоки могут возникать в организациях с другими типами культуры.

Во время подготовки к переговорам важно выяснить, какой период развития переживает организация вашего потенциального партнера. Как объект управления организация переживает 5 жизненных циклов (Дж. Уэйк, Д. Марч и Д. Макгрегор).

Эксплерентный – зарождение фирмы, формирование первоначальной структуры в ситуации риска, опытных образцов и исследования спроса на производимый товар (услугу).

Пациентный – рост вызывает перестройку структуры, дифференциацию функций управления, повышения эффективности деятельности, упрочения рыночных позиций, выработки конкурентной стратегии. Повышается роль маркетинга и происходит перестройка управления, связанная с количественными изменениями.

Виолентный – организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, высокой конкурентоспособности, массового выпуска продукции, обретения стабильности («могучий слон», постепенно превращающийся в «неповоротливого бегемота»). Последнее преодолевается избавлением от избыточных производств и снижением издержек в сохраняемых предприятиях.

Коммутантный – состояние фирмы в период упадка и старения, наиболее значимые параметры жизнедеятельности ухудшаются, а развитие заходит в тупик. Структура имеет тенденцию

к упрощению, свертывания, а конкуренты опережают и занимают жизненное пространство. Фирмы-коммутанты осуществляют средний и малый бизнес, ориентированный на удовлетворение конкретных региональных потребностей.

Леталентный – (1) деструктуризация фирмы и ее распад в связи с невозможностью эффективного функционирования или (2) диверсификация с полным изменением профиля деятельности, заменой прежних технологических процессов, а также сменной персонала.

Для прогнозирования возможного развития событий на переговорах полезно выяснить, каковы в другой организации особенности *организационной коммуникации – процесса, охватывающего отправленные и полученные сообщения внутри формальных и неформальных групп*. Данный процесс включает в себя такие разнообразные виды деятельности, как отдача приказов и директив, консультации рабочих, собеседование с новыми сотрудниками, оценка работы персонала, повышение мотивации сотрудников, анализ проблем, разрешение конфликтов, создание рабочих групп и руководство ими. Одним словом, организационная коммуникация распространяется на все сферы деятельности фирмы в разные периоды ее жизни. Поскольку модель организационной коммуникации оказывает серьезное влияние на выполнение задач, стоящих перед организацией, и мотивацию ее служащих, информация о ее особенностях может дополнить ваши сведения о другой стороне, а также помочь определить того, кто и как будет принимать решения на переговорах и какие каналы коммуникации будут при этом задействованы.

Методы подготовки к переговорам

Известно, что самый лучший экспромт – это подготовленный экспромт. Поэтому на стадии подготовки имеет смысл провести так называемые *модельные переговоры*, или *имитацию грядущих переговоров, ролевую игру и анализ решений*.

Модельные переговоры проводятся иногда и несколько раз до начала реальных. Их цель – проектирование реальной ситуа-

ции переговоров с возможными исходами. Ваша команда, в которой вы распределили роли, должна пройти все стадии переговоров, постараться рассчитать все возможные случаи стратегий, поведения, аргументации своей и другой стороны, чтобы подготовиться к любым неожиданностям. Таким образом, идея модельных переговоров – это попытка свести к минимуму непредвиденные обстоятельства и возможные осложнения, которые могут возникнуть в самом процессе.

Обсуждение вводной информации о команде-партнере, конечно, поможет вашим сотрудникам ориентироваться в их иерархических отношениях, но использовать их сильные и слабые стороны для достижения целей вашей команды можно, только проведя ролевою игру в рамках планируемой переговорной ситуации. Этот метод предполагает определенные усилия со стороны участников, которым приходится брать на себя роли оппонентов и «проигрывать» определенные переговорные ситуации.

Достаточно эффективным и в методе модельных переговоров, и в ролевой игре считается применение инструмента с броским названием «адвокат дьявола». Его используют для предъявления своей переговорной команде ряда принципиальных возражений, которые, вероятно, будет выдвигать другая сторона. Анализируя свои ответы на доводы «адвоката дьявола», команда выявляет слабые места в подготовке, проверяет надежность участников, моделирует свое поведение и вырабатывает альтернативные предложения другой стороне. Команда, которая пройдет один или несколько этапов такой тренировки, будет иметь преимущества, так как участники научатся работать вместе, получают представление о целях, предполагаемых результатах и стратегиях своей команды и при этом, возможно, внесут ценные идеи по их достижению.

Метод «анализ решений», описанный Г. Кеннеди, используется для разработки плана действий и оценки всех возможных исходов переговоров. Вероятности принятия того или иного решения другой стороной и их последствий оцениваются на основе опыта. Например, каждому последствию решения придается стоимость V (Value) и вероятность его осуществления P (Probability). Произведение этих величин дает значение ожидаемой стоимос-

ти – EV (Expected Value). Например, стоимость контракта – 2 000 долларов, а вероятность заключения контракта – 60 %. Ожидаемая стоимость данного исхода – $2\,000 \times 0,6 = 1\,200$. Вероятность того, что ваше предложение отклонят, составит: $1 - 0,6 = 0,4$. Стоимость вашей неудачи, то есть издержки от проведения переговоров, которые стоят, например, 200 долларов, умноженные на вероятность провала, будет $200 \times 0,4 = 80$ долларов. Таким образом, ожидаемая стоимость переговоров состоит из разности величин ожидаемой стоимости двух возможных исходов: $1\,200 - 80 = 1\,120$ долларов. Если полученное значение EV превышает ожидаемую вами минимальную стоимость, переговоры вести нужно, если нет – не стоит терять время.

Команда другой стороны также подготовится к переговорам и учтет все ваши характеристики. Поэтому целесообразно проанализировать свои слабые стороны и постараться не так остро реагировать на их явную эксплуатацию. Например, если известно, что вы – человек тщеславный, не реагируйте на комплименты, а рассудите, что за этим кроется и откуда это стало известно. Если вам свойственно многословие, помните, что вы можете рассказать об информации, которую до определенного момента следует держать втайне. Если вы не очень уверены в себе, особо спросите руководителя своей команды, что и когда можно говорить открыто. Если вы спорщик, то хотя бы на переговорах помните, что ваша цель – не хорошая ссора, а управление собственными действиями для достижения желаемого результата.

Психологическая подготовка команды

Психологическая подготовка команды требуется, если это новая команда из числа сотрудников вашей компании, новый партнер, о котором почти ничего не известно, или и то, и другое.

В этом случае уместно провести психологическую подготовку, в основе которой должны лежать следующие утверждения:

- переговоры – это процесс плодотворного общения, а не противостояния;
- ваши партнеры – это действительно партнеры, а не противники;

- все вопросы можно решить, если к тому есть добрая воля;
- командная игра решает все;
- успех переговоров в значительной степени зависит от добросовестной подготовки;
- успешное участие в переговорах – способ продвижения по служебной лестнице.

Любые переговоры можно представить как психологическую модель взаимодействия людей с различной ориентацией на межличностные отношения в пространстве, определяемом переговорами. Переговорщики с низкой ориентацией на межличностные отношения действуют только в своих интересах, не реагируют на поведение оппонентов и могут в любой момент сорвать переговоры. Их главная цель – максимизация собственной выгоды без учета интересов другой стороны. Переговорщики с высокой ориентацией на межличностные отношения склонны к решению общих проблем в обстановке сотрудничества и учета интересов друг друга.

Г. Кеннеди выделяет четыре характера переговорщиков исходя из двух видов ориентации на межличностные отношения:

- «бойцы» – крайне агрессивные переговорщики, рассматривающие переговоры как поле боя;
- «уклонисты» – избегают трудностей в переговорах и всячески затягивают принятие решений;
- «приспособленцы» – готовы идти на любой компромисс для сохранения добрых отношений с оппонентом;
- «коллорабационисты» – стараются решить проблемы к взаимной выгоде сторон, и, скорее, будут стараться увеличить пирог, чем делить один его кусок².

Участникам переговоров также следует знать о возможных *психологических атаках* (psychological attacks) другой стороны. Они предназначаются исключительно для того, чтобы встревожить собеседника или вывести его из себя. Обычно это не самая важная, но эффективная тактика, если применяется уверенно и в нужный момент.

² Кеннеди Г. Основы ведения переговоров. М. : ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2006. С. 170–173.

Необходимо выработать виды защиты от так называемых «пугал» (bogeys) – факторов и способах давления, используемых для пущей важности. На самом деле они не имеют реального значения и ограничиваются использованием коммуникативных тактик, которые может применить другая сторона. Особую опасность представляют *раздражители* (irritators). Это слова и фразы, которые не добавляют убедительности выступлению и, скорее, производят эффект, противоположный сказанному. Если кто-то заявляет «тут все честно», то обязательно найдется хоть один человек, который заподозрит, что дело нечисто.

Подробнее психологическое воздействие переговорщиков друг на друга и способы противостояния манипуляциям и обману рассматриваются в главе 12.

Подготовка к международным переговорам: культурные отличия

Если вы проводите переговоры с зарубежной компанией, выясните предварительно основные культурные особенности страны, которую представляют ваши партнеры. Если вам требуется переводчик, позаботьтесь о том, чтобы он был осведомлен о тематике переговоров и проинформируйте его обо всех запланированных выступлениях участников. Желательно также, чтобы программа переговоров, тексты презентаций и все важные проекты документов, которые вы планируете обсудить и подписать, были переведены на язык ваших партнеров до начала переговоров.

Переговорщики, принадлежащие к разным национальным культурам, отличаются характерными особенностями поведения. Некоторое представление об этих особенностях вы можете получить из следующих наблюдений.

Американцы сразу назовут вас по имени, что отнюдь не означает, что переговоры будут легкими. Американские менеджеры обычно прекрасно подготовлены, имеют четко определенную цель, а также ряд альтернативных стратегий. По стилю поведения они напористы, активны и малоуступчивы. Для успешной работы с американцами нужно соответствовать их активному

стилю общения и приготовить помимо основной цели и стратегии ряд альтернативных.

Немцы могут называть вас со всеми вашими титулами, перечисленными в визитных карточках. Предложить обращаться друг к другу по имени можно через некоторое время, когда вы лучше узнаете друг друга и почувствуете, что отношения это допускают. Поведение немцев, как и швейцарцев и австрийцев, на переговорах обычно очень конструктивное, их отличает основательное знание фактического материала, известная жесткость и малоуступчивость. Они довольно формальны, во всяком случае в начале знакомства.

Французы привнесут в переговоры кажущуюся легкость, за которой скрыта железная воля и строго определенная позиция. Они часто применяют тактику «дожимания» партнеров, могут заставить вас вернуться к тем вопросам, в которых вы уже, казалось бы, достигли согласия, чтобы получить дополнительные преимущества.

Англичане с удовольствием рассмотрят ваши альтернативные идеи и ознакомят со своими, то есть подойдут к решению поставленной задачи очень творчески.

Итальянцы довольно открыты, дружелюбны, разговорчивы. Однако здесь не надо путать личные качества характеров и интересы бизнеса. Просто рассматриваемые вопросы они будут обсуждать более шумно и с большими эмоциями, но при необходимости окажут давление, проявят твердость и неуступчивость, если это входит в стратегию их команды.

Скандинавы держат дистанцию, обычно обращаясь к Вам формально. Они обстоятельны и неторопливы, отличаются фундаментальностью точек зрения и сдержанным поведением даже при дружеском расположении к Вам.

Культура **представителей Азии** построена на соблюдении жесткой иерархии и беспрекословном подчинении младшего старшему, и не только по возрасту, но и по служебному положению. Обычная картина – железная дисциплина, отсутствие споров внутри команды, полное единодушие всех членов команды по отношению к предлагаемому ими решению. Если же руководитель команды представителей Азии отклонит какое-то бы ни было предложение второй стороны, это будет одобрено всеми участника-

ми. Слабыми сторонами азиатских партнеров являются излишняя жесткость, ограниченное число альтернативных предложений, известная обособленность.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятия «планирование переговорного процесса».
2. Какими принципами необходимо руководствоваться при подготовке к переговорам?
3. Каковы основные мероприятия плана подготовки к переговорам? Какие методы подготовки команды к переговорам вам известны?
4. Какими качествами должен обладать переговорщик?
5. Раскройте различие между понятиями «цель переговоров» и «результат переговоров». Перечислите основные виды целей.
6. Охарактеризуйте основные стратегии переговоров.
7. Что включает в себя информационная подготовка?
8. Что значит определить «предел возможностей сторон»?
9. Почему важно иметь информацию об организационной культуре, этапе развития и особенностях организационной коммуникации возможного партнера?
10. Каковы особенности подготовки к международным переговорам?

НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

Размещение участников переговоров. Обсуждение процедуры и регламента переговоров. Согласование повестки дня. Начало беседы и ее психологические приемы. Выявление интересов. Общая атмосфера переговоров. Выход из неблагоприятной ситуации в начале переговоров. Презентация компании или видения проблемы на разных стадиях переговоров. Паketирование предложений. Стадии переговоров.

Основные понятия: процедура переговоров; регламент переговоров; повестка дня переговоров; различающиеся интересы; общие интересы; пакеты предложений; презентации на разных стадиях переговоров; основные стадии переговоров: подготовительная, поисковая (выявление интересов), принятие решений, подписание документов, анализ достигнутых договоренностей, выполнение принятых сторонами обязательств.

Размещение участников переговоров

После информационной и психологической подготовки к переговорам вам известен состав участников команды партнеров, их имена, должности и особенности поведения. Если до начала переговоров есть время, после официального представления целесообразно подойти к тому члену команды партнеров, который занимается в своей компании приблизительно тем же, чем и Вы, а его должность соответствует Вашей. Удобно коротко представиться, вежливо поинтересоваться о дороге, если партнеры приехали в вашу компанию, страну, и справиться, удобно ли в отеле, нет ли проблем, то есть проявить себя гостеприимным хозяином.

Если переговоры проходят на территории партнеров, аналогичные вопросы будут заданы вам. Правила хорошего тона тре-

буют отвечать на эти вопросы положительно, не ссылаясь на трудности дороги, неудобства и другие проблемы, которые можно решить и после переговоров.

Участники переговоров обычно размещаются друг против друга, но по диагонали за круглым или овальным столом, так как расположение прямо друг против друга изначально ставит их в положение конфронтации.

Желательно сказать несколько теплых слов о стране и городе, в котором вы находитесь, поблагодарить принимающую сторону за гостеприимство. После краткого вежливого и позитивного вступления следует перейти к обсуждению процедуры и регламента переговоров.

Процедура и регламент переговоров. Согласование повестки дня

Обычно с кратким приветственным словом к собравшимся обращается руководитель принимающей стороны. Он сообщает о цели встречи, предлагает *процедуру переговоров* (порядок их проведения), *регламент* (правила, регулирующие порядок проведения переговоров) и другие организационные вопросы. Если встреча проходит на «нейтральной» территории, то руководители сторон должны заранее договориться, кто из них открывает встречу и кто в какое время займет пост председательствующего.

Даже в том случае, если повестка дня была согласована заранее, передана участникам во время подготовки к переговорам и все организационные и содержательные вопросы были обсуждены, руководителю принимающей стороны стоит еще раз огласить повестку дня, чтобы убедиться в том, что у присутствующих нет возражений или не возникло дополнений. Это может быть особенно важно, если к участию в переговорах привлекаются третьи лица и организации для решения таких вопросов, как взаимодействие с таможенной, налоговыми органами, использование льгот и скидок. Тем не менее, обсуждение процедуры и регламента переговоров не должно занимать более 15–30 минут рабочего времени переговорщиков.

Начало беседы: психологические приемы

В начале переговоров проводится предварительная оценка команды другой стороны, которая состоит в определении психологических типов людей, с которыми вам предстоит договариваться. Возможно, вы уже пытались сделать это во время неформального общения, но, как правило, основная работа по определению психологических типов ваших потенциальных партнеров происходит в первые полчаса переговорного процесса.

Хорошо, если в команде другой стороны не только профессионалы высокого класса в своем деле, но и контактные, общительные люди. Работа с такими коллегами приятна и эффективна. Однако почти на любых переговорах встречаются «трудные переговорщики», которые всеми силами вольно или невольно стараются сорвать заключение соглашения. Правильно общаться с «трудными переговорщиками» в начале переговоров помогут следующие рекомендации.

- Хвалите и благодарите их за любой вклад в обсуждение процедуры и регламента переговоров. Compliment – одно из самых эффективных средств делового общения: небольшое преувеличение реальных положительных качеств человека, в основе которого лежит феномен внушения, удовлетворяет потребность человека в признании. Если вы делаете комплимент на основе антикомплимента себе, это усиливает положительные эмоции оппонентов на фоне отрицательной усталости на вас.
- Выявите и постарайтесь использовать сильные/позитивные стороны «трудного переговорщика». Не концентрируйтесь на его промахах, это опасно, так как его кажущаяся слабость может быть ловушкой. Думайте, как использовать или хотя бы нейтрализовать его преимущества.
- Принимайте «трудного переговорщика» таким, какой он есть и не старайтесь его изменить. Вы сели за стол переговоров, чтобы решить проблему, а не концентрироваться на чьих-то человеческих качествах.

- Выясните, что «трудный переговорщик» считает главным для успеха переговоров – это прольет свет на его поведение и тактику во время переговоров.

Знание определенных типов поведения или характеров во многом упрощает общение с «трудными переговорщиками». Если вы сумеете определить тип участника переговоров, пользуясь приведенными ниже рекомендациями, это поможет сделать общение плодотворным.

Некоторые из психологических типов действительно «трудные», с другими легко найти общий язык. Идеальных людей не бывает, поэтому надо научиться работать с теми партнерами, которые у вас есть в настоящий момент. Располагая информацией об их сильных и слабых сторонах и используя эту информацию в своих интересах, вы будете иметь больше союзников, а не противников на переговорах. Познакомьтесь с этой таблицей и задумаетесь над своим возможным поведением на переговорах.

Таблица 4.1

Психологические типы участников переговоров

Психотип	Как с ним общаться
Разговорчивый	Следите за временем, отведенным на выступление. Задавайте конкретные вопросы. Хвалите за конкретные ответы. Обращайте его внимание, если он повторяется
Неуступчивый	Обычно это люди – узкие специалисты своего дела, поэтому попросите их ответить на специальные вопросы
Прерывающий на полуслове	Ознакомьте такого заранее с правилами: вместо прерывания докладчика лучше делать заметки, записывать вопросы, чтобы задать их в процессе обсуждения
Актер	Для него дороже всего признание публики. Если этот человек еще и хороший специалист, выражайте ему свои признательность и восхищение. В таком случае он сыграет за вашу команду
Молчун	Обращайтесь к нему по имени, спрашивайте его мнение, при этом благодарите за его неоценимый вклад. В конце концов, он будет на вашей стороне
Уклонист	Прямо и конкретно спрашивайте о его позиции, возвращайте его к обсуждаемой теме. Объясните ему предмет обсуждения, как он видится вам, то есть неявно навязывайте ему свое мнение

Продолжение таблицы 4.1

Психотип	Как с ним общаться
Критикан	Не оставляйте ему возможности для бесполезной критики. Спрашивайте прямо и громко: «Что вы лично советуете, если отвергаете наше предложение?» Обычно он боится личной ответственности, прячется за пустыми словами
Непунктуальный	Никогда не дожидайтесь, когда он изволит к вам присоединиться. Начинайте встречу без него, если он опоздал. Прямо по прибытии включайте его в обсуждение без введения в курс событий. Если он один раз почувствует себя неловко, ответив не попад, то почти наверняка в следующий раз он не опоздает
Павлин (Особо важная персона)	Если ему это так важно, сделайте вид, что вы тоже считаете его исключительно важной персоной. Он это оценит и займет вашу сторону
Забияка	Не допускайте, чтобы он один говорил или управлял беседой. Иначе большая ссора вам обеспечена. Вежливо предоставляйте слово другим членам его же команды, остановите его при всех, если он начнет делать некорректные замечания. Такие люди обычно не любят публичного осуждения, а предпочитают вносить раздор исподтишка
Профессионал	Это самые ценные члены команды, неважно, за кого они играют. Они объективны, профессиональны, желают успеха переговоров. Обычно именно они определяют и обеспечивают успех переговоров. Обращайтесь к ним почаще, без их помощи не обойтись
Болтун	В отличие от разговорчивого, болтуну, как правило, нечего сказать и его многословие вызвано только желанием обратить на себя внимание. Постарайтесь его тактично прервать, ограничивайте время его выступлений
Наивный	Он не подготовлен к переговорам, не владеет материалом, не выяснил ничего о личностях участников переговоров. Работать с ним легко. Поскольку у него нет собственной точки зрения, вы можете без труда навязать ему свою. Все вышесказанное справедливо, если человек действительно так простодушен, как кажется. А если нет? Какие сюрпризы он вам приготовил?
Застенчивый	Задавайте ему несложные вопросы, подбадривайте и хвалите. Побеседуйте с ним в перерыве, отметьте его исключительные деловые качества. Его голос будет подан за вас

Окончание таблицы 4.1

Психотип	Как с ним общаться
Глупый	Что бы вы ни делали, как бы ни стремились к успеху, он обязательно постарается сорвать переговоры. Примите во внимание, что иногда очень выгодно задавать «глупые», на первый взгляд, вопросы. Поэтому вначале полезно понять, так ли глуп этот человек, или это только маска, которую он использует с известной ему целью. Если глупое поведение вызвано боязнью проиграть, уверьте его, что вы тоже стремитесь к успеху переговоров. Если он чего-то недопонял, корректно объясните ему, если он видит в вас врага, разубедите его
Строптивец	Обычно это довольно честолюбивые люди. Восхититесь его знаниями, жизненным опытом, на его упрямство ответьте, что это как раз то, о чем вы говорили. Скажите ему напрямик, что вы придерживаетесь такой же точки зрения, только по-другому сформулированной. Против этого ему возразить будет нечего
Бегемот	Всеми силами уклоняется от участия в дискуссии. Привлекайте его к обсуждению упорно и активно, когда дело касается его специализации
Надменный	Не критикуйте его напрямик. Лучше отвечать дипломатично: «Да, конечно, однако лучше будет, если...» Уступайте ему в мелочах, дипломатично отстаивайте свою линию в главном. Это возможно, поскольку вы не говорите прямо «нет», стало быть, к вам трудно придаться
Лукавый	Как и болтливый, любит привлечь к себе внимание, в его случае – каверзными вопросами. Переадресуйте его вопросы другим участникам-специалистам по данному вопросу. Если вопрос частный, предложите для экономии времени обсудить его в перерыве со специалистами, так как это не важно для остальных

Справедливости ради надо отметить, что каждый из нас немного актер, немного молчун, в некоторых вопросах профессионал, а иногда не прочь вызвать ссору. В чистом виде психологические типы встречаются довольно редко, обычно это некоторая смесь из многих типов, причем поведение будет зависеть от обстановки, настроения и душевного состояния человека в настоящий момент. Тем не менее доминирующий момент есть всегда, и как только вы уловите признаки поведения, перечисленные выше, сразу же принимайте меры, чтобы нейтрализовать возможное отрицательное влияние персонажа на ход переговоров.

Определение общих интересов

В процессе переговоров вам придется пользоваться силой всех форм коммуникации с партнером, чтобы добиться своих целей. Коммуникация подразумевает понимание и взаимопонимание и включает не только то, что мы говорим, а, скорее, как, кому, когда и в какой ситуации мы это говорим, а также то, как интерпретировано наше сообщение. Уважать своих партнеров по переговорам – значит учитывать, что у каждого есть свои сильные стороны, которые могут быть полезны всем. Найдите эти сильные стороны и у себя, и у другой стороны, и, вместо того, чтобы тратить время и силы на попытки изменить их, принимайте их такими, какие они есть. Постарайтесь найти общие мотивы, сходные точки зрения. Тщательно готовьте каждое свое выступление, подчеркивайте ключевые моменты и важные пункты так, чтобы они не только бросались в глаза, но и побуждали действовать в вашу пользу. Помните высказывание Конрада Лоренца: «Сказать – не значит быть услышанным, услышать – не значит понять, понять – не значит согласиться, согласиться – не значит начать выполнять».

На быстроту *выявления общих интересов* в начале переговоров влияют следующие факторы:

- умение поставить себя на место партнера;
- умение прогнозировать решение, приемлемое для партнера;
- умение влиять на решение партнера;
- концентрация на базовых потребностях;
- составленный заранее перечень интересов;
- умение говорить об интересах;
- убеждение партнера в важности ваших интересов;
- признание их интересов частью общей проблемы;
- формулировка проблемы и вариантов ее решения;
- гибкость и открытость;
- твердость, но деликатность.

Умение поставить себя на место партнера заключается в том, чтобы рассмотреть причину занимаемой им позиции. Если у вас нет ответа на этот вопрос, задайте его партнеру. Понимание

позиции – это понимание мотивации партнера, поэтому это первый шаг к успеху на переговорах.

Понимание настроения партнера поможет вам определить, на какое решение он готов пойти. Ваши интересы могут быть совпадающими, различающимися и несовместимыми. Две последние категории вам предстоит выяснить в самом начале переговоров, и чтобы признать их интересы частью вашей общей проблемы, и для того, чтобы иметь возможность влиять на их решения. Самые сильные интересы – это базовые человеческие потребности, которые мотивируют действия людей. Если их не принимать в расчет, успеха ждать не приходится.

Большая часть переговорных процессов, требующих принятия решений (покупка, вопросы, связанные с ценой товара и пр.), относятся к так называемым эмоционально подвижным процессам. При этом личность, условно говоря, «продавца», играет определяющую роль в процессе убеждения. Эти эмоционально-личностные симпатии – антипатии возникают и закрепляются на неосознанном уровне как результат прошлого положительного или отрицательного жизненного опыта. Наше отношение к «продавцу» переносится почти автоматически на «товар», который он предлагает. Поэтому, очевидно, что любезный и обходительный «продавец» добьется большего, чем равнодушный или просто невежливый. Если же вы выступаете в роли «покупателя», то обязательно должны принять во внимание эмоциональное влияние «продавца» и отделить его личностное обаяние от качественных характеристик предлагаемого продукта. У каждого человека есть осознанные и неосознанные мотивы принятия решения. То, что важно для одного, может не представлять никакого интереса для другого.

Интересы определяют потребности, которые в свою очередь формируют цели и поведение. Искусство переговоров заключается как раз в том, чтобы выявить потребности партнера и найти возможности их удовлетворения.

Чтобы выявить потребности другой стороны, задавайте целевые вопросы об их нуждах, желаниях, заботах, опасениях – обо всем, что является сферой интересов и мотивацией их поведения.

Составив предполагаемый перечень интересов другой стороны, говорите о них. Интересы являются сущностью любых переговоров, именно они лежат в основе любой модели поведения на переговорах, именно они влияют на позицию переговорщика.

Следующий шаг в определении интересов партнера – научиться отделять интересы от позиций, не рассматривать переговоры как конфликт позиций, но научиться обнаруживать скрытые за позициями интересы. Для приобретения этого навыка надо не только уметь сказать, но и услышать сказанное. Речь идет о навыке *активного слушания* – важнейшем условии эффективной коммуникации. Без активного слушания невозможно представить неотъемлемый компонент любой формы коммуникации – *обратную связь*, предполагающую анализ высказывания и подтверждение его интерпретации другой стороной. Общение без обратной связи напоминает разговор с телевизором – вы видите собеседника, он что-то говорит, вы отвечаете, но диалога нет, так как каждый говорит о своем. Для хорошей работы обратной связи необходимо руководствоваться следующими рекомендациями (техниками).

- Не стесняйтесь задавать вопросы, если вы что-то не вполне поняли или сомневаетесь, правильно ли поняли.
- Повторяйте и отвечайте положительно на те высказывания, с которыми вы согласны.
- Не бойтесь говорить «нет», если предложение другой стороны серьезно ущемляет или даже противоречит вашим интересам – после этого они начнут выяснять их.
- Не говорите «нет», если вы не согласны с партнером по существенным для вас вопросам. Эффективнее и дипломатичнее будет сказать: «Мы поняли ваши предложения о цене/новом продукте/закупке нового оборудования и т. п., однако мы предлагаем принять во внимание тот факт, что...». При этом ваше выступление прозвучит как предложение к сотрудничеству, а не как прямой отказ от рассмотрения альтернативных предложений.
- Если один участник выступает на переговорах, совещании и пр. как член команды, желательно использовать местоиме-

ние «мы», отражая точку зрения всех участников – это придаст вес выступлению. От первого лица принято выступать в том случае, если это совещание по обмену мнениями и Вы являетесь представителем некоторого подразделения своей компании. Однако и здесь необходимо подчеркнуть, что Ваша позиция – это мнение Вашего коллектива, отражающее его интересы.

Выход из неблагоприятной ситуации в начале переговоров

Помимо специальной и психологической подготовки членов своей команды вы должны помочь им в начале переговоров справиться с эмоциями, научиться вести себя корректно и с достоинством, но не надменно и вызывающе. Обстановка переговоров должна быть дружественной и конструктивной, поскольку вы все собрались, чтобы принимать решения и, возможно, заключить то или иное соглашение. Если бы такое соглашение не сулило выгоды обеим сторонам, никто бы не стал тратить время на переговоры. Значит, каждый член вашей команды должен сделать все, чтобы переговоры закончились успехом.

Неблагоприятными ситуациями в начале переговоров являются: давление, бесконечное и безрезультатное обсуждение одних и тех же вопросов, многочисленные паузы, концентрация только на несовпадающих интересах. Ниже перечислены причины, по которым переговоры могут быть сорваны:

- не была проведена информационная подготовка;
- не была проработана стратегия переговоров;
- не были изучены и затем использованы психологические портреты участников переговоров;
- не была использована помощь коллег из других подразделений, которая могла бы быть полезна в переговорах;
- не был правильно подготовлен состав участников переговоров;
- участники переговоров не были подготовлены психологически.

Что делать, если уже в начале переговоров стороны зашли в тупик, в зале нарастает раздражение и агрессия, обе команды ус-

тали, потеряли ориентацию? В таком случае председательствующий подводит предварительные итоги и объявляет, по каким вопросам есть согласие, а по каким расхождение во мнениях, что уже достигнуто, а над чем еще предстоит поработать, то есть поставить задачу перед обеими командами. После этого рекомендуется объявить дополнительный перерыв на полчаса. За это время обе команды могут обменяться мнениями в неформальной обстановке, выяснить, какие принципиальные вопросы должны быть решены, что для этого надо сделать, какие причины препятствуют заключению договора. Не следует в такой обстановке удаляться в комнату для заседаний одной из сторон, так как в данном случае взаимодействие между сторонами важнее, чем взаимодействие внутри каждой команды.

Если указанные умения в арсенале переговорщика, они станут факторами создания атмосферы сотрудничества, в которой корректное поведение партнеров сделает общение плодотворным и поможет быстрее обнаружить интересы другой стороны. Следующие приемы, отражающие личностные и поведенческие особенности человека, помогут вам достичь понимания.

- Обращайтесь к вашему партнеру по фамилии, если это иностранец, и по имени отчеству, если это соотечественник, то есть учитывая разницу культур, высказывайте свое уважение.
- Говорите внятно и отчетливо. Этим вы показываете, что свободно владеете материалом, находитесь в отличной форме, то есть формируете свой имидж победителя. Трудно не принять сторону такого уверенного в себе человека.
- Следите за своим голосом. Понижайте интонации к концу предложения, говорите тоном убеждения. Едва слышный шепот робкого человека формирует впечатление неуверенности и приводит к негативному впечатлению, даже если речь по смыслу была безупречной.
- Улыбайтесь к месту. Хорошая улыбка, как мимическое выражение приязни и доброжелательности, производит хорошее впечатление. Однако пользоваться этим нужно и в меру, и к месту.

- Поддерживайте зрительный контакт, встречаясь взглядом с вашими партнерами, не отводите глаз, это производит впечатление неуверенности и лживости). Научитесь читать по глазам других людей, но не сверлите собеседника взглядом, пусть ваши глаза излучают положительную энергию: трудно устоять против открытой улыбки и сияющих глаз.
- Делайте небольшие паузы. Этим вы придадите большее значение сказанному.
- Повторяйте ключевые фразы, которые лучше всего объясняют цель выступления/презентации: это способствует взаимной ориентации в проблеме.

Презентация компании или видения проблемы

Презентация – особая форма публичной коммуникации, ориентированная на определенную аудиторию с целью ее убеждения, информирования и побуждения к действиям. Умение проводить презентации пригодится, когда необходимо за сравнительно короткий срок, обычно 20–30 минут, представить свою компанию, новый продукт, обсуждаемую проблему, предложить условия сотрудничества и т. д. Независимо от предмета правила презентации почти всегда одинаковые: она состоит из вступления («скажите, о чем вы будете говорить»); главной части («скажите это») и заключения («суммируйте то, о чем вы только что сказали»).

Риторика презентации – это риторика «открытой ладони», когда вы представляете свое видение проблемы и пути ее решения. Для того чтобы презентация действительно убеждала аудиторию, она должна быть подготовлена специально для данного круга лиц и включать, по крайней мере, три заявления:

- *заявление о факте* – убеждение, что представленная вами информация соответствует действительности и подтверждена объективными показателями;
- *заявление о ценности ваших предложений* – рассуждение о сравнительных преимуществах вашего видения проблемы и методов ее решения;

- *заявление о действии* – призыв к действиям (покупке, соединению, слиянию, заключению контракта и т. д.)¹.

Готовясь к презентации, следуйте этим правилам:

1. Структура презентации тщательно продумывается. Самое лучшее – выбрать не более 3–4 вопросов для обсуждения, четко сформулировать цель и задачи презентации. Структура должна способствовать успешности вашей тактики убеждения. Например, если вы выступаете с предложением о слиянии двух компаний в одну, можно построить следующие линии убеждения: уменьшение долей рынка обеих компаний, финансовые затруднения одной из компаний, развитая сеть филиалов, возможность выбора наиболее дешевых поставщиков. Развивая последовательно каждую из линий, вы почти автоматически получите набор аргументов для заключительного слайда.

2. Для выбора стиля презентации руководствуются следующими соображениями: программа должна быть универсальной и устойчиво работать на Вашем типе компьютера, иметь все возможности для подготовки презентации – все виды представлений (графики, диаграммы всех сортов, тонирование, соединения, стрелки, различные цвета, языки и шрифты и т. п.). При этом следует придерживаться единообразия. Так, шрифты для заголовков должны быть одинаковыми на всех слайдах, для одного вида информации на всех слайдах также следует придерживаться одного шрифта.

3. Язык презентации должен быть лаконичным. Напишите вначале все, что вы бы хотели сказать, выберите самое важное, сократив его вначале на уровне предложений, затем на уровне слов. После этого останется суть вашего сообщения. Пример:

Известная модель «конкурентного ромба» М. Портера отражает систему детерминант национального конкурентного преимущества. Ответом на вопрос, почему государства добиваются успеха в той или иной области, служат четыре свойства страны,

¹ Young K. S., Travis H. P. Oral Communication. Long Grove : Waveland Press, Inc, 2004. P. 156–157.

имеющие общий характер и формирующие среду, в которой конкурируют национальные компании. Детерминантами модели Портера являются: факторные условия, условия внутреннего спроса, наличие смежных и обслуживающих отраслей, а также структура, стратегия и конкурентная среда фирм.

После обработки смысл этого сообщения можно выразить в следующем виде (см. рис. 4.1).

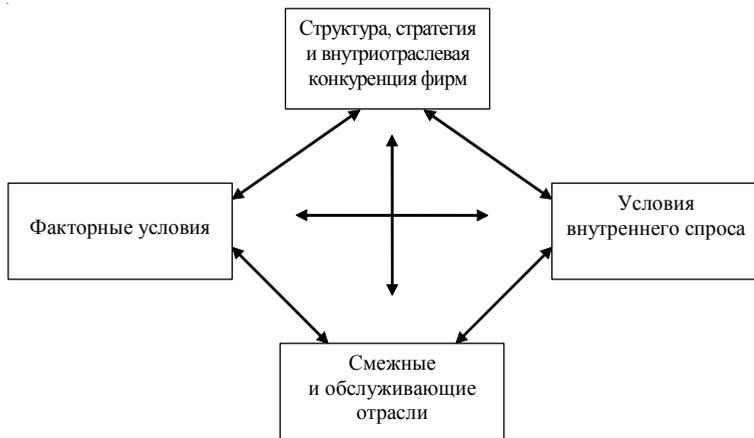


Рис. 4.1. «Конкурентный ромб» М. Портера

Источник: Портер М. Конкуренция. СПб.: Вильямс, 2002. С. 176.

4. Подсчитайте число слайдов, исходя из нормы внимания 1,5 минуты на один слайд. Таким образом, если на ваш доклад отведено 20 минут, то на это выступление Вам потребуется не больше 10–15 слайдов, включая слайд-обложку с названием доклада и заключительный слайд с выводами, обобщениям и рекомендациями. Зная спорные места своего выступления, вы можете прогнозировать вопросы, которые вам зададут.

5. Подготовьте план презентации. Презентацию любого вида открывает титульный лист с названием доклада, названием и логотипом компании. Название доклада и дизайн слайда не должны

призывать к конфликту с аудиторией. Второй лист должен представить цель и задачи презентации. Из него должно быть понятно, какие вопросы вынесены на обсуждение (понять, исследовать, рассмотреть и т. п.), а какие остались за его рамками. Это поможет в дискуссии избежать не относящихся к делу вопросов. Третий слайд стоит посвятить истории вопроса. Это особенно важно для людей, впервые присутствующих на таком докладе и не знающих предыстории. На четвертом слайде покажите карту Вашего доклада, начиная от титульного листа и заканчивая слайдом с выводами. После этого зарезервируйте один слайд на выводы и заключение и распределите оставшееся количество слайдов по выбранным вопросам. Количество слайдов по каждому вопросу определяется важностью и информативной нагрузкой темы.

6. При подготовке отдельных слайдов по теме следует руководствоваться следующими правилами: количество объектов информации – аргументов, новых положений или расчетов на слайде не должно быть больше трех. Обычно эти положения располагаются в нижней части листа по степени важности после того, как в верхней части были приведены причины, приведшие к такому заключению, выводу, аргументу, расчету. Можно привести три основных положения слайда последовательно, выделив их особо шрифтом, цветом, анимацией и т. п. Каждое положение сопровождается его обоснованием.

7. Необходимо владеть техническими средствами, которые понадобятся во время презентации без потерь времени и лица. Если переговоры проходят на территории партнера, заранее сообщите, какие технические средства и программное обеспечение вам понадобятся для проведения презентаций. В особых случаях надежнее подготовить свое выступление на своем ноутбуке. В любой ситуации хорошо иметь записанную презентацию на флэш-диске, компакт-диске, дискете и в распечатанном виде, так как техника обычно подводит в самый ответственный момент выступления ².

² Дудина И. А. Communicating for Results. Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005. С. 19–25.

Презентация в начале переговоров имеет две цели: проинформировать партнера о вашей позиции и побудить его раскрыть свои интересы; на этапах принятия решений и подписания документов она преследует цель убедить партнера принять ваши условия соглашения. В качестве одной из наиболее действенных техник убеждения используется прием пакетирования.

Пакеты предложений

Прием пакетирования основан на понимании потребностей партнера, установлении с ним обратной связи и направлен на выявление его мотивации.

Пакеты предложений представляют собой варианты решений, в которых в начале переговоров увязываются несколько предложений и выносятся на рассмотрение в виде «пакета». Задача стороны, предложившей пакет на первом этапе переговоров, состоит в том, чтобы выявить реакцию партнера на предлагаемую увязку. В дальнейшем, на этапе принятия решений, нужно пытаться убедить партнера принять пакет, а на этапе подготовки и подписания документов – разработать утвердить окончательный вариант соглашения.

Начало переговоров представляет их вторую стадию, на которой происходит согласование повестки дня, регламента, выявление общих интересов, а также представление компаний (презентации), в ходе которых предъявляются позиции и варианты будущих решений.

На третьем этапе в процессе торга будет происходить согласование интересов партнеров с тем, чтобы они были отражены на четвертом этапе принятия решений и подписания документов наилучшим для каждой стороны образом.

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет на переговорах начальный этап? Какие задачи решаются в начале переговоров и как?
2. Каковы психологические приемы начала переговоров?

-
-
3. Раскройте содержание понятий «регламент переговоров» и «процедура переговоров».
 4. Какие психологические типы переговорщиков наиболее трудны с вашей точки зрения и почему? К какому психологическому типу вы бы отнесли себя?
 5. Каковы техники выявления интересов другой стороны?
 6. Каковы причины неблагоприятных ситуаций в начале переговоров?
 7. Каковы основные правила подготовки презентации?
 8. Чего следует избегать в публичном выступлении?
 9. На чем основывается риторика убеждения?
 10. Раскройте понятие «пакеты предложений».

ИНТЕРЕСЫ СТОРОН В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Различие в понятиях «позиции» и «интересы». Противоречивые и совместимые интересы. Применение теории потребностей в переговорном процессе. Психотехнология выявления и согласования интересов. Психология ожидания в переговорном процессе.

Основные понятия: позиции; интересы: противоречивые интересы, совместимые; множественность интересов; потребности: гомеостатические или физиологические, в безопасности, в любви и принадлежности к группе (социальные), в признании, в самоутверждении, в самовыражении, в знании и понимании, эстетические (А. Маслоу); техники выявления интересов; проблемы коммуникации; позитивные и негативные ожидания.

Различие в понятиях «позиции» и «интересы»

Одной из наиболее часто допускаемых ошибок в переговорах является борьба между *позициями* участников. Сущность любого дистрибутивного спора заключается не в конфликте между позициями сторон, а в конфликте между потребностями, желаниями и страхами партнеров, то есть их *интересами*. Основываясь на своих интересах, люди выбирают ту ли иную позицию. Как правило, выбор позиции – это осознанный выбор, потому что он диктуется интересами.

Если представить переговоры в виде айсберга, то позиция участника переговоров – это верхушка айсберга, которая наиболее заметна. Интересы – скрытая под водой часть, их нужно выявить и понять. При этом важно помнить, что права сторон обычно являются ключевым моментом при выявлении интере-

сов. Поэтому, интересы – основа, которая определяет позицию на переговорах.

Позиции сторон могут быть достаточно удалены друг от друга, но за ними могут быть общие интересы. В любом случае площадь интересов, а значит и площадь поиска возможного решения, намного больше, чем площадь позиции. Примирение интересов, а не позиций срабатывает лучше, поскольку на каждый интерес обычно существует несколько позиций на каждом этапе переговорного процесса в зависимости от изменений внутренней и внешней среды этого процесса.

Применение теории потребностей А. Маслоу в переговорном процессе

Итак, за любыми позициями стоят интересы. Их можно разделить на три категории:

- совместимые (общие) интересы,
- различающиеся (частично совместимые) интересы
- противоречивые (конфликтующие) интересы.

В любой ситуации, независимо от занимаемых позиций, у сторон существуют общие интересы. Самыми сильными интересами являются основные человеческие потребности.

К ним можно отнести гомеостатические или физиологические, в безопасности, в любви и принадлежности к группе (социальные), в признании, в самоутверждении, в самовыражении, в знании и понимании, эстетические потребности (А. Маслоу).

Если при выработке решения по спорному вопросу есть возможность обеспечить эти потребности, то шансы как на достижение соглашения, так и на обеспечение его соблюдения намного увеличатся. И наоборот, если какая-либо из сторон будет чувствовать угрозу своим основным потребностям со стороны партнеров, то достижение соглашения вряд ли будет возможным.

Различающиеся интересы не совпадают, но и не противоречат друг другу. Наличие различающихся интересов может стать основой для достижения соглашения. Классический пример различающихся интересов – раздел апельсинов между двумя людьми.

ми. Если одному нужна кожура для варенья, а другому – мякоть для компота, то достигнуть соглашения нетрудно.

Интересы часто не столь заметны, как позиции. Для того чтобы перевести разговор в плоскость интересов, необходимо, по крайней мере, догадываться о них. Каждый раз, когда партнер по переговорам заявляет о своей позиции, следует задаться вопросом: что может стоять за той или иной позицией? Что может быть первостепенной причиной беспокойства партнера? Чего он пытается добиться?

Психотехнология выявления и согласования интересов

Цель любых переговоров – удовлетворение интересов сторон. Шансы в переговорах возрастают, если удается сообщить другой стороне о своих интересах. Каждая из сторон может и не догадываться об истинной причине, заставившей другую сесть за стол переговоров.

Для того чтобы стороны принимали во внимание интересы друг друга, необходимо конкретизировать, в чем они состоят, так как общие фразы только размывают информацию. Поскольку все склонны преследовать прежде всего свои интересы, важно продемонстрировать партнерам, что их интересы понимаются и уважаются.

Достаточно часто не ощущается разница между спором и переговорами, и когда спорщиков спрашивают, почему они спорят, они называют причину, а не цель или ожидаемый результат спора. Это одно из наиболее распространенных препятствий к прогрессу в переговорах. Переговоры становятся эффективным инструментом только тогда, когда их используют для решения вопросов, связанных с тем, что хотелось бы видеть в будущем, а не для обсуждения того, что было в прошлом.

Для создания «работающего» соглашения приходится иметь дело с множественностью интересов. С кем бы ни велись переговоры, и на каком бы это не происходило уровне, у каждого участника есть группа сторонников, интересы которой он должен учиты-

вать. Понять интересы партнера значит разобраться во множестве разных интересов, которые ему приходится принимать во внимание.

Всем, кто собирается сесть за стол переговоров, следует помнить, что они будут иметь дело не с абстрактными представителями другой стороны, а с конкретными людьми, у которых могут быть определенные эмоции, страхи, свои культурные ценности и т. д. Поэтому всегда полезно обращать внимание на поведение партнеров по переговорам, учитывать, как это может отразиться на процессе переговоров.

Довольно редко удается встретить стороны, которые стремились бы к сотрудничеству с партнерами в решении спорного вопроса. Чаще участники спора настроены враждебно к другой стороне и готовы скорее сражаться, чем совместно искать решение проблемы. Прислушаться и проанализировать даже неприятные для вас заявления значит сделать шаг к выявлению интересов другой стороны. Ведь возможности выбирать «удобных» партнеров для переговоров у вас не будет.

Уделять серьезное внимание эмоциям оппонентов, их восприятию проблем и коммуникативным особенностям следует еще и потому, что эмоции оказывают большее влияние, чем слова. Неприязнь и раздражение одной стороны порождают аналогичную реакцию другой. Ясно, что достижение соглашения в таких условиях весьма проблематично. Но существует несколько рекомендаций, которые могут ослабить влияние эмоций на переговорный процесс.

- Прежде всего следует попытаться понять причины, вызывающие определенные эмоции у обеих сторон. Можно записывать свои ощущения.
- Полезно также анализировать, вызваны ли эти эмоции опытом работы с данным партнером или обстановкой, в которой проходят переговоры. Возможно, на участников оказывают влияние личные проблемы.
- Вместо того чтобы решать реальные задачи, многие болезненно воспринимают определенные прошлые события. Если переговоры скатываются на обсуждение былых обид, стороны отклоняются от сути спорного вопроса.

Иногда полезно дать своему партнеру возможность «выпустить пар». Лучше разрядить накопившиеся негативные эмоции сразу, чем выплескивать их по ходу обсуждения вопросов, затрагивающих сущность переговоров. В момент «выпускания пара» лучше всего спокойно слушать партнера, не отвечая на его нападки, и только время от времени просить его продолжать, пока он полностью не выскажется.

Хорошим примером минимизации воздействия эмоций на переговорный процесс является решение, принятое в 1950 г. в США Комитетом по отношениям с персоналом в сталелитейной промышленности, в который входили представители управления и рабочих и который был призван решать возникающие конфликтные ситуации до того, как они превращались в крупные проблемы. Члены Комитета установили правило, согласно которому ни один из них не мог выплескивать негативные эмоции в то время, как это делал другой. Подобная практика обеспечила более мягкий процесс «выпускания пара» и предотвратила возможность лавинообразного нарастания перебранки.

В ситуации эмоциональной напряженности хорошо использовать символические жесты: высказывание сочувствия или соболезнований (там, где это уместно), дарение подарков детям или внукам партнера и т. д. Символическим жестам придавали большое значение в урегулировании конфликтов на Ближнем Востоке. Например, визит президента Египта А. Садата в Иерусалим в 1977 г. радикальным образом изменил эмоции общественности, как в Израиле, так и в его собственной стране. Символические жесты – это то, что дешево обходится, но дорого стоит.

Разница в восприятии различных аспектов обсуждаемого вопроса может стать причиной возникновения несогласия по проблеме в целом. В известном смысле конфликт определяется не объективной реальностью, а особенностями восприятия сторон. Факты не всегда обуславливают объективность ситуации, поскольку могут пониматься по-разному.

Взгляд на вещи зависит от угла зрения, и люди склонны видеть то, что они хотят видеть. Из всего объема поступающей информации люди выбирают те факты, которые подтверждают

их убеждения, и игнорируют те, которые ставят их убеждения под сомнение. Каждая сторона на переговорах склонна замечать только преимущества собственного восприятия информации и недостатки восприятия партнеров.

Чрезвычайно полезное качество, которое помогает выявлению интересов другой стороны, – способность видеть ситуацию так, как ее видит другая сторона. Обладая этим умением, можно научиться управлять конфликтом в процессе переговоров. Недостаточно просто знать, что у партнеров иной взгляд на вещи. Необходимо понять, в чем заключается сила их точки зрения. Было бы уместно на время воздержаться от суждений в отношении того, как понимает спорный вопрос другая сторона, и попытаться стать на позицию партнера.

Разница в восприятии предмета вовсе не означает, что объективная реальность в отношении него меняется. Контраст восприятия сторон несет в себе как потенциальный конфликт, так и возможность его разрешения. Именно разница в восприятии ценности различных вещей является основой заключения соглашения.

Разумеется, понимать точку зрения другой стороны вовсе не означает соглашаться с ней. Однако такое понимание помогает пересмотреть собственное восприятие проблемы, продемонстрировать внимание к чужим интересам. Это потребует определенного эмоционального напряжения, зато позволит сузить зону конфликта.

В процессе выявления интересов другой стороны следует быть очень осторожным с выдвиганием обвинений против нее. В этом случае партнер может подсознательно перейти в оборону и вместо того, чтобы выслушивать здравые аргументы, будет думать об ответном ударе.

Наконец, еще один важный вопрос – это сам процесс коммуникации, без которого невозможно выявление интересов в процессе переговоров. Можно выделить три основные проблемы коммуникации.

Первая проблема: стороны не разговаривают друг с другом так, чтобы их поняли. Довольно часты ситуации, когда стороны разуверились в возможности решения вопроса с данными партнерами и не стремятся к активному общению. Вместо этого они

пытаются произвести впечатление на третьи стороны или на собственных сторонников, то есть работают на публику.

Вторая проблема: стороны слушают друг друга пассивно, то есть без должного внимания. Это может происходить в силу различных причин, например, в силу продумывания ответа на поставленный вопрос, общения со своими сторонниками и т. п. Это позволяет выяснить его точку зрения на спорный вопрос, понять эмоциональный настрой. Следует дать партнеру убедиться в том, что его не только слушают, но и понимают. Не следует скупиться на внимание. Ошибочно полагать, что проявление внимания к партнеру и признание его точки зрения ставят нас в невыгодное положение. Понимать – не значит соглашаться.

Третья проблема: стороны неправильно интерпретируют принятое сообщение. Эта проблема чаще всего возникает из-за большой разницы в отношении к культурным ценностям или в силу лингвистических особенностей сторон.

Четвертая проблема: стороны не используют обратную связь, то есть не умеют анализировать ответную реакцию на предложение, утверждение, вопрос. Иногда эта реакция им просто неинтересна. А ведь это сигнал о том, правильно ли вас поняли, и, больше того, последуют ли за этим те действия, которых вы ожидаете от другой стороны.

Важным элементом техники выявления интересов является использование независимых стандартов в отношении спорных вопросов. Это особенно актуально, когда основные интересы сторон вступают в конфликт. Независимые стандарты, задача которых состоит в обеспечении справедливости принимаемых решений, способствуют неприятию давления, какие бы формы оно ни принимало (подкуп, угроза, манипулирование доверием и т. д.). Объективные стандарты могут основываться на таких критериях, как существующий прецедент, рыночная стоимость, научное обоснование (например, в конфликтах по вопросу загрязнения окружающей среды научное обоснование, представленное какой-либо организацией, может подвергаться сомнению или вступать в противоречие с другим научным обоснованием), профессиональные стандарты, моральные стандарты, традиции и т. д.

Часто при дистрибутивных спорах используются различные схемы, которые призваны обеспечить справедливость решения. Примером такой схемы является принцип «одна сторона делит, другая – выбирает». Так, если необходимо справедливо разделить яблоко между двумя людьми, следует предложить одному из них разрезать это яблоко, но при этом другой будет иметь право первым выбрать свою долю. В данном случае справедливость решения вне сомнения.

Роль дискуссии в выявлении интересов

Правильное и конструктивное поведение в дискуссии определяет успех команды в выявлении интересов другой стороны. Здесь нет места ни агрессии, ни иронии, ни демонстрации чувства превосходства. Если в ваши обязанности входит проанализировать прослушанное сообщение и задать вопросы, внимательно выслушайте сообщение. Если в процессе у вас появились вопросы, запишите их на бумаге, чтобы задать их по ходу дискуссии. Если вы не хотите, чтобы вас прерывали во время вашего доклада, тоже ведите себя уважительно к докладчику. Во время доклада следите за своим лицом, ваши эмоции должны остаться при вас, какие бы утверждения вы не услышали. Все вопросы должны быть заданы в корректной, исчерпывающей форме, не допускающей двоякого толкования. После того, как вы получили ответ, поблагодарите отвечающего. Если вопрос задан вам, также поблагодарите за вопрос. Вопросы условно можно поделить на следующие группы:

- вопросы по существу, если спрашивающий действительно знает, о чем и почему он хочет спросить;
- вопросы для привлечения внимания;
- вопросы, заданные для проверки вашей реакции и информированности («политические» вопросы).

На первую группу вопросов легко ответить, так как они входят в сферу профессиональной компетентности человека. Если вопрос действительно интересный и спрашивающий производит впечатление человека осведомленного, пригласите его для даль-

нейшего обсуждения в перерыве. Общение со специалистом всегда полезно.

Вопрос ради вопроса легко распознается по неглубокому пониманию предмета. В этом случае терпеливо, но кратко ответьте, дайте ссылку, где спрашивающий может получить больше информации.

«Политические» вопросы на переговорах направлены на получение недостающей информации. По вашему ответу/молчанию они позволяют понять, какие глубинные мотивы может скрывать ваш доклад. В этом случае рекомендуется держаться официальной версии вашей компании по указанному вопросу, не поддаваться на провокацию блеснуть большей осведомленностью в делах компании, чем это предписано вашим ролевым участием в переговорах. Следующие качества помогут удачно выступить в дискуссии: *профессионализм, корректность, дальновидность, твердость, деликатность.*

Выявление интересов относится к ключевым аспектам переговоров. Согласитесь, трудно представить, что две разные команды, часто носители разных организационных и даже национальных культур, придут на переговоры с одинаковыми интересами. В принципиальных переговорах сторонам в каких-то вопросах приходится уступать, то есть идти на компромисс для того, чтобы интересы другой стороны не были ущемлены. Не всегда компромисс предложит та команда, позиция которой по данному вопросу более слабая. Целесообразно уметь принять и предложить компромисс даже при сильной позиции.

Однако в начале переговоров, когда интересы еще не выявлены, компромисс нежелателен. В процессе подготовки вы уже выработали положения программы-минимум, которые включают возможные уступки. Сравните свою программу-минимум с теми целями, о которых заявила другая сторона. Насколько они отличаются, за что можно и нужно бороться, в каком случае борьба будет бессмысленной? После такого анализа вы сможете скорректировать и цели, и стратегии для достижения желаемого результата.

Компромисс уместен, если понятно, что предложенное другой стороной решение содержит ваши основные требования и раз-

личие состоит в таких деталях, с которыми можно согласиться. Компромисс уместен, если предложение партнеров отражает положения вашей программы-минимум, и вы убедились, что возможности добиться лучших условий нет. В том случае, если вы добились соглашения по основным вопросам на ваших условиях, существует вероятность, что другая сторона может попросить время на дополнительные консультации, которые могут означать отсрочку или отказ от переговоров. В такой ситуации полезно быстро согласиться с не самыми важными аспектами договора на условиях партнеров.

Интересы и критерии результативности переговоров

Преследуя свои интересы, каждая сторона на переговорах решает свои стратегические задачи. Однако если конечный итог переговоров не обладает некоторыми качественными характеристиками, то их результативность останется невысокой. С одной стороны, понятие результативности связано с теми хорошими или плохими действиями, которые мы предпринимаем и которые помогают или препятствуют достижению ожидаемого результата. С другой – результативность переговоров измеряется некими объективными показателями, с помощью которых мы оцениваем их исход. Какие критерии можно применить для анализа соответствия результата интересам, поставленной цели и миссии компании?

Эксперты, занимающиеся изучением широкого спектра переговорных ситуаций, выделяют следующие характеристики удачного итога переговоров: *справедливость, эффективность, мудрость и стабильность, а также сохранение нормальных рабочих отношений между сторонами.*

Справедливость решения обеспечивается его соответствием интересам сторон, что гарантирует соблюдение достигнутых сторонами договоренностей. Если какая-либо из сторон не признает решение или сам процесс переговоров справедливыми, то наиболее вероятно, что она не только откажется уважать это решение, но и постарается не допустить его принятия. Таким обра-

зом, решение, которое не соответствует интересам сторон и не признается ими как справедливое, не будет иметь поддержки, необходимой для его воплощения.

Оценка справедливости переговорного процесса и принятого решения может иметь несколько составляющих. Некоторые эксперты утверждают, что главным критерием в оценке справедливости процесса переговоров является неизменность «правил игры». Они полагают, что справедливым может называться тот процесс, который предоставляет всем его участникам равные шансы в достижении своих целей.

Пожалуй, правильно было бы определять справедливость переговорного процесса и принимаемого решения на основании отношения к ним участников, а также сторон, чьи интересы также затронуты данными переговорами. Если каждая из участвующих сторон чувствует ответственность за то, чтобы решение по спорному вопросу «работало», процесс переговоров рассматривается всеми как справедливый. В этом случае существует большая вероятность того, что стороны будут придерживаться принятых решений.

Эффективность метода решения спорных вопросов относительна, однако ее можно определить путем сравнения затраченного времени и других ресурсов и полученных результатов, а также по устойчивости и долговременности принятого решения. Это не столько количественный результат, сколько результат, адекватный процессу развития компании.

Мудрость в принятии решения по спорному вопросу состоит в том, чтобы усилия сторон были направлены на решение проблемы, а не на оборону собственных позиций. Чем энергичнее попытка доказать партнеру по переговорам невозможность отхода от занимаемой позиции, тем труднее это сделать, так как защищающий сам становится частью своей позиции. Ему становится необходимо «сохранить лицо», то есть сверять свои действия в будущем со своей позицией в прошлом, что уводит истинные интересы на второй план.

Наглядный пример того, что борьба позиций становится препятствием в разрешении споров – разрыв переговоров между США и СССР о всестороннем запрете ядерных испытаний. Кам-

нем преткновения в переговорном процессе стал вопрос о количестве инспекций, которые стороны могли бы проводить на территории друг друга с целью изучения подозрительной сейсмической активности. СССР был согласен только на три инспекции в год, в то время как США требовали минимум десять. Из-за этого разногласия и произошел разрыв переговоров. Однако никто не удосужился выяснить, что понималось под словом «инспекция»: однодневный осмотр, произведенный одним-двумя сотрудниками, или работа нескольких десятков человек в течение нескольких месяцев. Стороны ничего не предприняли для создания процедуры инспекции, которая бы отвечала как интересам США в проведении всестороннего изучения, так и интересам СССР в ограничении количества инспекционных поездок (см. также пример позиционного торга в кейсе «Разворот над Атлантикой»).

Еще один ключевой вопрос – *стабильность принимаемого решения*. Результат переговоров не может считаться удовлетворительным, если он не остается в силе необходимое время.

Отсутствие стабильности обычно вызывается несколькими причинами. Одной из них является неадекватная оценка участниками переговоров сложившейся ситуации. Сторонам не следует заключать соглашение, которое они не в состоянии воплотить в жизнь.

Вторая типичная причина нестабильности принимаемого решения – недостаточное изучение всех сопутствующих вопросов, из-за которых могут возникнуть проблемы в будущем, что поставит под угрозу выполнение соглашения.

Третья причина, по которой соглашения по спорным вопросам не выдерживают испытания временем, – нереалистичные обещания, которые стороны иногда дают друг другу. Желательно получить скромное обещание, выполнение которого не будет вызывать сомнения.

В иных случаях стороны закрывают глаза на различные технические, юридические, финансовые и организационные трудности из-за крайней усталости, вызванной переговорным процессом и желанием его скорейшего завершения. Следует помнить, что иногда невыполнение одного обещания может вызвать крушение всего соглашения («эффект домино»). Чтобы избежать этого, в

текст итогового заключения обычно вносится положение, позволяющее провести дополнительное обсуждение тех моментов, которые не выполняются, и тем самым не ставить под угрозу выполнение всего соглашения.

Необходимо также отметить, что стабильность выполнения соглашения может зависеть от существующих отношений между сторонами. Бесспорно, борьба позиций нередко может испортить их. Но деловые отношения вовсе не должны основываться на личной приязни или неприязни, они должны способствовать эффективной работе над решением проблем.

Вопрос правильного подхода к сближению позиций для решения стратегических задач, безусловно, является более многогранным и сложным и включает разработку эффективной тактики переговоров, понятие концепции силы, выбор варианта процедуры, а также анализ различных препятствий на пути к конструктивному сотрудничеству. Эти проблемы станут предметом дальнейшего рассмотрения.

Психология ожидания в переговорном процессе

В процессе взаимного уточнения точек зрения, интересов и позиций (второй этап переговоров), а также на третьем этапе – этапе обсуждения – используются определенные способы их подачи. Эти способы вытекают из логики соотношения интересов сторон и ожиданий участников переговоров. Наличие как общих, так и различающихся интересов теоретически делает неправомерной трактовку переговоров как игры с нулевой суммой, когда выигрыш одной стороны равен проигрышу другой. Один тип переговоров – с совпадающими и разделяемыми интересами может подменяться другим – с несовместимыми интересами, переходящими в конфликт. Ведь ожидание позитивного или негативного исхода переговоров может создаваться как нашими оппонентами, так и нашими собственными предположениями.

Например, из соотношения интересов, ожиданий и особенностей восприятия сторон на каждом из этапов переговоров

следуют способы подачи позиций. Выделяют 4 способа подачи позиций.

- *Открытый* – прямое информирование о своей позиции, ее объяснение, аргументация и детализация. В этом случае партнер ожидает, что переговоры пройдут в атмосфере сотрудничества.
- *Закрытый* – ведение дискуссии, в процессе которой важные позиции остаются нераскрытыми, что ведет к срыву переговоров (обманутые ожидания).
- *Подчеркивание общности взглядов сторон на проблему* – облегчает ведение переговоров, когда стороны хотят добиться ожидаемых результатов.
- *Подчеркивание различий* – способ применяется, когда стороны ищут повод для давления или срыва переговоров.

Использование определенного способа подачи позиций на конкретном этапе представляет собой тактический шаг, способный вызвать определенные ожидания другой стороны. Но если отвечать на вопрос, какие способы предъявления позиций и когда используются, то это зависит только от логики переговоров и соотношения интересов. Речь, наверное, может идти только об определенном соотношении способов подачи позиций. Например, о позиции можно заявить открыто, но не дать партнеру никакой ключевой или новой информации (закрытый способ).

Ожидание, что другая сторона раскроет все карты в начале переговоров или на этапе обсуждения, по меньшей мере, наивно, если только вы не имеете дело с долгосрочным партнером. Стремление многих из нас «знать все» мешает освободить сознание, сосредоточиться, но люди по своей природе переполнены ожиданиями и предположениями. Необходимо научиться распознавать и устранять как позитивные, так и негативные ожидания. И те, и другие могут навредить переговорщику.

Если ваше предложение заказчик назвал привлекательным, и вы уже мысленно подсчитываете прибыль, далее может последовать вопрос другой стороны о скидках, которые вы можете предложить. Позитивные ожидания после обещания отдать вам крупный заказ не менее опасны, потому что заставляют вас волноваться.

Но где гарантия, что после перерыва заказчик не передумает и не распределит свой заказ между несколькими поставщиками, а вас попросит продать ему лишь десятую часть от той большой партии, но по ранее согласованной с вами привлекательной цене?

Негативные ожидания тоже опасная ловушка, которую может расставить ваш оппонент еще до начала переговоров. Например, крупный заказчик хочет купить некий станок, обычная цена которого 1,7 млн долларов. Иногда он сотрудничает с другой компанией, которая скупает партии таких станков. Чем больше заказ, тем ниже цена, и при оптовых закупках она снижается до 1,3 млн долларов. Когда он захочет купить по такой цене один станок и попросит поставщика об этом в начале переговоров, поставщик начнет думать, что сделка не состоится или расстроится по поводу большой скидки, которую придется дать заказчику. Вместо этого следует просто заверить заказчика о вашем желании сотрудничать и просто отказаться продавать по неприемлемой для вас цене.

Конечно, ожидания – это те же эмоции, и от них невозможно избавиться навсегда. Однако их можно контролировать, и, если вас все же заставили волноваться, сделайте перерыв, успокойте мысли и освободите сознание. И, пожалуйста, постарайтесь не предполагать – предположения еще опаснее ожиданий. Любой, кто имеет большой опыт в бизнесе, может вспомнить случай, когда он не утруждал себя звонком потенциальному клиенту, поставщику или заказчику, предполагая, что эта сделка никогда не состоится, а позже обнаруживал, что она могла бы стать реальностью.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие понятий «позиции» и «интересы»?
2. Каковы четыре способа подачи позиций?
3. Как применяется теория потребностей в переговорном процессе?
4. Каковы психотехники выявления и согласования интересов?
5. Какова роль дискуссии в выявлении интересов?
6. Как интересы определяют критерии результативности переговоров?
7. Назовите причины, препятствующие выявлению интересов сторон.
8. В чем опасность позитивных и негативных ожиданий в переговорном процессе?

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Понятие «решения» и их классификации. Интегральные параметры среды как организационного фактора решения проблем на переговорах. Решения: «да», «нет», «может быть». Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений.

Основные понятия: решение как процесс; решение как результат; факторы, влияющие на процесс принятия решения: масштаб обсуждаемого объекта, характер целей сторон друг на друга, период принятия решения; виды решений в зависимости от условий, в которых принимается решение; психологические критерии принятия решения: решения импульсивные и рискованные, рациональные и уравновешенные, на основании суждений, по интуиции, запрограммированные и незапрограммированные, инертные и осторожные, структурированные, неструктурированные и комбинированные; решения; подходы к принятию решений: холистический, синергетический, временной, межкультурный.

«Решения» и их классификация

В Японии, где переговоры почитают как вид национального искусства, говорят, что все решения принимаются *харой*¹, то есть «нутром», а не головой и не сердцем. С этой точки зрения, решения на переговорах полностью лежат в области эмоций.

Действительно, представляя другой стороне факты и цифры, которые вам совершенно ясны, мы рассчитываем, что они

¹ В японском буддизме так называется один из семи энергетических центров в теле человека, который находится чуть ниже пупка. Принятие решение не головой и не сердцем, а «нутром».

ей должны быть совершенно очевидны. Но часто наши доводы не действуют и с нами не только не соглашаются, но и не понимают смысла нашего сообщения. Факты не решают исхода переговоров, факты принимают в расчет позже, потому что для «нутра» они ничего не значат. Вспомните заядлого курильщика, который редко бросает курить даже после того, как ему показали рентгеновский снимок его пораженных легких, чаще – после перенесенного инфаркта, но не всегда и после этого. Если факты не способны убедить большинство людей избавиться от привычки, которая их убивает, неудивительно, что они не могут решить исход переговоров.

Таким образом, когда мы используем термин «наука переговоров», эта «наука» часто сводится всего лишь к пониманию того, что сами по себе решения – всего лишь эмоции. Можно отнести это явление к инертности, хаотичности и иррациональности мышления, но чаще всего голова просто не принимает участия в принятии решения – наша рациональность включается после того, как решение уже принято, чтобы найти этому решению оправдание.

Если мы внимательно понаблюдаем за собой и за другими людьми, то можем в буквальном смысле заметить переход из эмоционального состояния – от *хары* – к рациональному. Это происходит каждый день, каждый час, а в некоторых обстоятельствах даже каждую минуту. Прежде чем мы примем решение, мы должны дать волю эмоциям, и только потом приступаем к рационализации уже принятого решения. Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо ясно понимать и использовать эту динамику принятия решений.

Данное рассуждение не противоречит тому, что технология переговоров должна быть основана на решениях, а не на эмоциях. Ведь оно не утверждает, что все переговоры – сплошные эмоции.

Мы говорим о том, что переговоры и даже принятие решений начинаются с эмоций. Эмоции неуправляемы, они лежат в основе наших первичных решений, они ненадежны, даже разрушительны, но эмоции не должны быть последним словом на переговорах. Дж. Кэмп призывает считать эмоции именно тем, чем они являются.

ся, и сотрудничать с ними, а не бороться против них. Он полагает, что мы можем научиться переходить от эмоций, которые никогда не приведут к надежным сделкам, к рациональным решениям, которые к таким сделкам, без сомнения, приведут.

Решения могут рассматриваться как процесс и как результат. *Решение-процесс является деятельностью по разрешению набора трудностей или конфликтов сторон. Решение-результат – это ответ сторон на вопрос или проблему.* Разумное решение является понятным и приемлемым для всех сторон результатом согласования интересов участников переговоров по обсуждаемой проблеме, так как отвечает их законным интересам или регулирует сталкивающиеся интересы сторон.

Если стороны используют эмоции друг друга в своих интересах, то есть ясно видят и преодолевают свои эмоции, используя эмоции другой стороны для достижения своих целей, на переговорах идет работа по рациональному принятию решений. Ее основой, кроме таких уже известных элементов переговоров, как отделение людей от проблемы и разграничение интересов и позиций сторон, является третий элемент: изобретение вариантов. Он подразумевает, что прежде чем решать, что делать, нужно выделить как круг, так и предел возможностей сторон.

Одна из возможностей, которая у вас есть всегда – использование тонкой связи между эмоциями и процессом принятия решений, а также способами, позволяющими извлекать выгоду из понимания особенностей процесса принятия решений. Этими особенностями выступают факторная наделенность, психологические критерии, принципиальная основа и подходы к принятию решений.

Факторами, то есть существенными обстоятельствами, влияющими на процесс принятия решений, могут быть:

- масштаб обсуждаемого объекта,
- характер целей сторон,
- круг обсуждаемых проблем,
- способы воздействия сторон друг на друга,
- период принятия решения,
- условия, в которых принимается решение.

По психологическим критериям решения принимаются:

- запрограммировано и незапрограммированно,
- по интуиции,
- рационально и уравновешенно,
- на основании суждений,
- инертно и осторожно,
- уравновешенно,
- импульсивно и рискованно,
- структурировано, неструктурированно,
- комбинированно.

В настоящее время разработано большое число классификаций стилей принятия решений. Самое простое деление – на запрограммированные и незапрограммированные решения.

Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, когда количество альтернатив ограничено.

Незапрограммированные решения – это психологический процесс выбора в условиях множественности вариантов на основании одного из трех подходов: интуитивного, рационального и основанного на суждениях.

Интуитивные решения принимаются на основе прошлого опыта и ощущения его правильности без анализа всех «за» и «против».

Рациональные решения обосновываются аналитически, и принимается в несколько стадий: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор, реализация и мониторинг результатов.

Решения, *основанные на суждениях* – выбор, обусловленный знаниями, интерпретацией фактов и накопленным опытом. Достоинством этого подхода является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что решение не может быть применено в ситуации, не имевшей аналога в прошлом опыте человека, принимающего решение.

Наиболее известная среди имеющихся классификация принятия решений состоит в выделении пяти типов решений в зависимости от соотношения усилий личности на двух основных фа-

зах или стадиях принятия решения – стадии генерации и разработки альтернатив и стадии их критического анализа, оценивания и контроля. В связи с этим различают инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные и импульсивные решения.

Инертные решения характеризуются тем, что процесс поиска и генерации новых вариантов решения протекает очень вяло, неуверенно и крайне осторожно. Каждая альтернатива ставится под сомнение и оценивается предвзято и сверхкритично. Любая новая идея сразу же подвергается тщательному анализу, жесткой критике и бесконечным уточнениям, а сами идеи малоинтересны и неоригинальны.

Осторожные решения представляют собой более мягкий вариант инертных решений, поскольку выигрывают по сравнению с ним за счет более ровного баланса усилий на двух указанных выше стадиях решения проблемы. Осторожным решениям предшествуют большие усилия по сбору необходимой информации, тщательная и критичная оценка всех альтернатив.

Уравновешенные решения отличаются высокой активностью переговорщиков по генерации альтернатив, их большим числом, *структурированностью* и хорошим качеством, но также критикой альтернатив, их анализом и коррекцией. Эти решения опираются на знания и накопленный опыт, и позволяют вырабатывать наиболее удачные и обоснованные решения.

Рискованные решения отличаются ускоренной генерацией альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля. В процессе анализа альтернатив основное внимание уделяется их преимуществам и ожидаемому выигрышу, а возможные потери и связанный с ними риск недооцениваются. Эти решения *не структурированы* и менее обоснованы по сравнению с уравновешенными. Они более эффективны, но менее надежны, так как иногда могут приводить к существенным потерям. Здесь проявляется основное противоречие, заключенное в процессе принятия решений, – противоречие между выигрышем и риском. Максимальный выигрыш, как правило, могут обеспечить лишь решения, связанные с наибольшим риском. Если же риска нет, то может быть получен гарантированный, но значительно меньший положительный результат.

Импульсивные решения характеризуются тем, что стадия генерации альтернатив существенно превосходит стадию их критического анализа и контроля. В этом случае переговорщик очень легко и быстро придумывает новые идеи, генерирует всевозможные варианты решения, однако не утруждает себя необходимым анализом альтернатив, который может вообще отсутствовать. Оценки и суждения такого участника переговоров излишне категоричны и резки, а принимаемые решения рискованны, интуитивны, наименее обоснованны и часто приводят к необратимым последствиям. Подобный стиль выработки решений характерен для людей с высокой самооценкой, но низкими аналитическими способностями и самоконтролем.

С точки зрения *основы принятия решений и процедуры их согласования* можно разделить на решения, принятые по признакам:

- инновационности,
- субъективности принятия,
- вариантности развязок противоречий,
- компромиссности,
- принципиальности,
- неопределенности ситуации,
- сложности,
- динамичности.

В качестве *подходов к принятию решений* на переговорах выделим:

- *холистический подход* (holistic approach, от греч. *holos* – «весь, целый») – системный подход к принятию решений на основе понимания миссии вашей организации и целей переговоров как неразрывного целого;
- *синергетический подход* (synergia – «сотрудничество, содружество») – это искусство создания условий для воздействия на оппонента, действие которых превышает действие, оказываемое одним условием. Это организация продуктивного диалога «порядок-хаос», на границе которых «кристаллизуется» новый смысл, имеющий свою внутреннюю историю и логику;

- *временной подход* – подход, учитывающий перспективу времени и использующий время в качестве инструмента для принятия решения;
- *межкультурный подход* – подход, учитывающий особенности организационной и национальных культур.

Следует заметить, что данные подходы чаще всего применяются комбинированно, дополняя друг друга, и с учетом выбранной стратегии, конкретной ситуации переговоров и параметров среды.

Интегральные параметры среды как организационного фактора решения проблем на переговорах

Переговорная деятельность реализуется в специфической для участников физической и информационной среде, имеющей свои закономерности развития и функционирования.

Первой характерной особенностью информационной среды переговоров является то, что ей присуще постоянное и стремительное расширение, осуществляемое отдельными личностями, группами людей, организациями, определенными социальными институтами и т. п. Второй характерной особенностью является то, что в информационной среде переговоров может одновременно функционировать информация, которая адекватно отражает приводимые в качестве аргументов факты, и искаженная информация.

Действие определенных способов искажения информационных потоков приводит к качественным изменениям информации, превращая ее в реальную силу, негативно воздействующую на переговорщиков и на организацию переговоров.

Фальсифицированная информация представляет сознательную или непроизвольную подделку объективной информации, подмену подлинного ложным.

Дезориентирующая информация, часто подаваемая системно, способствует неправильному определению положения переговорщиков.

Деморализующая информация трансформирует нравственные ценности и провоцирует нарушение последовательности умозаключений, утверждений, хаотичности и незавершенности мыслей, непоследовательности поведения. Если организованность информации способствует упорядочиванию экономических требований и поведения в нечто целое и гармоничное, то ее подмена «деморализующей» приводит к хаотичным действиям на переговорах.

Неупорядоченная информация отражает появление всевозможных точек зрения от самых примитивных до самых фантастических и невероятных. Известное делается неизвестным, понятное – непонятым, уродливое – красивым, нравственное – безнравственным, ясное – неясным. При этом доминируют наиболее примитивные, мистические и просто бредовые объяснения.

Социализирующая информация отражает результаты трансформации исходных сведений в форму ясных, понятных и убедительных для большинства стереотипов социального поведения, адекватных действительности. В то же время «социализирующая информация» может подменяться ложными сообщениями, которые вводят в заблуждение под видом истинных.

Дезорганизующая информация расстраивает систему управления переговорным процессом, разрушает его порядок и приводит к развалу переговорной деятельности. Для ее донесения используются методы резонерства, основными признаками которых являются бессодержательные программные выступления, облеченные во внешне правильную и привлекательную форму.

Практичная информация развращает, побуждая к запрещенным действиям: цель оправдывает средства, а право истины заменяется правом силы.

Дезинтегрирующая информация разделяет коммуникативное пространство переговоров на противоборствующие части. Под влиянием такой информации переговорщики вдруг обнаруживают неразрешимые противоречия в отношениях со своими недавними партнерами. Крайним следствием результатов воздействия этого вида информации может выступать позиционная война.

Таким образом, трансформация и изменение информационной среды может использоваться субъектами переговоров для

оказания воздействия друг на друга и изменения их поведения. Специфическим образом организованное изменение информационной среды как части интегральной среды переговоров выступает своеобразным информационным оружием переговорщиков, которые используют его для побуждения друг друга к принятию выгодных для себя решений.

Решение проблем: варианты «да», «нет» и «может быть»

Возможно, вы уже слышали, что «да» на переговорах достигается с помощью «нет», которое в данном случае значительно больше, чем просто провокация. Это правда. Переговоры, по мнению Дж. Кэмп, действительно начинаются с «нет» – не с «может быть» и определенно не с «да», но с твердого и ясного «нет».

Кэмп объясняет: «нет» – реальное решение, которое стимулирует команду по другую сторону стола переговоров действительно задуматься о том, почему им только что сказали «нет». Ответственность за принятие ясного решения помогает противнику сосредоточиться на реальных проблемах переговоров. На самом деле, поощряя другую сторону говорить «нет», мы изменяем динамику переговоров и делаем их исключительно продуктивными. Другие ответы – «может быть» и «да» – вообще не решения. Они никак не помогают управлять отливами и приливами эмоций – это всего лишь досадная потеря времени. Этому есть свои объяснения.

«Может быть» не дает ни одной из сторон никакого представления о том, как обстоят дела. Другая сторона не получает от вас достаточной информации, поэтому не поможет и вам получить от нее значимой реакции или ценной информации. Говоря так, вы ничего не говорите – просто тяните время. Когда вы сами слышите «может быть», вы начинаете строить догадки о том, что бы это значило: я почти у цели? Неужели это «да»? Или это всего лишь последняя уловка, чтобы получить уступку перед заключением сделки? Может быть, на самом деле это значит «нет, это предложение нас не интересует»? Партнер сам не знает, чего хочет?

Для начинающего переговорщика, который не хочет ранить ничьих чувств и тем самым подвергать переговоры опасности, иногда даже «может быть» звучит слишком резко. Иногда противник настолько заигнотизирован идеалами «пути к согласию», что с согласия и начинает. Но «да», сказанное в начале, ничем не лучше «может быть». Это не настоящее решение проблемы, потому что противник на самом деле не имеет в виду «да». Если бы это было так, то вам вообще ни к чему были бы переговоры. Чаще всего это так называемое «да, но...»

Другой опасностью «да» в начале переговоров является состояние нужды, в которое мы попадаем, услышав такой ответ на наше предложение. Начав испытывать нужду, мы теряем контроль, и ситуацию начинает контролировать другая сторона. Раннее «да» – настоящая уловка тигра, заманивающего вас в его клетку и проникательные участники переговоров из крупных корпораций постоянно ее используют.

В классической ситуации переговоров нескольких небольших компаний-поставщиков с транснациональной корпорацией обычная тактика последней – натравливать конкурентов друг на друга, требовать от всех одну уступку за другой, сбивать цену. Если один из мелких поставщиков устает от этой двойной игры и решает либо изменить ход переговоров, либо вообще их прекратить, это будет самым верным ходом. Представители поставщика могут просто сообщить корпорации, что больше не пойдут ни на какие уступки и поэтому компания не сможет принять участие в проекте корпорации. Нужно сказать «нет», поощряя транснациональную корпорацию в свою очередь тоже сказать «нет».

В данном случае решаются три задачи. Поставщик выясняет, действительно ли ТНК заинтересована в сотрудничестве с ним; он побуждает других поставщиков последовать своему примеру; он не дает шанса ТНК стравливать его с другими поставщиками. Теперь у мощной корпорации появляются проблемы. Поскольку одна компания готова скорее пойти на риск и потерять сделку, чем и дальше идти на компромиссы, участники переговоров со стороны корпорации оказываются в серьезном затруднении. Что происходит потом? Корпорация начинает раскрывать стратеги-

чески важную информацию той самой компании, которая сказала ей «нет», давая ей определенные преимущества для получения контракта.

Если бы поставщики с самого начала не боялись сказать «нет», на стол легли бы существенные проблемы, а не эмоциональные уловки. Ни одной из сторон не пришлось бы теряться в догадках. Каждый знал бы, как воспринимают эти переговоры все остальные, и работал бы над решением реальных проблем; были бы сэкономлены время, деньги и другие ресурсы.

Таким образом, решение «нет» позволяет преодолеть эмоциональные проблемы, уйти от незначительных вопросов и перейти к сути дела. Ведь нам нужны переговоры, базирующиеся на решениях, а не основанная на эмоциях потеря времени под названием «выиграть – выиграть».

В Японии использование ничего не означающих «может быть» – настоящее искусство. Но и в этой уважаемой стране теперь есть несколько историй о «нет». Вот одна из них. Американскому клиенту был навязан абсолютно невыгодный контракт на поставки продукции для крупной японской корпорации. Этот контракт был заключен несколько лет назад группой приверженцев подхода «выиграть – выиграть». Компания ежегодно несла убытки в миллионы долларов. На самом деле контракт подрывал работу компании, и ее руководство отдавало себе отчет в том, что условия контракта должны быть пересмотрены, несмотря даже на то, что он должен был соблюдаться еще в течение пяти лет. Однако, как и следовало ожидать, те, кто вел переговоры по поводу старого соглашения, утверждали: если станет известно, что компания хочет пересмотреть условия контракта, она потеряет свои позиции в Японии и никогда их не восстановит. В этой стране нельзя действовать подобным образом, предупреждала старая команда, это совершенно невозможно. Но президент компании решил, что невозможно только одно – продолжать соблюдать невыгодный контракт, подписанный некомпетентной командой приверженцев модели «выиграть – выиграть».

Через восемнадцать месяцев после того, как тема пересмотра контракта была поднята впервые, эта проблема наконец-то достигла

ушей руководства японской компании. Американская фирма предложила японцам новый контракт, поощряя их просто говорить «нет», если они этого хотят. «Наше соглашение должно быть пересмотрено, – сказали американцы, – Но если условия нового контракта вас не устраивают, просто скажите “нет”». Японцы заскрипели зубами – в буквальном смысле – и совещались между собой, по крайней мере, двадцать минут. Потом они ушли на перерыв, а, вернувшись, сказали, что готовы принять предложение американцев.

Приглашение сказать «нет» прояснило их мысли и захватило их внимание. Если бы они все-таки сказали «нет» американской стороне пришлось бы детализировать свое предложение и продолжить переговоры, отталкиваясь от этого. Но приглашение сказать «нет» привело прямо к сделке. А как же насчет предсказания о разрушении деловых связей с японским дистрибьютором? Стереотип, который часто не позволяет устанавливать взаимовыгодные связи.

В нескольких сотнях километров к западу от Японии находится Корея. Деловые люди этой страны также славятся умением осторожно и жестко вести переговоры и всегда добиваться своих целей. Представитель одной из высокотехнологичных отраслей промышленности вел переговоры с корейским концерном по поводу чрезвычайно сложного и важного оборудования. Корейский концерн справедливо считал, что ему нужна эта технология. Но он настаивал на том, чтобы получить ее почти бесплатно. Это было совершенно естественное требование, потому что, как знают многие, американские компании часто дарят устаревшие технологии и оборудование с целью просочиться в общество и в бизнес какой-либо страны.

Но в этой истории речь шла не о 200 тыс. долларов, а о фабриках и технологиях стоимостью в десятки и сотни миллионов долларов, которые корейцы хотели получить бесплатно. Почему американским компаниям вообще пришло в голову, что они должны делать подобные подарки? Просто корейцы просили об этом, а они довольно жесткие переговорщики.

Сотрудники отдела продаж американской фирмы в Корее прошли обучение по системе Дж. Кэмпбелла. Обычно они не шли на

компромисс и не отдавали ничего бесплатно просто потому, что их об этом попросили. Но они сомневались, что в Корее система Кэмп будет работать, потому что бизнес здесь можно вести только при помощи щедрой «благодарности».

Однако президент компании не хотел ничего отдавать даром и проинструктировал сотрудников отдела продаж назначить за оборудование полную цену. Задача была не из легких, но группа вернулась в Корею и провела презентацию, вынуждая корейцев при каждой возможности говорить «нет». Корейцы были вне себя от ярости, всем своим видом показывая, что у них вести бизнес подобным образом нельзя. Наконец, американцы сказали, что улетают на следующее утро, очень вежливо дали корейцам последнюю возможность сказать «нет» и на этом отбыли. Корейцы снова ничего не сказали, и команда прилетела домой, так и не получив ни отказа, ни заказа на оборудование.

Через три дня в головном офисе компании раздался телефонный звонок. Корейская фирма прислала заказ на общую сумму 30 млн долларов. Они заплатили полную и справедливую цену за оборудование. Их уловка получить машины даром просто не прошла.

Еще один пример о решении проблем на переговорах с помощью «нет» связан с распространенной ситуацией противостояния заказчика и поставщика. Компания собиралась отправить новому заказчику первую партию товара. Неожиданно заказчик позвонил и сказал, что ему срочно нужна еще одна машина, которая работает в связке с уже заказанным оборудованием. Сотрудник отдела продаж, который вел эту сделку, захотел отправить эту отдельную машину немедленно и стать героем в глазах нового заказчика. Но машины не оказалось в наличии, и он решил сказать, что, к сожалению, эту машину невозможно отправить немедленно, для этого потребуется восемь недель, и он не знает, что можно сделать в этой ситуации. Заказчик получил этот ответ в пятницу вечером. В субботу утром поставщик снова позвонил заказчику и сказал, что мог бы кое-что предпринять и отправить ему другую машину, но при этом будет вынужден пойти на некоторый риск остаться в убытке. Поэтому он попросил заказчика пойти ему

навстречу и заказать две старых машины, оплатив их в течение месяца. Заказчик немедленно принял новые условия. Затем, в понедельник, он позвонил и сказал, что уже нашел ту отдельную машину, которая так срочно ему понадобилась, поэтому больше не нуждается в услуге. Поставщик спокойно ответил: «Хорошо, но мы уже проделали большую работу, чтобы помочь вам. Поэтому хотели бы, чтобы вы в любом случае купили две старые машины. Скажите “нет”, если не хотите этого делать, все будет в порядке, никаких обид, но мы думаем, что было бы справедливо, если бы вы все-таки их купили». Заказчик согласился.

Процесс принятия решений на переговорах сложен и обусловлен индивидуальными различиями. Переговорщики принимают решения по-разному. Нельзя встретить двух людей, которые мыслят и ведут себя совершенно одинаково даже при решении одной и той же задачи. Эти различия объясняются разнообразием индивидуальных психических свойств или качеств, которые составляют важнейшую группу среди личностных факторов, влияющих на процесс принятия решений вообще и в процессе переговоров в частности. Ведь реальные процессы показывают, что то, как люди эмоционально принимают решения в действительности, отличается от нормативных процессов, которые предписывают им, как надо принимать решения.

Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений

Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений имеет две важные закономерности.

Во-первых, индивидуальные качества людей в значительно большей степени влияют на процесс, чем на результат принятия решения. Конечно, нельзя отрицать, что существует общая зависимость между уровнем развития отдельных психических процессов человека (прежде всего, когнитивных) и качеством его решений. Однако эта зависимость носит именно общий характер и часто искажается под влиянием других факторов, указанных нами выше. Например, даже такое важное качество, как уровень ин-

теллекта, который относится к общим способностям личности, непосредственно не связано с качеством решений и лишь на 15 % определяет собой их качество.

Гораздо сильнее индивидуальные качества влияют на то, каким способом люди предпочитают принимать решения. При этом осознанно или неосознанно они выбирают такой способ, который основан на более «сильных» сторонах их личности, и компенсируют за счет этого влияние «слабых» индивидуальных качеств на результат выбора. В итоге люди, обладающие разными индивидуальными качествами и применяющие в силу этого разные способы, могут принять одинаковое решение. Именно поэтому не наблюдается прямой зависимости между отдельными свойствами личности и качеством решений. Однако нельзя утверждать, что такой зависимости нет вообще. Но она носит более сложный и опосредованный характер. Непосредственное же воздействие индивидуальные качества оказывают именно на способы и стили принятия решений.

Во-вторых, все индивидуальные качества людей реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Поэтому процесс, результаты и способы принятия решений зависят скорее не от отдельных качеств личности или их простой «суммы», а от того, как они сочетаются, образуя новые, более сложные качества, то есть от целостных комплексов или системы качеств.

Таким образом, система индивидуальных качеств устроена так, что она позволяет ослабить влияние «слабых» и усилить влияние «сильных» качеств на принятие решений. Подобная компенсация производится путем выбора человеком таких способов принятия решений, которые наиболее соответствуют его системе качеств. При этом выбираются способы, основанные на сильных сторонах индивидуальности и не требующие использования качеств, развитых недостаточно.

Учитывая закономерности влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решений, выделим подготовленность (знание), эвристические (приближенные, интуитивные) способности человека, его темперамент и характер. Обобщая, можно сказать, что существует два типа механизмов решения проблем, различа-

ющихся наличием или отсутствием гарантии получения правильного результата: механизмы точные (аналитические, логические) и механизмы эвристические, практическая ценность которых зависит от предшествующего опыта решения аналогичных задач.

Контрольные вопросы

1. Раскройте содержание понятия «решение» на переговорах.
2. Каковы основные виды решений по факторной наделенности, психологическим критериям, принципиальной основе и подходам к принятию решений.
3. Охарактеризуйте интегральные параметры среды как организационного фактора решения проблем на переговорах.
4. Охарактеризуйте влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений.

ПСИХОЛОГИЯ ТРУДНОСТЕЙ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ

Неожиданности, разногласия и тупики в решении проблем. Психологические трудности и приемы их преодоления. Метод посредничества в преодолении конфликтных ситуаций.

Основные понятия: *чувство страха перед неожиданным; неожиданное сопротивление, неожиданные идеи и предложения, неожиданное сотрудничество; разногласия; тупики; психологические приемы преодоления неожиданностей, разногласий и тупиков.*

Неожиданности, разногласия, тупики в решении проблем

Основными типами неожиданностей в решении проблем на переговорах являются непредвиденные проблемы, неожиданное сопротивление и неожиданное сотрудничество.

Неожиданности не возникают на пустом месте. Они – результат наших просчетов и ошибок, самой опасной из которых считается попытка спасти противника. На самом деле мы просто не в состоянии спасти его или наши отношения ни эмоционально, ни интеллектуально, ни материально. Это – непродуктивная практика, которая не приносит никакой пользы ни одной из сторон, потому что, если мы спасаем противника, то начинаем нести ответственность за его решения. Если затем возникают какие-то проблемы, именно нас обвиняют в том, что они возникли. Кроме того, пытаясь спасти отношения, мы продвигаемся в направлении компромисса.

Одна из компаний по производству микрочипов позволила своему заказчику, крупной транснациональной корпорации, аннулировать контракт на техобслуживание ее оборудования по всему

миру. Менеджер компании позволил сотруднику из отдела закупок транснациональной корпорации аннулировать контракт. Таким образом, он отказался от долгосрочного договора о гарантийном обслуживании и решил выставить счета на разовые услуги по ремонту по факту возникновения неисправностей. Для ТНК это оказалось ужасной ошибкой. Во-первых, продавец вел переговоры с неквалифицированным переговорщиком, который не должен был позволять сотруднику отдела закупок принимать подобное решение. Контракт на техобслуживание нужно было пересмотреть и заново согласовать от начала и до конца. Но из дружеских чувств представитель ТНК согласился уничтожить контракт. Он не ожидал, что это приведет к следующим последствиям: когда оборудование, наконец, потребовало техобслуживания, доставка запасных частей занимала не один день, как раньше, когда оно стояло «на гарантии», а целую неделю. В результате оказалось невозможным осуществлять техобслуживание местных предприятий, как раньше – круглосуточно, включая праздники. Начались простои.

Когда все эти проблемы обнаружились, сотрудник ТНК признал свою вину, несмотря на то, что это была ошибка сотрудника из отдела закупок компании заказчика, который просил об этом новом соглашении. Спасение противника во имя дружбы не оправдало ожиданий ни ТНК, ни заказчика, которому техобслуживание «по факту возникновения неисправности» обошлось слишком дорого.

Подобное спасение другой стороны – всего лишь один пример множества стилей поведения, которые часто называют сохранением отношений на переговорах. Сохранение отношений в той или иной форме происходит ежечасно, во всем мире, во всех сферах и отраслях бизнеса. Это одно из слабых мест подхода «выиграть-выиграть».

Неожиданное сопротивление: спасаем лицо.

Антрепренер танцевального коллектива, основной доход которого приносят гастроли в разных городах страны, вела переговоры с директором театра, который собирался пригласить

танцевальную группу в свой город. Директор театра не хотела подписывать протокол о намерениях по причинам, которые никогда не проясняла, и, кроме того, заручилась поддержкой коллеги антрепренера. Этот коллега заявил антрепренеру: «Даже если твоя позиция обоснована, нельзя так вести дела с ведущим продюсером танцевальных коллективов!» Боясь испортить отношения с противником, коллега антрепренера не хотел выглядеть слишком требовательным. Он не хотел задевать чувств противника, например, сказать: «Нет контракта – нет гастролей!». Из-за своей потребности в одобрении он не смог увидеть реальную проблему этих переговоров. Он стал настоящим *блокатором*, готовым подвергнуть антрепренера и ее танцевальный коллектив значительному финансовому риску, чтобы спасти отношения с директором театра.

Но этот коллега был прав в одном: директор не приняла «нет». Она страшно возмутилась, когда антрепренер сказала ей, что он не приедет к ней, потому что работает только на основании подписанного контракта. В течение тридцатиминутного телефонного монолога она поведала, что за все семнадцать лет ее опыта работы с ней никогда не обращались подобным образом. Она обвинила антрепренера в том, что та дискредитирует ее опыт и репутацию и ставит под сомнение ее честность. Она восприняла «нет» как самую большую неожиданность и свидетельство недоверия к ней лично, и не могла этого простить.

Подобная реакция широко распространена, особенно на ранней стадии переговоров. Люди воспринимают отказ как *неожиданность* и личное оскорбление. Они впадают в ярость, начинают вести себя в высшей степени негативно. В основе этого поведения лежит формальное предписание начинать переговоры с попыток установить дружеские отношения, а потом стремиться к тому, чтобы этим отношениям ничто не угрожало до самого конца переговоров.

Но в этом случае необходимо решить классическую дилемму подхода «выиграть-выиграть»: *сколько денег мы должны поставить за этим столом, чтобы поддержать отношения?* Профессионалы по ведению переговоров из крупных корпораций, как

и многие другие, играют в эту игру. Они превозносят важность партнерских отношений и лояльности. Но все эти преимущества нельзя подвергнуть опасности, просто повесив трубку. Ведь на самом деле деловых людей беспокоят только деньги, которые им придется заплатить.

Один из руководителей компании-поставщика А хвалится:

– Руководитель отдела закупок компании В – мой хороший знакомый.

– В самом деле? Очень интересно.

– Да, и наши жены тоже довольно близко дружат. Они вместе играют в теннис.

– Правда? И как долго длятся эти отношения?

– Думаю, пару лет.

– И давно ваш приятель стал руководителем отдела закупок?

Пауза.

– Думаю, пару лет назад.

Интересный пример системы управления закупками. Явная цель этого приема – использовать загородные прогулки, пикники и любые другие средства для установления дружеских отношений, которые затем можно использовать как скрытый рычаг давления, если противник хочет и должен сказать «нет» на переговорах.

Дружить с хорошими людьми, сидящими по ту сторону стола переговоров, может быть прекрасно или опасно. Многим довольно трудно сказать «нет» на переговорах противнику, которого они впервые видят. Еще труднее должно быть сказать это другу. Но бизнес есть бизнес. И лучше иметь хорошие отношения, основанные на взаимовыгодном сотрудничестве, чем бизнес, основанный на хороших отношениях.

**Неожиданное сотрудничество:
вам нужно уважение, а не дружба.**

Попытки думать и действовать, исходя из стремления сохранить отношения, ведут к поражению. И не только потому, что это ведет к провалу переговоров, но также и потому, что против-

ник с той стороны стола не хочет быть вашим другом. Правда в том, что слишком часто мы хотим нравиться, не желаем задевать ничьих чувств, не хотим выглядеть грубыми, неприветливыми или высокомерными. Правда и то, что мы не хотим столкнуться с подобным поведением со стороны окружающих. Но это не значит, что мы стремимся дружить с каждым встречным. Для деловых людей и участников переговоров в любом бизнесе есть вещи намного важнее дружелюбия – эффективность и уважение. Если вы до сих пор удивляетесь тому, что законченные хамы и негодяи умудряются достичь успеха, выбиться в люди, а иногда и добраться до самого верха, то перестаньте это делать. Эти люди не стесняются так себя вести, потому что хорошо делают свою работу и просто нужны своим деловым партнерам.

Каждый может вспомнить ситуацию, когда предпочитал иметь дело с неприятным, но эффективным человеком, а не с милым, но неэффективным. Дружба не имеет отношения к принятию верных решений в бизнесе и на переговорах, в отношениях с противником уместно уважение и постоянная вежливость. Подобная практика не имеет ничего общего с тем, чтобы *спасать* противника от ответственности за его собственные решения только ради дружбы или из чувства собственной важности. Большинство деловых людей, если они остановятся на секунду и тщательно обдумают этот вопрос, согласятся, что дружба в бизнесе – следствие длительных и эффективных деловых отношений. Принимать решения на основе предположения, будто бы противник ищет вашей дружбы, ошибочно. Он, намного более вероятно, предпочел бы вашу эффективность.

Если контракт является результатом удачного решения, весьма вероятно, что возникнут длительные деловые отношения, независимо от того, играете вы в теннис со своим противником или нет. Если контракт – результат неудачного решения, длительных отношений не будет – да и не может быть. И не важно, сколько партий вы уже сыграли. Неожиданное сотрудничество чаще всего недолговечно.

Разногласия в решении проблем: неправильное или следующее решение?

Разногласия в решении проблем на переговорах обычно концентрируются в четырех предметах споров:

- люди по-разному понимают проблему, располагают разными и противоречащими друг другу сведениями, доверяют или не доверяют той или иной информации, недооценивают собственную власть и полномочия;
- спор затрагивает цели и задачи, стоящие перед командами переговорщиков, и каждая из них стремится выполнить свое задание;
- переговорщики имеют различные взгляды на процедуры, стратегии и тактики, используемые для достижения целей;
- переговорщики расходятся во взглядах на вопросы этики, справедливости и законности ¹.

Для определения предмета разногласий полезно выяснить, какую информацию используют участники спора; как они ее воспринимают, и не оказывает ли на позицию в споре влияние положение участника переговоров.

После определения характера разногласий, необходимо определить меры по их устранению, рассмотрев несколько вариантов действий и не забывая о миссии своей компании и целях переговоров. Если в основе разногласий лежат межличностные отношения, иногда достаточно «развести участников».

Следующий шаг – преобразование разногласий в поиск взаимоприемлемого решения. С этой целью команды могут постараться увидеть в наличии разногласий и положительные стороны. Например, в ходе обсуждения точек зрения можно более надежно проверить методы решения проблем.

Прояснение участниками своего видения природы разногласий также поможет нахождению общего понимания их основы.

Конструктивной мерой разрешения спора является разработка процедуры и основных правил преодоления разногласий. Если

¹ Mack R. W. and Snyder R. C. The Analysis of Social Conflict – Toward an Overview and Synthesis // Conflict Resolution. June. 1957. P. 21–22.

речь идет о методах решения общей проблемы, следует подчеркнуть, что речь идет о средствах ее решения, а не о подмене целей сторон. Если предмет спора – приоритеты сторон, им необходимо изложить свои конфликтующие приоритеты как можно подробнее для определения более реалистичных позиций торга. Если же речь идет о ценностях, лучше всего сторонам описать их на конкретных примерах. Тогда участники могут лучше представить границы своих действий и то, как им следует поступать в конкретной ситуации. Системы ценностей связаны с представлениями участников о мире, поэтому для того, чтобы не задеть самолюбие другой стороны, анализировать следует не систему ценностей каждого переговорщика, а лишь то, что имеет отношение к рассматриваемой проблеме.

Самое важное при возникновении разногласий между переговорными командами – уметь отделять идеи от людей их высказывающих. Существует ряд методик, например, «мозговой штурм», которые освобождают участников переговоров от необходимости защищать свои мысли в процессе их оценки. Еще один способ сделать дискуссию эффективной – предложить конструктивный план действий, которого стороны должны придерживаться при разрешении разногласий².

Но кроме этого, следует научиться преодолевать так называемый *страх разногласий*, когда вы боитесь не понравиться кому-то или разрушить длительные отношения. Еще одна причина, по которой мы боимся сказать «нет», – страх принять *неправильное* решение. Эта одна из самых изматывающих эмоций лежит в основе всех мотивов принятия решений. Неопытные или дезориентированные участники переговоров со всех сторон окружены сомнениями. Они боятся, что окажутся в пучине разногласий и, если скажут «может быть», то защитят себя от них.

Ненужный страх принять неудачное решение – основное препятствие на пути к удачным решениям. На самом деле, когда мы

² Шмид У. Х., Танненбаум Р. Урегулирование разногласий. Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 10–29.

не соглашаемся с партнером, мы просто принимаем другое решение. Если мы сочтем, что ошиблись, мы не можем принять второе, третье, другие решения. Переговоры – это последовательность решений, поэтому, когда мы принимаем неудачное решение, то вслед за ним мы просто принимаем решение лучше.

Понимание этого простого принципа развязывает вам руки на переговорах. Не нужно бояться разногласий с партнерами по переговорам. Не нужно бояться неудачных решений. Не нужно пытаться совершенно избежать разногласий, поскольку при выяснении их природы стороны учатся лучше понимать нужды друг друга.

Тупики

Даже если переговоры зашли в тупик, и вы покинули поле боя, так и не договорившись и не приняв какого-либо решения, примите ответственность за это, вынесите из этого урок, постарайтесь исправить ошибку и продолжайте бесстрашно и упорно двигаться вперед, потому что от верного пути вас отделяет *всего лишь одно решение*. Но эта ориентация и этот подход требуют дисциплины и уверенности в себе, потому что быть правым для большинства из нас очень важно. Это – очень сильная потребность, нужда, и, как любую другую нужду, ее нужно преодолеть.

Однажды небольшая компания А вела переговоры с довольно крупной компанией В, название которой представляет собой знаменитую аббревиатуру. Эта компания собиралась купить у А некую высокотехнологичную продукцию, требуя при этом скидку в размере 28 %. Несмотря на то, что А такая скидка позволяла всего лишь покрыть свои производственные издержки, ее представитель согласился. Когда его босс узнал об этом, он позвонил консультанту по ведению переговоров, который, естественно, сказал, что уступка в 28 % была неудачным решением и даже катастрофой. Это был тупик, но не конец света. На следующей неделе А снова обратилась к противнику, вновь начала переговоры и сказала, что не сможет поставлять продукцию по такой низкой цене. В конце концов, другая сторона согласилась на гораздо меньшую скидку.

В данном случае речь идет не о спасении лица клиента, а о принятии осмотрительного делового решения для выхода из тупика. Видимо, речь идет об осторожной и дальновидной компании. Ведь клиент мог убрать со сцены старую команду переговорщиков, а новая команда потребовала бы повторных переговоров.

Слишком часто компании, обремененные невыгодными контрактами, заключенными в стиле «выиграть-выиграть», даже не рассматривают возможности их пересмотра. А зря. Если контракт неудачный, то не стоит ждать, пока грянет буря.

В истории бизнеса есть две классические истории об изменении неудачных решений, которые, казалось, завели компанию в тупик. Когда-то Соса-Сола решила, что ей нужно изменить формулу своего продукта и вывела на рынок «New Coke»³. Это было невероятно убыточное решение, но ситуация не стала фатальной. Компания просто отменила свое первое решение. Многие и сейчас полагают, что на самом деле это было невероятно хитрым маркетинговым ходом: компания просто сделала вид, что заменила классическую формулу Сока Cola формулой «New Coke», чтобы напомнить американцам, как они любят стоящие товары. Что бы это ни было – грубая ошибка или уловка – она хорошо сработала. Позднее продажи поднялись, а вместе с ними выросла и капитализация компании. С 1985 г. доход компании увеличился с 9 млрд почти до 100 млрд долларов.

Еще один гигант, компания Microsoft, в течение многих лет недооценивала Интернет. Когда Билл Гейтс понял свою ошибку, он в мгновение ока развернул свою гигантскую компанию из пятнадцати тысяч служащих на 180 градусов. За девяносто дней каждый отдел Microsoft поставил перед собой новые цели с учетом важности Интернета. Нельзя не признать, что это был невероят-

³ «New Coke» – грандиозный проект запуска нового напитка и новой торговой марки, предпринятый компанией «Кока-кола» с целью оживления одноименного бренда. Проект встретил ожесточенное сопротивление потребителей, расценивших его ни много ни мало как покушение на традиционные американские ценности, и был свернут под давлением общественности.

ный пример лидерства в бизнесе. Гейтс не собирался упорно следовать неудачному решению (вернее, его отсутствию). Он сделал крутой поворот, и никто не перестал его уважать.

Какое отношение эти истории имеют к тупиковым ситуациям на переговорах? Самое прямое: тупик является результатом неудачных решений, недоверия или плохой подготовки к переговорам, но это не значит, что решения нельзя изменить, доверие завоевать и в дальнейшем лучше подготовиться.

Самые сложные переговоры (переговоры о цене, переговоры с целью переманивания клиента), когда вы слышите массу возражений другой стороны или даже отказ продолжать разговор – все-таки не что иное, как попытка решить проблему. Если вы можете заранее определить свою стратегию поведения, предусмотреть возражения другой стороны, не раздражаться, слыша отказ, – у вас хорошие шансы избежать тупика в переговорах. Есть несколько приемов, в соответствии с которыми вы можете действовать в случае тупиковых ситуаций на переговорах.

Психологические приемы преодоления неожиданностей, разногласий и тупиков

В качестве преодоления эффекта неожиданности на переговорах можно предложить психологические приемы поощрения неожиданностей и нестандартного поведения.

Вы не воспринимаете неожиданности, например, отказ принять ваше решение, как личное оскорбление, потому что не испытываете нужды. Вы понимаете, что любое «нет» обратимо. В тот момент, когда вы действительно усвоите этот принцип, вы станете проводить переговоры намного более успешно. Как только вы перестанете беспокоиться, не заденет ли ваше поведение чьи-то чувства, как только вы прекратите пытаться спасти противника, вы станете проводить переговоры намного более успешно. Как только вы поймете честность и силу «нет», вы сделаете большой шаг прочь от переговоров, основанных на эмоциях, в направлении переговоров, основанных на решениях.

Если вы не научитесь принимать отказ противника, то слишком часто будете сжигать мосты и не сможете возвращаться за стол переговоров. Нет ничего – абсолютно ничего – более важного для успешных переговоров, чем с самого начала с полной ясностью понимать, что «нет» – совершенно нормальный и допустимый ответ за столом переговоров. Ни в коем случае не воспринимайте его как отказ вам лично. Считайте это слово честным решением, которое можно обсуждать и, возможно, изменить.

Научитесь ошеломлять противника своими неожиданными действиями, например, умейте неожиданно покинуть комнату переговоров, но и сами будьте готовы к его нестандартному поведению, цель которого – ошеломить вас.

Для преодоления разногласий, основанных на различиях в убеждениях, привлекайте постороннего арбитра, предварительно согласившись признать его решение. В некоторых случаях выходом из положения является голосование.

Если есть разногласия в отношении к настоящему и будущему (например, для вас важен настоящий момент, для партнера – будущий, значит, будущее вы оцениваете по разным ставкам), покажите, что, пожертвовав чем-то сейчас, другая сторона получит выгоду в обозримом будущем. Это как в банке – он принимает на хранение ваши деньги, работает с ними, а потом возвращает вам с процентами; вы также возвращаете кредит с набегавшими процентами. Продавец согласен подождать и получить деньги позже, если ему заплатят больше.

Если существуют разногласия в отношении к риску, например, если компания добивается права вести разработки на морском дне и риск велик, договориться можно путем предоставления этой компании низких процентов за право работать на морском дне пока риск велик, а когда он снизится, повысить ставки.

Разногласия в предпочтениях снимаются предложением другой стороне высказаться о них, но принимать их не обязательно. Лучше «увеличить пирог», то есть предложить варианты на выбор для окончательного решения.

Для преодоления тупиков необходимо облегчить противнику принятие вашего варианта, то есть сделать решение легким для него. Для этого:

- предлагаем другой стороне не проблему, а ответ (выдвигаем гипотезу, приводим факты и данные);
- прорабатываем предварительные проекты (задаем вопросы, предупреждаем возражения);
- придаем нашим вариантам решений законность и справедливость (приводим отзывы, рекомендации, объективные критерии, привлекаем «третью сторону»);
- используем прецедент (убеждаем, что наше решение уже принесло пользу в прошлом);
- обсуждаем пользу и идеи (подчеркиваем выгодность нашего решения для другой стороны, ошеломляем привлекательными идеями);
- предлагаем проанализировать последствия, а не угрожаем ими (используем метод балансного листа, метод «да, но...» /«правильно, только...»).

Если один из приемов не помогает, используем другой – и так, пока не преодолеем все возражения другой стороны. В том случае, когда конфликт неизбежен, готовимся им управлять.

Управление конфликтом

Основным вопросом о разрешении конфликта в процессе переговоров является умение сконцентрироваться не на конфликте, а на том, как им управлять. Конфликт может возникнуть как между командами переговорщиков, так и в вашей переговорной команде. Командная работа характеризуется разделением общих ценностей всеми членами команды и пониманием целей переговоров и коллективных действий. Участники разных команд могут иметь разные цели, взгляды, ценности и нормы поведения, поэтому важно учиться управлять конфронтацией без нанесения ущерба переговорному процессу.

Но и в атмосфере «командного духа» (team spirit) случаются конфликты, которые могут его уничтожить. В основе кон-

фликта могут лежать разногласия как межличностного, так и организационно-процедурного характера, а также властных, ресурсных и финансовых полномочий и решений. Чтобы сохранить гармонию и инициативу участников, необходимо понять природу конфликта, «поставить диагноз». У.Х. Шмид и Р. Танненбаум подчеркивают, что конфликты между группами, организациями и целыми государствами развиваются по одним и тем же законам, следовательно, к ним применимы идентичные понятия и методы. Исследователи выделяют факторы, от которых зависит способность участников команды управлять конфликтом:

- «умение определить и понять природу разногласий;
- наличие нескольких различных планов действий, из которых выбирается наиболее подходящий;
- способность управлять собственными чувствами, в особенности теми, которые могут ослабить... умение определить проблему...»⁴.

Переговоры без внутреннего командного конфликта достаточно редкое явление. В определенном смысле конфликт необходим для развития и успеха переговорной деятельности так же, как необходимо сотрудничество. В этом смысле командный конфликт позитивен.

Позитивного эффекта от такого конфликта можно достичь, используя *метод посредничества* при разрешении споров. Данный метод предполагает овладение следующими четырьмя умениями:

1. Умение всех членов команды *слышать и воспринимать как свои нужды и опасения других членов команды*, признавать право на существование противоположных взглядов, вырабатывать совместный план действий.

2. Овладение каждым членом команды умения *быть посредником в процессе разрешения споров*.

3. *Соответствующая внутренняя и внешняя среда*, позволяющая команде разрешать свои проблемы, устанавливая собственные нормы и оценки поведения участников.

⁴ Шмид У.Х., Танненбаум Р. Урегулирование разногласий... С. 11.

4. При наличии первых трех требований – *организация коллективных действий по разрешению конфликта с помощью принятия коллективных решений*.

Данная методика предполагает определенную основу для ее использования: систематический подход к разногласиям и конфликтам на переговорах и их урегулированию. Такой подход предполагает, прежде всего, понимание причин возникновения конфликта, отсутствие страха перед его возникновением и представление о положительных сторонах конфликта. Тогда переговорщикам потребуется меньше времени для нахождения оптимального варианта выхода из конфликтной ситуации.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные типы неожиданностей в решении проблем на переговорах и дайте варианты реагирования на них.
2. Почему не следует бояться разногласий?
3. Каковы психологические приемы преодоления неожиданностей, разногласий и тупиков?
4. Какова природа конфликта на переговорах?
5. В чем заключается метод посредничества при разрешении конфликтов между переговорщиками?

СОЗДАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ

Выдвижение вариантов решения проблемы. Обсуждение вариантов. Оценка вариантов. Типичные ошибки, не позволяющие изобретать варианты, и пути их преодоления. Изобретение вариантов в условиях конфликтных отношений.

Основные понятия: *психотехнология создания вариантов: объективные критерии и справедливые процедуры, метод мозговой атаки, выбор альтернативного варианта, круговая схема изобретения вариантов по Р. Фишеру и У. Юри.*

Выдвижение альтернативных вариантов

После выяснения позиций сторон в результате представления на обсуждение своих собственных нужд и интересов, а также получения информации о нуждах и интересах другой стороны можно перейти к следующей стадии переговоров – разработке различных вариантов удовлетворения этих нужд и интересов. Это во многом творческий процесс, требующий не только хорошего знания предмета переговоров, но и навыков нестандартного мышления, ухода от единственного варианта решения проблемы.

Рассматривая различные варианты решения, следует противостоять искушению быстро найти оптимальный. Хорошо, если он устраивает все стороны. Однако если у вас есть некоторые сомнения или если создается впечатление, что решение – слишком поспешное, то лучше затратить время на обсуждение иных вариантов и в данный момент оптимальных.

Необходимо понимать, что желание быстро получить решение коренится в том, что рассмотрение различных его вариантов достаточно сложный процесс. Как подчеркивают Р. Фишер и У. Юри в своей книге «Путь к согласию», «изобретение вариантов выбора не естественно для человека. Ничего не изобретать –

вот нормальное положение дел, даже когда вы ведете переговоры в стрессовой ситуации»¹.

Кроме того, большинство людей считает, что в переговорах отсутствует элемент творчества. Они видят свою задачу главным образом в том, чтобы сблизить противоположные позиции, а не расширить спектр возможных вариантов. Они думают, что и так затратили много сил на достижение соглашения в том виде, в каком оно предлагается на сегодняшний день, и обсуждение разных вариантов может только внести неразбериху. Эта мысль возникает из-за желания получить в результате переговоров единственное «правильное» решение.

Истина же состоит в том, что в результате рассмотрения альтернативных вариантов можно найти действительно хорошее решение, которое примут все. Это требует больше времени, но если предмет переговоров очень важен или довольно сложен, затраты на него оправдают себя.

Как правило, существует несколько вариантов выбора, но нужно немного потрудиться, чтобы не только найти их, но и убедить другую сторону продолжать дискуссию. Может случиться, что первый же предложенный вариант решения проблемы будет таким хорошим, что все сразу с ним согласятся. Однако кто поручится, что он самый лучший из возможных?

Предлагая устраивающие вас решения, опишите те выгоды, которые может получить от них другая сторона для того, чтобы *достичь согласия по наилучшим взаимовыгодным вариантам*. Это может способствовать сохранению в ходе дискуссии атмосферы конструктивизма и тому, что оппоненты оценят внимание к их интересам. Значит, и от них можно ожидать понимания ваших интересов. В то же время такой подход поможет выработать на основании своих предложений взаимовыгодное решение и отмести те варианты, которые не устраивают одну из сторон. В конце концов, это не будет выигрыш за счет проигрыша другой стороны. Переговоры – не замкнутое пространство,

¹ Fisher R. and Ury W. Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. 2ND ED. N. Y. : Penguin Books, 1991. P. 68.

в котором выгода одного всегда оборачивается убытком для другого. Если бы это было так, то в ситуациях купли-продажи чем большую цену назначал бы продавец, тем больше покупатель должен был бы платить.

Но, как правило, при разрешении конфликта выигрыша можно добиться на нескольких уровнях, поскольку люди приходят на переговоры со многими интересами и нуждами. Например, служащий может пожертвовать выигрышем в зарплате, предпочитая занять лучшее положение в фирме; это можно рассматривать, как выгоду и для служащего (удовлетворение интересов, связанных с престижностью должности), и для фирмы (особенно, если предвидятся трудные времена и будет необходимо экономить).

Когда вы предлагаете варианты решения или побуждаете другого человека подумать над альтернативами, вы можете встретить сопротивление с его стороны. Это может произойти потому, что он начнет рассматривать отход от начальной позиции как уступку или потерю в чем-то. *Помогите другому человеку чувствовать себя комфортно*, соглашаясь с вами или уступая вам. Один из подходов состоит в том, чтобы создать для человека комфортную атмосферу, в которой ему было бы легко расстаться с некоторыми установками. Он должен почувствовать, что от своей уступки он получит реальную выгоду, или, по крайней мере, что его согласие по какому-то вопросу будет способствовать разрешению конфликта в целом. В любом случае необходимо дать другой стороне возможность сохранить достоинство и уважение к себе.

Один из способов достижения этого заключается в том, чтобы *не оставить без похвалы любой шаг навстречу*. Дайте человеку понять, что он поступил хорошо и благородно и что благодаря этому переговоры проходят эффективно. Вам следует признать его вклад и поддерживать его во всем, в чем только можно, избегая осуждения или оскорбления.

Вам также *не следует обвинять другую сторону в возможных ошибках*, в том, что он не взял на себя ответственность за какое-то дело. Лучше сказать, что вы отдаете себе отчет во всех тех трудностях, с которыми он столкнулся, стараясь

найти выход из сложившейся ситуации; что вы должным образом оцениваете сделанное им; что для каждого из вас решение проблемы будет выгодным.

Такой подход позволил сэкономить целый день заседания комиссии по урегулированию конфликтов в одной средней школе. Дело заключалось в следующем: подросток одолжил у друга куртку, а какой-то хулиган из пригорода сорвал ее с него. Парень пообещал забрать у хулигана куртку, но не смог этого сделать. Ситуация была доведена до представления в комиссию, потому что владелец куртки хотел получить ее назад или, по крайней мере, получить компенсацию. Парень, который потерял куртку, колебался очень долго, не расставаясь с надеждой вернуть ее. Когда стало ясно, что реальных шансов на это у него нет, он, наконец, признал (довольно болезненно) свою вину, съездившись при этом на своем стуле. Он сделал то, что ему было очень трудно сделать. Но затем, похвалив его и поддержав, члены комиссии дали ему возможность почувствовать себя в этой ситуации намного лучше. Ему пришлось в чем-то уступить, это правда, но зато он сохранил чувство собственного достоинства. В результате оба парня ушли домой почти друзьями.

Еще один способ не дать другой стороне почувствовать себя униженной уступкой – *высветить те выгоды, которые она за счет этой уступки получает*. Например, вам уступают комнату с хорошим видом из окна, а взамен получают помещение, более приспособленное к их нуждам.

Разумеется, человек охотнее пойдет на уступки, если вы сможете связать их с уступками со своей стороны. Подумайте об этом; уступка даже в малом может создать конструктивную атмосферу. Если же вам нечего предложить взамен или если вы уже не можете уступать, покажите хотя бы, как вы цените поступок другого человека. Отметьте, что он очень приблизил вас обоих к выработке взаимовыгодного решения.

Предлагаемая общая модель изобретения альтернативных вариантов решения проблемы может быть описана следующим образом. Вы начинаете с работы над своими эмоциями и берете их под контроль. Затем внимательно выслушиваете другую сто-

рону, ее интересы, нужды и желания и даете при этом понять, что слова другого человека или других людей услышаны вами. Потом вы излагаете собственные желания и интересы, описывая их как можно конкретнее (и честнее). Наконец, вы переходите к стадии сбора интуитивно найденных решений, количество которых не следует ограничивать. После этого вы рассматриваете все возможные варианты, выбирая оптимальный, который удовлетворяет обе стороны.

Обсуждение вариантов и их оценка

Самым ярким примером потерь при нежелании обсуждать взаимовыгодные варианты решения проблемы остается классическая ситуация с дележом апельсина между двумя сестрами. Одной сестре нужна была корка апельсина для теста, другой мякоть для еды. Они разрезали апельсин пополам. Одна сняла корку, а мякоть выбросила, а другая сделала наоборот. Если бы они поделили апельсин по взаимовыгодному варианту, то одна бы получила корку от всего апельсина, а вторая съела бы целый апельсин.

Очень часто и в переговорах спорщики получают половину фрукта, вместо целого. Чтобы избежать таких потерь, необходимо обсуждать как можно больше взаимовыгодных вариантов.

Одним из способов сделать это служит направление обсуждения на поиск взаимной выгоды и стремление избежать совместных проблем. Как переговорщик вы стремитесь к таким решениям, которые удовлетворяют и другую сторону. Ведь общие интересы есть в любых переговорах; они – реальная возможность решить проблему и сделать переговоры результативными.

Нужно также научиться согласовывать различные интересы как в случае с сестрами, делившими апельсин. Обычно люди считают, что различия порождают проблему, однако различия могут привести также к взаимовыгодному решению в том случае, если используются *объективные критерии*.

Попытки урегулировать различные интересы с помощью позиционного торга, редко приводят к положительным результа-

там. Поэтому предпочтительно вести переговоры на другой, не зависимо от воли обеих сторон, основе, а именно на основе объективных критериев, когда при достижении решений руководствуются принципами, а не давлением. Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, или научными критериями, тем больше шансов, что договоренность будет разумной и справедливой.

Обсуждение вариантов решения проблемы на принципиальных переговорах включает в себе два вопроса: 1) как разработать объективные критерии и 2) как применять их в переговорах.

Объективный критерий, как минимум, должен быть независимым от желаний сторон, быть законным и практичным и подходить, по крайней мере, теоретически для обеих сторон. Чтобы проверить, является ли предлагаемый критерий справедливым и не зависит ли он от желаний каждой из сторон, необходимо проверить его на возможность взаимного использования.

Для того чтобы получить результат, независимо от устремлений сторон, применяются *справедливые критерии* по существу вопроса и *справедливые процедуры* для урегулирования противоречивых интересов.

Вспомните древний способ поделить пирог между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них, таким образом, не может пожаловаться на несправедливость. Другой вариант процедуры справедливого критерия «один режет, другой выбирает» состоит в том, чтобы обе стороны обсудили и оценили условия справедливой договоренности прежде, чем они определяют свои роли. Так, при разводе, прежде чем решить, кто из родителей будет опекать детей, родители могли бы договориться о праве другого родителя посещать их.

Иногда кажется, что нет никакого способа «разделить пирог» так, чтобы удовлетворить обе стороны. Очень часто вы договариваетесь лишь о чем-то одном, например, о размерах территории, цене на автомобиль, сроке на аренду, размере комиссионных за продажу. В других случаях вы имеете выбор того или другого, что явно выгодно вам или другой стороне. Кто получит дом при разводе? Кому будет поручена опека детей? Вы можете

рассматривать выбор между победой и поражением – но кто же согласится на поражение? Даже если вы выиграете и получите машину за пять тысяч, снимете квартиру на пять лет, получите и дом и детей, у вас останется давящее чувство, что вам не позволят позабыть это. Как бы ни сложилась ситуация, похоже, что ваш выбор будет ограничен.

Слишком часто участники переговоров поступают в конечном счете как те две сестры, что ссорились из-за апельсина. Так и переговорщики часто «оставляют деньги на столе», хотя вполне могли бы достичь взаимоприемлемой договоренности. Почему?

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию избытка вариантов: 1) они высказывают преждевременное суждение; 2) они ищут единственно правильный ответ; 3) они убеждены в невозможности «увеличить пирог»; 4) они считают, что «решение их проблемы – их проблема». Чтобы преодолеть эти сдерживающие моменты, нужно в них разобраться.

Преждевременное суждение. Мы уже знаем, что изобретение вариантов – нелегкое дело. Если бы вас попросили назвать имя одного человека на Земле, более всего заслуживающего Нобелевской премии мира, любая ваша попытка дать ответ вызовет ваши же сомнения и оговорки. Как можно быть уверенным, что названный человек заслуживает этого более других? Вы почувствуете замешательство, или, скорее всего, дадите несколько вариантов ответов. Этот пример иллюстрирует то, что нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи, так как преждевременное суждение препятствует воображению.

Под давлением предстоящих переговоров ваш критический настрой, скорее всего, усилится. Вам представляется, что практические переговоры должны стимулировать практическое мышление, а не фантазии. Ваша изобретательность может также ограничиваться присутствием другой стороны. Предположим, вы обсуждаете с начальником вашу зарплату на будущий год. Вы попросили повышения на четыре тысячи рублей, босс предлагает 1 500, что, как вы подчеркнули, вас не устраивает. В подобной

напряженной ситуации вряд ли вы будете фантазировать насчет решений. Вы можете опасаться, что, предложив на ходу какую-нибудь неотработанную идею вроде того, что половину суммы можно получать в качестве надбавки, а другую – в виде премий, вы будете глупо выглядеть. Ваш начальник может сказать, что такой шаг нарушит политику компании, и не согласится с вами. Если под влиянием момента вы предложите вариант повышения жалованья с течением времени, он может посчитать это вашим предложением и начать переговоры на этой основе. Но поскольку к согласию повысить вам зарплату он может привязать целый ряд новых обязанностей, вам придется дважды подумать, чтобы что-то предложить.

Еще одна причина, по которой стороны неохотно изобретают варианты – *боязнь утечки информации*, что может поставить под угрозу вашу позицию в торге. Если вы, например, предложите компании финансировать покупку дома, который вы как раз собираетесь приобрести, ваш начальник может прийти к заключению, что вы никоим образом не бросите работу и, в конце концов, примете ту надбавку, которую он предлагает.

Кроме того, большинство людей *видят свою задачу в том, чтобы сузить разрыв между позициями*, а не в том, чтобы увеличить число доступных вариантов. Поскольку конечным продуктом переговоров они видят единственное возможное (с их точки зрения) решение, они опасаются, что дискуссия о его вариантах затормозит процесс и запутает его.

Следующей помехой для творческого мышления является *преждевременное прекращение прений*. В стремлении с самого начала найти единственный лучший ответ вы делаете нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе принятия решений, который позволяет вам выбирать из большого числа возможных ответов.

Еще одной причиной того, что на столе переговоров бывает так мало хороших вариантов, является *стремление каждой из сторон рассматривать ситуацию как крайнюю: или-или*. Либо вы получите то, о чем идет спор, либо они. Переговоры часто выглядят игрой «фиксированной суммы»: если цена на машину на

сто долларов больше для вас, это значит, что на сто долларов меньше для меня. Нежелание изобретать варианты обосновывается подходом: для чего стараться что-то изобретать, если все подходы ясны и я могу удовлетворить вас только за свой счет.

Забота каждой стороны о своих сиюминутных интересах также является препятствием для обдумывания реалистических подходов. Если ведущий переговоры хочет достичь договоренности, которая отвечает его собственным интересам, он должен предложить такое решение, которое отвечало бы интересам другого. Однако эмоциональная увлеченность лишь одной стороной дела затрудняет возможность оторваться от проблемы. Существует также психологическое сомнение в законности взглядов другой стороны; думать о путях удовлетворения интересов другой стороны представляется неразумным. Близорукая озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что переговорщик занят исключительно своей позицией, воспринимает только свои аргументы, слышит только себя и принимает решения, исходя исключительно из своих интересов.

Для создания творческих подходов к изобретению вариантов решения проблемы применяется следующий известный алгоритм по Р. Фишеру и У. Юри: 1) отделение изобретения вариантов от их оценки; 2) расширение круга вариантов на столе переговоров, вместо поиска единственного ответа; 3) настрой на взаимную выгоду; 4) изобретение способов, с помощью которых «другой стороне будет легко принимать решение».

Поскольку критическое суждение мешает воображению, отделяя творческий акт от критического, вы отделите процесс обдумывания возможных решений от процесса выбора между ними. Другими словами, сначала придумайте варианты, а потом решайте.

В качестве участников переговоров вы должны сами много изобретать. Это нелегко: изобретение новых идей требует осмысления каких-то проблем, о которых вы прежде не задумывались. Поэтому нам необходимо подумать о желательности проведения «мозговой атаки» – разновидности творческого совещания с коллегами или друзьями. Подобное мероприятие помогает в отделении процесса выработки идей от процесса решения.

«Мозговая атака» как метод изобретения и обсуждения вариантов решений на переговорах призвана изобрести как можно больше идей, с помощью которых можно решить данную проблему. основополагающим правилом здесь является отказ от всякой критики и оценки идей. Группа просто выдвигает идеи без остановки для анализа их ценности, их реальности или нереальности. Без этих сдерживающих моментов одна идея должна стимулировать другую, подобно огням фейерверка.

Эту работу можно провести как вместе, так и отдельно с другой стороной, представив друг другу на рассмотрение результаты.

На первой стадии мозговой атаки необходимо разработать максимально возможное количество альтернативных вариантов решения проблемы. Вы не будете оценивать их разумность и обоснованность, так как это может затормозить творческий процесс. Предложения о вариантах решения проблемы можно вносить как одновременно с другой стороной, так и в определенной последовательности. Главное – сделать акцент на том, что сейчас вы хотите иметь как можно больше возможных решений, о реализации которых пока речь не идет. Для того чтобы создать атмосферу раскованности, следует поощрять даже «безумные» идеи, и не имеет значения, кто их выдвигает, так как предложения не будут персонифицироваться. Все возникающие идеи записываются, чтобы каждый мог ознакомиться с ними.

Затем, когда вы будете иметь большой список идей, из которых необходимо выбрать наилучшую, вы можете просмотреть этот перечень. Тогда вы сможете решить, какие из них осуществимы или какие их сочетания могут быть эффективными. Можно рассматривать различные варианты решения проблемы как набор карт разного достоинства. Можно выбрать те, которые вы хотели бы выложить на стол, рассмотреть карты других участников переговоров и, возможно, решить, какие из них следует оставить для выработки оптимального варианта. Если вам трудно определить, чьи карты должны остаться, то начните с отбрасывания явно неподходящих. Затем сократите список, отмечая неосуществимые возможности. Когда по своей величине он станет приемле-

мым для дальнейшей работы, вы можете более внимательно рассмотреть каждую позицию. В конце концов, вы сведете его к нескольким вариантам, которые, с точки зрения всех участников, могут вылиться во взаимовыгодное решение вопроса.

Не упуская из виду того, чего вы хотите добиться путем переговоров, важно *сохранять открытость к иным идеям*, выдвинутым вашей и другой стороной. Если вы действительно хотите найти решение, которое удовлетворит ваши собственные скрытые интересы и нужды, а также интересы другой стороны, необходима гибкость, то есть понимание того, что из каждой проблемной ситуации есть несколько выходов. Принимая во внимание все предложенные варианты, не отвергая сразу или не критикуя идеи, которые вам могут показаться ложными или безумными, вы сможете продемонстрировать гибкость, стремление к взаимодействию и уважение интересов другой стороны. Все это в конечном счете будет работать на вас.

Нет одного какого-то правильного способа проведения «мозговой атаки». Скорее вы должны приспособить ее к своим нуждам и возможностям. Следующие ориентиры могут помочь в проведении «мозговой атаки».

До «мозговой атаки»:

1. *Определите свою цель.* Подумайте, что вы хотели бы получить в результате проведения этой встречи.

2. *Выберите нескольких участников.* Группа должна быть достаточно большой, чтобы стимулировать взаимный обмен, и достаточно маленькой, чтобы стимулировать и самих участников и их свободное изобретательство (обычно от пяти до восьми человек).

3. *Смените обстановку.* Подберите такие время и место, которые отличались бы как можно больше от ситуации обычных дискуссий. Чем резче отличается «мозговая атака» от нормальной встречи, тем легче ее участникам избежать оценочного мышления.

4. *Создайте неформальную атмосферу.* Определите, что вам и остальным нужно, чтобы расслабиться. Это может быть разговор за напитками или встреча где-нибудь в живописном ме-

сте отдыха, а можно просто снять галстуки и пиджаки и обращаться друг к другу не по фамилиям, а по именам.

5. *Выберите ведущего (модератора)*. Он будет следить за тем, чтобы процесс не останавливался, стимулировать дискуссию вопросами, призывать всех придерживаться согласованных правил, обеспечивая каждому участнику шанс высказаться.

Во время «мозговой атаки»:

1. *Посадите участников рядом, материалы по проблеме должны быть перед ними*. Тот факт, что вы сидите рядом, может стимулировать желание сообща заняться проблемой. Люди, сидящие друг против друга, склонны вовлекаться в диалог или спор; люди, сидящие полукругом напротив экрана или доски, склонны реагировать на проблему, изображенную на ней.

2. *Повторите основополагающие правила, включая отсутствие критики*. Если участники не все знают друг друга, встреча начинается с их представления всех по очереди, а затем следует определение правил.

Совместное изобретательство порождает новые идеи, поскольку каждый из нас по отдельности ограничен рамками своего опыта. Если идеи отвергаются до тех пор, пока не принимаются всеми участниками, целью становится выдвижение такой идеи, которую никто не отвергнет. Если же дикие идеи приветствуются, тогда группа сможет генерировать из них реальные варианты.

3. *Выдвигайте как можно больший перечень идей, подходя к вопросу со всех возможных сторон*.

4. *Записывайте идеи так, чтобы было всем видно*. Запись идей на доске или, что лучше, длинных листах бумаги создает у группы ощущение коллективного достижения – это усиливает правило отсутствия критики, снижает тенденцию к повторению и стимулирует новые идеи.

После «мозговой атаки»:

1. *Выделите самые многообещающие идеи*. Теперь можно ослабить некритическое правило для того, чтобы отделить самые многообещающие идеи. Вы все еще не на стадии решения, вы просто отмечаете идеи, которые необходимо развить в дальнейшем. Отметьте те идеи, которые члены группы считают лучшими.

2. Придумайте пути улучшения перспективных идей.

Возьмите одну перспективную идею и обдумайте, как ее усовершенствовать и сделать более реалистической, равно как и способы ее осуществления. На этой стадии задача состоит в том, чтобы сделать эту идею как можно более привлекательной. Предварите конструктивную критику следующими словами: «Что мне больше всего нравится в этой идее, это... Не станет ли она лучше, если?..»

3. Определите время оценки идей и принятия решения.

Прежде чем закончить совещание, составьте список выбранных и усовершенствованных идей и определите время для решения – какие из этих идей должны быть выдвинуты на переговорах и каким образом.

Хотя проводить «мозговую атаку» со своими сотрудниками легче, чем с другой стороной, совместная «мозговая атака» также может оказаться чрезвычайно полезной. Сделать это труднее из-за увеличения риска, что вы можете непреднамеренно раскрыть конфиденциальную информацию или побудить другую сторону принять ваш подход за предложение. Тем не менее совместные «мозговые атаки» имеют преимущество: они производят идеи, которые учитывают интересы всех вовлеченных сторон, увеличивают шансы на достижение совместного решения проблем и позволяют каждому участнику лучше узнать, что заботит других.

В качестве защитной меры при проведении «мозговой атаки» с другой стороной можно подчеркнуть, что «атака» выделяется из процесса переговоров, и ее результаты не будут внесены в протокол.

Однако проводите вы совместную «мозговую атаку» или нет, отделять изобретение вариантов от процесса принятия решений важно в любых переговорах. Обсуждение подходов радикально отличается от занятия позиций. В то время как позиция одной стороны будет входить в противоречие с позицией другой стороны, выработка подходов стимулирует новые. В этой процедуре даже язык отличается: он состоит из вопросов, а не утверждений. Он свободен, а не сдержан: «Один вариант состоит в том, чтобы... Обдумали ли вы какие-то другие подходы?» «А что, если

мы согласимся на это?» «Если бы мы поступили так, вы согласились бы...?» «Как это будет действовать?» «Что, с вашей точки зрения, здесь неправильно?» Изобретайте, прежде чем решать.

Виноградарь, делающий хорошее вино, выбирает виноград из ряда сортов. Бейсбольная команда в поисках «звезды» отправит своих охотников за талантами во все местные лиги и команды колледжей по всей стране. Тот же самый принцип подходит и для переговоров. Ключ к разумному принятию решений, будь то в виноградарстве, бейсболе или переговорах, лежит в возможности выбора среди большого числа разнообразных вариантов.

Круговая схема изобретения вариантов по Р. Фишеру и У. Юру

Задача изобретения вариантов требует четыре разных способа мышления.

Первый – думать об определенной проблеме, например о реальной ситуации, которая вам не нравится: о неприятно пахнущей загрязненной реке, протекающей рядом с вашей землей.

Второй – описательный анализ; вы ставите диагноз существующей ситуации обычным образом: сортируете проблемы по категориям и даете приблизительные причины. В реке может быть высокое содержание различных химических элементов или слишком мало кислорода. Вы можете подозревать, что виноваты в этом разные заводы, расположенные выше по реке.

Третий – думать о том, что должно быть сделано. Учтывая диагноз, который вы поставили, обращайтесь к возможным теоретическим рекомендациям, например можно уменьшить сбросы или сделать забор свежей воды из другой реки.

Четвертый способ предполагает выработку точных и эффективных рекомендаций к действию.

Круговая схема (см. рис. 8.1) иллюстрирует эти четыре типа мышления и предлагает рассматривать их как шаги, предпринимаемые в определенной последовательности. Если все пойдет хорошо, четкие действия, обдуманное таким путем, в случае их одобрения будут направлены на решение вашей проблемы.

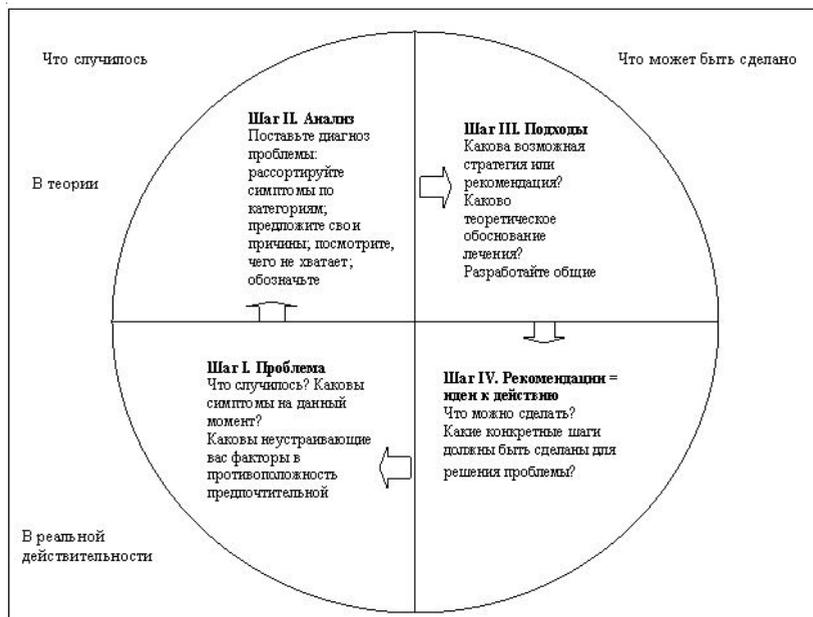


Рис. 8.1. Круговая схема изобретения вариантов по Р. Фишеру и У. Юри

Источник: Fisher R. and Ury W. Getting to YES. Negotiating Agreement Without Giving in. N. Y. : Penguin Books, 1991. P. 68.

Круговая схема предлагает метод генерирования идей для решения проблемы. Имея перед собой одну полезную рекомендацию к действию, можно вернуться назад и попытаться определить общий подход, в котором данная идея является лишь одним из используемых вариантов. Затем потребуется подумать о других рекомендациях к действию, которые используют тот же самый общий подход к реальной действительности. Если избранный теоретический подход кажется полезным, необходимо установить причину (диагноз) проблемы. Установив диагноз, вы можете разработать другие подходы для ее решения, а затем начать поиск действий, в соответствии с этими подходами. Таким образом, один хороший вариант дает возможность поиска теории, которая обосновывает этот вариант, а затем эта теория используется для изобретения новых вариантов.

Р. Фишер и У. Юри проиллюстрировали данный процесс следующим примером. В решении проблемы конфликта в Северной Ирландии в качестве одной из перспективных могла бы стать идея подготовки учителями – католиками и протестантами обычного учебника по истории Северной Ирландии для начальных классов католических и протестантских школ. Учебник мог бы представлять историю Северной Ирландии с различных точек зрения, а упражнения учебника вовлекали бы детей в различные роли, открывая возможность ставить себя на место других. Для разработки большего числа идей можно начать с этой рекомендации к действию, а затем обратиться к теоретическому ее обоснованию. Таким образом, можно прийти к сбалансированным предложениям:

- по общему содержанию учебника в обеих школьных системах;
- совместной работе католиков и протестантов над небольшими осуществимыми проектами;
- стимулированию понимания друг друга в маленьких детях;
- по обучению истории таким образом, чтобы избежать одно-стороннего восприятия.

Работая над подобной теорией, целесообразно изобретать и дополнительные рекомендации к действию, такие, например, как совместный фильм, который изображает историю Северной Ирландии с разных точек зрения. Другой такой рекомендацией к действию может быть программа обмена преподавателями или какие-то общие классы для маленьких детей в обеих школьных системах.

Еще один способ разработки многочисленных вариантов заключается в том, чтобы *рассмотреть проблему с точки зрения разных профессий и дисциплин*. При обдумывании возможных решений в споре, например, об опеке ребенка, рассмотрите этот вопрос так, как к нему мог бы подойти, скажем, преподаватель, банкир, психолог, адвокат по гражданским делам, министр, воспитатель, доктор, футбольный тренер или кто-то другой со специфической точки зрения. Если вы ведете переговоры о деловом контракте, предположите варианты, которые могут прийти в голову банкиру, изобретателю, профсоюзному лидеру, торговцу недвижимым имуществом, биржевому маклеру, экономисту, налоговому эксперту или социалисту.

Вы можете совместить оба приема; использовать круговую схему и посмотреть на проблему глазами различных специалистов. Проанализируйте по очереди, какой диагноз ситуации мог бы поставить каждый из экспертов, какого рода подходы каждый из них может предложить, и какие практические рекомендации могут за ними последовать.

Можно также увеличить число альтернатив соглашению, на которое вы рассчитывали, путем изобретения других приемлемых для вас договоренностей. В этом случае заранее обдумываются «худшая версия», так называемая «bottom line», которая имеется под рукой в случае, если соглашение, к которому вы стремитесь, недостижимо. Например, если не удастся прийти к соглашению по существу дела, возможно, вы договоритесь о процедуре. Если обувная фабрика не может договориться с оптовиком относительно того, кто должен уплатить за доставку бракованной обуви, возможно, они согласятся с тем, что вопрос надо передать арбитражу. Точно также, если постоянное соглашение недостижимо, можно попробовать договориться о временном. В конечном счете, если вы с другой стороной не можете достичь соглашения по первостепенным вопросам, то, как правило, можно достичь договоренности по вопросам второстепенной важности, то есть выяснить те моменты, с которыми вы оба не согласны, чтобы четко установить основные пункты ваших разногласий, а это не всегда очевидно. Представленные ниже пары прилагательных предполагают потенциальные соглашения разной «силы»:

Сильнее	Слабее
существенное	процедурное
постоянное	временное
всеобъемлющее	частичное
окончательное	в принципе
безусловное	условное
обязывающее	не обязывающее
первостепенное	второстепенное

Еще одна тактика изобретения вариантов заключается в *рассмотрении возможности не только изменить значение соглашения, но и его объем*. Вы можете, например, разделить вашу проблему на меньшие и, вероятно, более осуществимые «части». Издателю своей книги автор может предложить издать первые две главы, а затем посмотреть, как они будут продаваться. Клиенту, оплачивающему консультационную услугу, психологически проще решиться оплатить в начале 25 % от всей суммы, а не всю сумму. Соглашения могут быть частичными, вовлекающими меньшее число сторон, относиться только к некоторым аспектам, применяться только на определенных географических областях или осуществляться только в ограниченный период времени.

Хорошим стимулом может стать ваше предложение расширить существо дела, с тем, чтобы договоренность оказалась более привлекательной. Так, спор между Индией и Пакистаном о водах Инда в середине XX века стал поддаваться урегулированию только после вступления в дискуссию Международного банка реконструкции и развития. От сторон потребовали разработать новые ирригационные проекты, создать новые водохранилища и провести другие инженерные работы к выгоде обеих стран. После этого эти проекты стали финансироваться с помощью МБРР, и в сентябре 1960 г. между Индией и Пакистаном был заключен договор о распределении водных ресурсов Инда.

Во всех приведенных примерах те или иные участники обладали искусством изобретения вариантов, что предполагает наличие таких компетенций, как:

- умение отказаться от стереотипа;
- умение свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- умение находить неожиданные, уникальные решения.

Данные умения позволят и вам избежать типичных ошибок, сковывающих не только ваше творческое мышление, но и изобретательность другой стороны.

Изобретение вариантов в условиях конфликтных отношений

Переговорный процесс в условиях конфликтных отношений довольно сложен. Нередко его участники рассматривают ситуацию как конфликт с нулевой суммой и демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1) *Уход из-за стола переговоров.* В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить другой стороне суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;
- никогда не сжигать мосты: большинство взаимодействий участников конфликта носят долгосрочный характер, например отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т. д.;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщить об этом другой стороне;
- если первый шаг навстречу сделала другая сторона, оценить ее поступок по достоинству и не отвергать с порога ее предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров конфликтующие стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов лучшей альтернативы обсуждаемому соглашению (BATNA) значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет

обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернативного варианта решения проблемы и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей. За примером можно обратиться к известным событиям в международных экономических отношениях конца XX века. В торговой войне между США и Евросоюзом, отмеченной особенно активными действиями в 1999 г., стороны не смогли найти общий язык и преодолеть возникшие между ними противоречия. Они перешли к односторонним действиям: Евросоюз запретил ввоз американского «гормонального» мяса, а американцы ввели драконовские пошлины на ряд европейских продуктов, например, сыр рокфор и французские вина.

Однако не стоит забывать, что, вступив на путь переговоров, участники признали свою зависимость друг от друга. И если бы переговорный процесс был сорван, то осталось бы неразрешенным то противоречие, которое легло в основу конфликта. В торговой войне между США и Евросоюзом стороны были похожи на строителей вавилонской башни, которых Бог лишил единого языка. Но общий язык искать пришлось, башня не могла стоять недостроенной. Проведение в Сिएтле саммита Всемирной торговой организации в декабре 1999 г. послужило одним из шагов к возобновлению диалога.

2) *Поиск позитивного выхода* из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае эффективным может быть использование такого средства, как объявление перерыва. Это дает возможность конфликтующим сторонам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своих делегаций или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал дискуссии, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге у конфликтующих сторон появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту. Наверняка вы вспомните ситуации, когда обсуждение спорных вопросов с родителями, друзьями, коллегами по ра-

боте, перенесенное на другой день, завершалось взаимоприемлемым решением.

Если конфликтующие стороны стремятся решить проблему совместно, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, после чего определяется взаимоприемлемый вариант. Затем наступает этап подписания соглашения и завершения переговоров.

Таким образом, обсуждение и оценка альтернативных вариантов решения проблемы на принципиальных переговорах проводится на основе объективных критериев, которые способствуют достижению разумных соглашений с измеримым результатом. Существующие тактики, приемы и способы изобретения вариантов решения проблем на переговорах позволяют Вам создавать привлекательный для другой стороны вариант соглашения как в условиях принципиальных, так и жестких переговоров.

Контрольные вопросы

1. Каковы способы формулирования предложения устраивающего вас решения?
2. Что способствует обсуждению вариантов решения проблемы на принципиальных переговорах?
3. Какие возможности предоставляет метод «мозговой атаки» и каковы правила его применения?
4. В чем заключается сущность круговой схемы изобретения вариантов?
5. Как изобретать варианты в условиях конфликтных отношений?

ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Типы решений для достижения соглашения. Работа над соглашением. Методы завершения переговоров. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Итоговые документы. Устные договоренности.

Основные понятия: *переговорное пространство; типы решений: срединное, асимметричное, принципиально новое; объективные критерии оценки вариантов решения проблемы; метод консенсуса и метод «большинство голосов»; методы альтернативы, предположения, уступок, «накопления», стимулирования, углубления различий, нибблинга, «пробы» и ультиматума; результат переговоров; показатель успешности переговоров; альтернатива соглашению.*

Типы решений для достижения соглашения

Этот этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который будет находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что оппоненты могут согласиться, взаимодействуя в рамках *переговорного пространства* – области, где в принципе возможно достижение соглашения.

Р. Фишер и У. Юри приводят яркий пример, подтверждающий наличие ограничений, которые накладывает переговорное пространство. Если вы пришли в антикварный магазин, чтобы купить старинный серебряный сервиз стоимостью в тысячи долларов, а у вас – только сотенная купюра, не стоит ожидать, что искусные переговоры помогут вам покрыть эту разницу. Торг здесь неуместен.

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства, относительно равно удаленной от границ допустимого. В этом случае принятое решение воспринимается сторонами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный параметр от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие события скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Графическое изображение переговорного пространства больше напоминает пространство для торга. Но даже в случае реализации этой стратегии возможное взаимодействие сторон по размену уступками далеко не всегда укладывается в столь простую схему. Если же говорить о переговорах на основе интересов, то они могут быть проведены и вовсе без уступок. Поэтому в действительности переговорное пространство является более сложным и, по выражению М.М. Лебедевой, многомерным.

Достижение соглашения возможно на основе *трех типов решений*:

- *серединного*,
- *асимметричного*,
- *принципиально нового решения*.

Типичным решением на завершающем этапе переговоров является *серединное*, или *компромиссное*, решение. В этом случае конфликтующие стороны идут на взаимные уступки, которые примерно равноценны. Лучше, если равенство шагов на встречу друг другу будет выражено в числовых значениях, тогда определение «середины» не составит особого труда. Легче всего это сделать в ситуации «купли-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «*переговорный мнуэт*»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

Подобное решение было найдено в конфликте, развернувшемся вокруг Панамского канала. С 1903 г. зону этого канала контролировали США, вложившие в его строительство огромные суммы. В течение многих десятилетий панамцы требовали передачи канала в их управление. К середине 70-х гг. конфликтное противостояние обострилось настолько, что стороны вынуждены были вступить в переговоры. В 1977 г. был заключен договор о передаче канала, который принес Панаме только с 1980 по 2000 г. не один миллиард долларов дохода.

Второй тип решений – *асимметричное решение*, при котором уступки одной из сторон конфликта значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в тех ситуациях, когда:

- имеет место значительное различие в соотношении сил конфликтующих сторон;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей еще большими потерями;
- проблема, требующая решения, для одного из оппонентов гораздо менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений.

Все эти факторы могут иметь место, например, в конфликте между родителями и их сыном-подростком, который в итоге соглашается на принятие асимметричного решения, получая явно меньше условной половины.

Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из конфликтующих сторон. Именно такой характер носил по отношению к Германии Версальский договор 1919 г., заключенный после окончания Первой мировой войны. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как временная уступка оппоненту. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только для этого представится возможность. Развитие исторических событий после заключения Версальского договора вплоть до начала Второй мировой войны – яркая и трагичная иллюстрация последствий асимметричного решения.

Третий тип решения – *принципиально новое решение*, при котором противоречие полностью разрешается или становится несущественным, и отношения конфликтующих сторон меняются кардинальным образом. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров, ориентирующихся на полное завершение конфликта.

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым разрешить конфликт к взаимному удовлетворению оппонентов. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. Если вы помните, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам, после чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы они изобрели принципиально новое решение, то избежали бы взаимных потерь.

Другой путь к принципиально новому решению возможен через изменение интересов или их переоценку. В этом случае имеет место включение обсуждаемой проблемы в более широкий контекст. Такое происходит, например, когда оппоненты объединяются перед лицом общей, более серьезной опасности и их частные противоречия воспринимаются иначе. Например, в эпоху республиканского Рима, в период сложной внутривластной борьбы, было заключено соглашение – знаменитый Триумвират (60 г. до н. э.) – между могущественными деятелями Рима – Цезарем, Помпеем и Крассом, объединившее их усилия в противостоянии сенату.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Работа над соглашением

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Первый предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу.

Во втором случае участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего, участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Пренебрежение этими характеристиками может привести к неразумному соглашению и иметь печальные последствия. Взгляните на географическую карту мира и обратите внимание на контур границ Израиля. На многих участках она представляет собой прямую линию. Одна из таких линий появилась после Первой мировой войны и рассекла Голанские высоты на две части так, что Галилейское озеро (основной резервуар питьевой воды в регионе) оказалось на одной территории (впоследствии – у Израиля), а истоки многих рек, впадающих в это озеро, – на другой территории (впоследствии – у Сирии). Столь непродуманное решение до сих пор дает о себе знать в Ближневосточном конфликте.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением заключается в выборе при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе – устраивающее обе стороны решение.

Заключительный шаг – утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе интересов не только имеет место обоюдное согласие сторон, но и отсутствует вынужденный характер такого шага. На многосторонних переговорах применяются такие методы принятия решения, как *консенсус* и *большинство голосов*.

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

- если хотя бы один из оппонентов возражает, то решение не будет утверждено, и переговоры зайдут в тупик;
- необходимость многократных согласований может быть использована для затягивания переговорного процесса;
- опасность срыва переговоров практически у финишной черты может вынудить конфликтующие стороны к принятию расплывчатых формулировок решений.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Однако в этом случае актуальной становится проблема выполнения договоренностей. Примером может служить конфликт в сфере китобойного бизнеса, начавшийся еще в 80-е годы. Угроза истребления китов и давление мировой общественности вынудило Международную китобойную комиссию принять решение о моратории на добычу в коммерческих целях этих животных, одобренное большинством голосов. Однако четыре члена этой организации, на долю которых приходилось около 80 % мирового промысла, отказались подчиниться решению большинства, что чуть не пре-

вратило мораторий в фикцию. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

В случае успеха переговоров они завершаются *закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями* – в зависимости от официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в ситуациях межличностных конфликтов такая практика фактически отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Следует иметь в виду, что не всегда на стадии заключения соглашения переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров конфликтующие стороны могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

Методы завершения переговоров

Выбор метода завершения переговоров зависит от вида переговоров, характера взаимоотношений сторон, целей и задач переговоров, их культурного окружения и стиля. Самыми распространенными методами завершения переговоров являются техники альтернативы, предположения, уступки «в последний момент», нибблинг, а также методы накопления, стимулирования и подведения итогов, «углубления различий», «пробы» и ультиматума.

Техника альтернативы заключается в том, что одна из сторон делает окончательное предложение, которое ставит другую сторону перед выбором. Например, одна из сторон готова повысить размер комиссионных, если другая незамедлительно перечислит оплату за товар.

Техника предположения основывается на том, что участник переговоров может сделать другой стороне несколько пред-

ложений, предполагая, что хотя бы одно из них будет принято. Так, продавец побуждает покупателя принять его предложение, объявляя, что осталось лишь обсудить детали – цены, сроки поставки, график платежей и т. д.

Уступка «в последний момент» – это тот самый «рояль в кустах», который держится в секрете до конца обсуждения. Такая уступка не должна быть очень большой, ее роль – склонить другую сторону к заключению соглашения и сделать этот шаг для нее простым и приятным. Иногда можно использовать взаимосвязь уступок, то есть связать уступку, о которой просит другая сторона с ответной уступкой.

Нибблинг означает выдвигание дополнительных условий в последнюю минуту, когда считается, что лучше согласиться, чем рисковать всей сделкой, которая почти заключена.

Подход «накопление» предполагает достижение соглашения по каждому конкретному вопросу до тех пор, пока не будут согласованы все спорные моменты. В этом случае особенно важна очередность обсуждения вопросов.

Метод стимулирования используется для того, чтобы получить немедленное согласие другой стороны по интересующему Вас вопросу. Участник переговоров предлагает партнерам специальные преимущества, которые он будет иметь лишь в том случае, если немедленно примет предложение. Стимулом может быть бесплатная доставка, сборка и обслуживание оборудования, а также бесплатное обучение персонала, если другая сторона немедленно заключит контракт.

Подведение итогов – хороший способ удостовериться, что другая сторона понимает достигнутые по каждому вопросу договоренности так же, как и вы. В конце переговоров полезно кратко суммировать итоги переговоров.

Метод углубления противоречий полезен тогда, когда сторонам для заключения соглашения осталось преодолеть лишь некоторые разногласия. Тогда для ухода от обсуждения незначительных вопросов, полезно углубить противоречия. Это позволит сторонам более реалистично подойти к предложениям и ускорить завершение переговоров. Однако прежде чем использовать этот

метод, нужно убедиться в том, что он не приведет к заключению несбалансированного соглашения.

Метод «пробы» используется тогда, когда вы хотите апробировать подготовленный проект соглашения. Все замечания и возражения другой стороны по поводу проекта укажут на слабо проработанные вопросы.

Метод ультиматума (метод «в противном случае...») состоит в том, чтобы заставить противника принять выгодное для вас решение. Этот метод не оставляет выбора другой стороне, поэтому используется лишь в том случае, если лимиты доброй воли и взаимного доверия исчерпаны.

Метод завершения переговоров выбирается еще на стадии подготовки к ним. Каждый из методов, а также варианты их комбинирования и перехода от одного к другому желательно апробировать в ходе ролевой игры или мозгового штурма.

Непосредственно перед использованием любого из методов завершения переговоров необходимо ответить на следующие вопросы:

- Соответствует ли данное соглашение вашим целям?
- Выполнимо ли оно?
- Имеются ли у вас и у другой стороны ресурсы для выполнения соглашения?
- Имеются ли у другой стороны ресурсы для выполнения соглашения?
- Предусмотрены ли механизмы разрешения разногласий на стадии реализации соглашения?
- Имеется ли процедура внесения изменений?

В случае положительных ответов на эти вопросы, стороны переходят к завершению переговоров.

Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

После завершения прямого взаимодействия сторон говорить об окончании переговоров преждевременно. Оппоненты покидают «стол переговоров», но сам переговорный процесс вступает в

заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Прежде всего, каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех.

Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

1) Важнейший показатель успеха – *степень разрешения проблемы*. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог противостояния сторон различен:

- завершение конфликта в рамках модели «выигрыш – выигрыш» окончательно снимает проблему с повестки дня;
- завершение конфликта по сценарию «выигрыш – проигрыш» либо «проигрыш – проигрыш» не исключает конфликтного взаимодействия в будущем.

2) Другим важным критерием успешности являются *субъективные оценки переговоров и их результатов*. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Успешность переговоров позволяет оценить такой критерий, как *выполнение условий соглашения*. Даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением обязательств сторон. Поэтому наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включить в соглашение план по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения. Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А.С. Грибоедова, обеспечивавшего выполнение Персией условий Туркманчайского мира (1828 г.). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Как известно, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

В итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей. Иллюстрацию тому можно обнаружить опять же в истории русско-персидских отношений. Такая процедура была предусмотрена при заключении Гюлистанского мира (1813 г.) между Россией и Персией. Этот договор содержал сепаратный акт, оговаривавший право Персии обратиться к России с просьбой о пересмотре условий мира. Борьба за его пересмотр шла в течение четырех лет, пока наконец это соглашение не было признано Персией, а сепаратный акт – отменен.

Таким образом, если вам удалось четко сформулировать ваш вариант решения в такой форме, которая требует ответа «да», значит вы сделали реальное предложение с учетом интересов другой стороны. После заключения контракта или подписания соглашения участникам переговоров следует приступить к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее, поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

Переговоры никогда не заканчиваются

Принято считать, что завершать переговоры необходимо в тот момент, когда соглашение, на которое вы рассчитывали, подписано или, по крайней мере, получено согласие на его подписание в обозримом будущем. Правда, для этого нужно быть уверенным в том, что другая сторона имеет полномочия для принятия решения. В тех деловых культурах, где решения принимаются путем консенсуса, другой стороне могут потребоваться дополнительные консультации и согласования со всеми руководителями организации. Чтобы впоследствии у другой стороны не возникло искушения потребовать «уступок в последний момент», необходимо заявить, что любые изменения достигнутых договоренностей потребуют пересмотра всего пакета предложений.

Сам термин «завершение переговоров» весьма условен. Переговоры в принципе никогда не заканчиваются, так как и подписанный контракт всегда может быть прерван, пересмотрен или даже аннулирован одной из сторон.

Контрольные вопросы

1. Какие типы решений возможны при достижении соглашения?
2. Каковы методы завершения переговоров и чем обусловлен их выбор?
3. Что следует считать критериями успешных переговоров?
4. Как следует анализировать итоги переговоров?
5. Почему переговоры никогда не заканчиваются?

ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Описательные модели принятия решений в переговорном процессе. Феномены индивидуальных решений. Эффекты оценки и выбора альтернатив. Оценочные эффекты после принятия решений. Феномены коллективных решений. Стили принятия решений на переговорах.

Основные понятия: ожидаемая полезность; концепция ограниченной рациональности; теория перспективы: эффект собственности, эффект обрамления; теория раскаяния; стратегии многокритериального выбора: стратегии компенсации, стратегии исключения; феномены индивидуальных решений: эвристика репрезентативности, эвристика доступности, иллюзия контроля, феномен валентности, якорный эффект, эффект восприятия риска, эффект реактивного сопротивления, эффект чрезмерной уверенности, эффект поляризации; феномен «group-think»; эффект социальной фасилитации; феномен ложного согласия; феномен виртуального решателя; явление конформизма; стили принятия решений: инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный, авторитарный, демократичный, партисипативный.

Описательные модели принятия решений в переговорном процессе

Поиск решений и принятие решений в ситуациях выбора – важные действия, которые неразрывно связаны друг с другом в переговорной деятельности. Когда говорят «одна голова – хорошо, а две лучше» следует учитывать и ситуацию, в которой «две головы лучше», и отношения между «головами», и их способность преобразовывать ситуацию разногласия в ситуа-

цию решения проблемы. Кроме того, сам механизм принятия решений другой стороной нам не всегда понятен, а значит, и непонятно, как влиять на этот процесс. Для того чтобы определить, какие факторы влияют на процесс принятия индивидуальных и коллективных решений, необходимо обратиться к современной теории принятия решений.

Каждая из двух относительно независимых частей теории принятия решений – нормативная и психологическая – играет свою роль: нормативная теория предлагает специальные методы принятия решений, а психологическая – описывает реальное поведение людей в ситуациях выбора и раскрывает психологические механизмы принятия решений.

В рамках психологических исследований разрабатываются описательные модели принятия решений, которые помогают понимать и предсказывать поведение людей при выборе альтернатив. С этой целью проводятся многочисленные эксперименты, направленные на выявление основных закономерностей принятия решений человеком или группой людей.

Результатом подобных экспериментов становится открытие все новых *эффектов*, сопровождающих принятие индивидуальных и коллективных решений. Эти эффекты часто опровергают наши представления о том, как на самом деле принимаются решения, что мешает построению достаточно общей и стройной психологической теории решений. Переговорщику знание этих эффектов необходимо для того, чтобы контролировать собственное поведение и влиять на поведение другой стороны в процессе принятия решений.

Еще одним из направлений психологических исследований в этой области является изучение индивидуальных и корпоративных различий в принятии решений. Результаты этих исследований привели к выявлению разнообразных стилей принятия решений. Знание этих стилей также имеет большое значение в деятельности участников переговоров: оно помогает понять механизм принятия решений в другой организации. Чем больше организация, тем сложнее и запутаннее процесс принятия решений, но если не обнаружить в самом начале переговорного процесса, «кто дерга-

ет за ниточки», ваш бюджет времени, сил и эмоций увеличится многократно.

В отличие от нормативной теории решений, которая основана на концепции максимизации полезности и предписывает людям, как им следует принимать решения, в настоящее время не существует ни одной достаточно общей, описательной теории принятия решений. Вместе с тем существует несколько частных моделей, которые описывают и объясняют поведение людей в реальных ситуациях выбора. К ним относятся: концепция ограниченной рациональности, теория перспективы, теория раскаяния и стратегии многокритериального выбора.

Концепция ограниченной рациональности.

Классическая концепция максимизации полезности исходит из того, что личности, принимающей решения (ЛПР), известны не только все альтернативы, но и все возможные последствия каждой альтернативы в различных условиях среды, которые могут сложиться на момент реализации решения. Полный перечень этих условий и вероятности их возникновения также считаются известными. Другими словами, предполагается, что ЛПР обладает достаточно полной информацией об условиях, альтернативах и их последствиях. Формально эту информацию можно представить в виде таблицы, строки которой соответствуют альтернативам, а столбцы – условиям среды (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Структура информации

Альтернатива	Условия среды			
	S_1	S_2	S_3	...
x	A_{11}	A_{12}	A_{13}	...
y	A_{21}	A_{22}	A_{23}	...
z	A_{31}	A_{32}	A_{33}	...

На пересечении строк и столбцов находятся результаты принятия решения, то есть известные оценки выигрыша или ценнос-

ти каждой альтернативы в тех или иных условиях. Тогда, согласно концепции максимизации полезности, рационально мыслящий человек оценивает ожидаемую полезность каждой альтернативы, суммируя все возможные выигрыши в различных условиях среды, умноженные на вероятности появления этих условий. Затем ЛПР принимает оптимальное решение, которому соответствует максимальная ожидаемая полезность.

В качестве примера можно привести задачу выбора из двух лотерей *A* и *B*.

A: С вероятностью 0,30 выиграть \$ 3 000, заплатив за лотерейный билет \$ 30.

B: С вероятностью 0,10 выиграть \$ 10 000, заплатив за лотерейный билет \$ 100.

Чтобы принять решение, мы должны посчитать ожидаемую полезность (или ценность) каждой лотереи, то есть сложить возможные исходы, умножив их предварительно на соответствующие вероятности. Тогда для лотереи *A* получаем:

$$(\$ 3\,000 - \$ 30) \times 0,30 - \$ 30 \times 0,70 = \$ 870.$$

С другой стороны, ожидаемый выигрыш для лотереи *B* составляет:

$$(\$ 10\,000 - \$ 100) \times 0,10 - \$ 100 \times 0,90 = \$ 900.$$

Таким образом, согласно предписаниям теории, мы должны выбрать второй вариант, поскольку ему соответствует максимальная ожидаемая полезность.

Но предположение о наличии полной информации, необходимой для принятия оптимальных решений, является очень «сильным». В подавляющем большинстве случаев люди не ведут себя рационально. Это объясняется, во-первых, ограниченными способностями людей по восприятию и переработке больших объемов информации, а во-вторых, нехваткой самой информации, требуемой для принятия оптимального решения. Дело в том, что в

реальных ситуациях информация о возможностях, как правило, расплывчата или вообще отсутствует. Кроме того, последствия каждой альтернативы непонятны, условия среды слишком изменчивы и сложны для того, чтобы их четко обозначить и оценить соответствующие вероятности. Очевидно, что теория ожидаемой полезности не отвечает на вопрос, каким образом невооруженный человеческий разум справляется со всеми сложностями реального мира? Для этого необходимо обратиться к другим моделям или теориям, которые описывают действительное поведение людей в ситуациях выбора.

Одна из таких моделей – *концепция ограниченной рациональности* – была предложена в 1956 г. лауреатом Нобелевской премии по экономике Гербертом Саймоном. Ученый установил, что люди используют три основных правила, или «стратегии упрощения», которые позволяют им принять решение.

Во-первых, люди упрощают реальную ситуацию, рассматривая лишь небольшое число альтернатив и их возможных последствий.

Во-вторых, люди упрощают проблему выбора, устанавливая так называемые уровни притязаний или устремлений по всем возможным последствиям, к которым может привести та или иная альтернатива.

В-третьих, люди выбирают первую альтернативу, которая «удовлетворяет» всем уровням притязаний. Например, принимая решение о покупке загородного дома, мы не рассматриваем все существующие варианты выбора (их число очень велико), а ограничиваемся небольшим набором альтернатив (обычно не более 5–7 вариантов). Затем мы устанавливаем разумные требования, которым, по нашему мнению, должен удовлетворять удачный выбор (например, по цене, площади земельного участка, расстоянию от города и т. д.). Причем эти требования в процессе получения новой информации могут изменяться. Как только найден подходящий вариант, дальнейший поиск прекращается, и мы принимаем удовлетворительное решение. Иначе говоря, мы можем выбрать не самый лучший вариант из всех возможных, а лишь тот, который удовлетворяет нашим требованиям или насущным потребностям.

Аналогично поступают участники переговоров, принимая решения, которые, согласно данной концепции, не могут рассматриваться как рациональные или иррациональные, а лишь как вынужденно или ограниченно рациональные. Они не стремятся «оптимизировать», а хотят почувствовать себя «удовлетворенными», то есть выбирают первую альтернативу, которая отвечает их основным требованиям. Таким способом они избегают сбора и переработки огромных массивов информации, но вместе с тем продолжают неплохо ориентироваться в сложных ситуациях, действуя разумно и целесообразно.

Теория перспектив.

Теория перспектив, предложенная Д. Канеманом и А. Тверски в 1979 г., описывает поведение людей, принимающих решения в условиях риска. *Перспективой называется некоторая ситуация выбора с вероятностными исходами.* Выводы теории перспектив, основанные на многочисленных психологических экспериментах, также отличаются от рекомендаций нормативной теории ожидаемой полезности.

В результате экспериментов было установлено, что люди придают большее значение потерям, чем приобретениям, даже если их величина одинакова. Другими словами, потери всегда кажутся «большими», чем приобретения. Например, нас сильнее огорчит потеря \$ 500, чем обрадует находка той же суммы денег. Отношение к потерям проявляется в *эфекте собственности*, согласно которому потеря какого-либо предмета ощущается людьми сильнее, чем его приобретение. Например, мы обычно соглашаемся продать принадлежащую нам вещь за цену больше той, которую сами согласились бы заплатить за эту вещь, если бы она нам не принадлежала. Логично предположить, что в этом случае продавцы расстаются с ценным для себя предметом и поэтому рассматривают его продажу как потерю. Вместе с тем для покупателей этот предмет еще не обладает столь же высокой ценностью, и поэтому они рассматривают его приобретение как выигрыш. Поскольку в обоих случаях речь идет об одном и том же предмете, то объективные значения проиг-

рыша для продавца и выигрыша для покупателя одинаковы. Однако вследствие указанных причин субъективная величина проигрыша обычно оказывается выше, чем субъективное значение выигрыша. Таким образом, ценность потерь субъективно завышается по сравнению с ценностью такого же «количества» приобретений.

Это явление используется некоторыми фирмами, которые предлагают свои товары на основе «испытательного срока». Обладание предметом субъективно повышает его ценность, и покупателю бывает трудно с ним расстаться. Кроме того, эффект собственности служит причиной основного противоречия, которое присутствует в любых переговорах. Дело в том, что договор, заключенный сторонами на переговорах, одна сторона склонна рассматривать как потерю, а другая – как приобретение, даже если объективно он одинаково выгоден обеим сторонам.

Авторы теории перспектив установили, что люди обычно уклоняются от риска, чтобы получить гарантированный выигрыш, и предпочитают риск, чтобы избежать гарантированных потерь. Для иллюстрации этой закономерности Д. Канеман и А. Тверски приводят два примера, которые использовались ими для экспериментов. В первом примере испытуемым предлагалось сделать выбор между альтернативами *A* и *B*.

A: С вероятностью 0,50 вы получите \$ 1 000 или с вероятностью 0,50 вы не получите ничего.

B: Вы наверняка получите \$ 500.

Оба варианта имеют одинаковую ожидаемую полезность, равную \$ 500 ($\$ 1\,000 \times 0,5 + \$ 0 \times 0,5 = \$ 500 \times 1,0$). Поэтому теоретически ответы испытуемых должны были бы разделиться поровну. Однако этого не произошло. Подавляющее большинство участников отказались рисковать и вы брали альтернативу *B*, связанную с получением гарантированного выигрыша. В этом случае эксперимент показал *стремление избежать риска*.

В другом примере испытуемым предлагалось сделать выбор между альтернативами *C* и *D*.

C: С вероятностью 0,50 вы потеряете \$ 1 000 или с вероятностью 0,50 вы не потеряете ничего.

D: Вы наверняка потеряете \$ 500.

На этот раз большинство участников эксперимента выбрали альтернативу *C*, то есть согласились пойти на риск, чтобы избежать гарантированной потери \$ 500, хотя и в этом случае оба варианта имеют одинаковую ожидаемую полезность, равную $-\$ 500$ ($-\$ 1\,000 \times 0,5 + \$ 0 \times 0,5 = -\$ 500 \times 1,0$). Таким образом, в этом случае было продемонстрировано стремление к риску.

Приведенные примеры, а также результаты других исследований, подтверждают общий вывод теории перспектив о том, что формулировка задачи влияет на предпочтения людей и их отношение к риску. Если задача выбора представлена «в терминах приобретений», то люди уклоняются от риска. И наоборот, если задача выбора представлена «в терминах потерь», то люди предпочитают рисковать. Это психологическое явление получило название «*эффект обрамления*» (*framing*).

«Эффект обрамления» может быть использован переговорщиками для предсказания поведения ответственных за принятие решений в зависимости от того, как сформулирована задача выбора – в терминах выигрышей или в терминах проигрышей. Если задача представлена в терминах выигрышей, то в большинстве случаев ЛПР будут склоняться к избеганию риска. Если же задача представлена в терминах проигрышей, то, скорее всего, будет наблюдаться обратная тенденция – стремление к риску. Используя «эффект обрамления», можно не только предсказывать поведение людей, но и влиять на него, изменяя тип обрамления в зависимости от того, какое решение мы хотим инициировать – осторожное или рискованное.

Еще одно отличие теории перспектив от теории ожидаемой полезности заключается в отношении людей к вероятности получения того или иного результата. Было установлено, что люди склонны завышать маленькие вероятности и занижать средние и большие вероятности достижения значимых для себя результатов. Это явление называют эффектом субъективной оценки малых, средних и больших вероятностей. Так, стремление людей завышать низкую вероятность можно показать на примере двух

задач. В первой задаче испытуемым предлагалось сделать выбор между альтернативами *A* и *B*.

A: 1 шанс из 1 000 выиграть \$ 5 000.

B: Получить наверняка \$ 5.

Большинство людей, которым предложили эту задачу, выбрали альтернативу *A*, то есть предпочли рискнуть, чтобы выиграть 5 000 \$, хотя ожидаемая полезность обоих вариантов одинакова и равна \$ 5 ($\$ 5\,000 \times 0,001 + \$ 0 \times 0,999 = \$ 5 \times 1,0$).

Во второй задаче предлагалось сделать выбор между альтернативами *C* и *D*.

C: 1 шанс из 1 000 потерять \$ 5 000.

D: Просто потерять \$ 5.

Теперь большинство испытуемых выбрали альтернативу *D*, то есть отказались рисковать, хотя и в этой задаче ожидаемая полезность обоих вариантов одинакова и равна $-\$ 5$ ($-\$ 5\,000 \times 0,001 + \$ 0 \times 0,999 = -\$ 5 \times 1,0$). Поскольку ожидаемая полезность альтернатив одинакова, то в обоих случаях испытуемые должны были бы разделиться на две примерно равные группы. Однако этого снова не произошло. По мнению авторов эксперимента, наблюдаемый эффект можно объяснить тем, что люди переоценивают маленькие вероятности (например, 0,001) больших выигрышей или проигрышей. Поэтому ожидаемая полезность варианта *A* по сравнению с *B* субъективно возрастает, а варианта *C* по сравнению с *D* – уменьшается.

Склонность людей завышать риск больших потерь используется в страховом бизнесе, когда люди соглашаются платить определенные страховые взносы, чтобы «обезопасить» себя от вероятных несчастных случаев. В переговорном процессе страховщика с клиентом эта особенность принятия решений может эксплуатироваться для создания потребности (нужды) клиента в безопасности, что вынуждает его шаг за шагом уступать страховщику, чтобы чувствовать себя «в порядке».

Теория раскаяния.

Наряду с теорией перспектив, объясняющей «нерациональное» поведение людей в ситуациях выбора, в 1982 г. американские экономисты **Г. Лумс** и **Р. Сагден** предложили теорию раскаяния, которая основана на двух основных положениях.

1. Многие люди после принятия решения испытывают чувство раскаяния или сожаления. Это происходит потому, что в некоторых случаях они оценивают качество своих решений не с точки зрения того, что действительно произошло, а относительно того, что могло бы произойти, если бы они поступили наилучшим образом.

2. Люди не только испытывают эти чувства, но и пытаются представить, предугадать их еще до принятия решения. Например, если группе испытуемых предложить выбор между альтернативой *A* – с вероятностью 0,50 получить \$ 1000 или с вероятностью 0,50 не получить ничего, и альтернативой *B* – наверняка получить \$ 500, то большинство выберет второй вариант из-за боязни разочарования, которое они могут испытать в случае неудачи. В этой ситуации мы наблюдаем аналогичную тенденцию к избеганию риска, которая описывается в теории перспектив, но теория раскаяния объясняет ее по-другому – с помощью такого понятия, как *сожаление*, которое добавляется к простой оценке полезности каждой альтернативы.

Стратегии многокритериального выбора.

Наиболее часто в своей жизни люди сталкиваются с проблемой оценки альтернативы по нескольким показателям эффективности или качества (например, прибыль, риск, издержки), описывающих различные свойства объектов, предъявляемых для выбора. Эти свойства называются *атрибутами* альтернатив, а возникающие проблемы – многокритериальными или многоатрибутными задачами принятия решений. Они представляют собой достаточно сложный класс задач для человеческой системы переработки информации. Наличие нескольких критериев выбора приводит к резкому возрастанию количества информации, необходимой для оценки и сравнения альтернатив, и, как следствие, к большой нагрузке на кратковременную память человека. Поскольку ее

объем ограничен, это заставляет людей использовать различные правила или эвристики, чтобы упростить задачу и сделать обоснованный выбор. В результате экспериментов были установлены две группы таких правил.

Стратегии компенсации применяются, когда люди стремятся сопоставить достоинства и недостатки каждой альтернативы, чтобы сравнить их между собой и выбрать наилучшую. К ним относятся аддитивная стратегия, стратегия аддитивных разностей и стратегия идеальной точки.

1. *Аддитивная стратегия* заключается в том, что люди определяют общую полезность каждой альтернативы как сумму оценок по отдельным атрибутам, полученных с учетом относительной важности этих атрибутов. Так, в примере с покупкой дома можно выделить основные атрибуты (цена, местоположение, возраст постройки и др.), определить их важность для покупателя, оценить каждый вариант по всем атрибутам и затем сложить полученные оценки, предварительно умножив их на «веса» атрибутов. Тогда наилучшим выбором будет вариант с максимальной общей полезностью.

2. *Стратегия аддитивных разностей* используется при парных сравнениях альтернатив и заключается в том, что люди оценивают не общую полезность каждой альтернативы, а только различие между ними. Формально это различие выглядит как сумма «взвешенных» разностей оценок альтернатив по всем атрибутам. Если полученная сумма положительна, то первая из двух альтернатив предпочтительнее, чем вторая. При этом установлено, что люди часто пренебрегают теми атрибутами, по которым различие оценок альтернатив невелико. Например, можно оценить «разницу» между двумя вариантами покупки дома только по цене и местоположению, если по остальным атрибутам они примерно одинаковы. Затем формируется мнение об их различии в целом и выносится суждение о предпочтительности того или иного варианта.

3. *Стратегия идеальной точки* напоминает правило аддитивных разностей, но отличается от него тем, что все альтернативы сравниваются не между собой, а с некоторым эталоном, то есть идеальным вариантом, который существует лишь в нашем сознании, но практически недостижим.

Стратегии исключения.

Стратегии исключения используются в тех случаях, когда люди отказываются от сравнения достоинств и недостатков всех альтернатив и применяют простые эвристические правила, чтобы исключить из рассмотрения как можно больше вариантов, «не заслуживающих внимания», и оставить небольшое число альтернатив, из которых можно сделать разумный выбор.

Стратегия доминирования применяется для поиска такой альтернативы, которая по всем атрибутам не хуже и хотя бы по одному атрибуту лучше, чем все остальные варианты выбора. Например, при выборе места работы из нескольких предложений следует выбрать более престижное при условии, что по другим атрибутам (должности, оплате труда, перспективам роста и т. д.) оно, по крайней мере, не хуже, чем остальные варианты. Эта стратегия позволяет исключить некоторые возможности и сократить множество альтернатив, но обычно не приводит к выбору наилучшей альтернативы, поскольку она существует далеко не всегда.

Конъюнктивная стратегия позволяет исключить альтернативы, которые не удовлетворяют минимальным требованиям по всем атрибутам одновременно. Такая стратегия согласуется с концепцией ограниченной рациональности и приводит к выбору первой удовлетворительной альтернативы, если она существует. Например, принимая решение о приобретении автомобиля, в соответствии с конъюнктивной стратегией мы выбираем достаточно престижную модель, цена которой не выше допустимой, а мощность и надежность не ниже требуемых значений. Если удовлетворительное решение не найдено, то необходимо расширить список альтернатив или ослабить требования к ним по отдельным атрибутам.

Дизъюнктивная стратегия состоит в том, что каждая альтернатива оценивается по своим лучшим качествам независимо от того, какие значения имеют остальные атрибуты. После этого для окончательного выбора оставляются только те альтернативы, которые «лучше всех» по каждому отдельному атрибуту. Например, вначале мы можем остановить свой выбор на самой дешевой модели, если даже по остальным качествам она явно уступает другим вариантам, затем выбрать самую престижную

модель, если даже ее цена слишком высока, и т. д. Остальные варианты исключаются из дальнейшего рассмотрения.

Стратегия удаления по аспектам основана на принципе удаления альтернатив, не удовлетворяющих нашим требованиям по самому важному атрибуту, затем среди оставшихся исключаются альтернативы, не подходящие по менее важному атрибуту, и далее, пока не останется один или несколько вариантов для окончательного выбора. Так, мы отберем вначале не самые, а достаточно престижные модели автомобиля, затем среди них – достаточно дешевые и т. д.

Как показывают исследования, на самом деле люди не ограничиваются какой-либо одной стратегией, а используют их сочетания. При этом, как правило, они стараются сократить множество альтернатив до разумных пределов с помощью стратегий исключения. Если после этого остается несколько вариантов, то среди них определяется наилучший с помощью той или иной стратегии компенсации.

Феномены индивидуальных решений

Процесс принятия решений сопровождается разнообразными явлениями, которые обусловлены психологическими особенностями процессов переработки информации человеком. Эти явления, или эффекты, приводят к так называемым *деформациям выбора*, то есть отклонениям поведения людей от рационального процесса принятия решений. Обычно их делят на три группы:

- эффекты оценки вероятностей случайных событий;
- эффекты оценки и выбора альтернатив;
- оценочные эффекты после принятия решения.

Обычно в процессе принятия решений люди субъективно оценивают исходы и вероятности случайных событий, используя определенные правила для сокращения времени и усилий по сравнению с рациональным процессом сбора и обработки объективной информации. Одно из таких правил, позволяющих оценить исходы и вероятности событий, называется *эвристика репрезентативности* (*representation heuristic*). Ее сущность заключается в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятностей слу-

чайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям. Об этих событиях можно сказать, что они репрезентативны опыту людей. Эвристика репрезентативности имеет несколько проявлений.

Во-первых, во многих случаях люди более высоко оценивают вероятности частных и конкретных событий по сравнению с общими и абстрактными событиями. Другими словами, если событие A – частный случай события B , то субъективная оценка вероятности первого события парадоксальным образом оказывается выше, чем второго, хотя очевидно, что это противоречит здравому смыслу и основным принципам теории вероятностей. Например, А. Тверски и Д. Канеман отмечают, что по результатам экспериментов люди более высоко оценивали возможность некоего теннисиста на Уимблдонском турнире проиграть первый сет и непременно выиграть матч, чем просто проиграть первый сет.

Во-вторых, люди считают, что последовательности случайных событий «локально репрезентативны», то есть небольшие выборки исходов этих событий должны обладать такими же характеристиками, которые справедливы только для очень большого числа событий. Это часто приводит людей к совершению *ошибки игрока*, который верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на самом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. В частности, если после нескольких подбрасываний монеты выпадает «орел», то многие уверены, что в следующем подбрасывании, скорее всего, выпадет решка, причем эта уверенность возрастает по мере того, как увеличивается число выпавших подряд «орлов». Ошибка игрока часто наблюдается в азартных играх, спорте, бизнесе и в обыденной жизни.

В-третьих, эвристика репрезентативности приводит к тому, что при оценке вероятностей случайных событий люди порой игнорируют объективную информацию о частоте этих событий. Во многих случаях оценка частоты событий влияет на субъективную оценку их вероятностей. Если событие происходит относительно часто, то люди обычно более высоко оценивают его вероятность, и наоборот.

В-четвертых, эвристика репрезентативности может приводить к ошибкам в прогнозировании исходов событий. Если некоторое действие или событие приводит к неожиданно высоким или низким результатам, которые существенно отличаются от нормы, то в последующем люди склонны переоценивать значение этого исхода, учитывая его в своих прогнозах как очень важную информацию.

Другое распространенное явление, сопровождающее процессы принятия решений, носит название *эвристика доступности (availability heuristic)*. Эта эвристика играет наиболее важную роль среди всех факторов, влияющих на оценку частоты или вероятности случайных событий. Суть данного эффекта заключается в том, что человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события или подобные им приходят на ум, представляются или всплывают в памяти. Исследуя этот феномен более глубоко, психологи задавались вопросом: в каких случаях эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам вероятностей? В результате экспериментов было установлено несколько таких случаев.

Во-первых, нам кажется, что маловероятные события происходят очень часто, если сведения о них постоянно «мелькают» в средствах массовой информации, упоминаются в рекламе или распространяются в виде слухов. С другой стороны, часто происходящие события кажутся нам маловероятными или даже невозможными, если о них мало говорят, пишут, то есть информация об этих событиях менее доступна и встречается редко.

Во-вторых, эвристика доступности приводит к ошибочным оценкам, когда пример одного события придумать сложнее, чем другого. Так, в хорошо известном эксперименте А. Тверски и Д. Канемана испытуемых спрашивали, какие слова чаще встречаются в типовом тексте на английском языке – слова, которые начинаются на букву *k*, или слова, в которых буква *k* стоит на третьем месте? Из 152 опрошенных 105 человек уверенно ответили, что слова, начинающиеся на *k*, встречаются чаще, хотя на самом деле в английском языке слов, в которых буква *k* стоит на третьем месте, примерно в два раза больше, чем слов, начинающихся на эту букву.

В-третьих, эвристика доступности приводит к ошибкам, когда какие-либо примеры или ситуации легче воспринимаются визуально, чем другие. В переговорном процессе на стадии обсуждения проблемы и вариантов ее решения для этого могут использоваться разнообразные способы визуализации в презентациях, такие как схемы, рисунки, графики, таблицы, диаграммы. Это позволяет манипулировать оппонентами в процессе принятия решений, просто изменяя их визуальное представление о проблеме.

В-четвертых, события оцениваются как более вероятные, если их легче представить или вообразить. Например, если группе испытуемых предъявить некоторый сценарий развития событий и попросить представить его во всех подробностях, то в дальнейшем именно этот сценарий будет оцениваться большинством группы как более вероятный, чем до проведения эксперимента. Таким образом, появляется возможность влиять на поведение лиц, принимающих решения.

В-пятых, на оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях. Это явление очень тесно связано с эвристикой доступности и носит название *эффект наглядности*. Эксперименты показали, что люди, принимая решения, в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое и бедное описание достоверных событий. Сила яркой информации широко используется презентерами, которые стремятся повлиять на решения партнеров по переговорам.

Учитывая влияние эффекта наглядности, можно дать две основные практические рекомендации участникам переговоров. С одной стороны, при оценке вероятностей двух или более событий необходимо «уравнивать» их по степени яркости описания. С другой стороны, намеренно увеличивая или уменьшая наглядность соответствующих описаний, можно влиять на восприятие людьми тех или иных событий и, следовательно, на оценку их вероятностей при принятии решений.

Наша субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько мы верим, что своими действиями можем повлиять на исход данного события, то есть верим в кон-

тролируемость этого события. При этом возможны два варианта. Часто это только «иллюзия контроля».

Во-первых, если исход события желателен для нас, то мы считаем его тем более вероятным, чем больше верим в его контролируемость. Например, вероятность совершения выгодной сделки будет оцениваться нами достаточно высоко, если мы действительно можем заинтересовать своего партнера и повлиять на его поведение.

Во-вторых, если мы верим в контролируемость события, но его исход имеет для нас негативное значение, то вероятность этого события субъективно занижается. Например, вероятность потери всех вложенных средств мы будем оценивать ниже, если знаем, как распорядиться этими средствами, и уверены в успехе.

В большинстве ситуаций такие оценки вероятностей вполне адекватны, поскольку человек, имеющий возможность определенным образом влиять на ход событий, действительно делает положительный исход более вероятным, а отрицательный исход менее вероятным.

Иллюзия контроля была продемонстрирована в ряде интересных экспериментов. Так, в одном из них испытуемым предлагалось за \$ 1 приобрести лотерейный билет, на который можно было бы выиграть \$ 50. При этом все испытуемые были разделены на две группы. Каждый из участников первой группы выбирал билет самостоятельно, а второй – получал его случайным образом от организаторов эксперимента. Реальный розыгрыш билетов не проводился. Однако испытуемых из обеих групп просили ответить на вопрос: за какую цену они согласились бы продать свой лотерейный билет, если бы за него покупатель был готов заплатить больше исходной цены, то есть \$ 1. Оказалось, что испытуемые первой группы (выбравшие билет самостоятельно) назвали в среднем цену \$ 8,67, а испытуемые второй группы (получавшие билет от экспериментатора) – всего лишь \$ 1,96. Чем объяснить такое различие в их ответах? Авторы эксперимента предположили, что испытуемые, которые выбирали билет сами, завышали вероятность выигрыша, поскольку находились под влиянием иллюзии контроля и верили, что могут повлиять на исход лотереи.

Эффекты оценки и выбора альтернатив

В задачах принятия решений при оценке людьми как вероятностей случайных событий, так и последствий альтернатив люди непроизвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом. Подобный *якорный эффект* также называется *эффектом привязки*. Оценки, которые играют роль «якоря», как бы притягивают к себе мнение людей, которые, ничего не подозревая, подгоняют под них свои суждения.

Для демонстрации этого эффекта рассмотрим эксперимент, описанный С. Плаус в книге «Психология оценки и принятия решений». В этом эксперименте все испытуемые разделены на две группы. На виду у первой группы экспериментатор запускает рулетку, которая разделена на сектора с некоторыми числами. Стрелка указывает на число 65. После этого группе задается вопрос: больше или меньше 65 % составляют африканские государства в Организации Объединенных Наций? Большинство членов группы уверены, что меньше. Затем их просят ответить: сколько африканских государств в ООН? Каждый из участников первой группы дает свою оценку, и экспериментатор записывает результаты. Аналогичные вопросы задаются второй группе. Различие состоит лишь в том, что в этом случае рулетка останавливается около числа 10, и, соответственно, в первом вопросе 65 заменяется на 10.

Результаты эксперимента показали, что средние значения ответов испытуемых на второй вопрос в обеих группах существенно различаются. Оказалось, что испытуемые первой группы (там, где рулетка остановилась на 65) в среднем отвечали, что в ООН африканские государства составляют 45 %, а испытуемые второй группы (там, где рулетка остановилась на 10) в среднем давали ответ 25 %. Поскольку участники эксперимента были одинаково некомпетентны в этом вопросе, то единственная возможная причина столь большого различия в их ответах состоит в том, что разным группам были даны разные точки отсчета или «якоря»: первой – 65, второй – 10. Именно они и повлияли на последующие оценки, хотя испытуемые видели, что эти «якоря» назнача-

лись случайно и, более того, не имели никакого отношения к решаемой задаче.

В реальных ситуациях якорный эффект наблюдается при обсуждении бюджетов организаций: бюджетные расходы в текущем году могут стать привязкой для определения аналогичных расходов на следующий год. Также установлено, что если в статьях закона, описывающих наказания, более строгие меры предшествуют более снисходительным, то судьи выносят более суровые приговоры, чем в тех случаях, когда мягкие меры пресечения описываются раньше.

Риэлторы также могут быть подвержены якорному эффекту. Группе опытных риэлтеров было предложено оценить дом, предназначенный для продажи. Официально этот дом был оценен специалистами в \$ 135 000. Для оценки дома все риэлтеры получили совершенно идентичные документы за тем исключением, что в них были указаны разные цены, якобы рекомендованные экспертами. Причем разброс этих цен находился в примерном диапазоне от \$ 120 000 до \$ 150 000. После осмотра дома риэлтеры должны были дать свои оценки его стоимости. Результаты эксперимента показали, что оценки риэлтеров существенно различались (примерно от \$ 115 000 до \$ 130 000) в зависимости от «экспертной» оценки, указанной в документах. Дело в том, что именно эта оценка («якорь») притягивала к себе мнение экспертов, отвлекая их от реальных факторов, влияющих на стоимость дома.

Чтобы защититься от влияния «якоря», необходимо сознательно и критически относиться к любой предложенной оценке, даже если она выглядит правдоподобной. Самый лучший способ – вообще не принимать во внимание эти оценки, забыть о них, хотя практически это сделать трудно. Если привязка слишком высокая или низкая, то можно попытаться придумать альтернативную привязку, столь же высокую или низкую, но в обратном направлении, чтобы компенсировать негативное влияние первоначальной оценки.

В условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, то есть возможностью неблагоприятного исхода, наблюдается *эффект восприятия риска (феномен М. Стар-*

ра). В «рискованных» ситуациях важную роль играет такое личностное качество людей, как склонность к риску. Исследования показывают, что если человек добровольно ставит перед собой цели и принимает решения для их достижения, то его склонность к риску увеличивается, риск воспринимается положительно. Такое восприятие риска характерно для деятельности людей в бизнесе, политике, военном деле, спорте и других областях, связанных с высокой неопределенностью.

В ситуациях «принудительного» риска, в которые человек попадает не по своей воле, его отношение к риску изменяется на противоположное. Например, люди резко отрицательно относятся к строительству опасных объектов, таких как атомные электростанции или химические производства, вблизи своих городов, поскольку они вынужденно оказываются в ситуации постоянного риска.

Любое внешнее давление, которое выражается в ограничении свободы действий или выбора, порождает сильную ответную реакцию со стороны человека, так называемый *эффект реактивного сопротивления*. С одной стороны, эта реакция заключается в стремлении человека совершить именно то действие и принять именно то решение, на которые накладываются ограничения или запрет. С другой стороны, если человеку навязывать или «усиленно рекомендовать» какое-либо решение, то возникает реактивное сопротивление не принимать это решение. В данном случае субъективная ценность такого решения резко падает, хотя на самом деле оно может оказаться наилучшим.

Эффект реактивного сопротивления может использоваться в качестве реального механизма управления оппонентами на переговорах. С его помощью можно попытаться «заставить» человека принять некоторое решение или, наоборот, отказаться от него. Например, чтобы повысить привлекательность альтернативы и склонить другую сторону к ее выбору, можно нарочито усиленно «отговаривать» оппонента от данного решения, не приводя при этом никаких разумных аргументов. В этом случае ваш «совет» будет выглядеть как запрет или ограничение, и шансы на принятие нужного вам решения повысятся. С этой же целью можно

упорно навязывать ЛППР некое «постороннее» решение, которое не имеет большой ценности, но играет роль дополнительной альтернативы.

Оценочные эффекты после принятия решения

Исследования показывают, что в большинстве случаев люди переоценивают правильность своих решений, что и послужило основанием для обозначения данного явления как *эффект чрезмерной уверенности* после принятия решения. Конечно, проверить это удастся не всегда, но в некоторых ситуациях объективные критерии правильности решений установлены. Поэтому их можно сравнить с субъективными оценками уверенности людей после принятия решения. Это возможно в экспериментальных условиях, когда испытуемым задают общие вопросы, на которые уже известны правильные ответы. Например, группу испытуемых можно попросить ответить на вопросы типа: «В каком городе больше населения – в Париже или Москве?» В этом случае необходимо сделать выбор между двумя городами. Допустим, что человек ответил на 100 подобных вопросов и в среднем оценил уверенность в своих ответах на 75 %. Если же при этом он дал только 60 % правильных ответов, то очевидно, что в этом случае имеет место эффект чрезмерной уверенности.

Дальнейшие исследования эффекта чрезмерной уверенности показали, что оценка людьми правильности принятого решения зависит от трудности решаемой задачи. Было установлено, что при увеличении трудности число правильных решений сокращается, но степень уверенности людей в их правильности возрастает. Вместе с тем при уменьшении трудности задачи число правильных ответов естественно увеличивается, но степень уверенности людей в их правильности почему-то снижается. Если задача очень легкая, то может наблюдаться обратное явление – *эффект недостаточной уверенности*, то есть в среднем оценка людьми правильности своих решений вообще оказывается ниже, чем процент правильных решений. На первый взгляд возникает парадокс: в трудных задачах люди

демонстрируют уверенность, а в легких задачах – неуверенность в своих решениях.

Объяснить это интересное явление можно следующим образом. Когда человек должен принять решение, он в определенной степени уже представляет себе ту проблему, с которой имеет дело, и поэтому может примерно оценить свою компетентность в этой области. Предварительная самооценка компетентности соответствует уверенности человека в том, что он сможет успешно решить данную проблему. Вместе с тем эта первоначальная оценка выполняет функцию «якоря», который привязывает к себе все последующие оценки уверенности. Если же проблема оказывается труднее, чем ожидалось вначале, то уверенность в ее успешном решении снижается, но не сильно: ее держит «якорь». В итоге средняя оценка уверенности в принятом решении будет несколько ниже, чем первоначальная, но все-таки выше, чем действительная правильность решений. Как следствие, при решении сложных задач наблюдается эффект чрезмерной уверенности.

В противоположной ситуации, когда проблема оказывается более легкой, чем ожидалось, уверенность человека в ходе ее решения начнет постепенно увеличиваться, но не достигнет истинного значения, поскольку в этом случае «якорь» тянет ее вниз. Поэтому в легких задачах наблюдается эффект недостаточной уверенности.

Исследование эффекта «трудности-легкости» имеет большое практическое значение, например, для предварительной оценки качества принятого решения. Дело в том, что в реальных ситуациях объективно оценить качество решения можно только после его реализации, что занимает обычно длительное время. В этих условиях важную роль играют экспертные оценки последствий каждой альтернативы, а также уверенность экспертов в правильности принятого решения. Однако и эксперты не застрахованы от ошибок, поскольку их оценки также находятся под влиянием эффекта «трудности-легкости». Поэтому уверенность экспертов в правильности того или иного решения может быть как чрезмерной, так и недостаточной.

После принятия решения часто наблюдается некоторое противоречие между любыми знаниями, мнениями, убеждениями человека (*когнициями*). Это явление получило название *диссонанса после трудного решения*. Люди переживают это противоречие как состояние дискомфорта и поэтому стремятся избавиться от него и восстановить свое «душевное равновесие». Именно это стремление часто мотивирует людей на принятие решений и выполнение соответствующих действий. Например, если руководитель фирмы по каким-либо причинам вынужден принять на работу малоквалифицированного и неопытного работника, то может возникнуть диссонанс между этим решением и убеждением руководителя в том, что у него должны работать только профессионалы.

Чтобы снять или уменьшить когнитивный диссонанс, существуют три основных способа. Во-первых, можно изменить одну из когниций, входящих в противоречие. Например, отказать данному кандидату в приеме на работу или скорректировать свои убеждения по этому вопросу. Во-вторых, можно снизить значимость когниций, входящих в противоречие. Например, решить, что этот человек не такой уж плохой работник и со временем он всему научится или что на этой должности высокая квалификация вовсе и не требуется. В-третьих, можно добавить новую когницию, снижающую противоречие между существующими. Например, хотя принятое решение и противоречит убеждениям руководителя, оно позволит сохранить хорошие отношения с «полезными» людьми.

Феномены коллективных решений

Основное отличие коллективного принятия решений – *межличностное взаимодействие* всех участников этого процесса. Именно непосредственное взаимодействие между людьми в процессе подготовки и принятия решений придает ему неповторимое своеобразие и служит причиной многих социально-психологических явлений, которые не только сопровождают этот процесс, но также раскрывают его природу и могут использоваться руководи-

телем группы в качестве реальных механизмов управления другими людьми. Рассмотрим некоторые из этих явлений, которые наиболее характерны для коллективного принятия управленческих решений и часто наблюдаются в жизни организаций.

В процессе принятия коллективных решений, когда члены группы непосредственно взаимодействуют между собой, имеет место так называемая *поляризация риска (сдвиг в выборе)*. Это явление состоит в том, что принятое группой решение оказывается более или менее рискованным в зависимости от того, какое в среднем отношение к риску было у группы до обсуждения проблемы. Если первоначально группа была скорее консервативной, чем склонной к риску, то в результате коллективного решения она становится еще более консервативной и осторожной. В этом случае наблюдается *эффект «сдвига к осторожности»*. Если же первоначально группа была скорее рискованной, чем осторожной, то после обсуждения ее склонность к риску увеличивается, и группа принимает еще более рискованное решение. В этом случае наблюдается обратное явление – *эффект «сдвига к риску»*.

Ранее считалось, что коллективные решения всегда обладают большей рискованностью, чем индивидуальные. Открытие эффекта «сдвига к риску» было достаточно неожиданным для исследователей, поскольку этот феномен противоречил сложившимся представлениям о том, что коллективные решения, в отличие от индивидуальных, должны быть более точными, взвешенными, рациональными и поэтому менее рискованными. Однако эксперименты показали, что во многих случаях группа демонстрирует большую склонность к риску, чем каждый из ее участников в отдельности. Существует несколько объяснений этого феномена.

Во-первых, общая ответственность за конечный результат распределяется между членами группы, и, как следствие, для каждого из них она становится меньшей, что и побуждает их принимать более рискованные решения.

Во-вторых, риск в сознании людей имеет положительную ценность. Поэтому рискованное поведение выше оценивается окружающими, чем осторожное поведение, которое обычно связы-

вают с нерешительностью. Крайнее проявление данного эффекта заключается в том, что в некоторых случаях группа не просто принимает более рискованное решение, чем каждый из ее участников в отдельности, а соглашается пойти на такой уровень риска, который предлагается самым рискованным членом группы. Это явление известно под названием *эффект «потолка»* Р. Кларка.

Одно из наиболее значительных открытий, сделанных при исследовании процессов коллективного выбора – понятие *«группы мышления»* («group-think»). Его сущность заключается в том, что изолированные от внешнего влияния и сплоченные группы часто принимают явно ущербные, а иногда абсурдные и катастрофические решения. Причем это происходит даже в тех случаях, когда каждый из участников группы слывет человеком умным, опытным и образованным. Можно отметить восемь основных признаков или симптомов, характеризующих феномен «группы мышления»:

1. Иллюзия неуязвимости и защищенности от неверных решений, которую испытывает большинство членов группы, приводящая к чрезмерному оптимизму и неоправданному риску в процессе принятия решений.

2. Общее презрение группы к рациональным или недоверчивым суждениям.

3. Безусловная вера в коллективную мораль и принципы поведения, присущие данной группе.

4. Стереотипное восприятие других людей или групп как недостойных того, чтобы выслушивать их советы и вступать с ними в какие-либо переговоры.

5. Открытое давление на членов группы, не согласных с большинством.

6. Устойчивая иллюзия единодушия и согласия относительно решений, принятых большинством группы.

7. Жесткая самоцензура всех членов группы, их опасение показаться «белой вороной» на фоне общего единодушия.

8. Предвзятое отношение к любой новой информации, способной нарушить общую удовлетворенность, самодовольство и душевный подъем, которые испытывает группа.

Чтобы избежать проявления «групп мышления» и его влияния на качество коллективных решений, рекомендуются следующие основные меры.

Во-первых, лидеры группы должны поощрять разногласия и здоровую критику, в том числе критику их собственных мнений и оценок.

Во-вторых, необходимо всячески препятствовать «давлению авторитетом» и насильному закреплению в умах людей чьих-то личных позиций и предпочтений. Например, известно, что на многих японских предприятиях при решении деловых проблем установлен следующий порядок: сначала высказываются самые младшие по рангу участники обсуждения, затем старшие и т. д., пока очередь не дойдет до руководителя группы. Таким образом, никто не боится предложить решение, противоречащее мнению более влиятельных лиц.

В-третьих, целесообразно разделить большой группы на несколько более мелких групп, которые должны независимо друг от друга решить одну и ту же проблему.

В-четвертых, желательно, чтобы члены группы были ознакомлены с решаемой проблемой заранее, еще до ее непосредственного обсуждения. При этом они должны предварительно поделиться своими мнениями, а затем высказать их всей группе.

В-пятых, группы должны приглашать для участия в собраниях независимых экспертов и предоставлять им полную свободу высказываний по поводу решаемой проблемы.

Другое наиболее известное психологическое явление, сопровождающее принятие коллективных решений, носит название *эффект «социальной фасилитации»*. Он заключается в том, что присутствие или участие в решении задачи других людей оказывает «облегчающее» воздействие на выполнение индивидуальных действий и принятие индивидуальных решений. Другими словами, в группе легче работать и принимать решения, чем в одиночестве. Однако позднее было установлено, что это верно лишь наполовину. Как показали эксперименты, поведение людей в присутствии наблюдателей становится более уверенным и точным только при решении относительно простых и знакомых задач. Когда

же требуется решить сложную задачу, то присутствие других людей «сковывает» и мешает.

В процессе принятия коллективных решений часто наблюдается *эффект объема*, который состоит в том, что слишком большие и слишком малые по объему (числу участников) группы принимают менее эффективные решения, чем группы, имеющие некоторый оптимальный объем. Как показывают исследования, величина этого оптимального объема непостоянна, но обычно лежит в пределах от 4 до 8 человек. Таким образом, качество коллективных решений имеет *нелинейную* зависимость от числа лиц, участвующих в его подготовке и принятии: с увеличением объема группы качество решений возрастает, достигает максимального значения и затем начинает снижаться. Причина этого состоит в том, что слишком малые группы, как правило, не обладают достаточной информацией и необходимым разнообразием мнений, чтобы принимать качественные решения. Напротив, в слишком больших группах очень сильно проявляются негативные эффекты межличностного взаимодействия, такие как поляризация риска, социальная леность, выученный диссонанс и другие, снижающие в итоге качество коллективных решений.

Кроме того, группа может иметь характеристику «однородности-неоднородности». В связи с этим часто проявляется *эффект состава*, который заключается в том, что слишком однородные и слишком неоднородные группы обычно принимают менее удачные решения, чем группы, имеющие некоторую «оптимальную» степень однородности. Это объясняется тем, что в крайне неоднородных группах очень трудно совместить или хотя бы согласовать позиции участников из-за их сильных различий. С другой стороны, в полностью однородных группах на качество решений отрицательно влияет само сходство позиций, взглядов, установок, притязаний и личностных качеств их участников. Поэтому такие группы утрачивают необходимое разнообразие идей и мнений.

Феномен, описывающий различия в том влиянии, которое может оказывать группа на качество индивидуальных решений людей в зависимости от их статуса внутри этой группы, называется

эффектом «асимметрии качества решений». Данный эффект имеет двоякое проявление.

С одной стороны, группа имеет больше возможностей для того, чтобы повлиять на качество индивидуальных решений ее рядовых участников, нежели на качество решений руководителя. Решения руководителя, как правило, более устойчивы и неизменны, чем решения других членов группы. Благодаря своему статусу руководитель в меньшей степени поддается влиянию группы и реже меняет свои решения.

С другой стороны, группа имеет меньше возможностей для того, чтобы изменить неудачное решение руководителя, по сравнению с тем, как сам руководитель может убедить или заставить группу принять иное решение. Этот феномен явно показывает, что влияние группы на индивидуальные решения отдельных субъектов зависит от их иерархического статуса и положения в группе, даже если формально эта группа считается паритетной и все участники обладают «равными» правами.

В ситуациях принятия решений проявляется еще один эффект межличностного взаимодействия, обозначенный как *феномен идиосинкразического кредита*. Он представляет собой своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, то есть поведение, отклоняющееся от общепринятых норм. При этом разным участникам группы может быть позволено разное отклонение от групповых норм, что зависит от статуса членов группы и их прошлого вклада в достижение общегрупповых целей: чем выше положение субъекта внутри группы, тем большей свободой поведения и высказываний он обладает.

В иерархических группах чаще всего наблюдается *феномен ложного согласия*. Это ситуация, когда участники решения проблемы занимают разное положение и наделены разными правами. В ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством. Однако это объясняется не тем, что их взгляды действительно совпадают, а совсем другими причинами: недостаточной компетентностью, слабостью характера, отсутстви-

ем личных взглядов, нежеланием думать и тратить силы на решение проблемы.

Кроме того, группа может уповать на появление «*виртуального решателя*» – человека, которого нет в группе, но который, по мнению группы, «должен появиться и решить проблему». Обычно это явление воспринимается и оценивается людьми отрицательно, так как оно приводит к тому, что принятие решения затягивается или откладывается на неопределенный срок.

Наконец, хорошо известен социально-психологический эффект группового мышления, который состоит в том, что многие люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному. У людей появляется склонность к *конформизму*, когда им противостоит даже незначительное большинство группы. Такой *эффект согласия с большинством* имеет несколько характерных особенностей.

Во-первых, при увеличении большинства склонность к конформизму у остальной части группы усиливается, однако она не растет выше определенного уровня.

Во-вторых, было установлено, что согласие с большинством возрастает при увеличении объема группы, то есть в больших группах большинство имеет более сильное влияние на меньшинство, чем в малых.

В-третьих, большинство оказывает значительное влияние на меньшинство, только если оно единодушно в своих оценках. Если же среди большинства появляются «несогласные» или «сомневающиеся», то это влияние резко ослабевает.

Психологические стили принятия решений

Все люди принимают решения по-разному. Нельзя встретить двух людей, которые мыслят и ведут себя совершенно одинаково даже при решении одной и той же задачи. Эти различия объясняются широким разнообразием индивидуальных психических свойств, или качеств, которые составляют важнейшую

группу среди личностных факторов, влияющих на процесс принятия решений вообще и в процессе переговоров в частности. Ведь реальные процессы показывают, что то, как люди принимают решения в действительности, сильно отличается от нормативных процессов, которые предписывают им, как надо принимать решения.

Влияние индивидуальных качеств на процессы принятия решений имеет две важные закономерности. Индивидуальные качества людей в значительно большей степени влияют на процесс, чем на результат принятия решения. Конечно, нельзя отрицать, что существует общая зависимость между уровнем развития отдельных психических процессов человека (прежде всего когнитивных) и качеством его решений. Однако эта зависимость носит именно общий характер и часто искажается под влиянием других факторов. Например, даже такое важное качество, как уровень интеллекта, который относится к общим способностям личности, непосредственно не связано с качеством решений. Более того, исследования показывают, что интеллект лишь на 15 % определяет собой качество управленческих решений.

Гораздо сильнее индивидуальные качества влияют на то, каким способом люди предпочитают принимать решения. При этом осознанно или неосознанно они выбирают такой способ, который основан на более «сильных» сторонах их личности, и компенсируют за счет этого влияние «слабых» индивидуальных качеств на результат выбора.

Кроме того, все индивидуальные качества людей реально взаимосвязаны и неотделимы одно от другого. Поэтому результаты и способы принятия решений зависят скорее не от отдельных качеств личности или их простой «суммы», а от того, как они сочетаются, образуя новые, более сложные качества, то есть от целостных комплексов или системы качеств.

Учитывая закономерности влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решений, выделим подготовленность (знание), компетенции и эвристические способности человека, его темперамент и характер. Существует два типа механизмов принятия решения, различающихся наличием или отсутствием гарантии по-

лучения правильного результата: механизмы точные (аналитические, логические) и механизмы эвристические (приближенные, интуитивные). Практическая ценность эвристических приемов зависит от предшествующего опыта решения аналогичных задач.

Наиболее общие классификации *стилей принятия решений* целесообразно предлагать по выбранным основаниям, таким как:

- 1) соотношение усилий ЛПР на стадиях разработки и критики альтернатив;
- 2) степень участия подчиненных в процессе принятия решений;
- 3) уровни организации решений.

Наиболее известная среди имеющихся классификаций принятия решений состоит в выделении пяти типов решений в зависимости от соотношения усилий ЛПР на двух основных фазах или стадиях принятия решения – стадии генерации и разработки альтернатив (А) и стадии их критического анализа, оценивания и контроля (К). В связи с этим различают инертные, осторожные, уравновешенные, рискованные и импульсивные решения. Соответственно этим типам можно выделить пять стилей принятия решений.

Инертный стиль ($A \ll K$) имеет своеобразную формулу А и К, то есть вторая стадия по затратам усилий ЛПР значительно преобладает по сравнению с первой. Инертный стиль характеризуется тем, что процесс поиска и генерации новых вариантов решения протекает очень вяло, неуверенно и крайне осторожно. Каждая альтернатива ставится под сомнение и оценивается предвзято и сверхкритично. Любая новая идея сразу же подвергается тщательному анализу, жесткой критике и бесконечным уточнениям, а сами идеи малоинтересны и неоригинальны. Этот стиль характерен для людей, крайне неуверенных в себе и обладающих очень высокой рефлексивностью.

Осторожный стиль ($A < K$). представляет собой более мягкий вариант инертного стиля, поскольку выигрывают по сравнению с ним за счет более ровного баланса усилий на двух указанных выше стадиях решения проблемы. Осторожный стиль также характеризуется тем, что ЛПР прилагает большие усилия по сбору необходимой информации, тщательно и критично оценивает все альтернативы. Вместе с тем для этого стиля характерна несколь-

ко более высокая творческая активность ЛППР и, как следствие, продуктивность процесса генерации новых идей.

Уравновешенный стиль ($A = K$) характеризуется примерно одинаковым распределением сил, внимания и активности ЛППР на двух указанных стадиях принятия решений. С одной стороны, для этого стиля характерна достаточно высокая активность ЛППР по генерации альтернатив, их большое число и хорошее качество. С другой стороны, серьезное внимание уделяется критике альтернатив, их анализу и коррекции. Считается, что подобный стиль опирается на знания и накопленный опыт и позволяет вырабатывать наиболее удачные и обоснованные решения.

Рискованный стиль ($A > K$) отличает более заметная активность ЛППР на фазе генерации альтернатив по сравнению с фазой их критики и контроля. В этом случае ЛППР быстрее и легче *придумывает*, предлагает различные варианты, идеи, чем обдумывает их, то есть проводит анализ и «взвешивание». Причем в процессе анализа альтернатив основное внимание уделяется их преимуществам и ожидаемому «выигрышу», а возможные потери и связанный с ними риск недооцениваются. Эти решения менее обоснованы по сравнению с уравновешенными, но, как показывает практика, они более эффективны, то есть позволяют достигать более высоких положительных результатов. Вместе с тем рискованные решения менее надежны, так как могут приводить к существенным (иногда катастрофическим) потерям.

Импульсивный стиль ($A \gg K$) выделяет то, что стадия генерации альтернатив существенно «превосходит» фазу их критического анализа и контроля. В этом случае ЛППР очень легко и быстро придумывает новые идеи, генерирует всевозможные варианты решения, однако не утруждает себя необходимым анализом альтернатив, который может вообще отсутствовать. Оценки и суждения ЛППР излишне категоричны и резки. Принимаемые решения в высшей степени рискованны, интуитивны, наименее обоснованы и часто приводят к необратимым последствиям. Подобный стиль выработки решений характерен для людей с высокой самооценкой, но низкими аналитическими способностями и самоконтролем.

Степень участия рядовых переговорщиков в принятии решений зависит от организационной культуры и личности руководителя делегации. Одна из первых классификаций стилей руководства, построенная на основе «дистанцированности» руководителей и подчиненных и степени участия сотрудников в принятии решений, принадлежит известному американскому социологу Дагласу Макгрегору, который в «джунглях управленческой теории» выделил два противоположных стиля руководителей при принятии решений: *авторитарный* и *демократичный*.

Главные различия между авторитарным и демократичным стилями руководства состоят в следующем. Руководитель, предпочитающий авторитарный стиль, почти полностью концентрирует в своих руках власть и полномочия по принятию решений, берет на себя всю ответственность за их последствия, структурирует деятельность подчиненных и рассматривает их как простых исполнителей своих решений. Руководитель демократичного типа делится властью с подчиненными и предоставляет им значительную свободу в принятии решений, рассматривает подчиненных как активных, творческих личностей, способных самостоятельно решать многие возникающие проблемы, поощряет стремление подчиненных отвечать за свои решения, доверяет им и старается не вмешиваться в процесс реализации принятых решений.

Необходимо отметить, что стили руководства, выделенные Д. Макгрегором, наиболее характерны для американского менеджмента. Гораздо позже другой американский профессор, имеющий японское происхождение, – У. Оучи – сделал важное дополнение к двухфакторной классификации Д. Макгрегора. На основе сравнения моделей управления, принятых в американских и японских компаниях, он предложил трехфакторную классификацию, в которой кроме авторитарного и демократического рассматривается *партиципативный* стиль принятия решений, получивший наименование. Этот стиль основан на активном участии подчиненных в принятии управленческих решений и, по мнению У. Оучи, соответствует стилю руководства на предприятиях в США, похожему на методы управления организацией, принятые в Японии (рингисё). Принципиальное отличие партиципативного стиля от

авторитарного и демократичного заключается в том, что решения принимаются путем обмена информацией и достижения согласия между руководителями различных уровней и сотрудниками организации, которых эти решения затрагивают. Другими словами, партисипативный стиль предполагает не индивидуальное, а коллективное принятие решений.

Другая известная классификация стилей принятия решений принадлежит Ренсису Лайкерту, который взял за основу модель двух полярных стилей Д. Макгрегора и дополнил ее разновидностями авторитарного стиля (эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный и консультативно-демократический и парсипативный стили). Последний характеризуется тем, что подчиненным передается право принятия почти всех решений, которые, однако, носят частный характер и не затрагивают основ функционирования организации.

В предложенных классификациях авторитарные стили характеризуют руководителя, ориентированного на задачу, а демократический (парсипативный) характеризуют руководителя, ориентированного на человека и поддержание отношений. Практика показывает, что оптимальными, с точки зрения эффективности организации, обычно оказываются стили, учитывающие оба указанных подхода к управлению.

Таким образом, хотя в настоящее время не существует какой-либо достаточно общей дескриптивной теории принятия решений, разработан ряд частных моделей, которыми можно объяснить поведение людей в реальных ситуациях выбора, в том числе выборе решения в процессе переговоров. К этим моделям относятся: концепция ограниченной рациональности, теория перспектив, теория раскаяния и стратегии многокритериального выбора.

Психологические исследования показали, что процессы принятия индивидуальных решений сопровождаются рядом интересных эффектов, которые можно разделить на три группы: эффекты оценки вероятностей случайных событий, эффекты оценки и выбора альтернатив, оценочные эффекты после принятия решения. В частности, к ним относятся: эффект наглядности, иллюзия контроля, якорный эффект, эффект реактивного сопротивления, эффект чрезмерной уверенности и другие явления, которые помогают объяснить нерацио-

нальность в человеческом поведении и могут использоваться в качестве «инструментов» влияния на решения других людей.

Индивидуальные различия в процессах принятия решений объясняются разнообразием индивидуальных психических свойств людей. Наиболее сильное влияние индивидуальные свойства личности оказывают не на качество решений, а на то, каким способом они принимаются, что в итоге приводит к формированию индивидуального стиля принятия решений.

Поскольку переговорная деятельность представляет собой и межличностный, и групповой вид коммуникации, помощь в изучении психологии принятия решений на переговорах предоставляют исследования процессов коллективного выбора. Установлено, что влияние на принятие решения других людей в ходе коллективного обсуждения проблемы приводит к таким психологическим явлениям, как эффект поляризации, феномен «групп-мышления», эффект социальной фасилитации, феномен виртуального решателя, явление конформизма и т. д.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит отличие теории ожидаемой полезности и концепции ограниченной рациональности?
2. Какие психологические явления, приводящие людей к отклонению от рационального выбора, описываются в теории перспективы?
3. Как объясняет подобные отклонения теория раскаяния?
4. Какие эвристики, или стратегии, обычно используют люди для принятия решений по многим критериям?
5. Какие эффекты сопровождают процессы принятия индивидуальных решений?
6. Какой психологический механизм лежит в основе эффекта «трудности-легкости»?
7. Какие эффекты сопровождают коллективное принятие решений?
8. В чем состоит эффект поляризации и как его можно объяснить?
9. Какое влияние на принятие решений оказывают индивидуальные качества людей?
10. Дайте краткую характеристику основных психологических стилей принятия решений.

СТРАТЕГИИ, ТАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Применение стратегий соперничества и сотрудничества. Ситуационный и организационный подходы к переговорам. Выбор стратегии переговоров. Коммуникативные навыки. Семь мифов об эффективных переговорах. Модели эффективных переговоров.

Основные понятия: *инфраструктура переговоров; критерии успешности переговоров; начальная позиция; уступки; предел возможностей сторон; приемы влияния: закрытые, открытые, альтернативные, блокирующие, риторические вопросы; мифы о переговорах: противоборства, грубой силы, конкретности, неизбежности позиционной войны, солидарности, о «хорошем парне», о «плохом парне».*

Применение стратегий соперничества и сотрудничества

Стратегия предстоящих переговоров основана на их целях, позиции другой стороны, наличии и серьезности конкурентов. В диапазоне от крайнего соперничества до готовности к сотрудничеству может существовать несколько стратегий, но основными остаются именно эти две категории и их сочетание.

Стратегии соперничества применяются в том случае, если ресурсы, по поводу которых ведутся переговоры, ограничены. Цель таких стратегий – получить большую часть этих ресурсов, поэтому используются они при заключении разовых сделок, в случаях, когда участники переговоров не доверяют друг другу, а также при возникновении препятствий на переговорах. Часто, но не всегда, участник, применяющий стратегию соперничества, не заинтересован в долгосрочных отношениях с другой стороной.

Тактическая реализация стратегии соперничества заключается в том, что участник переговоров изначально выдвигает высокие требования и создает впечатление твердости и неизменности своей позиции. В рамках таких стратегий уступки делаются неохотно и постепенно, при этом участник переговоров стремится убедить другую сторону в том, что, если она хочет заключить соглашение, то уступить придется именно ей. Видимые признаки применения стратегий соперничества – убедительность и напористость участников, склонность прибегать к угрозам и создавать напряженную обстановку для того, чтобы запугать и вынудить другую сторону защищаться.

Хотя стратегии соперничества могут быть эффективны при заключении разовых сделок, они не позволяют достичь лучших результатов из всех возможных. Участник, применяющий такие стратегии, не ориентирован на выработку альтернатив, он полагает, что приобретает больше другой стороны, а на самом деле получает лишь «половину апельсина».

Стратегии сотрудничества, то есть совместной деятельности сторон, позволяют создать ситуацию для заключения взаимовыгодной сделки. Цель стратегий сотрудничества – рассмотреть как можно больше вариантов заключения сделки и принять решение, приемлемое для обеих сторон. Эти стратегии применяются, если участники готовы работать вместе, делиться информацией, слушать и слышать, понимать интересы и точки зрения друг друга.

Таким образом, стратегии сотрудничества предоставляют возможности для творческих решений, которые позволяют сторонам добиваться лучших результатов и получать больше выгод, чем планируют переговорщики.

Ситуационный и организационный подходы к переговорам

На выбор стратегии переговоров влияет организационная культура, то есть та система ценностей и норм, которая формирует правила взаимоотношений в организации.

Несмотря на то что отдельные переговоры могут не иметь для организации особого значения, все вместе они оказывают ог-

ромное влияние на эффективность ее деятельности. Однако организации довольно редко рассматривают свою переговорную деятельность как целостное явление. Они скорее склонны воспринимать переговоры как отдельное событие в определенной ситуации со специфической стратегией, тактикой и параметрами успеха. Координарование этих отдельных событий представляется им трудоемким и неблагодарным делом.

Те организации, которые преуспели в создании скоординированного переговорного потенциала, получили важные преимущества как краткосрочного, так и долгосрочного характера. Они создали *инфраструктуру переговоров*, которая позволяет им использовать компетенции, приобретенные в ходе предыдущих переговоров, для повышения эффективности будущих.

Инфраструктура переговоров состоит из оценки текущего положения компании и лучшей альтернативы сделке, по поводу которой ведутся переговоры (Best Alternative to the Negotiated Agreement. BATNA). Для того чтобы создать переговорную инфраструктуру, организация вводит ряд дополнительных критериев (кроме затрат и цен) успешности переговоров; разделение конкретной сделки и взаимоотношений, а также разрешение переговорщикам отказаться от сделки, если она не соответствует миссии и интересам организации¹.

Доступ к информации о проведенных переговорах позволяет сотрудникам организации учиться на опыте других переговорщиков. Если в организации разработана схема классификации и постановки приоритетов, с которой знакомы все сотрудники, это помогает им не только выбирать эффективную стратегию переговоров по отдельным сделкам, но и координировать этот процесс с помощью разработанных критериев его успешности.

К *критериям успешности переговоров*, помимо достижения наилучшей цены и наименьших затрат, относятся такие

¹ См.: Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе: пер. с англ. М.: Добрая книга, 2004. С. 45; Эртел Д. Как превратить искусство ведения переговоров в корпоративный потенциал // Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 106–132.

неосязаемые активы, как установление атмосферы открытости и доверия при работе с клиентом; разработка альтернативных вариантов окончательного решения; использование объективных критериев и отражение интересов сторон в окончательных условиях сделки.

Несмотря на то что новые критерии не имеют количественного выражения, они стимулируют творческую разработку стратегии, альтернативных решений, а также расширяют круг обсуждаемых проблем. Кроме того, все критерии успешности переговоров должны отражаться в материальных стимулах для сотрудников организации. Если речь идет о закупках, материальные стимулы привязываются не к полученным скидкам, а к снижению общих затрат по приобретению товара. В случае продаж вознаграждение сотрудника организации зависит от продолжительности сотрудничества с клиентом и удельного веса сделок с этим клиентом в бизнесе организации. Нематериальное вознаграждение также является хорошим стимулом для творческого подхода к переговорным стратегиям и процессам.

В вопросе разграничения сделок и взаимоотношений следует помнить, что любая непродуманная, чрезмерная уступка способна только испортить взаимоотношения сторон: уступивший чувствует себя ущемленным и опасается новых требований уступок, а выигравший склонен манипулировать другой стороной, стараясь использовать прецедент. Это в свою очередь вызывает негативную реакцию «проигравшей стороны». Начинается «цепная реакция». В результате желание сохранить отношения оборачивается проигрышем обеих сторон.

Наконец, умение выходить из сделки, если на это дает санкцию руководство компании, еще один критерий успешности переговоров, как бы парадоксально это не звучало. Это умение основывается на сравнительном анализе принятого решения и его лучшей альтернативы, а также результативной коммуникации руководства организации и переговорщиков любого уровня, когда стратегические решения принимаемые «наверху» разъясняются и принимаются исполнителями переговорного процесса.

Рассмотренный вариант переговорной инфраструктуры предполагает действительно организационный, а не ситуативный (случайный) подход к переговорному процессу. Такая разработка стандартных действий при разъяснении переговорной стратегии организации потребует проведения оценки эффективности организационной культуры и организационной коммуникации для того, чтобы новые обязательства сотрудников были им понятны, а значит, и действия переговорщиков соответствовали целям и задачам организации².

Выбор стратегии переговоров

Выбор стратегии переговоров зависит от ваших целей и интересов. Стратегия сотрудничества помогает установить мост взаимопонимания и реализовать заинтересованность сторон в прочных деловых отношениях. Но если другая сторона даже не рассматривает ваши интересы и воспринимает вашу готовность к взаимодействию как слабость, необходимо уметь сочетать стратегию сотрудничества со стратегией соперничества. Изменение стратегии в ходе переговоров возможно, если вы предусмотрели жесткий подход другой стороны еще на стадии подготовки к переговорам, когда определяли свою начальную позицию, пределы возможных уступок и разрабатывали систему аргументов.

Любой технолог переговоров посоветует вам начать переговоры с крайней позиции, которая отражает ваши высокие требования³. Это делается для того, чтобы проверить насколько реалистичны ваши притязания с точки зрения другой стороны и определить «зону торга». Если переговоры готовятся с российским партнером, решение о том, какой будет *начальная позиция*,

² См.: Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. С. 50–60; Zorn T. E. and Taylor J. Knowledge management and/as organizational communication // The issues in organizational communication / ed. by D. Tourish and O. Hargie. *Sine loco*. P. 96–112.

³ Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе. С. 126.

принимается с учетом организационной культуры его предприятия или бизнеса. В международных переговорах для этого необходимо знать и общие особенности деловой культуры другой страны.

Экономическая модель решения проблемы торга предполагает, что каждый участник переговоров должен стремиться получить некоторый минимальный результат, позволяющий почувствовать себя «в безопасности», а потом последовательно улучшать его, учитывая требования другой стороны. Автор этого метода, Джон Нэш, считает, что так можно добиться наилучших результатов. Серьезным недостатком такого начала переговоров является то, что ни одна из сторон не может улучшить свой результат, если другая имеет полную информацию о стратегиях оппонента или игнорирует его способности, навыки, властные полномочия и лимит времени.

Предел возможностей сторон или предельно допустимые уступки также планируются на стадии подготовки к переговорам. Уступки могут быть трех видов: те, которые делают для установления атмосферы сотрудничества, при возникновении непредвиденных обстоятельств и для ускоренного заключения сделки. В любом из перечисленных случаев понятие «уступка» означает, что вы получаете что-то взамен. На Ближнем Востоке для демонстрации готовности к дальнейшему сотрудничеству уступки могут делаться в самые последние минуты перед заключением сделки.

Разработка системы аргументов предполагает не только владение навыками результативной коммуникации, но и умение преодолевать психологические трудности решения проблем. Поскольку большинство решений изначально принимаются эмоционально, факты и цифры не всегда убеждают, кроме анализа информации о другой стороне (интересы, требования, фактологический материал из разных источников) необходимы сведения о психологических типах участников, переговорной истории их организации, стилях принятия решений. Знание поведенческих привычек другой стороны также важно для подготовки аргументов. Без этого трудно говорить о тактических приемах, позволяющих реализовать переговорные стратегии.

Переговорные тактики: приемы влияния

Тактический прием на переговорах – это особое умение использовать свои преимущества для достижения как можно более благоприятных для себя результатов. Все тактические приемы должны работать на выбранную вами переговорную стратегию, соответствовать виду и целям переговоров (их этапов), а также конкретной переговорной ситуации (моменту использования).

В качестве категорий влияния выделяются следующие тактики и соответствующие им приемы управления переговорным процессом (см. табл. 11.1).

Таблица 11.1

Переговорные тактики и приемы

Тактики	Приемы
Услуга за услугу	Оправданная уступка Переговорный гамбит Игра на интересе «Плохой и хороший парень»
Выполнение обещаний	Ключевая персона Специальное предложение Крайний срок Единственная претензия
Стадное чувство	«Все так делают» Блокирование «Свой среди чужих»
Поиск общей зоны решения	Харизматический партнер Разделение проблемы на составляющие Пакетирование «От простого к сложному»
Выражение доверия	Эффект Коломбо Принять первое предложение «Иллюзия эмпатии»
Ссылка на авторитет	Создание «высшего авторитета» Процедура одного текста
«Жертва дефицита»	Ограниченное предложение Особая срочность «Накидка»

Примечание. Составлено автором по: Селлих К., Джейн С. Переговоры в международном бизнесе : пер. с англ. М. : Добрая книга, 2004. С. 148–158; Митрошенков О. А. Эффективные переговоры. М. : Инфра-М, 2000. С. 212–239.

Тактика «услуга за услугу» предполагает, что если вы делаете человеку услугу, он должен почувствовать себя обязанным вернуть ее вам. Такая тактика используется для получения уступки от другой стороны. Основа такого подхода – взвешенное соотношение прошлых уступок другой стороны и границ собственной благодарности.

Прием оправданной уступки заключается в том, чтобы, уступая, не стать жертвой другой стороны и не позволить ей себя эксплуатировать.

Переговорный гамбит – по аналогии с шахматами – это жертва ради выигрыша качества или активной позиции. Делая незначительную уступку, следует подчеркивать ее ценность и показать, как Вам непросто пойти на такую жертву.

Игра на интересе – это увязывание нескольких предложений для рассмотрения в виде пакета – как для уточнения точек зрения и интересов в начале переговоров, так и для максимизации своей выгоды в том случае, если другая сторона заинтересована в сделке с вами. Например, вам могут пойти на уступки в продлении гарантии, обучении персонала или предоставлении дополнительного программного обеспечения при покупке большой партии компьютеров.

«Плохой и хороший парень» – розыгрыш другой стороны с помощью членов вашей переговорной команды. Один из них играет «хорошего парня», предлагающего привлекательную для другой стороны уступку, другой – «плохого парня», который «борется» с «хорошим» за то, чтобы этой уступки не делать. В результате, если предложение «хорошего парня» об уступке принимается, другая сторона считает себя обязанной вам.

В **тактике «выполнение обещаний»** все приемы направлены на то, чтобы вынудить другую сторону взять обязательство о выполнении договоренностей. С психологической точки зрения люди предпочитают вести себя последовательно и выполнять свои обещания, так как непоследовательность – свидетельство неразумности и нерациональности. Для этого используются следующие приемы.

Специальное предложение (special offer) эффективно при работе с нерешительным партнером, который склонен откладывать решение о принятии вашего предложения. В этом случае вы можете

«подтолкнуть» другую сторону, сделав особое предложение о подарке, если сделка будет заключена сегодня. Если вам делают специальное предложение, проанализируйте условия, которые придется соблюдать. Экспортер ведет переговоры с иностранным дистрибьютором по поводу комиссионных. Дистрибьютор делает специальное предложение экспортеру, но с условием адаптации его продукции к местному рынку. Если экспортер соглашается, не подумав, что для этого потребуется, ему придется заняться адаптацией продукта, даже если это обойдется дороже, чем он предполагал.

Ключевая персона (key person). Секрет приема заключается в том, что вы ведете переговоры не с рядовыми исполнителями, а только с теми, кто принимает решения. Если же вы в процессе переговоров понимаете, что раскрыли карты перед человеком, не имеющим достаточных полномочий, оставьте за собой право пересмотреть свои решения.

Крайний срок (deadline) используется, чтобы получить от партнера обещание решить проблему до истечения крайнего срока, далее которого его решения ждать не будут. Крайний срок (часто мнимый) подталкивает человека к выполнению обещаний.

Единственная претензия подходит для переговоров с трудным партнером. Следует подвести его к мысли, что на все ваши конструктивные предложения у него есть лишь одна претензия, одно сомнение. Ваша задача – найти исчерпывающий ответ на это возражение. Тогда вы получите обязательство другой стороны о том, что она примет ваше предложение, а сомнения, которые были единственным препятствием к этому, вам удастся успешно рассеять.

Тактика «стадное чувство» (social proof) основана на нашем стремлении оправдать свое поведение тем, что могли бы сделать в подобных обстоятельствах другие.

В деловых переговорах одна из сторон может попросить об уступках, используя прием *«все так делают»*. Например, иностранный дистрибьютор может настаивать на том, чтобы экспортер сам оплачивал транспортные расходы, в случае если ему возвращается продукция с дефектами. Он может аргументировать свою позицию примером других иностранных компаний, товары которых представляет на местном рынке. В данном случае пове-

дение других компаний используется для подтверждения того, что именно экспортер обязан оплачивать транспортные расходы по возвращению его продукции. Однако если конкретных фактов и доказательств такой практики нет, экспортер может использовать такой же прием против дистрибьютора.

Блокирование используется на многосторонних переговорах и состоит в том, чтобы согласовать свою позицию с близкой к ней позицией партнеров и совместно провести нужное вам решение или заблокировать его.

«*Свой среди чужих*» заставляет другую сторону почувствовать солидарность с вами и осознать, что у вас больше сходства, чем различий. Это достигается предоставлением дозированной информации о конкурентах другой стороны, которые одновременно являются и претендентами на заключение с вами выгодного контракта.

Тактика «поиск общей зоны решения» является наиболее продуктивной для реализации стратегии сотрудничества.

Прием «*харизматический партнер*» основан на том, что люди чаще договариваются с теми, кто им нравится. Участник переговоров охотнее делает уступки харизматичному партнеру, поэтому другая сторона будет стремиться вам понравиться, чтобы попросить вас пойти на уступки, добиваясь этого материальными и нематериальными способами. То же самое будете делать и вы, чтобы добиться уступок для своей компании.

Разделение проблемы на составляющие позволит выделить компоненты проблемы, решение по которым возможно в принципе. Это лучше, чем ничего, если достижение всеобъемлющего соглашения на данном этапе невозможно. Чаще всего этот прием используется в ситуациях конфликта – он позволяет начать договариваться там, где позиции сторон наиболее близки, и постепенно находить точки соприкосновения различных позиций.

Прием «*от простого к сложному*» создает благоприятную атмосферу на переговорах потому, что показывает возможности достижения соглашения по несложным вопросам. Однако, решая незначительные (мелкие) вопросы, другая сторона продвигается в сторону серьезного решения и даже испытывает чувство облегчения от того, что ей помогли принять его поэтапно.

Доверие – очень важный нематериальный актив, который можно пустить в ход в переговорах, которые проходят и в атмосфере сотрудничества, и в атмосфере противостояния. Суть **тактики «выражения доверия»** – продемонстрировать стремление к честному и справедливому результату, раскрывая некие «секреты», и вызвать ответный порыв другой стороны. При этом важно осознавать, что идеи сторон о справедливости могут быть разными. Поэтому, устанавливая доверительные отношения с другой стороной, необходимо ставить конкретные задачи по получению нужной вам информации, выявлению интересов и т. д. Вот несколько приемов, которые могут использоваться в этих целях.

Эффект Коломбо – прием, который с успехом применяет детектив из известного сериала, когда выставляет себя таким незадачливым простаком. Доверительно рассказывая другой стороне о своих недостатках, слабостях и промахах. При этом неважно, реальные они или мнимые. Цель приема – заставить другую сторону почувствовать себя «в порядке», успокоится и сделать доверительный ответный жест. Кроме того, данный прием хорош и как подготовка к неожиданному для оппонента вопросу.

Принять первое предложение возможно, когда оно вполне вас устраивает или вы точно знаете, что уступок от другой стороны не будет. С другой стороны, продавец, получив ваше согласие, поймет, что недооценил свой товар и может попытаться поднять цену. Если этого сделать не удастся, он может поднять цену оборудования, которое был готов включить в запрашиваемую цену, если бы вы ее оспорили. Этот прием известен как техника «*накидок*».

В качестве основной психологической уловки при использовании приема «*иллюзия эмпатии*» выступает грубая лесть. Если вы попались на этот крючок, от вас начинают требовать уступки. Поэтому даже если деловой партнер вызывает своим поведением большую симпатию, помните, что бизнес есть бизнес. Никаких добрых чувств он к вам, скорее всего, не питает, а просто пытается извлечь свою выгоду.

Основа **тактики «ссылка на авторитет»** – поведенческая установка людей принимать взгляды и указания тех, кого они считают авторитетом в данном вопросе. Эта тактика трудно при-

менима в разговоре с профессионалами, владеющими всеми деталями ситуации и представляющими компетентное мнение по каждому из обсуждаемых вопросов. С менее подготовленными переговорщиками используются следующие приемы.

Создание «высшего авторитета» – ссылки на малопонятные термины или мнения известных экспертов или ученых. Ваши ссылки на не менее громкие имена могут возыметь действие, если вы нашли авторитеты, к мнению которых готовы прислушаться и оппоненты.

Процедура одного текста предполагает использование метода посредничества для упрощения процесса принятия решений, особенно в многосторонних переговорах. С этой целью одной из сторон вносится проект соглашения, который необязательно обсуждать всем заранее, и стороны высказываются по данному конкретному тексту. Если первый вариант не проходит, проект вносит следующая сторона, и так далее.

Тактика «жертва дефицита» также использует поведенческие привычки людей, которым свойственно хотеть получить редкий товар или услугу. В соответствии с этой тактикой необходимо, чтобы некоторые аспекты предложения воспринимались как редкие и дефицитные. Эти аспекты можно включать уже в первое предложение на переговорах, а впоследствии, если вам это не выгодно, просто отказаться от них.

Ограниченное предложение – нечто вроде предупреждения в каталогах прямых продаж – «в этом каталоге товар представлен в последний раз» – действительно стимулирует спрос, создает ощущение срочности. Он нередко используется при продаже недвижимости, туристических услуг («горящие путевки»), а также поставщиками любых товаров для увеличения объема продаж.

Особая срочность – прием, основанный на умении убедить другую сторону расстаться с деньгами ввиду того, что при промедлении они потеряют деньги, не смогут получить скидку или упустят возможность приумножить капитал. В любом случае, если вам предлагают принять решение немедленно, старайтесь отсрочить ответ. Ведь это всего лишь прием, который вызывает опасение упустить шанс, и нет никакой гарантии, что впоследствии не придется платить больше.

Применение любых тактических приемов на переговорах невозможно без навыков эффективной (результативной) комму-

никации. Переговоры – особый вид коммуникации, требующий освоения и практики в ряде коммуникативных технологий.

Вопросы - инструменты переговоров

Навыки результативной коммуникации на переговорах – это прежде всего желание и умение задавать вопросы и отвечать на них. Для многих участников переговоров это представляет определенную проблему и из-за пробелов коммуникативного образования в российских школах и вузах, и из-за того, что мы не привыкли уделять внимание миру наших оппонентов, то есть активно слушать и понимать их. Однако проникнуть в мир другой стороны, разглядеть интересы за их позицией, получить подтверждение того, что вас правильно поняли, суммировать точки зрения и внести предложения и варианты решения проблемы можно только с помощью «движущей силы переговоров»⁴ – вопросов.

Даже если другая сторона уже объявила о своем решении, основанном на эмоциях, ей нужно некоторое время, чтобы рационально оценить его с помощью своих представлений о проблеме. Задавая вопросы, вы помогаете другой стороне создать образ, необходимый для решения проблемы.

Вопросы – неотъемлемая часть переговорной тактики, ее инструмент. Закрытые вопросы предполагают ответы «да», «нет», и «может быть», значение которых мы рассматривали ранее. Эти ответы не дают никакой новой информации, но могут восприниматься как попытка оказать давление на другую сторону. Поэтому такие *закрытые вопросы*, как:

«Можете ли вы согласиться с этим?»

«Разве не этого вы хотите?»

«Есть ли причины, которые мешают Вам принять это решение?», –

либо посягают на право участника переговоров сказать Вам «нет», либо вызывают бурю негативных эмоций. Использование закры-

⁴ Кэмп Дж. Сначала скажите «НЕТ». Секреты профессиональных переговорщиков. М. : Добрая книга, 2003. С. 113.

тых вопросов может быть также приемом для обострения ситуации и попыткой вывести другую сторону из равновесия с целью последующего манипулятивного воздействия на нее.

Напротив, *открытые вопросы*:

«Почему вы пригласили меня на эту встречу?»

«Что бы вы от нас хотели?»

«Какая самая сложная проблема стоит перед Вашей компанией?»

«Кто в Вашей компании может принять решение по этому вопросу?»

«Когда такое решение может быть принято?»

«Каким Вам представляется решение этой проблемы?» –

помогают развивать переговорный процесс. Именно открытые вопросы являются основными инструментами для выявления интересов сторон, помогая им лучше понять друг друга.

Сравните закрытые и открытые вопросы в таблице 11.2.

Таблица 11.2

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
Я могу помочь Вам добиться успеха?	Чем я могу помочь Вам?
Мы будем работать дальше?	Как мы будем работать дальше?
Есть ли планы по поводу этого проекта?	Каковы планы по поводу этого проекта?
Вас интересует наше предложение?	Что мы должны сделать, чтобы наше предложение было более привлекательным для Вас?
Мы завтра договоримся о датах поставок?	Насколько для Вас важны даты поставок?
Не кажется ли Вам, что нужно включить в проектную группу Иванова?	Где здесь работа для Иванова?
Нравится ли Вам то, что Вы видите?	Что Вы думаете по этому поводу?
Разве это не то, чего Вы хотите?	Каковы Ваши соображения?
Не слишком ли это высокая цена?	Какую цену вы готовы предложить?
Отвечает ли это Вашим интересам?	Каким образом Вы могли бы использовать это?

Примечание. Составлено автором.

Альтернативные вопросы задаются в ситуации, когда необходимо мягко подтолкнуть другую сторону к принятию решения, предоставив ей варианты выбора. По каждому сегменту обсуждаемых вопросов вариантов может быть несколько, однако выбор, как правило, ограничивается двумя вариантами, приемлемыми для вас. В результате, задавая вопрос: «Вам удобнее подписать договор сегодня или завтра?», вы фактически отказываете другой стороне в праве принимать решение, подписывать ли этот договор вообще. В связи с этим альтернативные вопросы часто используются в качестве манипулятивной уловки.

Блокирующие вопросы конкретизируют ситуацию, внося ясность и позволяя снизить накал негативных эмоций в обстановке конфликта. Они особенно эффективны, если другая сторона использует скрытые намеки, выдвигает обвинения в ваш адрес, а также демонстрирует недовольство по неясному вам поводу. Поэтому, если вам говорят, что для принятия решения недостает каких-либо фактов и необходимо кое-что прояснить, следует спросить: «Каких именно фактов не хватает для принятия решения?» и «Что именно неясно в данном предложении?».

Риторические вопросы задают не с целью получения ответа (ответ, как правило, очевиден), а для обозначения сферы совместной деятельности, определения переговорного пространства и создания заинтересованности у другой стороны. Примеры риторических вопросов:

«Вы заинтересованы в повышении качества Вашей продукции?»

«Вас волнует доходность Вашего предприятия?»

«Вы заинтересованы в квалифицированных кадрах?»

Риторические вопросы могут как сблизить вас с другой стороной, так и помочь управлять ею. В последнем случае они становятся манипулятивной уловкой. Если страховой агент вместо пространных объяснений о пользе страхования вынет красноречивое фото разбитой машины и спросит вас: «Может ли человек после этого жить спокойно?», он удачно подготовит почву для ус-

пешной сделки. Ведь он продает не страховой полис, а спокойствие, причем по сходной цене!

Искусство задавать вопросы на переговорах и отвечать на них требует большой коммуникативной практики в различных ситуациях делового общения. Для более детального рассмотрения таких ситуаций следует поучиться анализировать каждый случай переговоров, в которых вы принимали участие, и делать домашние заготовки переговорных ситуаций.

Мифы и модели эффективных переговоров

Переговоры являются ключевым моментом любого бизнеса. К сожалению, большинство переговорных навыков мы приобретаем путем проб и ошибок, руководствуясь интуицией, жизненным и профессиональным опытом. Вместе с этим опытом мы приобретаем и стереотипы переговорных ситуаций. С одной стороны стереотипы стандартизируют типовые подходы к деловым переговорам, с другой – препятствуют творческому подходу к ним. Для критического подхода к сложившимся у вас стереотипам рассмотрим самые распространенные мифы о переговорах, а также сопутствующие им тактики, снижающие эффективность проведения переговорного процесса.

1. *Миф противостояния*: переговоры – это конфликт и противостояние сторон, значит, в переговорах, как и в спорте, побеждает только одна сторона.

На самом деле речь идет о процессе разрешения конфликта, при котором конфликтующие стороны обмениваются уступками по различным вопросам в соответствии со своими различными интересами. При этом каждая из сторон уступает больше всего по тем пунктам, которые для нее малозначимы, но важны для другой стороны. Демонстрация готовности пойти на уступки по непринципиальным для вас вопросам, но в то же время жесткое отстаивание своих главных интересов – вот самая эффективная тактика.

2. *Миф грубой силы*: Чтобы достичь успеха, нужно по сильнее «нажать» на партнера (тактика грубой силы).

В действительности давление эффективно только в ситуации значительного перевеса сил, когда на стороне одного из участников политическая власть, значительные финансовые, юридические или административные возможности повлиять на партнера и т. д.

В большинстве случаев стороны находятся в отношениях взаимозависимости, и тактика ультиматумов провоцирует яростное сопротивление. Уязвленная противоположная сторона начинает всячески тянуть время и лихорадочно искать все, что может усилить собственную позицию (новые ресурсы, союзников, и т. д.). И, как правило, находит – ведь отчаяннее всего ведет себя человек, попавший в безвыходное положение. Поэтому давление и угрозы неприемлемы в переговорах.

3. Миф о конкретности. Во время переговоров нужно концентрироваться на главном, отсекая все второстепенное.

Эта тактика только затрудняет конструктивный диалог. Ведь то, что не представляет интереса для нас, вполне возможно является ключевым моментом для другой стороны. Поэтому надо уметь ставить себя на место партнера. Для того чтобы подобрать правильные аргументы в пользу своей позиции, обойти все «острые» углы, часто бывает достаточно лишь проявить внимание к второстепенным вещам и, конечно же, научиться отделять содержательную и эмоциональную составляющую переговоров. Содержание – это объявленная позиция другой стороны, а эмоции выдают ее подлинные интересы.

4. Миф неизбежности позиционной войны. Во время переговоров происходит столкновение позиций участников.

В действительности происходит столкновение интересов. Одна из самых больших ошибок начинающих переговорщиков – неспособность за занимаемой позицией увидеть подлинные интересы: как противоположной стороны, так и свои собственные. Упускается из виду то обстоятельство, что желаемый результат может быть достигнут при помощи различных вариантов решений. Одно из самых главных качеств эффективного переговорщика – постоянно помнить о своих интересах (интересах организации), варьировать тактики в пределах выбранной стратегии и при необходимости ме-

нять последнюю. Психологи называют этот прием «выход на балкон», когда человек способен «свысока» взглянуть на себя и на своих партнеров. Используя его, переговорщики управляют не только своим поведением, но и поведением другой стороны.

5. *Миф солидарности*: На переговорах участники одной команды всегда должны демонстрировать единодушие, выступая «единым фронтом».

Хотя члены переговорной команды и должны преследовать одни и те же интересы, их позиции могут различаться. Опытный переговорщик всегда возьмет с собой на деловую встречу толкового напарника (консультанта, начальника, подчиненного) и попытается вместе с ним сыграть в «хорошего» и «плохого» парня. Их визави должен быть уверен, что это не спектакль, а действительное намерение уйти. Психологически человек, попавший в подобную ловушку, поддается чувству солидарности и испытывает к «хорошему» подспудную симпатию. В результате появляется желание сделать уступку.

6. *Миф о «плохом» парне*: Деловой партнер – плохой человек, поэтому с ним невозможны конструктивные переговоры.

На переговоры приходят, чтобы анализировать проблемы, а не обсуждать личности. Если же в определенный момент участники перешли к обсуждению друг друга, бесполезно пытаться вернуться к обсуждению позиций. Лучше проявить симпатию и положительные эмоции по отношению к партнеру и только потом вернуться к предмету переговоров.

7. *Миф о «хорошем» парне*: Деловой партнер – очень хороший человек.

Нередко опытные переговорщики демонстративно подчеркивают свою симпатию к партнеру. Если партнер противоположного пола, некоторые пытаются использовать и свою сексуальную привлекательность. В ход идет все: и комплименты, и женское (мужское) кокетство, и заигрывания с деловым партнером. Отвечайте им тем же, но будьте начеку: налицо попытка усыпить вашу бдительность. Это – «иллюзия эмпатии».

Зная самые распространенные переговорные мифы, мешающие достижению позитивного результата, и действуя по прин-

ципу «оттолкнись от противоположного», можно построить модель эффективных переговоров. Однако было бы наивным считать, что, руководствуясь представленными ниже моделями, вы, как утверждает один из их авторов Виктор Сороченко, «легко спланируете переговоры по любым деловым вопросам». Скорее, эти модели являются стереотипами, к которым придется подходить творчески, перерабатывая и изменяя их в нестандартных ситуациях. Положительным аспектом использования моделей является то, что они позволяют не только выделить ориентиры и императивы на каждом этапе переговоров, но и выбрать оптимальный стиль поведения участников и инструменты коммуникации (см. табл. 11.3, 11.4).

Если участник переговоров выходит на новый рынок или хочет завоевать нового клиента, его первое предложение должно быть близко к точке отступления, но действовать только в течение определенного периода времени. Например, в середине последнего квартала года производитель видит, что на фабрике возникло перепроизводство товара. Тогда он может предложить ограниченную партию товара по специальной льготной цене, чтобы реализовать излишки продукции и возместить свои постоянные издержки и часть переменных на единицу продукцию.

Если же малый или средний предприниматель делает подобное «мягкое» предложение в надежде на будущие заказы, он рискует никогда не получить более крупную сделку. Это опасная стратегия в надежде возместить недополученную прибыль за счет будущих заказов. Как только такой предприниматель повышает цены, покупатель расторгает сделку и уходит к конкурентам.

Рассмотренные вопросы применения стратегий, тактик и инструментов деловых переговоров не могут дать исчерпывающий ответ на вопрос: «Как провести успешные переговоры и заключить удачную сделку?». Важно понять, что знание о проверенных временем стратегиях и тактических приемах переговоров позволит получить те навыки и умения успешного переговорщика, которые оттачиваются только в процессе проведения переговоров.

Таблица 11.3

Модель эффективных переговоров по Виктору Сороченко

Этапы переговоров	Решаемые задачи
1. Установление контакта	Создание доверительной открытой атмосферы. Демонстрация дружеского отношения к партнеру и реальной заинтересованности в сотрудничестве
2. Предъявление начальных позиций и выяснение интересов	Озвучивается собственная позиция и выясняется позиция деловых партнеров. В то же время собирается информация об истинных интересах и возможностях противоположной стороны, ее реальной заинтересованности в переговорах и проч.
3. Формирование общего переговорного (коммуникативного) пространства	Отказ от жесткой фиксации на собственной позиции. Отказ от силового давления и нападок на личность партнера. Выработка общей позиции: «Мы вместе против исходной проблемы»
4. Выход в позицию сотрудничества	Проявление того, что у «нас» есть общие (совпадающие) и отличающиеся интересы. Формулирование этих интересов. Демонстрация готовности пойти на уступки
5. Разрешение противоречий	Обсуждение несовпадающих интересов. Согласование несовпадающих позиций. Уступки по второстепенным вопросам. «Подводка» партнера к нужной вам цели при помощи его же аргументов и шкалы приоритетов
6. Принятие общего решения	Достижение результата. Фиксация принятого решения в обязывающей форме (подписание договора и т.п.). Позитивное прощание

Источник: Сороченко В. Семь мифов об эффективных переговорах // Бизнес-форум IT. 2004. № 1.

**Модель эффективных переговоров
по К. Селлиху и С. Джейн**

Фазы переговоров	Последовательность вопросов, ведущая к успеху на переговорах
Начальная	Участник делает первое предложение Предложение отклоняется Участник спрашивает почему Ему дают некоторую информацию
Обмен информацией	Участник продолжает спрашивать о деталях Ему дают дополнительную информацию Участник подтверждает, что понимает ситуацию Подтверждение принято, но чтобы достичь полного понимания могут потребоваться дополнительные вопросы
Уступки	Участник делает встречное предложение Предложение частично принято Участник делает новое предложение Предложение принято Предлагается окончательное соглашение

Источник: Переговоры в международном бизнесе : пер. с англ. М. : Добрая книга, 2004. С. 141.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте две основные переговорные стратегии.
2. Выделите различия между ситуационным и организационным подходами к переговорам в компании.
3. На чем основан выбор стратегии переговоров?
4. Что дает знание пределов возможностей сторон?
5. Какие переговорные тактики и соответствующие им приемы вам известны?
6. Какие коммуникативные навыки необходимы переговорщику?
7. Приведите примеры вопросов, которыми нужно владеть переговорщику.
8. Какие модели эффективных переговоров, кроме приведенных в главе 11, вы знаете?

ПСИХОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Психологическая сущность понятия «манипуляция». Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах. Техники манипуляций и способы противостояния им. Личностно-психологические манипуляции. Манипуляции, связанные с особенностями человеческого восприятия. Манипуляции, направленные на разрушение понятия адресата о «социальной справедливости». Логико-психологические манипуляции. Нейролингвистическое программирование (НЛП). Манипуляции в предпринимательской деятельности.

Основные понятия: манипуляция; инициатор; адресат; риторика «открытой ладони»; риторика «закрытой ладони»; личностно-психологические уловки; логико-психологические уловки; нейро-лингвистическое программирование (НЛП): аудиал, визуал, кинестетик, гипноз Эриксона, тройная спираль Эриксона, манипуляция сознанием; уловки организационно-процедурного характера; уловки в бизнесе: создание ложного имиджа, предложение заманчивых условий сотрудничества, игра на конъюнктуре, подтасовка информации, вовлечение в сделку.

Психологическая сущность понятия «манипуляция»

Каждый из нас в той или иной ситуации для достижения своих целей прибегает не только к прямому, но и к *скрытому способу психологического воздействия или противодействия – манипуляции*. С одной стороны, манипуляция является «мягким» способом достижения управленческих целей, с другой – позволяет эффективно защититься от негативного воздействия окружающих. Исследователи переговорного процесса отмечают, что на перегово-

рах активно используются различные приемы психологических манипуляций в зависимости от индивидуальности переговорщика. Особенность манипулятивного воздействия заключается в том, что оно предполагает специфический вид давления, основанный «на нормах и ценностях человека, его отношениях с окружающими, на таких присущих ему чертах, как интеллект, честность, стиль поведения за столом переговоров»¹. Манипулятор, как правило, очень хорошо представляет, кто перед ним, и разбирается в психологическом типе жертвы, в особенностях ее нервной системы.

Тот из участников переговоров, кто первый предпринимает попытку скрытого влияния на другую сторону, является *инициатором* манипуляции. Сторона, на которую обращена такая попытка, — *адресат*. В процессе коммуникации, с помощью вербальных (словесных) и невербальных (несловесных) средств инициатор побуждает адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений или выполнению действий, необходимых для достижения собственных целей. К невербальным средствам относятся расположение переговорщиков в пространстве (расстояние, перемещения, движения), их позы, жесты, мимика, визуальные (зрительные) и аудиальные (слуховые) контакты и сигналы, передаваемые параллельно с речью. В переговорном процессе инициатор и адресат могут меняться ролями и/или быть и инициатором (манипулятором) и адресатом (жертвой) одновременно. Манипуляция может быть направлена на индивидуально-психологические особенности адресата; социальные связи адресата с окружающими или его социально-психологические характеристики: нормы и ценности.

В соответствии с выделенными направлениями скрытого влияния на личность в качестве трех основных групп выделяют: 1) манипуляции, направленные на унижение оппонента (личностно-психологические манипуляции); 2) манипуляции, разрушающие понятие адресата о «социальной справедливости» и 3) манипуляции, основанные на «правилах приличия»².

¹ Мастенбрук В. Переговоры. Калуга : Калуж. ин-т социол., 1993. С. 31–33.

² Душкина М. Корпорация «Я» – психологическая безопасность. Противостояние влиянию в деловом общении. М. : Изд-во «Эксмо», 2005. С. 55–73, 85–101.

Манипулятивное воздействие может осуществляться на любом этапе переговоров. Если специально упростить модель переговоров для отражения только процессов межличностной коммуникации, то необходимо говорить о трех основных взаимосвязанных этапах: уточнение позиций участников, обсуждение позиций и согласование позиций. Этап уточнения позиций и интересов характеризуется проявлением или демонстрацией своей позиции и восприятием чужой. На этом этапе в зависимости от ситуации осуществляется взаимное уточнение интересов, точек зрения, подходов и взглядов участников по определенным вопросам. На этапе обсуждения выдвигаются аргументы в поддержку своих взглядов, предлагаемых действий, предложений и т. п., осуществляются анализ аргументации оппонентов и контраргументация.

На этапе согласования позиций и интересов вырабатываются договоренности, однако этот процесс может вылиться в усиление конфронтации и отчужденность участников переговоров.

Представленная схема может иметь развернутую форму как, например, при проведении официальных переговоров, или выступать в зависимости от условий в более или менее свернутом виде. С учетом намерений и целей участников, их отношений, степени доверия и открытости, используемых стратегий и тактик взаимодействия, возможны различные подходы к управлению поведением сторон на переговорах и их взаимовлиянию.

Наиболее многочисленные примеры разнообразных способов и приемов психологических атак переговорщиков друг на друга предоставляет этап обсуждения позиций, так как в нем в наибольшей степени сконцентрированы и рельефно проявляются разные способы скрытого принуждения личности. Сам процесс обсуждения выступает как структурная единица множества межличностных коммуникативных ситуаций и может рассматриваться как естественная модель, путем анализа которой могут быть рассмотрены способы тайного принуждения личности. Рассмотрение данного этапа как основной структурной единицы анализа манипулятивных техник оправданно как его определенной целостностью, так и тем обстоятельством, что дискуссия в переговорном про-

цессе предоставляет особые условия воздействия на аудиторию в виде подготовленных суждений и полемик.

Специальная подготовка к этапу обсуждения позиций и предложений предполагает разработку вариантов манипуляций на основе правильной оценки психологических особенностей деловых партнеров. Целью таких манипуляций, как правило, является побуждение другой стороны к решению, не совпадающему с его актуально существующими желаниями и потребностями.

Исследователями выделяются различные классификации манипуляций в зависимости от вида коммуникации. На основе анализа материалов российской практики публичной коммуникации И. Мельник говорил об уловках организационно-процедурного характера, личностно-психологических и логико-психологических³. Д.И. Дудинский дополняет этот список, опираясь на типологию человеческих темпераментов. Говоря об особенностях процесса межличностной коммуникации, он группирует манипулятивные приемы как уловки убеждения через непосредственный контакт, косвенные действия, произвольный транс и манипуляцию сознанием (гипноз Эриксона)⁴.

Все группы уловок работают на цель манипулятора – «поймать оппонента на крючок», превратить его в послушное орудие, с помощью которого можно осуществить свои замыслы, удовлетворить свои потребности. Адресат манипуляции совершает спонтанные действия, не соответствующие его первоначальному плану, полагая при этом, что его поведение свободно, и он сам выбирает, что и как ему делать. На самом деле он подвергается *особому виду психологического воздействия, которое используется оппонентом для достижения одностороннего выигрыша посредством скрытого побуждения адресата к совершению определенных действий.*

Умение распознавать уловки другой стороны и противостоять этим уловкам – залог успешного ведения деловых перегово-

³ Мельник И. Уловки споров. М., 1991.

⁴ Дудинский Д. И. 30 способов манипуляции и управления людьми. М. : АСТ ; Минск : Харвест, 2006. С. 15–55.

ров, формирования и сохранения позитивной репутации компании. Установить факт применения к вам средств манипуляции – значит использовать возможность ему противостоять. Именно поэтому так важно понимать механизмы манипулятивного воздействия в переговорном процессе.

Психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах

Понятно, что без владения спецификой риторических приемов, манипулировать человеком невозможно. Еще древнегреческий философ Зенон выделял два вида риторики:

- риторику «открытой ладони» – стремление убедить оппонента путем аргументации взаимоприемлемого решения вопроса;
- риторику «сжатого кулака», ориентированную на достижение цели через использование средств принуждения, отрицание возможности компромисса, применение провокационных приемов в полемике.

Именно в рамках риторики «сжатого кулака» чаще всего используются манипуляции, необходимые для победы над другой стороной на переговорах. Психологические уловки, применяемые манипуляторами в процессе переговоров, предполагают сознательное использование приемов затруднения аргументации, введения в заблуждение и дезориентации. Цель этих действий – вызвать раздражение оппонента. Манипулятор своими уловками задевает эмоциональные струны души и жертва начинает защищать себя на личностном уровне, забывая о реальном предмете дискуссии. Уловки для введения в заблуждение и дезориентации связаны с определенными стратегиями построения обсуждения, когда манипулятор использует недостаточную информированность собеседника или дезориентирующую информацию.

Использование всех видов психологических уловок, как, впрочем, и уловок организационно-процедурного характера, предполагает известный уровень навыков их применения. При этом переговорщик, использующий психологические уловки, напоминает игрока, который хорошо знает правила игры, но постоянно их на-

рушает, оправдывая это своими предпочтениями. Основываясь на современных подходах классификации манипулятивных приемов в переговорной практике, рассмотрим наиболее типичные техники воздействия на оппонента и способы противостояния им.

Личностно-психологические манипуляции

В данном виде манипуляций под угрозу ставится удовлетворение основных потребностей человека, подвергается сомнению его социальный статус или используется ссылка на авторитет с целью подавления оппонента.

Для снижения самооценки оппонента используется ряд техник.

Игра на самолюбии предполагает раздражение соперника путем не очень или совсем не обоснованных, но умело сформулированных обвинений и упреков, касающихся конкретных действий данного человека.

Использование специальных терминов, например, «теоретическая дихотомия», «фандрейзинг», «аутстаффинг», не очень понятных для оппонента, или замечание «ваше выступление эклектично» без расшифровки этой оценки, может привести в замешательство, если у переговорщика нет возможности уточнить, что под этим подразумевается. Данный прием может сопровождаться быстрым темпом речи и сменой мыслей, что усугубляет «ошарашивание» адресата.

Приклеивание ярлыков направлено на опровержение идеи автора без обсуждения и анализа тех аргументов и фактов, которые он мог бы привести. «Ярлык» может содержать обидные эпитеты, насмешки и издевки с целью унижить оппонента, перенести оценку идеи на автора высказывания и уйти от обсуждения конкретного вопроса.

Прямое воздействие на подсознание оппонента осуществляется с помощью контрастного высказывания, внешне повышающего его статус и одновременно играющего на его самолюбии: «Все здравомыслящие люди, каковым я считаю и вас, понимают, что... Как же вы можете такое утверждать?» «Я всегда к

вам хорошо относился и ценил вас как профессионала. Как же вы не понимаете, что... ?»

Направленность приведенных четырех приемов – разрушение позитивного представления оппонента о себе. Такое прямое вторжение в личностное поле, провоцирующее перенос обсуждения с предмета дискуссии на личность оппонента, может подчинить его человеку, дающему оценку. Для защиты от приемов, представляющих угрозу вашей самооценке, необходимо уклониться от обсуждения ваших личностных качеств и знаний, и предложить вернуться к обсуждаемому вопросу, не теряя самообладания.

Манипуляции, связанные с особенностями человеческого восприятия, включают, но не ограничиваются следующими уловками.

«Гусарская атака» – представляет собой вид психологического давления, которое заключается в сверхгромком, напористом и бравадном ведении диалога. В такой манере взаимодействия с адресатом преобладает натиск при минимуме логической аргументации. Адресат в этом случае теряется, у него появляется ощущение, что его «приперли к стенке» и он начинает оправдываться.

«Поливание грязью» или обесценивание – довольно грубый и «неспортивный» прием вымазывания ворот дегтем, когда всем уже недосуг разбираться «не то он украл, не то у него». Прием заключается в формировании определенного отношения к теме, избранной инициатором. Доказательства того, что адресата оклеветали, могут занять довольно много времени или вообще не увенчаться успехом.

«Балансирование на грани войны и мира» – уловка, введенная в практику госсекретарем США Фостером Даллесом в 50-х годах XX века. Она предполагает изначальную подготовку одной стороны вести переговоры и агрессивно, и в рамках добрых отношений, причем смена подходов может сбить другую сторону с толку.

Прием *«протаскивание копченой селедки»* – одна из самых известных техник влияния на сознание. Суть его состоит в создании «дымовой завесы», когда сенсационная эмоционально окрашенная информация отвлекает внимание от важных, но не

желательных для инициатора сведений. Точно также сбивают со следа собаку-ищейку, потащив по траектории ее движения копченую селедку. Внимание адресата, таким образом, переключается на безопасную для инициатора тему.

Эффективным способом противостояния такому буквально «физическому» воздействию является перехват инициативы путем задавания вопросов на понимание и структурирование дискуссии, что позволит выиграть время для обдумывания контраргументов. Например, «Если я вас правильно понял, то...». Прежде, чем вы выскажете следующий тезис, я отвечу на этот». Очень важно при этом сохранить комфортные для себя темп и громкость голоса, не поддаваясь влиянию оппонента. Другим способом защиты является выбор самого уязвимого довода инициатора и его развенчание в демонстративной форме с переносом отношения на личность инициатора. Развевать «дымовую завесу» следует, снизив накал эмоций и перейдя от эмоционально-оценочного способа восприятия информации к рационально-оценочному, задав себе простой вопрос: «Зачем другой стороне понадобилось вводить данный блок информации?».

Если же вам действительно не повезло, и вас оклеветали без всяких оснований, неплохим рецептом для сохранения адекватной самооценки могут служить высказывание Н. Рериха: «Клевета является лишь своеобразной оценкой больших размеров творимого». В любом случае следует помнить, что вас негативно позиционируют с деструктивной целью, и, понимая это, противостоять эмоциональному развитию событий.

Манипуляции, направленные на разрушение понятия адресата о социальной справедливости, являются способом принижения социального статуса оппонента, когда, не проводя прямых аналогий между собой и адресатом, инициатор манипуляции делает устраивающий его вывод о статусной и профессиональной несостоятельности жертвы.

Нападение на социальный статус – действенный блок приемов, основанный на потребности человека в его удержании. Демонстрация несоответствия точки зрения оппонента взглядам большинства порождает боязнь быть отвергнутым деловым обществом или ролевой (профессиональной) группой.

«Палочный довод» используется в ситуации, когда необходимо не только подавить оппонента, но и вынудить его согласиться с предлагаемой аргументацией, хотя бы из чувства страха. Для этого подходят высказывания: «Вы хотите сказать, что вы не согласны с директором...?» «Вы осознаете, чей приказ вы отказываетесь выполнять?» «Вам объяснить, чем вы мне обязаны?»

«Довод к городовому» – негативная и неаргументированная реакция на любые доводы и факты, например, «Это смешно...», «Вы говорите банальные вещи», «Наивно», «Чепуха!».

Снижение ранга оппонента достигается путем обвинения его в некомпетентности или с помощью демонстрации повышенного внимания к его здоровью и внешнему виду. Этот прием часто применяется против неопытных переговорщиков, которым могут сказать: «Вы не владеете всеми данными, так о чем же с вами говорить?» или «Как вы без какого-либо опыта можете управлять компанией?» «Что-то вы сегодня плохо выглядите. Как вы себя чувствуете?».

Ложный пафос – эффективный прием для выведения из равновесия эмоционально неустойчивого оппонента, которому можно сказать «вы своими решениями доведете фирму до банкротства» (вовсе так не думая).

Применение сарказма предполагает замечания по поводу слабых практических навыков оппонента. Прием применяется для того, чтобы вызвать сомнения окружающих и самого оппонента в его способности реализовать предложенную идею (проект), и таким образом похоронить саму идею. Здесь применяются высказывания, типа: «На бумаге у вас все выглядит хорошо, а на практике...».

Цель манипуляций такого рода – подчеркнуть, что собеседник «не такой, как все», что он не относится к числу опытных профессионалов и не обладает необходимыми знаниями и качествами для выполнения своих функций. Возможным ответом на использование подобного рода уловок может стать двухшаговая реакция: 1) необходимо четко квалифицировать ситуацию как уход от темы дискуссии; 2) попросить аргументировать высказанную точку зрения, то есть уточнить, что именно кажется оппоненту

банальным, нелепым, наивным, почему он считает, что предложенный вами план не может быть реализован.

Ссылка на авторитет или применение объективного подхода предполагает использование фамилий и мнений известных личностей как абсолютных и непререкаемых гуру, а также исторических аналогий и предсказаний. Ряд приемов данной манипуляции направлен на противопоставление точки зрения оппонента мнению авторитетных личностей и окружающих.

Апелляция к собственному жизненному или профессиональному опыту позволяет повысить психологическую зависимость участника переговоров от таких доводов, как: «Я 20 лет проработал в... и знаю ситуацию не понаслышке!»

Авторитетное мнение, которое приводится независимо от обсуждаемой проблемы, должно подчеркнуть несостоятельность предложения оппонента, так как оно противоречит мнению великих, например: «Известный всему миру... утверждал как раз обратное».

Апелляция к общественному мнению – «людям виднее», «что люди скажут», «перед людьми неудобно» и «люди вас не поймут» обладает, по выражению А. Линкольна, «сильным чувством справедливости». Кому же хочется выглядеть несправедливым? Прием использует одну из самых сильных эмоций – страх оказаться вне группы, что побуждает адресата представлять доказательство своей социальной лояльности.

Прием «подмазывание довода» основан на таких уязвимых качествах личности, как ложный стыд и опасение «потерять лицо». Это тот случай, когда повышенное самомнение о своей социальной значимости используется в качестве мишени манипуляции. В сочетании с иронией, демонстрируемой в качестве тонкой лести или комплимента: «Ну, конечно, вам виднее...», «как вы с вашей великолепной эрудицией этого не знаете...», может способствовать поспешному или даже демонстративному согласию амбициозного неискушенного адресата с предложением инициатора, или позволить инициатору отвергнуть все ранее приводимые адресатом доводы.

Использование дополнительных доводов в этом случае может быть не менее эффективным. Оно усиливает иллюзию пра-

вомерности переходов от посылок к тезису: «Это решение, безусловно правильное, так как отвечает интересам жителей нашего района...».

Прием «*чтение мыслей*» адресата направлен на формирование негативного контекста или общественного мнения вокруг предложений адресата. Инициатор может высказываться следующим образом: «Вы, кажется думаете, что я хочу уговорить вас голосовать “за” меня... Но вы ошибаетесь...».

Необходимо понимать, что суть перечисленных манипулятивных техник состоит в умелом подборе фактов, их виртуозном расположении и искусном комментировании. В каждой из шести последних уловок есть слабое звено, которое необходимо разбить, уклоняясь от манипуляции. Так, отвечая на любой из первых двух приемов, можно свести иллюзорное преимущество оппонента на нет, если заявить, что с тех пор ситуация изменилась, наука и техника давно ушли вперед. Желаящему научиться психологически противостоять третьему приему следует помнить мысль А. Моруа о том, что общественное мнение – «не маяк, а блуждающие огни». Если к вам применили четвертую уловку, вы стоите перед дилеммой – согласиться с аргументами адресата, или отвергнуть лестную публичную оценку и вступить в спор, используя контраргументы. В ответ на пятый и шестой приемы можно использовать сарказм. Следует заметить, например, что вряд ли все жители района так единодушны в своих интересах, как это пытается представить говорящий. Можно также поставить под сомнение, что инициатор способен «читать мысли» адресата, и уверенно констатировать, что это его заблуждение не имеет никакого отношения к реальности.

Логико-психологические манипуляции

Логико-психологические манипуляции направлены на затруднение осмысления и дезориентацию оппонента и строятся на нарушении правил логики или использовании формальной логики для манипулирования неискушенным адресатом.

Так, *применение софизмов* предполагает навязанное следствие, то есть подведение адресата к согласию на довод «если

после этого, значит вследствие этого». Например, «когда Иванов стал директором роддома, рождаемость понизилась». Рассуждение строится на логической ошибке, когда временная связь между явлениями трактуется как причинно-следственная. Другой софизм требует ответа «да» или «нет», при этом любой из ответов не красит адресата. Примеры таких софизмов: «Перестал ли ты бить своего отца?», «Вы все пишете на меня доносы?», «Вы перестали пить как сапожник?».

Одним из самых распространенных манипулятивных приемов из разряда софизмов являются «вопросы-ловушки». Ответы «да» или «нет» на такие вопросы одинаково убийственны для адресата.

Прием может заключаться и в том, что после выслушивания доводов адресата делается собственный вывод, совершенно не следующий из его рассуждений.

Увод от логики здравого смысла заключается в подведении адресата к решению, для которого нет достаточных оснований в данной ситуации, например, «Наши сотрудники не справляются с работой. Давайте привлекать иностранных специалистов». По логике здравого смысла справляются с работой профессиональные сотрудники, при этом неважно, иностранные они или российские, и поэтому приведенный пример – только произвольное резюмирование.

Ссылка на частное как на закономерное представляет собой несоблюдение закона достаточного основания. В соответствии с этим законом верные и имеющие отношение к тезису доводы могут быть недостаточными, если они носят частный характер и не дают основания для выводимого заключения. Но определенные люди в определенных условиях могут пытаться возвести частный случай в ранг закономерности для оказания влияния на объект воздействия.

Для защиты от дезориентирующих уловок, затрудняющих осмысление, следует учитывать, что такие приемы рассуждения, как правило, не доводятся до конца, так как тогда станет очевидно искажение логических правил. Поэтому, если удастся завершить подобные рассуждения, то их абсурдность и несостоятельность становится очевидной.

Довольно часто для дезориентации оппонента используется ряд приемов, основанных на противоречии между поведением и произносимыми словами.

Прием «*двойная команда*» заключается в пакетировании положительного и отрицательного тезиса, например: «вы развиваете технику и способствуете загрязнению окружающей среды радиацией». Если человек начинает возражать, то отрицает и утверждение о том, что они развивают технику, и о том, что загрязняют окружающую среду.

Огульное несогласие со всем, что говорит адресат, позволяет декларативно провозглашать стремление к компромиссу, а на деле придирается к предложению по мелочам, не затрудняя себя аргументами. Инициатор манипуляции может также активно использовать закономерности мышления, например *приучение адресата к мысли, в защиту которой аргументы не приводятся*. После многократного повторения идеи, она объявляется очевидной и доказанной.

Разоблачение расхождения слов и дел на практике, определение такого взаимодействия, как неконструктивная трата времени, выдвижение требования «или работаем, или нет», вербовка союзников («кого, также как и меня не устраивает данное предложение...») – возможные шаги на пути преодоления описанных манипуляций.

Нейролингвистическое программирование (НЛП) – особая технология, использующая арсенал средств для познания и изменения человеческого поведения. Первоначально использовавшееся в психотерапии, в настоящее время НЛП широко применяется в бизнес-технологиях, в том числе и в переговорной практике.

Основами НЛП являются визуальные, аудиальные и кинестетические сигналы доступа к адресату. Так, считается, что нахождение взгляда в горизонтальном положении свидетельствует о прохождении процесса аудиального контроля, взгляд влево и вверх означает создание нового визуального образа, а вправо и вверх – обращение к визуальной памяти. Таким образом, в НЛП существуют три репрезентативные системы: визуальная – с носите-

лем-визуалом (человеком, вспоминаящим и конструирующим образы), аудиальная – с носителем-аудиалом (человеком, наделенным способностью внутреннего слушания) и кинестетическая – с носителем-кинестетиком (человеком – фиксатором ощущений).

На основании этих данных возникла гипотеза о том, что знание ведущего сенсорного способа адресата способствует повышению эффективности общения с ним, прежде всего в плане оказания на него психологического давления. Так, при общении с аудиалом, необходимо чаще использовать слуховые образы. Имея дело с визуалом, следует апеллировать к нему не только путем логической аргументации, но и словесных образов. Если у адресата преобладает кинестетический канал, влияние оказывается с помощью включения в совместную деятельность. Кроме того, во всех трех группах опора на доминирующий прием и способ переработки информации отражаются в вербальных предпочтениях представителей и в *вербальных ключах доступа*. Таким образом, формируя сообщения с использованием слов, типичных для модальности адресата, можно существенно повысить эффективность управления его поведением на переговорах (см. табл. 12.1).

Наиболее эффективной техникой скрытого внушения, основанной на НЛП, является гипноз **Милтона Эриксона**. Знание специфики этого приема полезно не только для его использования, но также и для пресечения попыток давления на вас со стороны других. Гипноз состоит из шагов, следующих в определенном порядке: присоединение, ведение, наведение транса, манипуляция сознанием, внушение, вывод из транса.

Присоединение – первый и решающий этап этой техники, поскольку именно от него зависит успех дальнейших действий. Он заключается в демонстрации искреннего сочувствия и интереса к собеседнику, а также понимания его проблем, опасений и страхов именно в том ракурсе, в каком они представляются ему самому. Присоединиться инициатор может физиологически (имитирует и повторяет позу тела, дыхание и мимику жертвы, а затем подстраивает их под свои, то есть «ведет»); и психологически (определяет ведущую модальность человека и использует визуальные, аудиальные и кинестетические сигналы доступа к нему) для

проведения внушения. Присоединившись, инициатор подготовил почву для донесения своего сообщения до сознания жертвы, чтобы потом вести ее за собой.

Таблица 12.1

**Примеры коммуникативных приемов НЛП
в зависимости от типа модальности адресата**

Тип модальности адресата	Коммуникативные приемы воздействия
Адресат-визуал	<p>Основные слова и выражения: «рассматривать, с точки зрения, видение, очевидно, что, ввиду того, что, взгляд на, в фокусе, сфокусировать(ся) на, ярко, смутно, туманно, перспективы, широта, узкие места, простор, сужение, смещение.</p> <p>Основные фразы: «это проясняет дело, заметил важную особенность, продвигу блестящую перспективу, вы ведь сами видите, давайте рассмотрим, давайте посмотрим на проблему с другой стороны...»</p>
Адресат-аудиал	<p>Основные слова: «звучать, прислушиваться, шумный, оглушительный, звонко, громко, громогласно, гласит, мелодично, тихо, глухота».</p> <p>Основные фразы: «это звучит, как, не хотите меня услышать, слишком громко, не выношу трескучих фраз, монотонный труд...»</p>
Адресат-кинестетик	<p>Основные слова: «чувствую, ощущаю, схватываю, свободно, остро, зажатый, неустойчивый, основательный, надежный, давление...»</p> <p>Основные фразы: «глубоко тронули, царит атмосфера недоверия, применяется давление, крепко стоит на ногах, твердо верю в успех, коснемся этого вопроса, я чувствую, что на переговорах начинает воцаряться атмосфера недоверия...»</p>

Источник: Душкина М. Корпорация «Я» – психологическая безопасность. Противостояние влиянию в деловом общении. М. : Изд-во «Эксмо», 2005. С. 98–101; Дудинский Д. И. 30 способов манипуляции и управления людьми. М. : АСТ ; Минск : Харверст, 2006. С. 49–54.

Ведение состоит из нескольких шагов. Шаг первый – выяснение внутренней стратегии собеседника, то есть стратегии принятия решений по интересующему вас вопросу, путем внимательного выслушивания и анализа информации, поступающей к вам из

его ответов. Например, задается вопрос: «Как в вашей организации принимаются решения об инвестициях?» Ответ: «Я *выслушиваю* своих экспертов и в зависимости от их мнения принимаю решение. Сам я, как правило, документы *не рассматриваю*, у меня хорошие специалисты и я полностью доверяю их опыту. Если они *скажут*, что предложение для инвестиций выгодно, то тогда уже мы решаем, как можем в нем *поучаствовать...*» Анализируя данный ответ, делаем вывод, что стратегия принятия решений скорее всего *слышу – чувствую*, то есть ваш собеседник аудиал, доверяющий практическому опыту. Поэтому свою ключевую фразу-обращение к нему вы можете построить следующим образом: «Понимаете, у нас есть большой практический опыт, что, согласитесь, важно в этом бизнесе. И мы хотели бы рассказать вам о своем предложении так, чтобы у вас возникло понимание, тогда мы вместе сможем увидеть дальнейшие пути сотрудничества, но это чуть позже. А пока вы слушайте нас, задайте вопросы, с тем, чтобы верное понимание возникло». Упоминание о практическом опыте должно вызвать доверие собеседника, дальнейшее построение фразы соответствует внутренней стратегии жертвы *слышу – чувствую*, и, наконец, формулируем предложение с использованием аудиальной модальности: «выслушайте нас», «задайте вопросы».

Наведение транса в гипнозе Эриксона основано на потребности любого человека в трансе так же, как и во сне, и на способности человека впадать в непроизвольный транс, оставаясь бодрствующим. Простейшим примером такого транса являются воспоминания о прошлом или концентрация на какой-либо проблеме во время монотонной работы. В гипнозе Эриксона используются речевые методы наведения транса.

1. Метод «скажите “да”». Вы говорите несколько утверждений о том, что действительно происходит в настоящий момент, и с ними человек соглашается. Затем в эту канву вплетаете свое предложение, которое застает человека врасплох, и он вынужден согласиться и с ним.

2. Метод «полярной реакции» воздействует на оппортунистически настроенного слушателя. Например, если надо, чтобы он

промолчал, скажите о нем, глядя в сторону: «Ну, этот сейчас выступит». Человек промолчит.

3. Метод «разрыв шаблона» можно использовать и без слов. Он, как правило, вызывает замешательство жертвы, которая к этому не готова. Попросите при проведении переговоров секретаря принести вам кофе, но не предлагайте его другой стороне. Замешательство гарантировано, а именно это используется для вставки нужной вам команды или программы. Чтобы выйти из крайне неприятного положения, человек сделает то, о чем вы просите. Однако, если вы не вошли в замешательство, а сделали нечто противоположное тому, что от вас ждали, инициатор сам может превратиться в жертву.

4. Метод «забалтывания» – перескакивание с одного вопроса на другой так, чтобы голова жертвы пошла кругом, используют и цыганки, и торговые агенты. Пока ваше сознание ищет смысл в болтовне инициатора, тот устанавливает контакт с вашим подсознанием и проводит нужное ему внушение.

5. Метод «тройной спирали Мильтона Эриксона» аккумулирует лучшее из всех предыдущих методов. Спираль состоит из трех не связанных между собой маленьких историй, две из которых рассказывают подряд, каждый раз прерывая их на кульминационном моменте. Третья история и есть тест внушения, после чего завершается сначала вторая, а затем и первая истории. Секрет «тройной спирали Эриксона» в том, что сознание уплывает вслед за содержанием рассказов, поэтому они должны быть интересными для слушателя. Когда вы перескакиваете с одной истории на другую, сознание запутывается – ведь оно ищет во всем смысл. В момент, когда запутавшееся сознание беспомощно, произносимое внушение достигает подсознания, чего и добивается инициатор.

Манипуляция сознанием включает, но не ограничивается (см. табл. 12.2):

- произнесением очевидных утверждений (*трюизмов*);
- управлением поведенческими реакциями другой стороны с помощью *допущений*;
- предоставлением человеку на выбор нескольких возможностей, каждая из которых вас устраивает («*выбор без выбо-*

ра») или делегированием *права выбора* таким образом, что выбор устраивает вас;

- использованием *якорной техники*, то есть внутренних ресурсов (спокойствие, рассудительность, доверие, уверенность в себе, способность к предпринимательству и т. д.), воспоминания о которых вызывает у жертвы нужные инициатору чувства в нужный момент.

Таблица 12.2

Методы, цели и примеры манипуляции сознанием

Метод	Цель инициатора	Примеры речевых техник для внушения во время переговоров
Трюизм	Маскировать инструкции под рассуждение	«Иногда люди принимают решения под влиянием чувств... люди часто чувствуют облегчение, после того как заключают договор...»
Допущение	Прогнозировать поведенческую реакцию	«Прежде чем вы согласитесь с моим предложением, взгляните на эти схемы» «Позвольте вам задать несколько вопросов перед тем, как мы отправимся на ужин»
«Выбор без выбора»	Заставить принять любой из предложенных вариантов	«Вы хотите подписать контракт сейчас или завтра?» «Будете платить наличными или чеком?»
Противопоставление	Убедить в наличии противоположностей	«Чем тяжелее кажется проблема, тем проще оказывается подходящее решение»
Якорь	Создание и закрепление у жертвы нужных переживаний и чувств для использования их в нужный момент	«Когда в последний раз вы испытывали чувство доверия и не были этим разочарованы?» «Что вы чувствуете, когда доверяете кому-то?»

Источник: Душкина М. Корпорация «Я» – психологическая безопасность. Противостояние влиянию в деловом общении. М. : Изд-во «Эксмо», 2005. С. 55–73, 85–101.

Вывод из транса происходит сразу же после того, как общение инициатора с жертвой прекращается.

Техники НЛП и гипноз Эриксона могут использоваться в качестве вспомогательных в сочетаниях с другими методами и приемами влияния на участников переговорного процесса.

Определив тип восприятия другой стороны в начале переговоров, можно создать благоприятную атмосферу, используя такие средства, как язык вашего делового партнера, взгляд на мир его глазами, подход к проблеме с его позиций, настолько, насколько это отвечает интересам вашей компании. При этом использование привычных для другой стороны слов и выражений, удобных с точки зрения ее восприятия, представлений и ценностей, увеличивает ваши шансы на успех в переговорах при условии, что и вы можете распознать НЛП-технологии, направленную против вас.

Манипуляции организационно-процедурного характера

Эта группа манипуляций связана с созданием определенных условий, предварительной организацией и специфическим осуществлением процедуры межличностного взаимодействия. Использование подобных уловок может затруднить процесс обсуждения для адресатов манипуляций и облегчить его для инициаторов.

Дозирование исходной информационно-базы или избыточное информирование выражаются в том, что участникам обсуждения выдают неполный комплект материалов, сообщают о потере документов или же, наоборот, предъявляют слишком много вариантов проекта, сравнить и проанализировать которые, особенно в сжатые сроки, практически невозможно.

Эффект обрамления (fringe effect) заключается в формировании установок путем подбора первого и последнего выступающего. Нужная инициатору установка дается первым же выступающим. В дальнейшем могут быть высказаны и другие мнения, но завершить обсуждение следует повторив первичную установку.

Применение двойного стандарта (double standard) при оценке поведения участников дискуссии выражается в жестком соблю-

дении регламента для одних и в разрешении его нарушения для других; в прощении одним участникам резкости в адрес оппонентов, но в осуждении других участников за такое же поведение. Иногда регламент специально не устанавливают, чтобы выбирать более удобную линию поведения по ходу дискуссии. Таким образом, можно сглаживать позиции или же акцентировать различия до несовместимых.

Управление процессом обсуждения (discussion management) заключается: 1) в маневрировании повесткой дня таким образом, что участники сначала «выпускают пар» на несущественных вопросах, причем сталкиваются наиболее агрессивно настроенные оппоненты. Предложение, которое необходимо «протащить», выносят на обсуждение, когда все уже устали и критический накал иссяк. 2) Прерывание процесса обсуждения (перерыв, «важный звонок») может использоваться, когда нежелательно принятие намечающегося решения.

Переформулирование (restatement) вопросов, предложений и доводов позволяет смещать акценты в желаемую сторону, а произвольное резюмирование решений при подведении итогов приводит к искажению смысла сделанных выводов.

Манипуляции в предпринимательской деятельности

Среди объективных причин широкого распространения афер и мошенничества в предпринимательской среде чаще всего называют несовершенство законодательной базы, к субъективным относят нежелание многих представителей этой ролевой группы зарабатывать цивилизованным путем. На моральные качества людей, работающих в этой сфере, оказывает влияние и характер рыночных отношений, поэтому проблема межличностных манипуляций и обмана в ходе планирования и осуществления коммерческой деятельности стоит довольно остро.

В рыночных отношениях большое внимание уделяется как экономической, так и психологической оценке делового партнера с точки зрения нанесения им возможного ущерба при совершении совместных сделок.

Оппортунистическое поведение экономических субъектов и агентов может принимать такие формы, как мошенничество, афера, нарушение условий контракта, подделка финансовых документов и т. д. Технология осуществления большинства этих операций на определенных этапах предполагает непосредственные контакты участников махинаций с жертвами обмана. Таким образом, введение в заблуждение другой стороны с помощью манипуляций является составной частью поведения недобросовестных предпринимателей.

Создание ложного имиджа относительно собственной персоны, деловых связей, финансового положения фирмы и качества предоставляемых услуг используется для ухода от налогов, сокрытия финансовых и материальных ресурсов, а также для ухода от расчетов с вкладчиками и кредиторами. Преувеличение или преуменьшение возможностей характерно для этапа вовлечения в сотрудничество. Всем известны истории с обманом вкладчиков пресловутой МММ, строительные мошенники, организаторы фальшивых ипотек. Д.И. Дудинский приводит характерный случай, произошедший в Москве в начале 90-х гг. прошлого века. Представители итальянской фирмы предложили поставить в Россию большую партию компьютеров. Бизнесмены выглядели очень презентабельно, их деловые принадлежности были с фирменной символикой, а переговоры из Москвы они вели только с членами итальянского правительства. Пока шло согласование проекта, для молодых людей была организована большая культурная программа. Сведения о фирме, которую представляли молодые люди, удосужились запросить только после их исчезновения. Она была зарегистрирована накануне их поездки в Россию, а на ее счету находилось лишь несколько долларов.

При *предложении заманчивых условий сотрудничества* используется склонность людей к риску и азарту, а также такая особенность деловой российской культуры, как низкая боязнь неопределенности (знаменитое «авось»). В предпринимательстве заманчивое предложение включает возможность заработать с наименьшими издержками. Это предложение товара или услуги по более низкой стоимости, выгодные условия поставок, гарантия качества и надежности, особые свойства товара... На перегово-

рах, предваряющих подобные сделки, в ход идет предъявление будущему партнеру реальных договоров с известными товаропроизводителями, что вызывает у него доверие, хотя на этом этапе уже следует задуматься о причине такой открытости поставщика. Как правило, после получения товара оказывается, что изготовлен он по лицензии известной фирмы, просрочен, не сертифицирован или вообще подделка.

«Игра на конъюнктуре» построена на создании у будущего партнера ложного представления о том, что другая сторона не очень-то заинтересована в сделке, а значит, имеет большую «переговорную силу». Блеф может заключаться в том, что вам демонстрируют договоры с другими коммерческими партнерами на условиях более выгодных, чем те, которые обсуждаются сейчас. При более внимательном чтении договора с супервыгодными для вас условиями можно обнаружить расхождения в характеристиках товара, количестве упаковок или объеме их содержимого.

«Подтасовка информации» делается с целью убедить партнера в эффективности коммерческого предложения. Для этого в коммерческих проектах могут маскировать заведомо невыгодные или невыполнимые условия. Это может касаться заключения договора, получения кредитов под сомнительные операции, убеждения вкладчиков пользоваться услугами определенного банка. После вложения ресурсов в конкретный проект, средства предпринимателя или организации оказываются под контролем мошенников.

«Вовлечение в сделку путем завоевания доверия на первом этапе» характеризуется добросовестным выполнением всех условий заключенного соглашения в начале сотрудничества, а затем, когда цель будет достигнута, нарушением всех обязательств. Поэтому на этапе разработки договора следует включить промежуточный контроль выполнения договоренностей, предусмотреть поэтапные расчеты с клиентом по мере выполнения отдельных видов работ (револьверный аккредитив), когда каждая новая сумма выплачивается после выполнения предыдущего этапа договора.

«Накидка» используется после того, как покупатель принял предложенную продавцом цену. Продавец понимает, что недооце-

нил свой товар, и поднимает цену на переменные, например, обслуживание оборудования и обучение персонала, которые мог бы включить в запрашиваемую цену. Если покупатель оспаривает такую «накидку», продавец может включить одну из переменных в цену товара, выигрывая на разнице между реальной ценой на товар и платой за переменные, выполнение которых еще только предполагается.

Для того чтобы избежать манипулятивного воздействия со стороны предполагаемого партнера на предварительном этапе взаимодействия, необходимо выяснить, какие сделки он уже совершал и с кем, финансовое положение фирмы, получить сведения о других участниках сделки, навести справки об их существующих фирмах и предприятиях с помощью организаций, предоставляющих такую информацию. По характеру совершенных сделок и оценке эффективности сотрудничества предполагаемого партнера с другими фирмами можно судить о надежности компании, с которой вы собираетесь вести дела.

Кроме того, оценке подлежат такие параметры, как темп речи и сила звука, манера поведения, жесты, мимика, язык тела участников переговоров, а также дизайн помещения, в котором они проходят. Громкая речь воспринимается как давление, тихая – как неуверенность, быстрая – неумение концентрироваться, а медленная – как отсутствие интереса. Паузы в ответ на простые вопросы говорят о неполном владении информацией, а слишком быстрая реакция на сложные вопросы свидетельствует о заранее подготовленных ответах.

Невербальные компоненты общения следует сопоставлять с содержанием высказываний. Например, в монохронных культурах с низким контекстом фраза «это очень интересно» в сочетании с прямым взглядом, скрещенными руками и ногами и иронической интонацией говорит об отсутствии какого-либо интереса. В полихронных культурах с высоким контекстом не принято держать долгий визуальный контакт, что говорит о том, что их представители могут скрывать свои мысли в момент высказывания.

Подводя итог разговору о манипуляциях на деловых переговорах, следует обобщить и выделить очевидные эмоциональные

маркеры, позволяющие понять, что вами пытаются манипулировать. Их можно свести к следующим признакам:

1. Мгновенный эмоциональный отклик на вашу реакцию (может быть присоединением).

2. Искусственно вносимые в дискуссию истории и анекдоты (см. тройная спираль Эриксона).

3. Защита заведомо слабой позиции (латание прорех в защите, укрепление обороны, переход в наступление с помощью ошарашивания, «гусарской атаки» и т. д.).

4. Активная демонстрация негодования вашими действиями, давление (признак личностно-психологической уловки).

5. Отсутствие рационального объяснения поведения другой стороны, например, нагнетание напряженности (явный признак манипуляции).

6. Демонстрация откровенности и партнерства, захваливание (отвлекает вас от истинной цели манипулятора).

7. Склонность к подавлению эмоциональных реакций (говорит о планируемых, но тщательно скрываемых действиях).

Психологический пейзаж манипулятивных приемов достаточно пестр, но все эти уловки воздействия основаны на особенностях человеческого восприятия. Поэтому обеспечение безопасности, поддержание и защита личного бренда переговорщика реализуется с помощью знаний и практических навыков противостояния манипуляциям.

Контрольные вопросы

1. Какова психологическая сущность понятия «манипуляция»?
2. Какие виды речевого воздействия вы знаете?
3. Раскройте психологические механизмы манипулятивного воздействия на переговорах.
4. Перечислите техники манипуляций и способы противостояния им.
5. Как осуществляется нейролингвистическое программирование?
6. В чем заключается гипноз Эриксона?
7. Каковы причины обмана в предпринимательской деятельности? Какие манипуляции применяются в деловой среде?
8. Перечислите признаки манипулятивного воздействия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Деловые переговоры относятся в основном к политическому, коммерческому, административному и коммерческо-административному видам дипломатии, которая призвана дать сторонам шанс уменьшить разногласия, заключить, усилить или ослабить соглашение. При этом переговорщики могут сохранять различные взгляды на обсуждаемую проблему, что только подчеркивает позитивный потенциал переговоров: они не нарушают прав участников на собственное видение проблем, но позволяют им согласовать назревшие изменения или взаимно способствовать им, исходя из пределов возможностей друг друга.

Позитивный подход к переговорам в бизнесе означает стремление участников бизнес-процессов снизить неопределенность внешней среды индивида/отдела/фирмы путем сотрудничества в определенной области. Совместное решение проблем становится моделью взаимодействия между отдельными людьми, группами и организациями, которые, с одной стороны, подчиняют свои действия нормам, правилам и процедурам согласования интересов, а с другой – строят отношения, управляя своим поведением, позициями и целями.

Переговорный процесс требует от его участников выполнения рутинных, многократно повторяемых шагов, некоторые из которых действительно напоминают ремесленные (механические, стереотипные) операции по подготовке и применению стратегий, тактик, техник, приемов и инструментов. Действительно, техническая часть конфронтации, дискуссии, этапа принятия решений и способов влияния на оппонентов имеет свои законы исполнения, которые достаточно стандартизированы в многочисленных справочниках и руководствах по успешному ведению переговоров.

Другая часть переговорного процесса – личностно-компетентностная, позволяющая применять переговорные умения в зависимости от контекста и ситуации, базирующаяся на психологической, коммуникативной и исторической (прецедентной) подготовке участников. Она с трудом поддается систематичес-

кому исследованию и часто относится к категории «искусство переговоров». Это комплексное понятие включает как виртуозное владение мастерством межличностной, групповой и публичной коммуникации, так и умение управлять своими эмоциями и нуждами в обстоятельствах взаимозависимости. Способность переключения от эмотивно-оценочного к рационально-логическому восприятию ситуации заключается в вариативном использовании умений: принятия решений и изобретения их вариантов, разрешения проблем и урегулирования конфликтов, проактивного выбора стратегий и тактик, а также управления динамикой групповых отношений.

Переговоры-искусство и переговоры-ремесло – две неразрывные части одного процесса, который является важным требованием современной деловой жизни. Постичь все тонкости мастерства договариваться можно только упорным изучением большого количества переговорных ситуаций и практикой реальных деловых коммуникаций, поэтому различные концепции деловых переговоров становятся частью специальной подготовки и образовательных программ.

Г.-Н. Ниранбер, участвовавший в тысячах переговоров, говорил, что не насчитал бы и двух похожих. Переговоры – это всегда шарада, в которой мы должны не только определить действующие лица и их намерения, но и установить отношения, которые стороны с обоюдной выгодой выстраивают во времени. Переговоры дают нам максимум возможностей, если мы готовы этими возможностями воспользоваться.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Глоссарий терминов, относящихся к переговорному процессу

Адвокат дьявола (Devil's Advocate) – инструмент подготовки к переговорам, когда один из членов вашей команды берет на себя роль воображаемого оппонента. Используется как тест на разумность и согласованность аргументов, для выявления слабых мест подготовки, надежности команды, а также ликвидации обнаруженных в подготовке недостатков.

Айсберги (Icebergs) – нечто тщательно скрываемое, например, причины, из-за которых предложение отвергается. Видимая причина – это надводная часть айсберга, истинные причины так же трудно рассмотреть, как подводную часть айсберга.

Аккультурация (Acculturation) – процесс адаптации к культуре и климату, присущему новому культурному окружению, происходящий каждый раз, когда человек оказывается в новой организации в родной стране или за рубежом.

Анализ решений (Decision Analysis) – инструмент подготовки к переговорам. Используется для разработки плана действий, оценки всех возможных исходов, а также вероятности их претворения в жизнь.

Арбитраж (Arbitration) – термин, применяемый при переговорах для улаживания спора, особенно при привлечении третьей стороны, решению которой согласны подчиниться спорящие стороны. Например, в Великобритании Служба юридических консультаций и арбитража (The Advisory Conciliation and Arbitration Service – ACAS) является национальным органом, решающим спор между организациями.

Аналитическая стратегия (Analytical Strategy) – наиболее продуктивная и творческая из трех основных переговорных стратегий, когда стороны ориентированы не на активную конфронтацию, а на способы решения поставленных проблем. Каждый участник команды – изобретателен и находчив, а вся команда умеет использовать «мозговой штурм», блиц-обсуждение вопросов с принятием оптимального решения, составлять балансные листы. Положительными сторонами аналитической стратегии являются ее стратегическая и тактическая гибкость, минимизация эмоциональных реакций и ориентация на успех обеих сторон.

Балансирование на грани войны (Brinkmanship) – уловка, введенная в практику госсекретарем США Фостером Даллесом в 50-х годах XX века. Предполагает владение особым искусством балансирования на грани войны и мира, при этом изначально переговорщик готовится проводить и решается на агрессивные действия точно так же, как и на мирные, в зависимости от поведения другой стороны.

Блокатор (Blocker) – человек, утверждающий, что именно он принимает решения на переговорах. На самом деле он имеет инструкции препятствовать достижению ваших целей, провоцировать вашу неудачу.

Блокировка (Blocking) – утверждение, использующееся для того, чтобы прекратить спор и направить дискуссию в определенное русло; предшествует выводу.

Боязнь неопределенности (Fear of Uncertainty) – степень угрозы, испытываемая человеком в неясных, неопределенных, двусмысленных ситуациях. Культуры с высокой степенью боязни неопределенности пытаются избегать подобных ситуаций, обезопасив членов своего общества множеством формальных правил, неприятием отклонений от нормы в мыслях или поведении, верой в абсолютную истину.

Быстрый финал (Quick Kill) – подход «пан или пропал» приводит к окончанию переговоров вскоре после их начала; угрожает полным провалом, если применяется на начальном этапе.

Бюджет переговоров (Negotiation Budget) – средство, позволяющее измерить реальную стоимость переговоров: затраты времени, энергии, эмоций и денег.

«Виноградная лоза» (Grapevine) – неформальные каналы коммуникации, возникающие в организации в обход ее иерархической структуре. Сообщения, передаваемые по этим каналам, затрагивают скорее личные и социальные, чем организационные или производственные темы.

Вопросы-ловушки (Killer Questions) – манипулятивный прием из серии софизмов. Ответы «да» и «нет» одинаково убийственны и ставят другую сторону в трудное положение.

«Выиграть – выиграть» («Win – win») – подход, разработанный Р. Фишером и У. Юри в 80-х годах прошлого века. Основан на принципе взаимовыгодного сотрудничества, когда в полной мере учитываются интересы каждой из сторон, и каждый участник переговоров получает желаемое. Чтобы подход был реализован, переговоры должны быть принципиальными. Другие варианты развития сценария: ситуация «проиграть – проиграть», когда проигрывают обе стороны, и «выиграть – проиграть» – выигрыш одной стороны за счет другой.

Вертикальная коммуникация (Vertical Communication) – формальные каналы коммуникации с направлением вверх или вниз, узаконенные иерархической структурой организации. Большая часть информационных потоков при производственном общении направлена сверху вниз: от высшего административного состава к низшему уровню исполнителей.

Внешняя организационная коммуникация (External Organizational Communication) – все связанные с работой виды общения между компанией и внешним миром: деловые связи с поставщиками, сферами обслуживания, заказчиками, общественностью в целом; усилия компании, направленные на продажу своего товара (маркетинг, рекламные брошюры, реклама на радио и телевидении, в газетах и журналах), а также вся переговорная деятельность компании и работа по связям с общественностью.

Внутренняя организационная коммуникация (Internal Organizational Communication) – все виды общения, связанные с работой компании: приказы и инструкции руководителей, устные производственные сообщения, которыми обмениваются работники; производ-

ственная, инвентаризационная, финансовая документация; отчеты работников о выполненном задании и т. д.

Двойной стандарт (Double Standard) – при оценке поведения участников дискуссии выражается в жестком соблюдении регламента для одних и в разрешении его нарушения для других; в прощении одним участникам резкостей в адрес оппонентов, но в осуждении других участников за такое же поведение. Иногда регламент специально не устанавливают, чтобы выбирать более удобную линию поведения по ходу дискуссии. Таким образом, можно сглаживать позиции или же акцентировать различия до несовместимых.

Дивергенция (Divergence) – процесс индивидуального, свойственного лишь данной культуре развития организации, подразумевающий углубление национальных различий и исключающий возможность естественного применения принципов управления, свойственных иным культурам.

Жесткие переговоры (Hard Negotiations) – переговоры, в которых одна сторона применяет силовое давление с целью одностороннего выигрыша за счет другой стороны.

Заинтересованные стороны (Stakeholders) – люди и организации, заинтересованные в том или ином исходе переговоров.

Законность (Legitimacy) – термин, определяющий доказательства, которые используются для обоснования чьей-либо позиции. Для того чтобы исполнять роль определенной гарантии, они должны быть не только фактическими, но и бесспорными.

Зона соглашения (Zone of Agreement) – диапазон позиций, в рамках которого возможно соглашение. Начальная позиция может находиться за пределами зоны соглашения, но заключительно обсуждение должно вестись в пределах этой зоны. Эту позицию предложил Говард Рафф (Howard Raffa) в книге *The Art and Science of Negotiating*. Bellnap Press at Harvard University.

Ключевая персона (Key Person) – человек, имеющий полномочия принимать решения на переговорах.

Коллективные соглашения (Collective Agreement) – соглашения, достигнутые при участии представителей группы; заключено от лица всей группы, когда все члены группы готовы подчиняться соглашению.

Коммуникативные сети (Communication Networks) – каналы передачи сообщения от одного члена организации другому.

Коммуникация сверху вниз (Downward Communication) – тип организационного общения администрации организации с ее работниками, когда администрация строго следит за тем, чтобы каждый работник был ознакомлен со стратегическим планом развития, миссией организации, видением, ценностями, стратегическими целями и стратегиями их достижения.

Коммуникация снизу вверх (Upward Communication) – тип организационной коммуникации, при котором работники организации представляют своим начальникам еженедельные отчеты о проделанной работе и планах на следующую неделю, а руководители в обязательном порядке проводят встречи со своими подчиненными для установления и поддержания «обратной связи». Наиболее надежным каналом коммуникации здесь служит виноградная лоза: все основные подвиги в организации происходят, когда работники достаточно раскрепощены, чтобы открыто высказывать свое мнение начальникам.

Конвергенция (Convergence) – процесс сближения и интернационализации бизнеса, происходящий в современном мире благодаря индустриализации на основе последних достижений науки и развития современных технологий. Цель конвергенции – интеграция мировой экономики в предположении, что национальные организации развиваются в одном направлении с применением универсальных методов управления. Решая одинаковые проблемы одинаковыми способами, организации всего мира все более уподобляются друг другу.

Контракт (Contract) – юридически обязывающее соглашение; в большинстве случаев переговоры заканчиваются его заключением

Контркультура (Counterculture) – субкультура, ценности которой вступают в конфликт и открыто противостоят доминирующим ценностям организации.

Конформизм (Conformity) – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. п.

Крайний срок (Deadline) – тактический прием, вынуждающий переговорщика брать на себя обязательства и выполнять их ввиду того, что время для принятия решения по поводу выгодного предложения ограничено другой стороной.

«Красный» стиль переговоров (Soviet – Style Negotiating) – подход «победа любой ценой» может привести к самоуничтожению

Культура (Culture) – совокупность результатов деятельности человеческого общества во всех сферах жизни и всех факторов (идей, верований, обычаев, традиций, моделей человеческого поведения, общения и самовыражения), составляющих и обуславливающих образ жизни нации, класса или профессиональной группы людей в определенный период времени.

Культурная синергия (Cultural Synergy) – наращивание дополнительного потенциала за счет культурного разнообразия в мире для совместного роста и развития путем сотрудничества. Подчеркивает сходные черты и общие намерения и интегрирует различия для обогащения человеческой деятельности и существования. Благодаря сочетанию лучшего из разных культур создаются нетрадиционные подходы и новые решения. Культурная синергия – это отдельные составляющие (в данном случае ценности, ощущения, представления и артефакты разных культур), функционирующие вместе для достижения совместной цели и создания единого творения.

Культурный шок (Culture Shock) – реакция индивида на его столкновение с иной культурной реальностью, на конфликт между привычными для него ценностями, нормами, языком, повседневными практиками и ценностями, языком, нормами и повседневными практиками, характерными для новой среды, в которой он оказался.

Лучшая альтернатива обсуждаемому соглашению или лучший альтернативный вариант решения проблемы (The Best Alternative to a Negotiated Agreement, BATNA) – соглашение, принимаемое за исходное, некий эталон, для сопоставления с обсуждаемыми соглаше-

ниями. С одной стороны, наличие у оппонентов BATNA значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к односторонним действиям позволяют защитить участников конфликта от принятия нежелательных договоренностей.

Многокультурные организации (Multicultural Organizations) – культурно неоднородные организации, в которых высоко ценится культурное многообразие и признается его потенциальная значимость для производственных показателей компании. Они характеризуются привлечением местного персонала к работе на всех уровнях, его активным участием во всех внерабочих мероприятиях, отсутствием предубеждения и дискриминации, сведением до минимума межгрупповых конфликтов. В управлении такими организациями применяется синергический подход. Представители культурных меньшинств отождествляют себя с организацией, и все культуры интегрируются в одно синергическое целое.

Монохронные культуры (Monochronic Cultures) – культуры, представители которых в каждый определенный отрезок времени могут быть заняты только одним делом, во избежание потери времени строго следуя планам, расписаниям и договоренностям.

Мост взаимопонимания (Bridge of Rapport) – факторы, которые стимулируют открытость, облегчают и ускоряют обсуждение, а также направляют его в нужное русло (с точки зрения того, кто их предложил).

Мягкие переговоры (Soft Negotiations) – основаны на принципе доверия и открытости, когда один из участников стремится избежать конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Однако дело часто заканчивается тем, что он чувствует себя ущемленным и обиженным.

Накидки (Extra Charge) – после того как покупатель принимает первоначальную цену, продавец, понимая, что недооценил свой товар, поднимает цену на переменные (оборудование, обслуживание), которые мог бы включить в запрашиваемую им цену, если бы покупатель ее оспорил.

Нейтралитет (Neutrality) – поведение с нейтральной позиции (не выкладывая все карты на стол и оставаясь с виду открытым для множества решений).

Мелкий обман или nibbling (Nibbling) – выдвижение дополнительных условий в последнюю минуту, когда считается, что лучше согласиться, чем рисковать всей сделкой, которая почти заключена.

Низкоконтекстуальные культуры (Low Context Cultures) – культуры, в которых большинство информации содержится в словах, а не в контексте общения, люди открыто выражают свои желания и намерения, не предполагая, что это можно понять из ситуации общения. При этом наибольшее значение придается речи (письменной и устной), а также обсуждению деталей: ничего не остается неназванным и недоговоренным. Предпочтителен прямой и открытый стиль общения, в котором вещи называются своими именами.

Нужда (Need) – самая слабая позиция на любых переговорах, которая обнаруживается или специально формируется у одного или другого партнера.

Обязательные условия (Must-haves) – противоположность «утраченному лидеру», факторы настолько важные, что ничего (или почти ничего) нельзя уступить). В таких случаях говорят, что лучше никакой сделки, чем плохая.

Ориентация на межличностные отношения (Interpersonal Orientation) – психологическая модель взаимодействия сторон. Переговорщики с высокой ориентацией на межличностные отношения стараются наладить теплые отношения друг с другом и склонны решать общие проблемы, а значит, сотрудничать. Переговорщики с низкой ориентацией на межличностные отношения действуют только в своих интересах, не учитывают поведение оппонентов, склонны к срыву переговоров и верят, что баланс сил может привести как к сотрудничеству, так и к соперничеству.

Организационная коммуникация (Organizational Communication) – обмен сообщениями для достижения понимания внутри организации, между организациями, а также между организацией и окружающим миром.

Организационная культура (Organizational Culture) – комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые

создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

Организация (Organization) – форма устойчивого объединения людей, преследующих некие групповые цели и удовлетворяющих связанные с их коллективным существованием интересы и потребности, что обеспечивается относительно стабильными уровнями упорядоченности в структурном построении, разделении функций и согласованности действий субъектов сообщества.

Патовая ситуация (Stalemate) – непоправимый сбой в процессе переговоров без какой-либо возможности дальнейшего прогресса; этим отличается от тупиковой ситуации, которая может быть разрешена радикальными действиями.

Переменная (Variable) – стороны согласовывают элементы отдельных условий в процессе торга; переменная это значение, достигнутое в результате торговли уступками.

Переформулирование (Restatement) – формулировка вопросов, предложений и доводов, позволяющая смещать акценты в желаемую сторону. Произвольное резюмирование решений при подведении итогов, искажающее смысл сделанных выводов.

Плуралистические организации (Pluralistic Organizations) – многонациональные организации, которые возникают тогда, когда в монолитных организациях появляются представители других культур и создаются условия для включения их культурных норм и ценностей в корпоративную культуру. Местный персонал нанимается на работу и его присутствие распространяется на все организационные уровни, кроме руководящего. Представители местной культуры постепенно вовлекаются во вне рабочее неформальные мероприятия, хотя в компании еще присутствует скрытая дискриминация и предубеждение против местной культуры.

Позиционный торг (Positional Bargaining) – отличается от подхода «выигрыш – выигрыш» тем, что обе стороны действуют исключительно в своих интересах, в результате чего каждая останется при своем интересе или одна сторона заканчивает переговоры сильно разочарованной.

Позиция (Stance) – точка отсчета, от которой участник переговоров действует в каждый конкретный момент; позиция, объявленная в начале переговоров – «начальная позиция».

Позиция для отступления (Fall-back Position) – план «Б», подготовленный на случай невозможности достижения главной цели, когда приходится отталкиваться от более низкого «потолка»; позиция для отступления определяет отправную точку для этого.

Полихронные культуры (Polichronic Cultures) – культуры, в которых люди делают одновременно несколько дел и в которых межличностные отношения важнее планов и графиков.

Прецедент (Precedent) – использование прошлых успехов в качестве примеров и для демонстрации потенциала или вероятного успеха текущего обсуждения подобных вопросов.

Принципиальные переговоры (Principled Negotiations) – ориентированы на решение проблем на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не из торга по поводу того, на что может пойти или не может пойти каждая из сторон. Стороны стремятся найти взаимную выгоду там, где их интересы не совпадают и добиваются результата, обоснованного справедливыми нормами. Жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Считается, что этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

Психологическая атака (Psychological Attack) – предназначена исключительно для того, чтобы встревожить собеседника или вывести его из себя. Обычно это не самая важная, но эффективная тактика, если применяется уверенно и в нужный момент.

Пугала (Bogeys) – факторы, используемые для пушей важности. На самом деле, они не имеют реального значения.

Раздражители (Irritators) – слова и фразы, которые не добавляют убедительности выступлению и, скорее, производят эффект, противоположный сказанному. Если кто-то заявляет: «тут все честно», то обя-

зательно найдется хоть один человек, который заподозрит, что дело нечисто.

Револьверный аккредитив (Revolving Letter of Credit) – аккредитив на определенную сумму, который автоматически возобновляется в течение оговоренного периода, но не может превысить общей суммы. Используется как промежуточный контроль выполнения договоренностей, чтобы предусмотреть поэтапные расчеты с клиентом по мере выполнения отдельных видов работ, когда каждая новая сумма выплачивается после выполнения предыдущего этапа договора.

Решение Нэша (Nash Solution) – линейная экономическая модель решения проблемы торга. В соответствии с этой моделью наилучших показателей добивается переговорщик, который старается сразу получить некоторый минимальный результат, а затем последовательно улучшать его, приспосабливаясь к требованиям партнера.

Стратегия активного соперничества (Active Rivalry Strategy) – самая естественная в переговорах любого вида наступательная стратегия. Эта стратегия построена на активной конфронтации обеих сторон, а переговоры с такой стратегией проходят особенно трудно. Применяется в начальной стадии переговоров с новыми партнерами для выяснения и уточнения их интересов, целей, позиций и ролей. Положительной стороной стратегии активного соперничества является ее ориентация на выполнение программы-максимум, отрицательной – негибкость позиций, что чревато срывом подписания соглашения, если другая сторона по объективным причинам не сможет согласиться на ваши условия.

Сила (Power) – подходы, опирающиеся на силу, которая придает дополнительный вес аргументам и уменьшает вероятность возражения. На переговорах сила торга каждой стороны проявляется как функция относительной стоимости несогласия.

Синергия (Synergy) (от греч. *synergeia* – сотрудничество, содружество) – совместное действие, которое (в результате соединения и умелого объединения составляющих, порой разнородных частей и элементов) приводит к лучшим результатам, чем простая совокупность действий отдельных элементов.

Синий стиль (Blue Style) – стиль ведения переговоров, приверженцы которого рассматривают их как долговременный процесс, верят, что добьются целей, выстраивая добрые отношения с другой стороной, легко поддаются манипуляциям, часто отдают что-то, ничего не получая взамен.

Создание круга знакомств (Networking) (установление коммуникативных сетей) – тактика налаживания связей, знакомства с людьми и последующее использование этих знакомств. Применяется при установлении профессиональных отношений с целью получения и предоставления информации, советов, поддержки.

Стратегия открытого сотрудничества (COC) (Open Cooperation Strategy) – в основе СОС лежит полное доверие к партнеру. СОС подразумевает начало переговоров с сообщения положений программы-минимум как выражения высшей формы доверия партнерам, поскольку предполагается, что при выборе СОС обе стороны ориентированы на успех. При этом надо помнить, что преимущество достается той стороне, которая высказывает свои положения последней. Положительная сторона СОС – быстрое решение проблем при условии полного доверия и открытости партнера. Отрицательная сторона – с незнакомыми партнерами предложение СОС может быть расценено как проявление слабости.

Социальные нормы (Social Norms) – ожидаемые модели поведения и ценности, формально или неформально устанавливаемые группой. Управляют поведением и облегчают взаимодействие между членами группы, определяя ожидаемые от индивидуума или приемлемые в той или иной ситуации ответные поведенческие реакции.

Спираль «защита-нападение» (Defend-attack Spiral) – прогрессирующая атака, каждый этап которой рассчитан на сопротивление и которая, по определению, предполагает негативную ответную реакцию.

Стадное чувство (Social Proof) – одна из шести категорий влияния на переговорах, когда сторона просит об уступке по принципу «все так делают».

Стереотип (Stereotype) – устойчивый, обобщающий образ или ряд характеристик, по мнению большинства людей, свойственный определенной личности; при этом наделение людей определенными каче-

ствами и характеристиками происходит на основе их принадлежности к какой-то культурной, социальной, профессиональной, половой или возрастной группе.

Субкультура (Subculture) – культура, распространенная в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для нее характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

Тигры (Tigers) – игроки доминирующих на рынке транснациональных корпораций – большинство деловых людей по определению Джима Кэмп (Jim Camp. Start with No. N. Y.: Crown Business, 2002).

Торг (Bargaining) – синоним переговоров (более простое и менее официальное название).

Торговля переменными (Trading) – суть концепции в том, чтобы не отказываться от переменной, но торговать ею (отсюда идея максимизации вашей уступки и минимизации выгоды, получаемой противником).

Точка отступления (Reservation Point) – ситуация, когда участнику переговоров уже не важно, заключить ли соглашение или прекратить переговоры. Результат переговоров в данном случае зависит не от целей сторон, а от соотношения их точек отступления. Определить точку отступления позволяет лучшая альтернатива сделке, по поводу которой ведутся переговоры.

Точка равновесия (Point of Balance) – точка в конце обсуждения всех «за» и «против», когда соглашение возможно и пакет условий приемлем для обеих сторон.

Точка цели (Target Point) – ситуация, наиболее желательная для участника переговоров: идеальное соглашение, основанное на реальной оценке ситуации.

Тупик (Deadlock) – этап переговоров, на котором не намечается подход к достижению соглашения, хотя прогресс потенциально возможен (в отличие от патовой ситуации, в результате которой невозможно достижение какого-либо соглашения).

Угроза наказания (Threat of Punishment) – явный или неявный отказ от согласования условий, важных для партнера, который часто делается с позиции силы.

Уловка (Ploy) – тактический ход в переговорах, обычно используемый для негативного воздействия (с целью приостановить что-либо).

Ультиматум (Or Else) – уловка «либо вы выполняете наши требования, либо мы прекращаем с вами работать». Опасность применения этой уловки состоит в том, что она часто лишь усугубляет существующее положение. Противник может не только не пойти на уступки, но и усилить сопротивление.

Управление процессом обсуждения (Discussion Management) – маневрирование повесткой дня таким образом, что участники сначала «выпускают пар» на несущественных вопросах, причем сталкиваются наиболее агрессивно настроенные оппоненты. Предложение, которое необходимо «протащить», выносят на обсуждение, когда все уже устали и критический накал иссяк. Прерывание процесса обсуждения (перерыв, «важный звонок») для отклонения нежелательного решения.

Установка указателей (Signposting) – общий термин, касающийся коммуникации. Обеспечивает лучшее понимание путем установки маркеров, указывающих, где проходит линия обсуждения. Указатели могут касаться содержания или смысла сказанного.

Уступка (Concession) – переменная, которая подлежит торгу; цена уступки увеличивается или уменьшается в зависимости от ситуации.

Утраченный лидер (Loss Leader) – второстепенная переменная, которой готовы пожертвовать (в идеальном случае – в обмен на что-то более ценное); ее значение максимизируют для получения выгоды.

Фиолетовый стиль (Violet Style) – пиверженцы этого стиля рассматривают уступку только как выгодный для себя обмен, используя при этом условное наклонение («Если вы уступите это..., то я даю...»). Данный стиль является удачной комбинацией красного и синего стиля.

Хара (Kihara) – в японском буддизме так называется один из семи энергетических центров в теле человека, который находится чуть ниже пупка. Принятие решение не головой и не сердцем, а «нутром».

«Худшая версия» («Bottom Line») – вариант решения проблемы, который имеется под рукой на случай, если соглашение, к которому вы стремитесь, недостижимо. Например, если не удастся прийти к соглашению по существу дела, можно договориться о процедуре.

Цель (Target) – ориентир и объект соглашения, который вы хотите достичь на переговорах, если сможете.

Эгоцентризм (Egocentrism) – тенденция рассматривать нормы и ценности собственной культуры как основу для оценки и выработки суждений о других культурах, стремление судить о других на основе своих личных или национальных культурных ценностей.

Эскалация (Escalation) – метод, предусматривающий возвращение к предыдущим предложениям. Требование большего на этапе, когда позиция одной из сторон усилилась и она форсирует соглашение.

Эффект домино (Domino Effect) – ситуация, когда невыполнение одного обещания может вызвать крушение всех договоренностей сторон.

Эффект Коломбо (Colombo Effect) – создание у противника по переговорам чувства своего превосходства, комфорта, ощущения, что у него все «в порядке», для того, чтобы позволить противнику «раскрыться» и оказать на него неожиданное давление в нужный момент.

Эффект обрамления (Fringe Effect) – формирование установок путем подбора первого и последнего выступающего. Нужная инициатору установка дается первым же выступающим. В дальнейшем могут быть высказаны и другие мнения, но завершить обсуждение следует, повторив первичную установку.

Язык жестов (Body Language) – символы, передаваемые через мимику и жесты, которые (с различной степенью точности) отражают позиции участников переговоров.

Приложение 2

Структура культурного окружения международного бизнеса. Модель Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра

Один из системных подходов для описания среды, в которой функционирует международный бизнес, показан в известной модели Т. Н. Глэдвина и В. Терпстра. В ней культура представляется как восемь взаимодействующих и взаимозависимых блоков: язык; религиозные и философские взгляды; ценности и установки; право; образование; политика; технология и материальная культура; социальная организация.



Источники: Gladwin T. N. and Terpstra V. Introduction // Cultural environment of international business / ed. by V. Terpstra. Cincinnati : Southwestern, 1978. P. xiv (цит. по: Ronen S. Comparative and International Management. N. Y. : Penguin Books, 1986. P. 348); Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006. С. 29.

Типология национальных деловых культур по Э. Холлу: низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры

Одной из первых классификаций в рамках сравнительного менеджмента было разделение Э. Холлом культур на высоко- и низкоконтекстуальные. Это разграничение важно с точки зрения организации коммуникаций в различных культурах. В типологии Э. Холла восприятие того или иного события (сообщения) зависит от контекста, то есть известной наблюдателю (реципиенту) информации, тесно связанной с событием, но не содержащейся в сообщении. Выделенные два типа культур различаются принятым в них соотношением информационной насыщенности самого сообщения и контекста.

В низкоконтекстуальных культурах (США, Германия, Канада, скандинавские страны и др.)	В высококонтекстуальных культурах (Япония, Китай, Корея, Саудовская Аравия и др.)
Большая часть информации передается знаковым (звукобуквенным) кодом. Наибольшее значение придается речи (письменной и устной), а также обсуждению деталей: ничто не остается неназванным и недоговоренным	Большая часть информации уже известна человеку и лишь незначительная ее часть представлена в словах (закодированном, выраженном внешне способе коммуникации)
Неоднородность культур, в которых межличностные контакты строго разграничены, поэтому всякий раз, когда люди вступают в общение, им необходима подробная информация обо всем происходящем	Однородность культур с точки зрения накопленного исторического опыта, информационной обеспеченности, традиций и исторического развития. Эти культуры мало меняются со временем, при взаимодействии с окружающим миром один и тот же стимул всегда вызывает предсказуемую реакцию
Ответственность за успех коммуникации в большей степени несет тот, кто передает информацию: он должен обладать мастерством точного и детального описания	Коммуникации происходят в основном внутри группы; ни физических, ни психологических барьеров для коммуникации не существует. Много сказано и определено неязыковым контекстом: иерархией, статусом, внешним видом офиса, его расположением и размещением

В низкоконтекстуальных культурах (США, Германия, Канада, скандинавские страны и др.)	В высококонтекстуальных культурах (Япония, Китай, Корея, Саудовская Аравия и др.)
Люди свободно договариваются между собой, а внешние ограничения имеют очень общий характер	Групповой метод работы в открытом офисе поощряет межличностные деловые коммуникации и за его пределами
Вещи принято называть своими именами, ситуация описывается максимально точно и подробно	Нет необходимости называть вещи своими именами, большая часть информации является «общим знанием» участников коммуникаций
От получателя информации не требуется особых знаний о том, как возник и развивался описываемый процесс, какие взаимосвязи существенны, об этом ему расскажет отправитель	Непрерывный информационный поток обслуживает процесс принятия решений на основе консенсуса и снижает потребность в детальной передаче сообщений
Культурной предпосылкой коммуникаций является высокая степень индивидуализма, свободы, мобильности людей	Многое связано с происхождением человека, его статусом. Необходимо учитывать ситуацию, в которой происходит коммуникация
Важна личность, которая получает свой участок работы и свободно организует свою деятельность, в том числе за счет поддержания горизонтальных связей	Человек воспринимает себя как часть группы, он реализуется не как нечто отдельное, но только как зависимый от остальных элемент, член группы
Практикуется делегирование полномочий, власть распределяется более равномерно, исполнитель принимает ответственность на себя. Человек оценивается на основе его собственных поступков и достижений. В этом случае ответственность не привязывается жестко к некоторой позиции руководителя	Руководитель не только в теории, но и на практике несет ответственность за действия подчиненных, находящихся ниже его в данной иерархической цепочке (вплоть до самого нижнего уровня)
В ситуации конфликта обвиняемого рассматривают не только с точки зрения установленных норм или в рамках определенной ситуации, но и в более широком контексте	В ситуации конфликта обвиняемые, суд, публика и потерпевшие не отгораживаются друг от друга, так чтобы в идеале они вместе могли улаживать дела; задача суда состоит во всестороннем освещении преступления, в результате чего преступник должен видеть и понимать все последствия своих действий

В низкоконтекстуальных культурах (США, Германия, Канада, скандинавские страны и др.)	В высококонтекстуальных культурах (Япония, Китай, Корея, Саудовская Аравия и др.)
Личное пространство достаточно объемно	Личное пространство невелико
Монохронное восприятие времени: выполнение одного дела в каждый данный момент времени	Полихронное восприятие времени: дело или делается сразу, или откла- дывается в долгий ящик

Примечание. Составлено автором по: Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006. С. 32–36; Hall E. T. The silent language. N. Y. : Doubleday, 1973; Hoeckin L. Managing cultural differences: strategies for competitive advantage. Harlow : Addison-Wesley and the Economist Intelligence Unit, 1995. P. 23–48.

Приложение 4

Система западных ценностей по Дж. Рокичу

Используя наиболее популярный в настоящее время ценностный подход, Дж. Рокич разделил все ценности на базовые и инструментальные. В международном бизнесе учитывается, что набор базовых и инструментальных ценностей меняется от страны к стране, поэтому при проведении международных деловых переговоров важно, чтобы ожидания людей разных культур соответствовали знанию и пониманию этих культур. Понимая систему базовых и инструментальных ценностей партнеров по переговорам, можно оперировать ими в интересах бизнеса и укрепления позиций своей фирмы.

Базовые ценности		Инструментальные ценности	
Жизненный комфорт	Безопасность семьи	Стремление к карьере	Великодушные
Зрелая любовь	Захватывающая (полная событиями) жизнь	Логичность	Широта взглядов
Социальное признание	Удовольствие	Готовность помочь	Влюбленность
Чувство завершенности	Мудрость	Способности (потенциальные возможности)	Честность
Спасение (в христианском понимании)	Мир в мире	Готовность подчиняться	Бодрость, веселость
Свобода	Самоуважение	Воображение	Вежливость
Красота в мире	Счастье	Чистоплотность, опрятность	Независимость
Настоящая дружба	Равенство	Ответственность	Мужество, отвага
Внутренняя гармония	Национальная безопасность	Интеллектуальность	Самоконтроль

Источники: Rokeach J. The Nature of Human Values. N. Y. : Free Press, 1973; Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006. С. 31.

Культурные кластеры по Ф. Тромпенаарсу

Кластер	Индивидуализм (+) / коммунизм (-)	Специальные отношения (+) / диффузные отношения (-)	Универсализм (+) / специализация (-)	Нейтральные культуры (+) / эмоциональные культуры (-)	Культура достижений (+) / культура принадлежности (-)
<i>Английский</i>					
США	+	+	+	-	+
Великобритания	+	+	+	+	+
<i>Азиатский</i>					
Япония	-	-	-	+	-
Китай	-	-	-	-	-
Индонезия	-	-	-	+	-
Гонконг	-	-	-	+	-
Сингапур	-	-	-	-	-
<i>Латиноамериканский</i>					
Аргентина	+	-	-	+	+
Мексика	+	-	-	+	+
Венесуэла	-	-	-	+	-
Бразилия	+	+	+	-	-
<i>Латиноевропейский</i>					
Франция	-	+	+	-	-
Бельгия	-	+	+	-	-
Испания	+	-	-	+	+
Италия	-	-	+	-	-
<i>Германский</i>					
Австрия	+	+	+	+	+
Германия	-	-	+	-	+
Швейцария	-	+	+	-	-
Чехословакия	-	+	+	+	+

Источники: Hodgetts R. M., Luthans F. International management: culture, strategy and behavior. 4th ed., 2004; Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. СПб. : Питер, 2006. С. 54.

**Единый деловой протокол
Российской Федерации**

**Основные положения
Единого делового протокола
Российской Федерации**

Москва, 2002

Содержание

- I. Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации.
- II. Общие Положения о работе Службы протокола в Компании:
- назначение Службы протокола;
 - основные задачи Службы протокола;
 - основные функции Службы протокола.
- III. Основные нормы и стандарты Единого делового протокола Российской Федерации:
- этикет и протокол делового общения;
 - подготовка и организационно-протокольное обеспечение деловых визитов;
 - подготовка, проведение и организационно-протокольное обеспечение представительских мероприятий;
 - протокольные подарки;
 - учет национальной специфики протокола.
- IV. Кодекс протокольных норм и стандартов в Компании.

I. Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации.

Деловое общение с представителями других государств требует особого внимания к вопросам протокола и этикета, неукоснительного соблюдения общепринятых правил и норм. Соблюдение правил протокола повышает эффективность контактов и при общении с деловыми партнерами внутри страны.

Деловой протокол, как и протокол дипломатический, регламентирует порядок проведения деловых встреч, переговоров и бесед, приема делегаций, подписания договоров и соглашений, ведения деловой переписки, организации представительских мероприятий и т. д. Он включает в себя и необходимость соблюдения требований деловой этики, определяющей и регламентирующей внешнюю сторону деловых контактов.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации регламентируют протокольное обеспечение бизнес-коммуникаций в соответствии с российскими и международными стандартами.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации устанавливают нормы протокольного обеспечения деловых визитов, приемов, мероприятий, функции и назначение протокольных служб компаний, протокольное сопровождение деятельности первых лиц компаний.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации регламентируют протокольное сопровождение взаимодействия делового сообщества и властных структур.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации регламентируют стандарты деловых взаимоотношений российских и зарубежных компаний с учетом требований международной вежливости и общепринятых протокольных норм.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации регламентируют протокольные нормы внутренней деятельности Компании.

Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации регламентируют стандарты протокольного сопровождения первого лица Компании.

II. Общие положения о работе Службы протокола в Компании.

Назначение, основные задачи и функции Службы протокола Компании.

Назначение Службы протокола Компании:

- протокольная служба существует с целью обеспечения средствами и нормами делового протокола, имиджа и корпоративных правил Компании, контактов с зарубежными партнерами, представительных визитов и мероприятий Компании на территории Российской Федерации и за ее пределами;
- в своей деятельности протокольная служба руководствуется обще-признанными международными нормами и стандартами в области делового протокола, настоящим положением, а также приказами и распоряжениями первого лица Компании;
- в работе с зарубежными партнерами протокольная служба исходит из основных положений российской протокольной практики, международных стандартов, норм, принятых в дипломатическом и деловом протоколе иностранных государств.

Задачи Службы протокола Компании

1. Обеспечение деловой репутации Компании и имиджа ее сотрудников в работе с зарубежными и российскими деловыми партнерами.
2. Мониторинг информации о проведении представительских мероприятий и переговоров, об их подготовке и статусе участников. Участие в подготовке проводимых мероприятий.
3. Обеспечение и соблюдение всех необходимых норм делового протокола при проведении деловых и представительских мероприятий любого уровня.
4. Заблаговременное получение информации о мероприятиях, проводимых за рубежом. Установление и поддержание контактов с протокольными службами принимающей стороны. Протокольное обеспечение зарубежных контактов Компании должного представительского уровня направляемых за рубеж делегаций Компании в соответствии с правилами делового протокола.
5. Организация и подготовка деловых визитов первых лиц Компании.
6. Систематизация и обновление информации о международных протокольных стандартах, востребованных в деятельности Компании.

7. Подготовка и организационно-протокольное обеспечение представительских мероприятий Компании.

8. Контроль соответствия делового имиджа Компании протокольным стандартам. Разработка соответствующих рекомендаций другим подразделениям Компании.

9. Протокольное сопровождение визитов и приемов делегаций.

10. Контроль за соблюдением протокольных норм и стандартов в ведении деловой переписки.

11. Ведение протокольного досье. Обеспечение деловых контактов необходимыми атрибутами протокольной техники.

Основные функции Службы протокола Компании:

1. Подготовка проектов документов и соответствующих распоряжений по организационно-протокольному обеспечению визитов и приемов.

2. Разработка программ пребывания гостей Компании и согласование ее с соответствующими инстанциями.

3. Организация, подготовка и реализация протокольных мероприятий Компании совместно с другими подразделениями.

4. Осуществление протокольного обеспечения основных мероприятий, предусмотренных стратегическими планами Компании.

5. Ведение досье о пребывании приглашенных лиц в Компании.

6. Прием передовых и подготовительных групп, работа по вопросам протокольного обеспечения визитов и приемов.

7. Подготовка и проведение консультаций с другими подразделениями Компании по вопросам, входящим в компетенцию Службы протокола.

8. Наблюдение за выполнением обязательств сторон, участвующих в проведении представительских мероприятий, и внесение в необходимых случаях предложений об изменениях и дополнениях в программу мероприятий.

9. Поддержание взаимодействия с другими службами и подразделениями Компании, оказание необходимой помощи по вопросам, входящим в компетенцию Службы.

III. Основные нормы и стандарты делового протокола в России

1. Этикет и протокол делового общения:

- деловые контакты;
- протокол деловых переговоров;
- протокол деловой переписки;
- телефонный этикет;

2. Подготовка и организационно-протокольное обеспечение деловых визитов.

Основные виды деловых визитов:

- ознакомительный визит;
- деловой визит с конкретно поставленной задачей (подписание документа, установление полноценного контакта с лицом, принимающим решение, разрешение конфликтной ситуации и т. д.);
- многоцелевой визит.

Подготовка и организационно-протокольное обеспечение.

В рамках подготовки делового визита протокольная служба Компании выполняет следующие задачи:

- подготовка договоренностей о сроках и формате делового визита (подтверждение в письменной форме);
- подготовка необходимых справочных материалов по специфике делового протокола и этикета прибывающей (принимающей) стороны с учетом национальных, культурных и религиозных традиций
- подготовка предложений о памятных подарках;
- подготовка детальной росписи программы пребывания с указанием точного времени всех мероприятий, ответных посещений, адресов и телефонов лиц, ответственных за обеспечение соответствующих пунктов программы. Согласование всех элементов программы до начала визита с принимающей (прибывающей) стороной;
- распределение сферы ответственности за организационно-протокольное обеспечение отдельных пунктов программы между протокольными службами принимающей и прибывающей стороны;
- обеспечение руководителей и членов делегации подробной программой пребывания;
- организация визовой поддержки, необходимой для визитов иностранных деловых партнеров и визового обеспечения деловых поездок в другие государства;
- согласование вопросов размещения, транспортного обеспечения и безопасности делегации.

Лингвистическое обеспечение:

- определение количества переводчиков для всех видов письменного и устного перевода (синхронный, последовательный). Заблаговременный перевод всех подготовленных для визита документов;

- подготовка совместно с пресс-службой информационно-протокольного обеспечения визита (встреч со средствами массовой информации, пресс-конференций, брифингов, интервью и т. д.);
- организация протокольных и деловых встреч с государственными деятелями, представителями политических и деловых кругов. Согласование с государственными протокольными службами соответствующих стран формата этих встреч и порядка их проведения;
- участие в подготовке и согласовании культурной программы в соответствии с высказанными пожеланиями и требованиями норм протокола.

3. Подготовка, проведение и организационно-протокольное обеспечение представительских мероприятий:

- определение необходимых видов приемов, принятых в практике делового протокола с учетом общепринятых протокольных норм и деловой целесообразности (дневные приемы – завтрак, бокал шампанского или бокал вина, вечерние приемы – коктейль, фуршет, обед-буфет, обед, ужин);
- организационно-протокольное обеспечение соответствующего вида приема. Составление списка гостей. Рассылка приглашений и ответ на приглашения. Обеспечение общепринятых протокольных стандартов при проведении приемов с рассадкой с учетом норм международной вежливости;
- подготовка предложений по составлению меню и сувенирных столов с учетом вида приема и национальных традиций гостей;
- подготовка необходимой протокольной техники (плана рассадки, плановые, кувертные и рассадочные карточки и т. п.);
- порядок произнесения застольных речей (тостов) в ходе делового приема.

4. Протокольные подарки:

1. Официальные подарки (сувениры) принимающей стороне – необходимый протокольный элемент деловых визитов.

2. Выбор подарка должен быть произведен с учетом национальной, корпоративной и профильной специфики принимающей стороны.

3. Выбор персонализированных подарков должен быть произведен с учетом статуса, возраста, состояния здоровья, интересов и хобби деловых партнеров.

4. Порядок передачи или вручения подарка обговаривается заранее с протокольной службой принимающей стороны и согласовывается со службой безопасности.

5. Личное вручение подарков, как правило, не предусматривается. Они обычно доставляются протокольными службами компаний официальным представителям.

6. Рекомендации по внешнему виду деловых подарков. Упаковка подарков должна быть консервативной и, по возможности, выдержанной, рекомендуется использовать корпоративные цвета и цвета национального флага.

5. Учет национальной специфики протокола.

Деловое сотрудничество представителей различных стран и национальностей предполагает максимально уважительное отношение к культурной специфике представителей этих стран и учет особенностей национального делового протокола. В рамках этого подхода необходимо максимально учитывать следующие аспекты:

- проявлять уважительное отношение к истории и традициям страны деловых партнеров;
- учитывать как статусную, так и возрастную иерархию участников деловых и протокольных мероприятий;
- уделять внимание культуре и национальным особенностям ведения переговоров, национальным стилям и специфике невербальных средств общения, учитывать языковую специфику и особенности мышления деловых партнеров.

IV. Кодекс протокольных норм и стандартов в Компании.

Служба протокола разрабатывает и доводит до сведения сотрудников **основные положения** о корпоративных нормах взаимодействия внутри Компании и за ее пределами. Таким документом может стать Корпоративная книга Компании, включающая следующие разделы:

1. Положение о Компании:
 - цели, задачи и миссия Компании;
 - организационная структура Компании;
 - предназначение отделов и служб Компании.
2. Кодекс этических норм и корпоративных стандартов:
 - общие положения корпоративной идеологии;
 - история Компании;

- требования к персоналу Компании;
 - этика отношений сотрудников Компании с клиентом.
3. Деловой протокол и корпоративные стандарты:
- нормы делового общения сотрудников;
 - поведение в публичных местах и с представителями средств массовой информации;
 - внешний вид сотрудников;
 - система коммуникативной безопасности в Компании.
4. Традиции и ритуалы Компании:
- вхождение в коллектив;
 - этапы роста сотрудников Компании;
 - поощрения и взыскания;
 - тренинги, семинары и перспективы обучения сотрудников.
5. Нарушения этических норм и корпоративных стандартов Компании, профессиональное несоответствие.

Расширенная технологическая схема деловых переговоров

Этап	Задачи	Компетенции
Подготовка	<ul style="list-style-type: none"> • Определение цели переговоров. • Сбор и анализ информации. • Определение стратегии, тактик, подходов. • Предварительные контакты для определения времени и условий переговоров. • Планирование переговоров. • Психологическая подготовка 	Навыки целеполагания, определения своих интересов, сбора и систематизации информации. Владение стратегиями и тактиками переговоров. Навыки достижения предварительных договоренностей. Навыки планирования и саморегуляции
Установление контакта	<ul style="list-style-type: none"> • Знакомство. • Налаживание отношений. • Уточнение процедуры переговоров. • Установка на сотрудничество 	Навыки установления и поддержания контакта, невербальной коммуникации, активного слушания
Взаимная ориентация в проблеме	<ul style="list-style-type: none"> • Определение исходных позиций сторон по проблеме. • Уточнение понимания проблемы каждой из сторон. • Выявление сходства и различия в подходах к достижению договоренностей. • Уточнение интересов сторон 	Навыки активного слушания и управления своим поведением, навыки управления переговорами, перехода с уровня позиций на уровень интересов
Поиск решения	<ul style="list-style-type: none"> • Формулировка предложений с учетом интересов сторон. • Аргументация преимуществ своих предложений. • Ответы на возражения. • Противостояние уловкам и давлению. • Формулировка взаимоприемлемых вариантов соглашения 	Навыки формулировки предложений, техники влияния (аргументации) и психологической самозащиты. Навыки выявления уловок и обмана

Этап	Задачи	Компетенции
Заключение соглашения	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение четкости и точности изложения договоренностей. • Разработка механизмов и контроля реализации договоренностей 	Навыки четкого изложения договоренностей, уточнения однозначности понимания договоренности сторонами, владение техникой активного слушания
Выход из контакта	<ul style="list-style-type: none"> • Завершение переговоров. • Сохранение и закрепление доброжелательных отношений. • Установка на дальнейшее сотрудничество 	Навыки выхода из контакта
Анализ переговоров	Формирование полной картины переговоров с учетом конструктивных и деструктивных моментов, поведения сторон для дальнейшего использования при подготовке к переговорам	
Выполнение соглашений	Обеспечение точного и качественного выполнения договоренности	

Источник: Доминяк В. И. Успешное ведение переговоров : метод. материалы. СПб. : Решение: учебное видео, 2002.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В. Уроки бизнеса : учеб. пособие / В. Абчук. – СПб. : Питер, 1994.
2. Азарова, О. Искусство переговоров : интерактив. учебник / О. Азарова. – [Б. м.] : ООО «ФИЗИКОН», 2001. – Режим доступа: <http://www.college.ru/negotiations>.
3. Аугстаффинг // Ведомости. – 2004. – 10 марта.
4. Белланже, Л. Переговоры / Л. Белланже ; пер. с фр. под ред. И. В. Андреевой. – 5-е изд. – СПб. : Изд. дом «Нева», 2003.
5. Белланже, Л. Переговоры / Л. Белланже. – СПб. : Изд. дом «Нева-Экономикс», 2003.
6. Бутмен, Н. Побеждать в переговорах. Как? : пер. с англ. / Н. Бутмен. – М. : Эксмо, 2008.
7. Васильчук, Е. «ФК-новости» Брюссель / Е. Васильчук. – Режим доступа: <http://rg.ru/tema/avtor-Evgenij-Vasilchuk/index.html>.
8. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. Классика Harvard Business Review : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. Головина, А. Деловые переговоры. Стратегия победы / А. Головина. – СПб. : Питер, 2007.
10. Гришина, Н. И. Психология конфликта / Н. И. Гришина. – СПб. : Питер, 2000.
11. Деловой протокол. Основные положения Единого делового протокола Российской Федерации. – Режим доступа: <http://protocol21vek.ru/the/files/pologenie.doc>.
12. Доминьяк, В. И. Успешное ведение переговоров : метод. материалы / В. И. Доминьяк. – СПб. : Решение: учебное видео, 2002.
13. Дудина, И. А. Международное сотрудничество вузов: институциональный аспект / И. А. Дудина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005.
14. Дудина, И. А. Communicating for Results / И. А. Дудина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005.
15. Дудина, И. А. Организационная коммуникация и организационные стратегии университета / И. А. Дудина // Вестник Российской коммуникативной ассоциации. Теория и практика коммуникации : сб. науч. тр. / отв. ред. И. Д. Алекперов ; под общ. ред. И. Н. Розиной. – Вып. 4. – Ростов н/Д : Изд-во ИУБиП, 2006. С. 9–18.

16. Дудина, И. А. Деловые переговоры: искусство и ремесло / И. А. Дудина. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2007.
17. Дудинский, Д. И. 30 способов манипуляции и управления людьми / Д. И. Дудинский. – М. : АСТ ; Минск : Харверст, 2006.
18. Душкина, М. Корпорация «Я» – психологическая безопасность. Противостояние влиянию в деловом общении / М. Душкина. – М. : Изд-во «Эксмо», 2005.
19. Дэна, Д. Преодоление разногласий. Четырехшаговый метод улучшения взаимоотношений / Д. Дэна. – СПб. : Питер, 1994.
20. Искренко, Э. В. Выставочно-ярмарочная деятельность как направление развития внешнеэкономических связей Российской Федерации / Э. В. Искренко, И. Н. Нестеренко // Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, С. Б. Жабина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2003.
21. Искренко, Э. В. Международный бизнес / Э. В. Искренко. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2004.
22. Искренко, Э. В. Внешнеэкономические отношения макрорегиона (тенденции, специфика, стратегия развития) / Э. В. Искренко. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006.
23. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб. : Питер, 2001.
24. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М. : Гардарики, 2005.
25. Кеннеди, Г. Основы ведения переговоров / Г. Кеннеди. – М. : ЗАО «Олимп-бизнес», 2006.
26. Кини, Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения : пер. с англ. / Р. Л. Кини, Х. Райфа. – М. : Радио и связь, 1981.
27. Корэн, Р. Искусство торговаться или все о переговорах / Р. Корэн, П. Гудман. – М. : СП «Эф-Эй-Би», 1995.
28. Коэн, Х. Вы можете договориться / Х. Коэн. – М. : Изд. дом «Довгань», 1998.
29. Креславский, Е. С. Успешное ведение переговоров / Е. С. Креславский. – СПб. : Решение, 1999.
30. Кэмп, Дж. Сначала скажите «НЕТ». Секреты профессиональных переговорщиков / Дж. Кэмп. – М. : Добрая книга, 2003.
31. Лайхер, Р. Техники продаж / Р. Лайхер. – М. : Омега-Л, 2006.
32. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2003.

33. Лебедева, М. М. Вам предстоят переговоры / М. М. Лебедева. – М. : Экономика, 1993.
34. Леонтович, О. А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения / О. А. Леонтович. – Волгоград : Перемена, 2002.
35. Ли, Д. Практика группового тренинга / Д. Ли. – СПб. : Питер, 2001.
36. Ломовцева, О. А. Разработка и реализация стратегических направлений развития ООО «Арчеда-Продукт» / О. А. Ломовцева, С. П. Васильев // Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, С. Б. Жабина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2003.
37. Ломовцева, О. А. Информационная поддержка бизнес-процессов торговой фирмы. Развитие системного подхода к управлению фирмой (на примере обучающего семинара «Реструктуризация предприятия») / О. А. Ломовцева, М. Г. Лазарев // Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, Э. В. Искренко. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005. – С. 103–108.
38. Ломовцева, О. А. Развитие системного подхода к управлению фирмой (на примере обучающего семинара «Реструктуризация предприятия») / О. А. Ломовцева, А. А. Голодова // Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, Э. В. Искренко. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005. С. 95–98.
39. Лосский, Н. О. Условие абсолютного добра / Н. О. Лосский. – М. : Изд-во полит. лит., 1991.
40. Льюис, Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе / Р. Д. Льюис. – М. : Дело, 1993.
41. Маккена, П. Первые среди равных или как управлять профессионалами / П. Маккена, Д. Мейстер. – М. : АСТ, 2004.
42. Мардас, А. Н. Организационный менеджмент / А. Н. Мардас, О. А. Мардас. – М. : Питер, 2003.
43. Мастенбрук, В. Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга : Калуж. ин-т социол., 1993.
44. Мельник, И. Уловки споров / И. Мельник. – М., 1991.
45. Менар, К. Экономика организаций / К. Менар. – М. : Инфра-М, 1996.

46. Мещерякова, Е. В. Психология управления / Е. В. Мещерякова. – Минск : Высшейшая школа, 2005.
47. Митрошенков, О. А. Эффективные переговоры / О. А. Митрошенков. – М. : Изд. дом «ИНФРА-М», 2000.
48. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Х. Найт. – М. : Изд-во «Дело», 2003.
49. Нейман, Дж. фон. Теория игр и экономическое поведение / Дж. фон Нейман, О. Моргенштерн. – М. : Наука, 1979.
50. Персикова, Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура / Т. Н. Персикова. – М. : ЛОГОС, 2002.
51. Почепцов, Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. ; Киев : Рефл-бук-Ваклер, 2001.
52. Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, С. Б. Жабина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2003.
53. Президентская программа подготовки управленческих кадров: вклад в развитие экономики региона, г. Волгоград, апрель 2003 г. : материалы круглого стола / редкол.: О. А. Ломовцева, Л. В. Перекрестова, Э. В. Искренко. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005.
54. Примаков, Е. М. Разворот над Атлантикой / Е. М. Примаков. – Режим доступа: <http://mirmax.chat.ru/pages/razvorot/html>.
55. Прокофьева, Н. И. Психологические аспекты ведения переговоров / Н. И. Прокофьева. – М. : Гросс Медиа, 2005.
56. Ремчуков, К. В. Россия и ВТО. Правда и вымыслы / К. В. Ремчуков. – М. : Международ. отношения, 2002.
57. Саймон, Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении / Г. Саймон // Теория фирмы. – М. : Теис, 2000.
58. Селлих, К. Переговоры в международном бизнесе : пер. с англ. / К. Селлих, С. С. Джейн. – М. : Добрая книга, 2004.
59. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности / Е. В. Сидоренко. – СПб. : Речь, 2003.
60. Смирнова, В. Г. Организация и ее деловая среда / В. Г. Смирнова [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 1999.
61. Солодовников, С. Построение тактики и определение стратегических задач при урегулировании дистрибутивных споров / С. Солодовников // Информационный бюллетень IATP: Contemporary Issues. – 1999.
62. Сороченко, И. Семь мифов об эффективных переговорах / И. Сороченко // Бизнес-Форум IT. – 2004. – № 1.

-
-
63. Сравнительный менеджмент / под ред. С. Э. Пивоварова. – СПб. : Питер, 2006.
 64. Стивенс, М. Ваш маркетинг – отстой! / М. Стивенс. – М. : РОСМЭН-БИЗНЕС, 2005.
 65. Тихонович, Э. Деловые переговоры : метод. рекомендации / Э. Тихонович, И. А. Дудина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005.
 66. Фишер, Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990.
 67. Фишер, Р. Подготовка к переговорам / Р. Фишер, Д. Эртель. – М. : Наука, 1996.
 68. Форсайт, П. Переговоры / П. Форсайт. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2003.
 69. Ходжсон, Дж. Переговоры на равных / Дж. Ходжсон. – Минск : Амалфея, 1998.
 70. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб. : Питер, 2001.
 71. Шмид, У. Х. Урегулирование разногласий. Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. / У. Х. Шмид, Р. Танненбаум. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
 72. Эксперт. – 2006. – № 12–21, 36–38.
 73. Эртел, Д. Как превратить искусство ведения переговоров в корпоративный потенциал / Д. Эртел // Ведение переговоров и разрешение конфликтов : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 106–132.
 74. Atkinson, G. The Effective Negotiator: A Practical Guide to the Strategies and Tactics of Conflict Bargaining / G. Atkinson. – 3rd revised ed. – L. : Quest, 1980.
 75. Axelrod, R. The Evolution of Cooperation / R. Axelrod. – N. Y. : Basic Books, 1985.
 76. Brilliant, A. I May Not Be Totally Perfect, But Parts of Me are Excellent / A. Brilliant. – Brilliant Enterprises, 1978.
 77. Business Negotiations in Russia. – СПб. : Решение: учебное видео, 2002.
 78. Cameron, K. S. Diagnosing and Changing Organizational Culture / K. S. Cameron, R. E. Quinn. – Reading : Addison-Wesley, 1999.
 79. Camp, J. Start with No. The Negotiation Tools that the Pros Don't Want You to Know / J. Camp. – N. Y. : Crown Business, 2003.
 80. Carpenter, S. Managing Public Disputes: A Guide to Reaching Agreements / S. Carpenter, W. Kennedy. – Jossey-Bass, 1988.
 81. Chick, J. The Interactional Accomplishments of Discrimination in South Africa / J. Chick // D. Carbaugh (Ed.) Cultural Communication and Intercultural Contact. Hillsdale. – N. J, 1990. – P. 225–252.

82. Desanctis, G. *Shaping Communication Form: Communication, Connection and Community* / G. Desanctis, J. Fulk (eds). – Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1999.
83. DeVito, J. A. *Human Communication: The Basic Course* / J. A. DeVito. – N. Y. : Harper Collins College Publishers, 1994.
84. Fisher, R. *Negotiating Power: Getting and Using Influence* / R. Fisher. – N. Y. : Penguin Books, 1983.
85. Fisher, R. *Getting Together: Building Relationships as We Negotiate* / R. Fisher, S. Brown. – N. Y. : Penguin Books, 1989.
86. Fischer, R. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* / R. Fischer, W. L. Ury. – 2nd ed. – N. Y. : Penguin Books, 1991.
87. Fisher, R. *International Mediation: A Working Guide* / R. Fisher. – Harvard : Harvard Negotiation Project, 1992.
88. Gladwin, T. N. *Introduction* / T. N. Gladwin, V. Terpstra // *Cultural environment of international business* / ed. by V. Terpstra. – Cincinnati : Southwestern, 1978.
89. Griffin, E. *A First Look at Communication Theory* / E. Griffin. – 3rd ed. – N. Y. : McGraw-Hill, 1997.
90. Hall, E. T. *The silent language* / E. T. Hall. – N. Y. : Doubleday, 1973.
91. Hall, E. T. *Beyond Culture* / E. T. Hall. – Garden City : Anchor Books, 1977.
92. Heller, R. *Communicate Clearly* / R. Heller. – N. Y. : DK Publishing, Inc., 1996.
93. Hodgetts, R. M. *International management: culture, strategy and behavior* / R. M. Hodgetts, F. Luthans. – 4th ed., 2004.
94. Hodgson, J. *Blackstone's Study Pack: Law of Torts* / J. Hodgson, J. Lewthwaite. – 3rd ed. – Oxford : Oxford University Press, 2001.
95. Hoeklin, L. *Managing cultural differences: strategies for competitive advantage* / L. Hoeklin. – Harlow : Addison-Wesley and the Economist Intelligence Unit, 1995.
96. Hofstede, G. *Culture and Organizations* / G. Hofstede. – L. : McGraw-Hill, 1991.
97. Hopson, B. *Communication. Time to talk* / B. Hopson, M. Scally. – L. : Mercury, 1992.
98. Jablin, F. M. *Organizational Communication: Assimilation Approach* / F. M. Jablin // *Social Cognition and Communication* / eds M. E. Roloff, C. R. Berger. – Newbury Park, CA : Sage, 1980. – P. 255–286.
99. Katzenbach, J. *The wisdom of teams* / J. Katzenbach, D. Smith. – N. Y. : HarperCollins Publishers, Inc., 1993.
100. *Key Issues in Organizational Communication* / ed. D. Tourish and O. Hargie. – L. ; N. Y. : Routledge, 2004.

101. Larkin, T. J. *Communicating Change: Principles and Practice* / T. J. Larkin, S. Larkin. – N. Y. : McGraw-Hill, 1994.
102. Lewis, R. D. *When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures* / R. D. Lewis, N. Brealey. – L. : Publishing House, 2000.
103. Louis, M. R. *Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers* / M. R. Louis // *Organizational Climate and Culture* / ed. B. Schneider. – San Fransisco : Jossey-Bass, 1990.
104. Luce, R. D. *Games and Decisions* / R. D. Luce, Y. Raiffa. – S. P. : Sage Publication, 1957.
105. Mack, R. W. *The Analysis of Social Conflict -Toward an Overview and Synthesis* / R. W. Mack, R. C. Snyder // *Conflict Resolution*. – 1957. – June.
106. Maslow, A. *Maslow on Management* / A. Maslow. – N. Y. : John Wiley & Sons Inc, 1998.
107. Myers, M. T. *Managing by Communication* / M. T. Myers, G. E. Myers. – N. Y. : McGraw-Hill International Book, 1982.
108. Neher, W. W. *Organizational Communication: Challenges of Change, Diversity, and Continuity* / W. W. Neher. Boston: Allyn and Bacon, 1997.
109. Pine, B. J. *The Experience Economy. Work is Theatre and Every Business a Stage* / B. J. Pine, J. H. Gilmore. – Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 1999.
110. Rogers, E. M. *Communication in Organizations* / E. M. Rogers, R. A. Rogers. – N. Y. : Free Press, 1976.
111. Rokeach, J. *The Nature of Human Values* / J. Rokeach. – N. Y. : Free Press, 1973.
112. Ronen, S. *Comparative and International Management* / S. Ronen. – N. Y. : Penguin Books, 1986.
113. Rubin, J. *Social Conflict* / J. Rubin. – McGraw-Hill Higher Education, 1994.
114. Samovar, L. A. *Communication between Cultures* / L. A. Samovar, R. E. Porter. – N. Y. : Wadsworth Publishing Co, 1995.
115. Schelling, T. *The Strategy of Conflict* / T. Schelling. – Cambridge : Harvard University Press, 1960.
116. Thomas, K. W. *Conflict and Conflict Management* / K. W. Thomas // *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. – Chicago : Rand McNelly, 1976. – P. 889–935.
117. Tucker, M. L. *Organizational Communication: Development of Internal Strategic Competitive Advantage* / M. L. Tucker, D. G. Meyer, J. W. Westerman // *The Journal of Business Communication*. – 1996. – № 33(1). – P. 51–69.

118. Ury, W. Getting past No: Negotiating with Difficult People / W. Ury. – Harvard University Press, 1991.

119. Wilson, R. O. Diagonal Communication Links within Organizations / R. Wilson // The Journal of Business Communication. – 1992. – № 29. – P. 129–141.

120. Young, K. S. Oral Communication / K. S. Young, H. P. Travis. – Long Grove : Waveland Press, Inc., 2004.

121. Zorn, T. E. Knowledge management and/as organizational communication / T. E. Zorn, J. Taylor // The issues in organizational communication / ed. by D. Tourish and O. Hargie. Sine loco. – P. 96–112.

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
«ПЕРЕГОВОРНЫЕ КЕЙСЫ:
РЕШАЕМ ПРОБЛЕМЫ»**

ПРЕДИСЛОВИЕ

Рабочая тетрадь «Переговорные кейсы: решаем проблемы» является частью учебно-методического комплекса «Деловые переговоры: искусство и ремесло». Каждой теме комплекса соответствуют три реальные ситуации российской или международной переговорной практики, позволяющие как повторить основные понятия, представленные в главе, так и практиковаться в идентификации и решении показанных в кейсе проблем. Кейсы сопровождаются заданиями, к некоторым из кейсов предлагаются примеры решений, с которыми студенты могут сравнивать свои ответы на вопросы по представленным в кейсах проблемам.

Методические указания для работы с кейсами включают описание методики работы с кейсовыми заданиями, в том числе оригинальный 7-шаговый план решения кейсов, а также методики организации деловых игр, входящих в учебно-методический комплекс.

Преподаватель может использовать любой из трех кейсов или все три кейса после каждой главы, в зависимости от количества часов, выделенных на семинарские занятия или тренинги. Всего по курсу рекомендуется обсудить не менее 12 переговорных ситуаций и подготовить одну из деловых игр.

В дополнение к данным методическим указаниям можно рекомендовать разработанные компанией «Решение: учебное видео» учебные и методические материалы В.И. Доминьяк и В.С. Креславского¹.

Источниками представленных в пособии кейсов являются работы российских и зарубежных авторов: Е. Васильчук, Н. Власовой, Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова, О.Н. Волгиной, Е.С. Креславского, А. Кузнецова, Е.М. Примакова, К.В. Ремчукова, Н. Бутмена, Г. Кеннеди, Дж. Кэмп, М. Стивенс, Г. Трэвиса и других специалистов в области теории и практики переговоров.

¹ Креславский Е. С. Успешное ведение переговоров. СПб. : Решение, 1999; Доминьяк В. И. Успешное ведение переговоров : метод. материалы. СПб. : Решение: учебное видео, 2002.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ С КЕЙСАМИ

Кейсы являются неотъемлемой частью учебно-методического комплекса «Деловые переговоры: искусство и ремесло». Каждому блоку кейсов предшествует глава учебника, отражающая теоретическую и практическую подготовку по проблемам, которые в нем обсуждаются, поэтому работа с кейсами является как проверкой усвоения теории, так и примером синтеза теории и практики при разборе реальных ситуаций деловых переговоров.

Методика работы с кейсами состоит из следующих этапов:

1. Индивидуальная подготовка до занятия: ознакомление студентов (слушателей) с кейсом.

2. Коллективное решение заданий кейса в течение 1 часа в подгруппах от 3 до 5 человек.

3. Проведение общей дискуссии, в которой от каждой подгруппы выступает представитель, аргументирующий позицию подгруппы.

4. Оценка преподавателем и студентами (слушателями) работы каждой подгруппы и каждого выступившего.

Данная методика предполагает использование студентами (слушателями) специального 7-шагового плана решения кейса.

1-й шаг. Чтение кейса и задания к нему. Проверка собственного понимания задания и дополнительных условий или вопросов, которые могут быть включены в него:

- Какое задание я выполняю?
- Почему важно ответить на вопросы задания?
- Каков подтекст ситуации, изложенной в кейсе?
- Есть ли какие-то дополнительные условия, которые нужно соблюдать при выполнении задания?

2-й шаг. Идентификация проблемы и планирование компонентов ответа. Формат ответа обычно состоит:

- из заголовка;
- выявления источника представленной в кейсе информации;

- изложения фактов кейса;
- собственной интерпретации фактов, изложенных в кейсе;
- рекомендаций по решению изложенной в кейсе проблемы;
- представления авторов ответа.

3-й шаг. Подбор фактов из кейса и дополнительного материала для формирования содержания ответа.

4-й шаг. Организация содержания в нужной последовательности. Ответ на вопрос кейса должен:

- быть ясным и понятным даже неподготовленному слушателю;
- предвосхищать возможные вопросы;
- быть направлен на получателей информации;
- быть грамматически и стилистически корректен.

5-й шаг. Выбор структуры презентации ответа и предварительная оценка результативности приводимых аргументов и стиля изложения. Все невербальные компоненты презентации ответа должны работать на получение результата, то есть на убеждение слушателя в правильности и справедливости предлагаемых мер, процедур, решений.

6-й шаг. Работа над презентацией ответа. Репетиция устного ответа с использованием опорных карточек после того, как проведена вся подготовка (шаги 1–5).

7-й шаг. Проверка адекватности ответа на вопросы заданий:

- Ответил(а) ли я на поставленные вопросы задания?
- Способствует ли выбранный формат презентации правильной интерпретации моего ответа?
- Разумно ли использованы факты, приведенные в кейсе?
- Правильно ли я использовал(а) дополнительную информацию к кейсу?
- Есть ли логика в моем изложении ответа?
- Всем ли будет понятно, что я хочу сказать?
- Все ли возможные возражения я предусмотрел(а) в своем ответе?

Индивидуальная подготовка до занятия включает:

- внимательное чтение кейса, вычленение проблемы, интересов, позиций и взаимоотношений сторон, а также культурной, экономической, политической и других составляющих рассматриваемой ситуации;

- подготовку к выполнению заданий в подгруппе: выявление связи между событиями и поведением сторон;
- сопоставление реальной ситуации с теоретическими подходами к переговорному процессу, возможность применения известных переговорных методик к решению кейса;
- предложение приемлемых вариантов решения проблемы кейса с указанием вероятных препятствий и способов их преодоления.

Коллективное решение заданий кейса в течение 1 часа в подгруппах от 3 до 5 человек включает:

- обмен значимыми для решения кейса сведениями из его содержания;
- проверку интерпретации содержания кейса каждым студентом в группе;
- проверку интерпретации заданий кейса и сопутствующих этим заданиям дополнительных условий (если таковые имеются);
- написание 7-шагового плана для решения кейса;
- написание решения кейса;
- назначение представителя для участия в общей дискуссии по кейсу.

Обсуждение в подгруппе предполагает создание атмосферы, позволяющей студентам (слушателям) свободно обмениваться идеями и взглядами. Преподаватель координирует обсуждение, указывая на важные моменты, которые могут быть упущены студентами, подбадривая застенчивых участников и разрешая возникающие между ними конфликты.

Проведение общей дискуссии, в которой от каждой подгруппы выступает представитель, предполагает:

- развитие навыков изложения и аргументирования позиции подгруппы;
- получение практических навыков постановки открытых, альтернативных, блокирующих и риторических вопросов;
- приобретение коммуникативной практики в конкретных ситуациях делового общения;
- проверку домашних заготовок решения переговорных ситуаций;

- развитие умений анализировать, предвидеть и адекватно реагировать на возражения другой стороны;
- приобретение навыка управления своим поведением и поведением другой стороны во время дискуссии.

При коллективном обсуждении кейсов важно уделять особое внимание развитию коммуникативных и аналитических навыков, творческого потенциала; интуиции на основе приобретенных знаний и опыта активного обсуждения проблем.

Обучение разработке и принятию альтернативных решений кейсов достигается поощрением нескольких вариантов ответов на вопросы, так как единственных или простых ответов на задания кейсов нет.

Оценка преподавателем работы каждой подгруппы и каждого выступившего является инструментом, позволяющим:

- направлять ход выступлений участников дискуссии, добиваясь как одинакового понимания переговорной ситуации, так и общей результативности их взаимодействия;
- решать проблемы кейса;
- корректировать интерпретацию студентами основ ведения переговоров;
- получать обратную связь.

Преподаватель выступает в роли модератора, который следит за тем, чтобы выступающие не только высказывали свою точку зрения, но и обсуждали выступления других подгрупп.

Обсуждение кейсов на занятиях предполагает тщательную самостоятельную подготовку студентов с использованием навыков поиска печатных и электронных ресурсов для пополнения информационного запаса, необходимого для выполнения заданий кейса.

Помимо ознакомления с реальными переговорными ситуациями работа с кейсами позволит студентам приобрести такое качество современной личности, как умение договариваться, разрешая противоречия и конфликты, находя выходы из тупиковых ситуаций. Это позволит им эффективно включиться в любую профессиональную деятельность и быть востребованными на современном рынке труда.

**Система текущего контроля знаний студента
по дисциплине «Деловые переговоры»**

Формы текущего контроля	Модули дисциплины, количество баллов		
	I	II	III
Устный опрос по теме (<i>1 балл за 1 ответ</i>)	3	3	3
Письменное решение кейса по теме в рамках модуля [<i>0–3 балла за 1 кейс (всего до 3 кейсов в модуле)</i>]	9	9	9
Презентация решения кейса (<i>0–10 баллов за 1 кейс</i>)	10	10	10
Контрольная работа (модули 1–2) или деловая игра в модуле 3 (<i>0–11 баллов</i>)	11	11	11
<i>Итого</i>	33	33	33

КЕЙСЫ И ЗАДАНИЯ К НИМ

К главе 1 «Роль переговоров в деловом сообществе»

1. Электронные переговоры.

Андрей заказывал несколько номеров в гостинице. Он нашел ее страничку в Интернете, сделал запрос и очень быстро получил вежливый информативный ответ. Далее он решил начать переговоры и поинтересовался стартовой ценой стандартного одноместного номера. С этого момента Андрей попал в круговорот коммуникации, общаясь по электронной почте сразу с двумя представителями отдела сбыта. Каждый раз персонал был вежливым, но постоянно игнорировал его вопросы. После нескольких безуспешных попыток Андрей собрался вообще отказаться от их услуг. Наконец он получил ответы на свои вопросы, обменялся предложениями с сотрудниками гостиницы, и сделка, удовлетворяющая обе стороны, была заключена.

Проанализировав ситуацию, Андрей понял, что руководство гостиницы делало ставку на быстроту реакции на запрос, не вникая в суть потребностей клиента, оставляя вопросы и предложения непрочитанными и безответными. Так бывает нередко. Менеджер по работе с клиентами этой гостиницы, с которым Андрей так долго пытался добиться взаимопонимания, был настолько уверен в качестве предлагаемых услуг, что не задумывался о каких-либо специфических потребностях клиентов. Он и не думал об эффективности используемых электронных средств и был уверен, что, заказывая номер по Интернету, клиент автоматически снимает все вопросы. Учитывая сложившееся у Андрея впечатление о гостинице после не совсем удачного знакомства, их персоналу придется приложить немало усилий, чтобы он изменил свое мнение и обратился к ним снова или порекомендовал их своим знакомым. Андрей и впредь намеревается пользоваться возможностями Интернет-заказов, однако для себя он сделал вывод

об относительной полезности электронных коммуникаций и может в следующий раз выбрать телефонный звонок.

Задания

1. Почему Андрей потратил так много времени на установление контакта с персоналом гостиницы?

2. Была ли в отношении Андрея применена попытка отвлечения клиента от переговоров?

3. Как руководство гостиницы может решить проблему оценки сотрудников, принимающих электронные заказы, и проблему эффективности своего сайта?

2. Разворот над Атлантикой.

В марте 1999 г. министр иностранных дел России Е.М. Примаков летел в Соединенные Штаты, где должна была состояться встреча двух сопредседателей Российско-Американской комиссии (с американской стороны ее представлял Гор, с нашей – Примаков). До последнего момента россияне не знали, являются ли раз-

говору о готовившемся ракетно-бомбовом ударе демонстрацией силы, либо действительно Соединенные Штаты и их союзники взяли курс на бомбардировки. В Шенноне, где совершил промежуточную остановку российский самолет, Примаков позвонил по телефону послу России Ушакову. Тот сказал, что «на 90 с лишним процентов США ударят по Югославии». Примаков сразу связался с Альбертом Гором, который в общем подтвердил сказанное ранее нашим послом. Евгений Максимович ответил Гору, что он делает историческую ошибку; но поскольку в его словах прозвучала слабая нотка неопределенности, Примаков заявил, что продолжит свой полет в Соединенные Штаты, исходя из чрезвычайной важности наших отношений. Однако министр просил учесть, что окончательное решение будет принято только после того, как Гор позвонит ему на борт самолета. Гор обещал и сделал. Когда до посадки на военном аэродроме вблизи Вашингтона оставалось всего три часа, Гор подтвердил по телефону факт принятия решения о бомбардировках Югославии. С Примаковым летели в самолете несколько губернаторов, членов Правительства. Евгений Максимович собрал всех и объявил о своем решении развернуть самолет.

Он вызвал командира корабля и спросил его, могут ли они долететь прямо до Москвы. Командир ответил, что это невозможно и предложил два варианта: либо посадку на территории США, либо промежуточную посадку в Шенноне. Была дана команда лететь в Шеннон. После этого Примаков позвонил Президенту Ельцину и сказал, что летит обратно. Самолет уже развернулся над Атлантикой. Ельцин решение Примакова одобрил. Россия в своем подходе к тому, что происходило в Косове, занимала четкую позицию.

Во-первых, Россия считала Косово неотъемлемой частью Югославии, выступала против любых проявлений геноцида, с какой бы стороны они ни осуществлялись, и четко излагала свою позицию президенту Югославии Милошевичу.

Во-вторых, россияне настаивали, что вопрос о статусе Косова должен быть решен за столом переговоров. И с этой целью российская дипломатия делала все от нее зависящее, чтобы сблизить позицию Милошевича и Ругово, лидера албанской партии, занимавшей относительно неэкстремистскую позицию.

В-третьих, уже после начала бомбардировок российские дипломаты делали все для того, чтобы они были незамедлительно прекращены.

27 марта 1999 г. Примакову позвонил Президент Франции Ширак и сказал, что говорит с ним после своего телефонного разговора с Президентом США Клинтонем.

«Евгений Максимович, – сказал Ширак, – летите в Белград. Если вы добьетесь хоть малейшего позитивного сдвига в позиции Милошевича, то бомбардировки могут быть прекращены».

Получив «добро» Ельцина, Примаков вместе с министром иностранных дел, министром обороны, руководителями СВР и ГРУ вылетел в Белград.

Они получили не «малейшие сдвиги», а очень серьезные изменения позиции Милошевича. Он согласился допустить в Косово представителей международных организаций, обеспечить возвращение албанских беженцев и начать переговоры о будущем Косова. Что касается отвода его войск из Косова, то и здесь позиция Милошевича была намного смягчена: от категорического отказа он перешел к корреляции между процессами своего отвода войск и натовского отвода от границы между Македонией и Косовым.

Российские дипломаты были воодушевлены результатами поездки. Но как только их самолет поднялся, даже не успев набрать высоту, по белградскому аэродрому был нанесен бомбовый удар. Когда Примаков прилетел в Бонн (там должна была состояться встреча с канцлером Шмидтом, который был в то время председателем ЕС), на него словно был вылит ушат холодной воды. Даже не дослушав его, канцлер сказал, что заявления Милошевича недостаточны для прекращения бомбардировок. И это несмотря на то, что позиция канцлера подверглась серьезной критике со стороны многих немецких политиков.

Когда Примаков, уже не будучи премьер-министром, встречался с бывшим канцлером Колем, тот сказал: «Если бы я в тот момент находился у руля власти, бомбардировок бы не было. Это огромная ошибка».

События последнего времени доказывают правильность позиции России в связи с американскими бомбардировками Югославии в 1999 г. и раскладом сил в Косове. Американцы сначала справедливо счита-

ли освободительную армию Косова террористической организацией, а затем чуть ли не возвели ее в рамки национальных героев. Эта армия сейчас преследует сербское население, вытесняя его из Косова. Военные удары по Югославии не были обоснованы ни с какой точки зрения. Это не дало никаких позитивных результатов. А негативные – налицо. В их числе – недавние вооруженные выступления албанских экстремистов в Македонии, породившие новый Балканский кризис.

Задания

1. Какой подход в переговорах России и США по проблеме Югославии был применен США в 1999 году?

2. Какие этапы переговоров по Югославии представлены в кейсе? (для ответа необходимо использовать дополнительную информацию).

3. Что послужило причиной разворота Примакова над Атлантикой, и была ли альтернатива его решению?

4. К какому виду переговоров можно отнести переговоры Примакова с Гором? Какими были функциональные цели переговоров:

1) для Примакова

2) для Гора?

5. Какова была роль президента Ширака в данном переговорном процессе?

6. Какие особенности деловых культур продемонстрировали участники переговоров по Югославии?

3. Упущенные возможности.

Более 10 лет Марк Стивенс ¹ был клиентом компании Salomon Smith Barney, доверяя ей большую часть своих денег. Однажды ему в голову пришел вопрос, на который он не смог найти ответа: почему финансовый консультант фирмы почти никогда ему не звонит?

Другие компании постоянно связывались с Марком, делали ему интересные предложения, которыми он пользовался, например, участие во взаимных фондах по инвестированию в небольшие азиатские

компании или создание треста для инвестиций в недвижимость. Чем больше Марк думал о ситуации, тем яснее понимал, что в течение многих лет фирма предоставляла ему крайне скудную информацию. Контакты ограничивались сообщениями о состоянии его счета, которые вместе с подробным отчетом пересылались FEDEX.

Это было странно, так как в компании работали талантливые сотрудники, знающие все тонкости игры на бирже, сложные деривативы и фонды хеджирования, но они не делились своими знаниями с клиентами. Компания не работала в той сфере, которая могла бы принести ей фантастический доход: более активная переговорная работа с клиентами компании. Если бы они сообщали, что у них есть взаимные фонды по инвестированию, многие клиенты предоставили бы им свои деньги. Почему сотрудники компании не вели переговоры с клиентами, которые казались простым и эффективным способом повышения доходов и прибыли?

Марк Стивенс позвонил вице-президенту компании по маркетингу, и между ними состоялся следующий разговор:

Вице-президент по маркетингу: Спасибо за звонок, но мы не ищем маркетинговое агентство. У нас все в порядке.

Марк Стивенс: Не совсем.

Вице-президент по маркетингу: Что?

Марк Стивенс: У вас не все в порядке с маркетингом.

Вице-президент по маркетингу: Полагаю, мне виднее, в порядке у нас дела или нет.

Марк Стивенс: При всем уважении, вынужден не согласиться.

Вице-президент по маркетингу: Послушайте, не хочу показаться грубым, но у меня нет времени на болтовню. Я знаю, что вы хотели бы пристроить свою компанию и получить у нас заказ, но такой возможности сейчас нет. Если вам больше нечего сказать, давайте закончим на этом – мне пора идти.

Марк Стивенс: Всего одно замечание.

Вице-президент по маркетингу: Ну что еще?

Марк Стивенс: Ваш маркетинг – не работает.

На другом конце провода воцарилось напряженное молчание.

Вице-президент по маркетингу: Из чего же вы сделали этот крайне субъективный вывод?

Марк Стивенс: Из того факта, что я клиент компании вот уже более десяти лет, и за это время вы ни разу не попытались расширить мое общение с вашей фирмой. Посоветуйте мне новые идеи в области инвестирования, предложите мне инвестиции в совместные фонды, сообщите о бесплатных консультациях. Я уверен, что в отношении других клиентов дела обстоят точно также – в отношении миллионов клиентов, благодаря которым вы стали одной из крупнейших в мире компаний финансовых услуг. Нас не замечают, игнорируют, не берут в расчет. И дело не в том, что у вас нет соответствующих услуг, предложений или опыта – у вас их достаточно. Дело в том, что ваш маркетинг не работает.

Последовала еще одна продолжительная пауза. Не перегнул ли Марк палку? Может, он уже повесил трубку? Должен ли Марк вычеркнуть этого клиента из списка потенциальных? Но в момент, когда он уже решил положить трубку, он услышал то, что было лучше самой приятной музыки.

Вице-президент по маркетингу: Не могли бы вы зайти к нам и поговорить об этом с нашим директором по маркетингу?

Задания

1. Проанализируйте диалог Стивенса с вице-президентом компании. Почему последний пригласил его прийти в Salomon?

2. К какому виду переговоров по разным классификациям вы бы отнесли этот телефонный поединок?

3. Почему компания Salomon Smith Barney тратит огромные деньги на привлечение финансовых экспертов, но не использует их потенциал в работе с потребителями?

4. Как вы думаете, что предложил Марк Стивенс директору по маркетингу в качестве меры, улучшающей общение с клиентами?

К главе 2 «Основные составляющие переговорного процесса»

1. Picos.

В начале 90-х гг. основным игроком в отделе закупок General Motors был человек по имени Хосе Игнасио Лопес де Арриотуа. Он и его команда из GM разработали программу PICOS (Program for the Improvement and Cost Optimization for Suppliers) или Программу совершенствования и оптимизации цен поставщиков.

Широко разрекламированная идея этого метода оценки состояла в том, чтобы помочь поставщикам снизить издержки на проектирование и производство продукции, которую они поставляли. Снижая издержки поставщиков, GM снижала их цены, и, следовательно, собственные издержки.

Но что же плохого в том, чтобы помогать поставщикам снижать издержки, это подход «выиграть – выиграть», не так

ли? Без сомнения, для GM это было именно так: если отбросить всю риторику, «финансовая оптимизация» была всего лишь политически корректным названием выкручивания рук поставщикам. Это был тщательно продуманный, систематически культивируемый, чрезвычайно эффективный способ, позволяющий гиганту автомобилестроения снижать издержки, оказывая давление на тысячи своих поставщиков, не обращая никакого внимания на то, каковы для них последствия такого подхода. Если поставщик просто падал замертво или был не в состоянии соблюдать условия контракта, на его место тут же приходил другой, который полагал, что сможет каким-то образом выжить, согласившись на такие мизерные цены. PICOS и его риторика в стиле «выиграть – выиграть» прекрасно звучали в теории, но на практике этот подход стал катастрофой для многих компаний.

Задания

1. Проанализируйте ситуацию и решите, каковы издержки подхода к переговорам «выиграть – выиграть».

2. Почему цепочка «снижение издержек – снижение цен на товар – несоблюдение условий контракта – уплата неустойки» была не ясна поставщикам с самого начала?

3. Как, по вашему мнению, была сформулирована позиция GM на переговорах с мелкими поставщиками?

2. Экспедиция.

В 1804 г. президент США Джефферсон послал экспедицию разведать земли, недавно приобретенные у Франции. Два года Льюис, Кларк и пятьдесят их спутников пробирались по бесконечным прериям, искали перевалы в невиданно высоких горах, переправлялись через удивительно широкие реки, страдали от зимних холодов в Северной Дакоте и от летней жары в Миссури.

Отчет об экспедиции выдает растерянность Льюиса и Кларка: ни образов, ни слов для описания этой реальности у них не было. Когда эти бесстрашные исследователи действительно нуждались в свежих лошадях, местные жители, индейцы, каким-то образом всегда об этом узнавали. Если переговоры с ними касались не слишком ценных и необходимых товаров, с ними можно было договориться довольно быстро. Но когда индейцы собирались вести торг по поводу лошадей, они разбивали вигвамы и всем своим видом показывали, что намерены вести долгий переговорный марафон. Они чувствовали, что в данном случае надо вести переговоры жестко.

Задания

1. Прокомментируйте, в чем была опасность позиции участников экспедиции Льюиса и Кларка в переговорной ситуации с индейцами.

2. Как предмет переговоров влиял на их результат?

3. Были ли возможности у Льюиса и Кларка выдвинуть привлекательную для индейцев пропозицию с тем, чтобы они уступили им лошадей?

3. Euphoric.

С одной стороны стола переговоров – небольшая компания Euphoric, продающая продукт для разработки сложных современных технологий. С другой – подразделение транснационального гиганта Worldwide, которое поставляет химическое соединение, необходимое для продукции Euphoric. Worldwide обратилась к Euphoric с просьбой пересмотреть контракт на поставку ее патентованного химического соединения. Это соединение производится на основе нефти, а значит в связи с повышением мировых цен на нефть его производство стало намного более дорогостоящим. Компания Euphoric отказалась пересмотреть контракт. Сделка – это сделка, сказали ее руководители. В ответ Worldwide приостановила поставки химического соединения, без которого Euphoric пришлось бы приостановить производство.

Если бы Euphoric удовлетворила просьбу Worldwide, себестоимость ее продукции выросла бы на пятнадцать центов при розничной цене единицы продукции 2000 долларов.

Таким образом, битва разгорелась по поводу увеличения себестоимости продукции на пятнадцать центов, продукция же про-

давалась по 2000 долларов за единицу. Чем же можно объяснить подобное затмение?

Все очень просто: Worldwide, как и все продавцы, настолько привыкла при первой возможности идти на компромисс во имя сотрудничества, что боялась настаивать на справедливой цене за свой запатентованный продукт. В то же время отдел закупок Euphoric рисковал десятками миллионов долларов только потому, что слепо стремился взять верх над противником. Обе стороны оказались в эмоциональной ловушке, загипнотизированные абстрактными теориями переговоров, и ни одна из них не была в состоянии принимать адекватные решения.

В конце концов, просьба Worldwide была удовлетворена, так как стороны пришли к выводу, что это было лучшим решением для обеих компаний, но переговоры оказались исключительно долгими, запутанными и дорогостоящими.

ЗАДАНИЯ

1. Определите предмет переговоров, интересы, цели и позиции Euphoric и Worldwide.

2. Почему Euphoric не хотела удовлетворить просьбу поставщика?

3. Как следовало Worldwide аргументировать свою позицию с самого начала?

К главе 3 «Подготовка к переговорам»

1. Техасская перестрелка.

Норвежская компания Telenor и российская «Альфа-Групп» близки к разделу своих совместных сотовых активов. Telenor, владеец 26,6 % голосующих акций второго по величине российского оператора сотовой связи «Вымпелкома» (работает под маркой «Билайн»), сделала предложение о рыночном расторжении партнерства с «Альфа-Групп», которая владеет 32, % голосующих акций «Вымпелкома». Камнем преткновения стал выход «Вымпелкома» на украинский рынок.

Украинский конфликт тянется не первый год. Обе стороны уже владеют ведущим сотовым оператором Украины «Киевстаром»: у «Альфа-Групп» в нем 43 % акций, а у Telenor контрольный пакет – 57 %, поэтому норвежская компания может консолидировать «Киевстар» в своей финансовой отчетности. В случае объединения «Киевстара» и «Вымпелкома» Telenor не получит контрольного пакета в объединенном операторе, не сможет консолидировать его в отчетности, а его выручка уменьшится примерно на 1 млрд долларов. В конце прошлого года «Вымпелкому», преодолевая сопротивление норвежцев, удалось выйти на Украину путем приобретения за 231 млн долларов компании «Украинские радиосистемы» с долей рынка меньше 1 %, но с лицензиями на всю территорию страны. Telenor это сильно не понравилось.

Первое предложение о мире поступило в феврале от генерального директора «Вымпелкома» Александра Изосимова, который предложил купить «Киевстар» за 5 млрд долларов, оплатив эту сделку простыми акциями «Вымпелкома».

В своем ответном предложении Telenor поддержал идею, но с двумя небольшими уточнениями. Норвежская компания согласна продать «Вымпелкому» акции «Киевстара», но только за наличные, оценив 100 % «Киевстара» как минимум в 5 млрд долларов. Кроме того, «Альфа-Групп» и Telenor заключают соглашение о рыночном механизме прекращения партнерства в «Вымпелкоме», вступив в так называемую «техасскую перестрелку». «Техасской перестрелкой» на сленге финансистов называется особый вид сделки по купле-продаже акций, в ходе которой компании обмениваются предложениями о выкупе друг у друга доли в бизнесе, и побеждает та, которая предложит большую цену. «Альфа-Групп» пока расчехлить револьверы отказалась, но сделала весьма дипломатичное заявление. А значит, развод двух партнеров не за горами.

Telenor однозначно не хочет терять ни рынок России, ни рынок Украины. Как полугосударственная норвежская компания и оператор связи, он нацелен на долговременное инвестирование именно в телекоммуникационную отрасль. В этом свете ситуация имеет два сценария развития.

Первый: норвежцы выкупают у «Альфа-Групп» все ее доли и в «Вымпелкоме», и в «Киевстаре». За это им придется заплатить больше 5 млрд долларов.

Второй вариант: «Альфа-Групп» уходит из «Вымпелкома» и становится стопроцентным акционером украинского «Киевстара», а Telenor остается полноправным хозяином «Вымпелкома». При этом общие доходы Telenor в его отчетности даже вырастают. У «Альфа-Групп» в области соговой связи в России тоже остается актив – 25,1 % «Мегафона» (правда, законность его приобретения в августе 2004 г. до сих пор оспаривается в многочисленных международных судах). «Альфа-Групп» и Telenor осталось только договориться о цене.

По оценке управляющего партнера аналитической компании АСМ-Consulting Михаила Алексева, 57 % «Киевстара» стоят около 3,1 млрд долларов. Учитывая текущую рыночную капитализацию «Вымпелкома» (9,3 млрд долларов), 32,9 % его акций будут стоить около 3 млрд, дополнительно Telenor может заплатить ка-

кую-то премию за контроль. Таким образом, норвежцы и «Альфа-Групп» могут просто обменяться активами, не доплачивая каких-то существенных сумм.

Задания

1. Почему Telenor сделала предложение о рыночном расторжении партнерства с «Альфа-Групп»?

2. Была ли у Telenor возможность избежать конфликта с «Альфа-Групп»?

3. Какой из вариантов развития переговорного процесса наиболее вероятен? Для ответа используйте выдержки из интервью совладельца «Альфа-Групп» Михаила Фридмана и аналитика Елены Баженовой:

Михаил Фридман: «Мы хотели бы быть частью международной телекоммуникационной компании, – сказал не так давно в интервью газете Financial Times, – Для этого мы намерены обменять имеющиеся у нас активы в различных операторах на долю в одной из компаний – Telenor, TeliaSonera или другом международном игроке». Telenor уже отпал, вариант с TeliaSonera может быть для «Альфы» более удачным. В случае благополучного завершения сделки с норвежцами в собственности «Альфы» будут три интересных для TeliaSonera актива – 25,1 % в «Ме-

гафоне», 13,2 % турецкой Turkcell и 100 % «Киевстар». В «Мегафоне» TeliaSonera напрямую владеет 35,6 %, в Turkcell – 37 %, а на Украине никаких активов у нее нет. По мнению Михаила Алексева, «"Альфа" вполне может поменять три своих телеком-актива, стоимость которых уже сейчас составляет как минимум 9 миллиардов долларов, на долю в TeliaSonera (сейчас ее рыночная капитализация составляет 22,5 миллиарда евро). Таким образом можно осуществить экспатриацию активов без угрозы их экспроприации».

Елена Баженова: «Вряд ли Telenor, оборот которого за прошлый год достиг 10 млрд долларов, решится быстро выложить такие деньги. Не стремится к такой развязке и "Альфа". "Альфе" невыгодно уходить из телекома, ведь тогда встанет вопрос, куда инвестировать те деньги, которые она получит за свои активы. Едва ли есть еще свободные рынки с такими высокими темпами роста».

-
-
-
-
-
4. Определите цели и ожидаемые результаты для «Альфа-Групп» в переговорах с Telenor. Каков наиболее логичный исход описанных в кейсе событий? Например, российский оператор «Вымпелком» достается норвежцам, а украинский «Киевстар» – «Альфе» или...? Охарактеризуйте актуальную ситуацию в «Альфа-Групп».
-
-
-
-
-

2. «Газпром» И RosUkrEnergо.

28.04 2006 г. ОАО «Газпром» предложил заплатить Газпромбанку за долю в компании RosUkrEnergо A.G. (Швейцария) 2,3 млн евро. Соответствующее решение должен одобрить в воскресенье, 30 апреля Совет директоров газовой компании.

Газпромбанку принадлежит 50 % акций RosUkrEnergо, стоимость которых на 30 сентября 2005 г. оценивалась в 7,231 млрд рублей (согласно отчету «Газпрома» за 9 месяцев 2005 г. по МСФО).

Чистая прибыль этой компании составила 14,269 млрд рублей, выручка – 83,362 млрд рублей, стоимость активов – 47,669 млрд рублей. Вместе с тем источник, близкий к совету директоров «Газпрома», ранее сообщил, что в этой сделке речь идет о возмещении Газпромбанку исторических затрат по созданию компании и обеспечению ее функционирования.

Решение о переводе акций RosUkrEnergо на баланс материнской компании было принято советом директоров Газпромбанка 16 января 2006 года.

Зарегистрированная в Швейцарии компания RosUkrEnergо A.G. является монопольным поставщиком российского и среднеазиатского газа в Украину. Акционерами компании на паритетных началах являются Газпромбанк и Raiffeisen Investment.

Отметим, что Raiffeisen Investment намерен прекратить сотрудничество с газовым поставщиком. К такому решению Raiffeisen Investment пришел после того, как были названы имена реальных владельцев половины акций RosUkrEnergо – украинских бизнесменов Дмитрия Фирташа и Ивана Фурсина, которых швейцарцы относят к ненадежным партнерам.

До сих пор Фирташ утверждал, что не является собственником 45 % акций, а представляет интересы других людей. Однако затем Фирташ заявил, что является главным партнером «Газпрома» и владельцем 90 % контрольного пакета акций фирмы «Центрагаз холдинг» – компании, которая владеет 50 % акций RosUkrEnergо. Он также сообщил, что RosUkrEnergо AG намерена разместить акции в Лондоне для привлечения средств с целью инвестиций в газовую инфраструктуру.

«Нам необходимо IPO ¹, так как эти проекты (по развитию транзитных мощностей и строительству хранилищ газа) мы не сможем сами профинансировать, даже с “Газпромом”, – сказал Д. Фирташ, – Эти проекты рассчитаны на 15–20 лет». Он заявил о намерении сделать компанию более открытой и сказал, что, возможно, проведет в будущем публичное размещение ее акций или будет привлекать международное финансирование.

Задания

1. Почему Raiffeisen Investment намерен прекратить сотрудничество с RosUkrEnergo A.G.?

2. Составьте план переговоров двух компаний с учетом того, что инициатором является швейцарская компания, а также приняв во внимание ее интересы и ожидаемые ею результаты.

3. Какие цели, по Вашему мнению, будет ставить в переговорах с Raiffeisen Investment Д. Фирташ?

3. Mustang.

Старейшая европейская марка джинсов, также как и первые в мире джинсы для женщин, вельветовые и первые stretch-джинсы были созданы компанией MUSTANG.

Это далеко не первый перечень достижений легендарной немецкой компании. За более чем полувековую историю она стала крупнейшим мировым производителем джинсов и составила конкуренцию Levi's, Lee, Wrangler. Сегодня под торговой маркой Mustang выпускается 20 000 пар джинсов в день. Добавьте сюда полноценные коллекции мужской и женской одежды, обуви, белья, аксессуаров, которым отдают предпочтение Джон Бон Джови, Бьорк и Scorpions.

Также как и во всем мире в России бренд Mustang пользуется заслуженной популярностью. Спрос на вещи с этим логотипом растет, что подтверждается стабильным ростом продаж в сети магазинов «Джинсовая симфония», которая обладает правом эксклюзивной дистрибуции торговой марки. Всего в России компания имеет 31 частный магазин в Москве, Санкт-Петербурге, Самаре, Новосибирске, Красноярске, Волгограде и Краснодаре.

С начала 2005 г. компания Mustang вывела на рынок монобрендовый проект. В свою очередь «Джинсовая симфония» – один из крупнейших и старейших партнеров Mustang – в числе первых открыла концептуальный магазин этой марки в России. Монобрендовый магазин располагается в Москве в ТЦ «Рамстор» на Севастопольском проспекте.

Теперь появление фирменных магазинов Mustang планируется в городах с населением более одного миллиона человек. Компания «Джинсовая симфония» предполагает развитие проекта как самостоятельно, так и с помощью партнеров по франчайзингу. В течение 2006 г. «Джинсовая симфония», уже десять лет успешно работающая в России, самостоятельно выведет на рынок Москвы и регионов четыре монобрендовых магазина Mustang.

Открытие фирменных магазинов происходит при непосредственном участии головного офиса компании Mustang, расположенного в Германии. Именно там разрабатываются дизайн-проекты, и именно оттуда поставляется все необходимое для полного оснащения магазинов. Переговоры по открытию фир-

менного магазина проводятся с представителями головного офиса Mustang при участии компанией «Джинсовая симфония». Возможность заказать новую коллекцию для его открытия предоставляется четыре раза в год (две основные и две flash-коллекции) в московском выставочном зале компании «Джинсовая симфония».

Задания

1. Соберите информационный материал о компаниях Mustang и «Джинсовая симфония» и составьте план переговоров с Mustang. Предмет переговоров – открытие монобрендового магазина.

2. Какие цели вы бы ставили и какую стратегию переговоров с Mustang вы бы предложили, если бы собирались открыть фирменный магазин этой компании?

3. Какие цели вы бы ставили и какую стратегию переговоров вы бы выбрали, если бы собирались стать партнером по франчайзингу компании «Джинсовая симфония»?

К главе 4 «Начало переговоров»

1. Стихийная забастовка.

На предприятии было решено установить новое оборудование и внедрить новый режим работы. Для этого предстояло усилить контроль со стороны управленческого персонала, отношение которого к работникам традиционно было достаточно снисходительным; вскоре после этого вспыхнула незаконная забастовка (первая за всю историю предприятия) с требованиями, касающимися оплаты труда.

Причины забастовки можно объяснить следующим образом. Ожидания рабочих по поводу поведения руководства были нарушены жестким контролем. Однако ожидание, что руководство должно поступать снисходительно, *«в условиях производства было вряд ли законно»* – трудно было отрицать, что руководство имеет формальное право осуществлять строгий контроль, если компания считала его подходящим. Недовольство людей, таким образом, не могло быть выраженным через формальную процедуру переговоров и потому довольно долго оставалось неразрешенным и «скрытым».

Переговоры между профсоюзом и руководством по поводу оплаты труда способствовали активизации этой латентной враждебности. В этом случае рабочие не видели препятствий для агрессивного преследования своих претензий: *«требования оплаты труда всегда законны»*. Отношение рабочих к ситуации было следующим: частично их враждебность к надзору сместилась на вопрос оплаты труда, как ответный, наиболее чувствительный удар по компании; но помимо этого более высокие заработки рассматривались как компенсация за ухудшения, наступившие в результате ужесточения политики руководства. Проблема состояла не только и не столько во внедрении нового оборудования, но и в том, что этому предшествовала смена социальной организации отношений, поскольку были смещены мастера, которые долгое время проработали в коллективе и которых хорошо знали рабочие. То есть система неформальных отношений, которая

как-то могла смягчить негативные социальные последствия технологических изменений, действиями менеджеров была разрушена, что уже само по себе поставило рабочих в неопределенные, новые для них условия (прерывание, нарушение стабильности).

Поэтому на начальном этапе переговоров особенно сильны были традиционалистские настроения, желание рабочих восстановить прежний стиль взаимоотношений между работниками и администрацией. Руководство посчитало невозможным вернуться к прежнему стилю взаимоотношений, так как по его мнению, он не способствовал эффективности работы предприятия. Переговоры зашли в тупик, едва начавшись.

Задания

1. Каковы, по вашему мнению, были причины описанной стихийной забастовки? Насколько хорошо менеджмент предприятия был информирован о «состоянии умов» работников, независимо от того, из какого источника поступила эта информация? Понимали ли они, что эти настроения могут привести к открытому конфликту?

2. Что менеджеры чувствовали по поводу прорвавшегося недовольства? Хотели ли они разрешить его?

3. Какие выходы из этой тупиковой ситуации в начале переговоров вы могли бы предложить?

2. Россия договорилась с Европой.

К началу 2008 г. Москва и Брюссель могут подписать соглашение об облегчении визового режима для въезда российских граждан в страны Евросоюза. Таков был главный итог состоявшегося в 10.04 2005 г. в Лондоне саммита Россия – ЕС. Уже в начале переговоров Российская делегация согласилась принять требование Евросоюза и взять на себя все расходы по возвращению нелегальных мигрантов, которые могут попасть в ЕС через территорию России. Во сколько это обойдется госбюджету, в Кремле не знают – решать это предстоит лишь в 2008 г., когда у Владимира Путина уже истечет второй президентский срок.

Еще полгода назад на облегчение визового режима с Евросоюзом в Москве смотрели без особого оптимизма. Этот вопрос Брюссель традиционно увязывал с проблемой реадмиссии – возвращения нелегальных мигрантов. Для России это означает в первую очередь серьезные финансовые затраты. Ей предстоит не только укрепить свои границы со среднеазиатскими государствами, откуда идет основной поток беженцев, – расходы на это могут составить десятки миллиардов долларов. Москве придется взять на себя и расходы по возвращению проникших через российскую территорию в Европу нелегальных мигрантов на их историческую родину. «У нас не хватит денег эвакуировать из Лондона китайский квартал, а из Парижа – арабский!» – убеждал тогда «Газету» один из российских переговорщиков.

Однако затем российская позиция изменилась. России удалось увеличить срок вступления в силу правил абсолютной реадмиссии до трех лет. Таким образом, сразу после подписания со-

глашения о возврате нелегальных мигрантов Россия будет платить только за транспортировку собственных граждан, незаконно находящихся на территории Евросоюза. А через 3 года вывозить придется и граждан сопредельных стран: переложить финансирование на их правительства, очевидно, не удастся.

С чем связано изменение переговорной позиции Москвы, после завершения саммита объяснил Владимир Путин. По его словам, в необходимости этого шага Россию убедила практика работы по реадмиссии с Литвой, соглашение с которой было подписано в 2003 году. «За это время границу пересекли 1,7 млн человек, и не было ни одной реадмиссии!» – заявил Путин, отвечая на вопрос российских журналистов. Чуть позже он признал: «Да, мы поменяли нашу позицию. Мы пошли навстречу нашим европейским друзьям, – и, чуть запнувшись, добавил, – но сделали это в интересах наших граждан».

«Европейские друзья» сразу попытались развить достигнутый успех. Председательствующий в ЕС премьер-министр Великобритании Тони Блэр даже оговорился, заявив, что соглашения по визам и реадмиссии уже подписаны, хотя, как заявил помощник российского президента, курирующий отношения с ЕС, Сергей Ястржембский, это могло произойти лишь к концу 2005 года. Взамен обязательств по реадмиссии Россия получит возможность облегчить процедуру получения виз для некоторых категорий своих граждан. «Это политики, дипломаты, студенты, бизнесмены наконец!» – объяснял Путин. Впервые в категорию визовых льготников попадут и журналисты. Кроме того, Россия настаивает на единой ставке оплаты виз для всех европейских стран. Впрочем, когда российские граждане смогут въезжать в страны ЕС без виз, сказать сложно...

У Кремля нет ответа и на другой вопрос – во сколько обойдется российскому бюджету возвращение нелегальных мигрантов. «Этого не знает никто! И потом, одно дело возвращать из Литвы, и совсем другое – из Великобритании», – рассуждал Ястржембский.

Корреспондента «Газеты» интересовало, как можно подписывать соглашение, не понимая цены вопроса. На секунду задумался.

мавшись, Ястржембский дал ответ: «Помните, как Наполеон говорил? Надо ввязаться в бой, а там посмотрим».

Задания

1. Почему уже в начале переговоров Россия согласилась взять на себя все расходы по возвращению нелегальных мигрантов?

2. Как менялась позиция России на переговорах с ЕС и почему?

3. Как увязана цена вопроса об абсолютной реадмиссии со смещением срока вступления в силу ее правил на три года?

3. Испытано на чиновниках.

Вопрос о производстве на Южном Урале вакцины против птичьего гриппа, обсуждавшийся на переговорах между венгерской и российской делегациями, только начинает сдвигаться с начальной точки. Но инициативу венгерских фармацевтов у нас готовы поддержать.

Впрочем, судя по намерениям, прозвучавшим за столом переговоров, старт процессу был дан достаточно серьезный.

Было бы наивно полагать, что в Венгрии озабочены исключительно состоянием здоровья российских пернатых. Уже сейчас Венгрия готова поставить оборудование для будущего производства вакцины. Есть основания полагать, что в случае успешного выполнения данного контракта венгерская промышленность надеется продолжать поставки и в более крупных масштабах. На случай внезапного обострения ситуации с птичьим гриппом в России (и в Челябинской области, в частности, прецедент уже был) на складах бывшей братской республики готовы 20 000 доз вакцины. Поэтому главной задачей иностранной делегации в четвертый по счету приезд было убедить российскую сторону переговоров в преимуществах венгерских технологий.

К чести иностранной делегации, в числе которых оказались не только высокопоставленные чиновники, но и люди науки, время на дипломатические изыски они терять не стали. Лишь в начале заместитель главного санитарного врача, начальник эпидемиологической службы Венгрии Лайош Очаи немного слукавил, заранее попросив простить его за недостаточное знание русского языка (сразу после этого выяснилось, что для иностранца язык он понимает очень даже неплохо – более пяти лет он прожил в свое время Москве).

Тон переговорам задала российская сторона в лице первого вице-губернатора Андрея Косилова. Из ответов на его вопросы, в частности выяснилось, что препарат (речь идет о средстве защиты от вируса H5N1 для людей) вполне безопасен. Во всяком случае, он уже испытан на венграх, в том числе весьма высокопоставленных, включая министра здравоохранения.

Заинтересованность венгерской стороны проявлялась не только на этом примере. Зарубежные партнеры признались, что довольны вариантами предложенных им земельных участков и пожелали поскорее решить вопросы юридического оформления землеотвода после того, как определятся с выбором. Челябинцы, со своей стороны, заинтересовались, как обстоят дела с процессом сертификации венгерской продукции в России. В ответ дали понять, что в Венгрии контроль за исполнением качества и безопасности в этой сфере гораздо более

жесткий, но ради совершения контракта венгры готовы пройти еще раз все необходимые процедуры проверок и согласований.

Через полчаса после начала переговоров обе стороны фактически вернулись к началу. Еще предстоит подготовить технико-экономические обоснования проекта, обсудить проблему соблюдения норм экологии и создания рабочих мест. А затем подготовить реальный бизнес-план – то есть, именно то, с чего и начнется строительство.

Своеобразным резюме для переговоров стало выступление директора ЗАО «Российско-Венгерская инвестиционная компания» Константина Гусарина. К списку обсуждаемых вопросов он присовокупил свой, как оказалось, один из основных. Суть его в следующем: пока не решится вопрос с гарантией возврата вложенных инвесторами денег, проект может остаться на «переговорной» стадии.

А на одном «птичьем гриппе» этой задачи достигнуть не просто. Так что Андрей Косилов порекомендовал партнерам продумать вопрос о производстве в Челябинской области еще и вакцины против гриппа человеческого. Благо, опыт есть – у себя в стране в рамках госзаказа венгры производят на 10 млн населения 1 млн 300 тыс. вакцины. И на качество пока не жаловались...

Сколько еще времени понадобится сторонам и когда делегации встретятся снова, пока неизвестно. Простились, во всяком случае, в нормальном расположении духа, обменявшись подарками. От челябинских мастеров преподнесли картину из натурального камня. Венгры презентовали бутылку хорошего вина. По этому поводу Андрей Косилов даже пошутил: «Надеюсь, Онищенко это пока еще не запретил»...

Задания

1. Назовите предмет переговоров, цели и ожидаемые результаты для сторон.

2. Насколько хорошо, с Вашей точки зрения, стороны подготовились к переговорам?

3. Почему через полчаса после начала переговоров стороны фактически вернулись к началу?

4. Что помешало им перейти к третьему этапу – этапу обсуждения и принятия решений?

К главе 5 «Интересы сторон в переговорном процессе»

1. Дорога в ад.

Джон Бейкер, глава инженерного департамента компании Caribbean Vauxite, находящейся в Барракании, западная Индия, заканчивал последние приготовления перед отъездом с острова. О его продвижении на должность руководителя производства в горнорудной корпорации Keso Vinin Corp – было объявлено месяц назад, и теперь оставалось провести беседу с преемником, которого он опекал последнее время, – способным молодым барраканцем по имени Мэтью Реналс.

Реналс, выпускник Лондонского университета, был не только одной из самых ярких барраканских кандидатур во всем штате Caribbean Vauxite, но и сыном министра финансов и экономического планирования Барракании. Его отец проводил энергичную политику регионализации (увеличения доли коренных граждан в управлении), за счет которой со времен Второй мировой войны 18 барраканцев заняли посты среднего управленческого уровня, что позволило Caribbean Vauxite лидировать среди международных концернов в Барракании.

Бейкер размышлял: какие личностные качества следует поощрить в Реналсе? Способность справляться с техническими аспектами работы – с самого начала он удивил Бейкера своей способностью предлагать новые методы решения вопросов. Его уважали барраканцы всех рангов. Он умел держаться открыто и просто со старшими по должности иностранными руководителями, что обеспечивало ему стабильные и ровные отношения с последними. Это были достоинства, но что же отнести к недостаткам?

Прежде всего, его расовое самосознание и честолюбие. Учеба в Лондонском университете, очевидно, обострила это чувство и сделало его особенно восприимчивым к снисходительному тону. Может поэтому, вернувшись на родину, он сначала занялся политикой...

Бейкер предполагал, что чувство расового самосознания Реналса не позволяет им сблизиться. На первый взгляд, официальность в отношениях этих двух людей была сведена до минимума. Бейкер был рад узнать, что у его помощника такое же, как у него самого, особенное чувство юмора, они постоянно обменивались остротами. Они также ходили друг к другу в гости, играли в теннис, однако между ними оставался невидимый барьер.

Но в конце концов ему удалось добиться особого расположения Реналса – ведь отношение молодого барраканца к другим иностранцам из компании было иногда просто циничным. Об этом придется с ним поговорить.

С этой мыслью Бейкер пригласил Реналса к себе по внутренней селекторной связи.

Бейкер: «Как ты знаешь, Мэт, я через несколько дней уезжаю в Канаду, и перед тем, как я уеду, нам нужно поговорить. Я хочу помочь тебе. Очень скоро ты будешь сидеть в этом крес-

ле и выполнять мою работу. С другой стороны, я на 10 лет старше тебя, поэтому ты, возможно, согласишься с мыслью, что я смогу передать тебе свой более богатый опыт». Бейкер увидел, как Реналс напрягся в своем кресле после последнего замечания.

Реналс кивнул в знак согласия и Бейкер продолжил: «Позволь мне сказать, что если касаться результатов твоей работы, то здесь плюсы намного превышают минусы. Например, я восхищен тем, как ты применил ту оригинальную технологию для компрессии воздуха.

«Это очень любезно с твоей стороны, Джон, – вставил Реналс с благодарной улыбкой, – Единственное, о чем я сейчас беспокоюсь, это как соответствовать столь высокой оценке».

«За это я совершенно спокоен», – откликнулся Бейкер, особенно если ты преодолешь те минусы, которые я хочу сейчас с тобой обсудить. Я заметил, что у тебя более дружеские отношения с твоими коллегами-барраканцами, чем с европейцами. Так, у меня только вчера была жалоба от мистера Джексона, который говорит, что ты вел себя грубо с ним и уже не в первый раз. Мэт, я думаю мне не стоит рассказывать тебе, как важно для тебя ладить с европейцами, потому что до тех пор, пока компания не обучит достаточно специалистов с твоим уровнем квалификации, европейцы будут занимать главенствующие посты здесь, в Барракании. Все это в твоих интересах. Поэтому, может быть, я смогу тебе как-то помочь с этим?»

Пока Бейкер говорил на эту тему, Реналс напряженно сидел в кресле, и прошло несколько секунд, прежде чем он ответил: «Я сожалею, что произвел впечатление, будто не могу общаться европейцами. Это не совсем так, но я понимаю, что должен приложить все усилия, чтобы как можно скорее исправиться. Что касается твоего последнего замечания относительно занятия европейцами главенствующих позиций в течение определенного времени в будущем, то я вполне приемлю подобную ситуацию. Я знаю, что выдвижение барраканцев будет происходить по мере того, как они будут набираться знаний и опыта. Но мне бы хотелось бы заверить тебя, Джон, что я вполне счастлив и доволен своей работой и надеюсь долго работать в этой компании».

Реналс говорил искренне, но Бейкера это почему-то не очень убедило. Однако развивать тему дальше он не посчитал нужным: «Хорошо, Мэт, мои впечатления могут быть ошибочны, но я бы хотел напомнить тебе истину одной старой поговорки: “Важно не то, что правда, а то, во что верят” – и давай на этом закончим».

Но вдруг Бейкер понял, что он не хочет «закончить на этом». Он понял почему: он ожидал, что в этот раз ему удастся достучаться до Реналса, а теперь он был разочарован неудачей. Попробовать еще раз?

Бейкер: «Я забыл упомянуть о еще одном положительном факторе. Мне хотелось бы поздравить тебя не только с высоким качеством работы, но и с решением непростой задачи, с которой я как европеец никогда не сталкивался. Ты ведь знаешь, я из семьи, которая всегда работала на Continental Ore – этом типичном продукте экономической и социальной среды США и Западной Европы. Все мои предки воспитывались в этой среде в последние 200–300 лет, и для меня она – часть и смысл существования. В твоем случае, – продолжал Бейкер, – ситуация другая, потому что ты и твои предки прожили в коммерческой среде всего каких-нибудь 50–60 лет. Вам пришлось покрыть расстояние в 200 лет за 50 лет. Так что, Мэт, разреши мне поздравить вас и людей, подобных вам, с успешным преодолением этого определенного барьера. Я считаю, что именно по этой причине у барракацев и особенно Caribbean Vauxite, столь блестящие перспективы».

Реналс слушал внимательно и когда Бейкер закончил, ответил: «Ну что же, Джон, еще раз, благодарю тебя за то, что ты сказал. Мне приятно узнать, что ты так высоко меня ценишь».

Воцарилась пауза, и на мгновение Бейкер подумал, что он почти уже достиг своего долгожданного «прорыва», а Реналс молча улыбался. Барьер остался нетронутым. Еще пять минут продолжалась оживленная беседа о контрастах карибского и канадского климатов и только тогда Бейкер решил закончить этот разговор. Хотя он был как никогда далек от понимания настоящего Реналса, беседа прошла в дружеской обстановке и закончилась на оживленной ноте.

На следующее утро, когда секретарь принесла ему письмо от Реналса. Бейкер распечатал конверт с надписью «Лично» и прочел следующее:

«От ассистента главного инженера
для главного инженера 14 августа 2005 г.

Я всегда придерживался правила уважать советы, которые мне дают старшие по рангу, поэтому после нашей беседы я решил тщательно обдумать все основные вопросы и удостовериться в том, что я понял до конца сказанное на мой счет. Как я вам и обещал, у меня было намерение наилучшим образом выполнить ваши рекомендации. Но только когда я спокойно сел дома вчера вечером, чтобы оценить разговор объективно, для меня стал ясен его смысл. С той легкостью, какую может позволить английский язык, который я, бедный барраканец, не могу улавливать до последних тонкостей, вы имели дерзость оскорбить меня (а через меня – достоинство каждого барраканца), утверждая, что наши знания в современной жизни накоплены за какие-то полвека, тогда как ваши – за 200–300 лет. А уж если затронуть возможность сравнения вашей материалистической коммерческой среды с духовными ценностями нашей культуры, то я хотел бы, чтобы вы знали, что если все, что я видел в Лондоне, и есть ваша восхваляемая культура, то я очень надеюсь, что она никогда не придет в Барраканию. По какому праву вы имеете наглость снисходить до нас? В душе все вы, европейцы, считаете нас варварами или, как вы говорите между собой, “только что слезшими с дерева”.

Далеко за полночь я обсудил этот вопрос со своим отцом – он чувствует такое же омерзение, как и я. Он согласен со мной, что в любой компании, руководитель которой думает так же, как вы, не найдется места барраканцу, уважающему свою культуру. И уж тем более здесь неуместны все эти шумные пропагандистские кампании регионализации и лозунг: “Барракания для барраканцев”. Вы меня унизили. Прошу считать это письмо заявлением о моей отставке, которую я хотел бы получить немедленно.

Копии: Директору по производству, Управляющему директору».

Задания

1. Каковы были ожидания и намерения Бейкера в разговоре с Реналсом? Удалось ли ему их достичь? Какие ошибки в ощущениях и восприятии Реналса Бейкером очевидны из содержания кейса?

2. Какого типа межличностные отношения существовали между Бейкером и Реналсом? Соответствовал ли характер разговора характеру их отношений?

3. Имели ли Бейкер и Реналс возможность что-нибудь предпринять до и после разговора, чтобы улучшить ситуацию? Как эмоции Бейкера препятствовали его беседе с помощником?

**2. Восточные перспективы:
позиции и интересы.**

Вопросы энергетики находятся в числе приоритетных в повестке дня, предложенной Россией для заседаний «восьмерки». Россия является одним из основных производителей и поставщиков энергоресурсов и может внести значительный вклад в решение проблемы глобальной энергетической безопасности.

Россия занимает уникальное положение по отношению к крупнейшим мировым энергетическим рынкам. С одной стороны, в течение многих десятков лет российские энергоресурсы поставляются на европейский рынок – Россия занимает здесь обширный сектор и обеспечивает стабильность и бесперебойность поставок. Однако данный рынок имеет определенные ограничения с точки зрения роста, и постоянное увеличение доли российских энергоресурсов в этом регионе вряд ли осуществимо. В то же время наблюдается активное развитие экономик стран Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР), и прежде всего Китая, что влечет за собой резко растущий спрос на энергоресурсы. В этих условиях Россия занимает стратегически выгодное положение для осуществления разработок нефти и газа мирового уровня, которые могут обеспечить диверсифицированные и надежные поставки, столь необходимые Европе, Великобритании, странам АТР, отвечая при этом стремлению РФ к диверсификации рынков.

Таким образом, Россия имеет достаточные возможности для увеличения предложения энергоресурсов на мировом рынке и создания новой надежной транспортной инфраструктуры, что станет существенным вкладом в решение вопроса укрепления энергетической безопасности, который представляет столь серьезный интерес для Европы, США и ведущих стран АТР.

Совпадение интересов России как одного из крупнейших поставщиков энергоресурсов и ведущих промышленно развитых государств мира, на долю которых приходится значительная часть их мирового потребления, создает предпосылки для того, чтобы вопросы диверсификации, стабильности и надежности поставок углеводородного сырья и электроэнергии заняли центральное место в повестке различных органов большой «восьмерки» в период российского председательства. Таким образом, лейтмотивом председательства России в «восьмерке» станет, как отметил президент России Владимир Путин, формирование стратегии достижения глобальной энергетической безопасности, в основу которой должны быть заложены принципы долгосрочного, надежного, экологически приемлемого энерго-

снабжения по обоснованным ценам, устраивающим как страны-экспортеры, так и потребителей.

Россия имеет ресурсы и возможности для удовлетворения мирового спроса и обеспечения стабильности цен на энергоносители. Это возможно сделать за счет реализации крупных проектов по добыче нефти и газа, а также за счет создания своего рода «энергомостов» для поставки ресурсов и энергии в сопредельные регионы. Особо важное значение для укрепления геополитических позиций России на динамично растущих рынках Китая и других стран Азиатско-Тихоокеанского региона имеет восточное направление поставок.

Создание нового восточного энергетического коридора из России в страны Азиатско-Тихоокеанского бассейна может стать конкретным вкладом в укрепление глобальной энергетической безопасности. Это отвечает интересам России, которая нуждается в диверсификации рынков для поставок нефти, газа, электроэнергии, а также таких новых для нее экспортных энергоносителей, как СПГ (сжиженный природный газ) и газовый конденсат. Применительно к поставкам природного газа в этих целях уже в ближайшие годы на этом направлении должна быть создана газотранспортная инфраструктура, которая по своему значению будет сопоставима с трубопроводной системой, созданной в советские времена на европейском направлении.

Именно поэтому визит президента Путина в Китай ознаменовался беспрецедентным количеством подписанных соглашений в сфере энергетического сотрудничества двух стран. Особенно стоит отметить соглашение, подписанное в газовой сфере между «Газпромом» и китайской CNPC. Данное соглашение, первое в этой сфере, определяет главное: Россия получает возможность диверсифицировать рынки сбыта и создать новые экспортные коридоры для обеспечения доступа к самому динамичному мировому рынку – Азиатско-Тихоокеанскому региону, что позволит в перспективе занять лидирующую позицию в обеспечении глобальной энергетической безопасности.

Внести практический вклад в наполнение этого энергетического коридора сырьем может Ковыктинское месторождение, для

которого благодаря налаживающемуся стратегическому партнерству между Россией и Китаем открываются интересные перспективы. Тот факт, что президент Путин и глава «Газпрома» Алексей Миллер упомянули Ковыкту как один из вариантов поставки газовых ресурсов в Китай, означает, что после многолетнего игнорирования этого поистине гигантского месторождения «Газпром» наконец осознал, что ковыктинский газ – наиболее готовый к практической стадии разработки и наиболее близкий территориально к энергоемким китайским рынкам.

Не скрывает своего удовлетворения и исполнительный директор ТНК-ВР (именно эта компания активно продвигает Ковыктинский проект) Виктор Вексельберг. Так, будучи в составе правительственной делегации в Китае, Вексельберг отметил: «Мы приветствуем заключение соглашения между “Газпром” и CNPC и считаем это началом новой эры, когда российский газ придет на рынок Китая. Мы хотели бы и выражаем в этом уверенность, что мы будем участниками этого процесса».

В настоящий момент на месторождении проводится целый комплекс подготовительных работ, а Восточно-Сибирская газовая компания (ВСГК), созданная совместно администрацией Иркутской области и ТНК-ВР, начинает строительство трубы, по которой уже в 2006 г. первый газ поступит в Жигалово. Кстати, этот проект может послужить реальным воплощением идеи государственно-частного партнерства, так как проект газификации, осуществляемый ВСГК, увязывается с проектом, предложенным «Газпром», что позволит газифицировать всю область.

Газификация позволит не только создать новые рабочие места, увеличить объемы налоговых поступлений и привлечь в регион инвестиции (только в проект ВСГК будет инвестировано более 1 млрд долларов, а полномасштабная разработка месторождения и реализация проекта поставок газа в Китай потребует инвестиций в 14–17 миллиардов!), но и создать на территории области высокотехнологичные производства, такие как газохимия, производство продуктов в результате переработки газа (в которых так заинтересована китайская сторона), а также масштабное гелиевое производство.

Однако для реализации этих планов и выхода российского газа на рынки АТР необходимо торопиться. Необходимость оперативного ведения переговоров с китайской стороной отметил Виктор Вексельберг, аргументировав это следующим образом: «Китайцы нас ждут, пока мы будем договариваться, не будут. Они тоже решают свои энергетические проблемы. Во-первых, строят 10 терминалов для приема сжиженного газа, во-вторых, Китай меняет структуру своего энергетического баланса, резко увеличивая долю ядерной генерации, и, в-третьих, Китай продемонстрировал свою рациональность и показал, что будет до конца использовать те ресурсы, которые у него есть – например, уголь. Китай активно решает вопросы эффективности и экологии. Любая существенная задержка с принятием решения угрожает потерей рынка».

Задания

1. Какие возможности имеет Россия для увеличения предложения энергоресурсов на мировом рынке?

2. Прокомментируйте совпадение интересов России как одного из крупнейших поставщиков энергоресурсов и ведущих промышленно развитых государств мира и позиции России и этих стран в вопросах энергетического сотрудничества.

3. Каким образом создание нового восточного энергетического коридора из России в страны Азиатско-Тихоокеанского бассейна отвечает интересам России? Каковы перспективы переговорного процесса с китайскими партнерами? Используйте дополнительную информацию сайта www.tnk-bp.com.
-
-
-
-

3. Пока еще нужны.

Потребности в энергооборудовании Китай все больше покрывает за счет собственного производства. Более того, китайцы уже понемногу отбирают заказы у российских энергомашиностроителей на традиционных рынках вроде Вьетнама и Индии. Уже и сами отечественные экспортеры посматривают на Китай не только как на потенциального заказчика, но и как на поставщика готовых изделий и комплектующих к тому энергооборудованию, которое мы устанавливаем по международным контрактам в качестве подрядчиков в третьих странах.

Выучившиеся в советских институтах китайские инженеры начали производить классическое энергетическое оборудование, опираясь на наши же технологии, причем производить вполне качественно. По словам Сергея Татарникова, регионального директора компании «Технопромэкспорт» – крупнейшего экспортного оператора по поставкам оборудования энергомашиностроения, в 70-х гг. мы официально поставили в Китай инженерную документацию на турбину и генератор производительностью 200 МВт «образца 1957 года» с так называемыми докритическими параметрами. Освоив технологию их производства, китайцы начали предлагать ее в странах, где имели сколько-нибудь серьезное политическое влияние. Например, в Пакистане – туда Китай традиционно поставлял много оружия, а в нагрузку навязывалось и энергетическое оборудование. Первые китайские установки начали работать в Пакистане в конце 80-х годов. В середи-

не 90-х гг. пакистанцы отдали Китаю несколько контрактов, которые российские промышленники заведомо считали своими.

Китайские специалисты утверждают, что ими уже освоены технологии с критическими параметрами пара – с повышенным КПД. Освоили на базе нашего оборудования – тот же «Технопромэкспорт» ввел пять угольных электростанций с блоками мощностью от 300 до 800 МВт – самая крупная станция ТЭС «Суйчжун» с двумя блоками по 800 МВт была запущена в 2000 г. (вторую очередь, скорее всего, будут строить уже сами китайцы). Хотя формально документация Китаю передана не была и никаких лицензионных соглашений не оформлялось, китайцы уже предлагают аналогичные блоки на открытых торгах.

Китайцы не только интересуются классическими технологиями сжигания угля или газа, но и начинают осваивать технологии нового поколения. Например, они договорились с General Electric о поставке десяти газовых турбин мощностью 250 МВт (классом они повыше наших ГТ-160 «Силовых машин» или ГТД-110 «Сатурна») для парогазовых установок с условием передачи технической документации на их производство. По условиям, выдвинутым Китаем, GE поставит две турбины, полностью изготовленные на оригинальных заводах, а остальные восемь будут собраны в Китае, а с правом экспорта или нет, это не так уж и важно – китайцы умеют обходить лицензионные правила. Скоро не останется для китайских специалистов и тайн в производстве котлов с кипящим слоем (для сжигания низкосортных топлив): в стране уже работают два предприятия самых известных западных производителей в этой области – американский Forster-Willer и европейский Alstom.

Все это означает, что в самом Китае продать российские технологии, в основе которых лежит еще советский задел, все труднее. Нашим машиностроителям остается надеяться на относительно небольшой рынок модернизации ранее установленного оборудования и, что важнее, на то, что Китай – мировой лидер по установке энерго мощностей в традиционной тепловой энергетике, поэтому страна просто не успевает производить оборудование в нужном объеме для покрытия энергодефицита.

Что у нас есть из надежных заказов в Китае? Традиционная энергетика – «Силовые машины» заканчивают поставку четырех турбин мощностью по 190 МВт на ГЭС «Ципинпу». Пуск первых двух из них состоялся в конце 2005 года. Среди новых проектов «Силовых машин» – подписанный в мае прошлого года контракт на поставку турбин для трех энергоблоков мощностью по 140 МВт на ГЭС «Байши».

Самым крупным российским проектом остается АЭС «Тяньвань». Сейчас «Атомстройэкспорт» заканчивает проект возведения двух энергоблоков по 1000 МВт, пуск которых в промышленную эксплуатацию должен был состояться больше года назад, но не состоялся из-за многочисленных технических огрехов во вспомогательном оборудовании, к крупным узлам (поставщики оборудования – ОМЗ и «Силовые машины») – реактору, турбине и генератору – претензий нет. И Россия, скорее всего, получит заказ на строительство еще двух энергоблоков на площадке «Тяньвань». Несмотря на международную конкуренцию (в Китае канадцы и французы возводят еще три реактора) и давление самих китайцев, научившихся делать реакторы по 600 МВт, наши технологии сохраняют серьезные конкурентные преимущества. По оценкам специалистов, китайцы научатся делать миллионные блоки (1000 МВт) на уровне эффективности российской техники не раньше чем через семь-десять лет.

Задания

1. Учитывая всю полноту информации о международной конкуренции в строительстве реакторов для китайских АЭС, какими будут интересы китайских партнеров в переговорах по строительству энергоблоков на площадке «Тяньвань»?

2. Какую позицию займут китайские партнеры на переговорах?

3. Каковы условия договоренностей о сотрудничестве Китая с GE? Как они отражают интересы китайской стороны?

К главе 6 «Решение проблем на переговорах»

1. Любовь и ненависть.

Поставки углеводородов становятся главным направлением российско-китайского экономического сотрудничества. Благодаря энергетическим проектам Россия сможет развить экономику Восточной Сибири и Дальнего Востока

Успех или провал – в этих простых и привычных терминах итоги визита в Китай многочисленной российской делегации во главе с президентом Владимиром Путиным не описать. Прорыв российских энергетиков в Китай или фиксация положения России в качестве сырьевого придатка – теперь уже и Китая? Однозначного ответа на этот вопрос тоже нет, по крайней мере, пока. Комплект пекинских договоров, которые пока скорее рамочные соглашения, чем глубоко проработанные планы, – это всего лишь первый осмысленный шаг к освоению российских Восточной Сибири и Дальнего Востока, к полномасштабной экономической интеграции в восточноазиатский регион. Регион этот очень непростой – сплошь «тигры» да «драконы», а потому и работать тут нужно очень аккуратно. Чем спокойней мы будем это делать, тем сильнее будут наши позиции. Глобальные эконо-

мические тенденций и динамика экономического развития России таковы, что завтра условия нашего вхождения в регион вряд ли будут хуже, чем сегодня.

Энергетическое сотрудничество – ключевая тема в отношениях России и Китая, исключительно важная для обеих стран. Стремительно растущая китайская экономика требует все больше энергоносителей, а поскольку Китай нефтью и газом не так уж богат, их во все возрастающих количествах приходится завозить из-за рубежа. В нынешнем году ожидается, что спрос на нефть в Поднебесной возрастет сразу на 10 % – до 370 млн тонн (в два с половиной раза больше, чем в России). Около половины этого объема будет импортировано. К 2020 г. импорт нефти в Китай, как ожидается, достигнет 450 млн тонн, и по этому показателю он обгонит все другие страны мира. Кроме того, в ближайшие годы два страна превратится в нетто-импортера газа.

Но как импортер энергоресурсов Китай находится в незавидном положении. Он критически зависит от Персидского залива, где закупается львиная доля энергоносителей. Маршрут доставки нефти из этого региона оказывается длинным, включает проход через несколько проливов, контролируемых другими государствами, и проходит через несколько районов, где распространено пиратство. Более того, за исключением Ирана Персидский залив контролирует стратегический конкурент Китая – США, из-за чего китайским компаниям трудно получить здесь права на добычу. Поэтому российская Восточная Сибирь – близкая и политически стабильная – это стратегически важный поставщик углеводородов, который в перспективе должен помочь диверсифицировать структуру поставок.

Для России значимость китайского направления тоже трудно переоценить. Сегодня наш углеводородный экспорт идет почти исключительно в западном направлении – Евросоюз потребляет около 85 % российских нефти и газа. При этом европейское направление не самое привлекательное – потребление энергоносителей растет медленно, конкуренция здесь жестче, а цены, как правило, ниже, чем в Восточной Азии. Растет и давление на наших поставщиков со стороны консолидирующихся европейских

потребителей и транзитных держав. А вот на Дальнем Востоке ситуация прямо противоположная, так что мы просто обязаны задуматься о диверсификации сбыта и развитии этого направления.

Важно и то, что наши Восточно-Сибирский и Дальневосточный регионы сейчас одни из самых слаборазвитых в стране, что приводит к быстрому оттоку населения с этих территорий с суровым климатом в европейскую часть России. Экономические связи этих регионов с другими частями страны заметно ослабли. Чтобы сохранить российский суверенитет над востоком страны и улучшить ситуацию в этой части государства, критически важно стимулировать экономический рост в регионе и создавать инфраструктуру, связывающую восток и запад России. Именно освоение Восточной Сибири было обозначено как первый российский национальный проект. А основной его составляющей, на которую предполагается нанизать все другие инвестпроекты, – от развития транспортной инфраструктуры до расширения лесозаготовки – должно стать развитие добычи углеводородов и создание инфраструктуры для их транспортировки.

Энергетические отношения России и Китая отягощены целым комплексом проблем из иных сфер двусторонних отношений. В частности, наши политики очень опасаются усиления экономического влияния Китая в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Памятуя о демографической ситуации в России, многие боятся, что два десятка миллионов сибирских россиян будут сметены жадным до ресурсов полутора миллиардом китайцев или же эти регионы окончательно утратят связь с европейским центром страны. Поэтому китайским компаниям не позволяют участвовать в тендерах на крупные российские месторождения. Из-за этого несколько лет назад вместо юкосовского варианта строительства нефтепровода в Китай было решено проложить трубу целиком по территории страны до портов Дальнего Востока.

«Вопрос с нефтепроводом решался так долго, что партнеры уже не раз обвиняли Россию в том, что она затягивает процесс. Вроде это и плохо, но в то же время хорошо – спешка не нужна. Шаги, совершаемые Россией в восточном направлении, будут определять статус государства и его геополитическое положение

на десятилетия», – говорит аналитик «Брокер-кредитсервис» Максим Шеин. Тот же Китай не очень-то заинтересован в приобретении российской продукции с более высокой добавленной стоимостью, первой стадии нефтяного и газового передела (бензин, продукты газопереработки) и тем более сложных химических продуктов (производство ПВХ и полимеров, аммиака). Очевидно, что подход «только сырье и только нам» Россию не очень привлекает. К тому же монополия покупателя, как свидетельствуют газпромовские проблемы с созданным под Турцию «Голубым потоком», чревата неприятными сюрпризами, особенно в стране с повышенным влиянием государства в экономике.

Как на этом фоне оценить достигнутые договоренности? С одной стороны, неуместен господствующий в российской прессе оптимизм и разговоры о намеченных планах как о свершившихся фактах. Договоренности еще требуют утряски немаловажных деталей и пока лишь фиксируют намерения и достигнутые компромиссы двух сторон. С другой стороны, и пессимизм, свойственный зарубежным изданиям, вряд ли обоснован: за два дня стороны сообщили много такого, что свидетельствует о явном движении навстречу друг другу и о возникновении новых точек соприкосновения двух держав в энергетической сфере. Впрочем, направления сотрудничества сильно разнятся и по близости позиций, и по стадии реализации, и по объему нерешенных вопросов, так что рассказать стоит о каждом из них.

Пожалуй, наиболее близок к реализации исключительно важный для китайцев проект поставки нефти. «Россия уже поставляет нефть в Китай, так что некий плацдарм для взаимоотношений есть. Это наиболее проработанный вариант», – говорит Максим Шеин. Ранее китайские чиновники говорили, что готовы потребить любой объем, который захочет поставить им Россия, но при этом заявляли, что проект, предполагающий строительство трубопровода до тихоокеанского побережья, им неинтересен, и очень ревниво следили за действиями лоббирующих его японцев. Теперь их позиция смягчилась, китайцы совсем не против заняться строительством ответвления от российской дальневосточной трубы в китайский Дацин. В ходе поездки стороны подписали протокол о сотрудни-

честве, включающий договоренности о разработке обоснований будущих инвестиций, а китайская CNPC пообещала предоставить «Транснефти» 400 млн долларов для строительства российского участка, которые в российской компании рассчитывают получить уже в конце этого года. В общем, похоже, что скоро проект перейдет в стадию реализации, хотя сторонам еще придется утрясать вопросы финансирования и тарифов.

Самые же громкие заявления были сделаны в отношении газовых проектов. Инициатором проекта экспорта газа в Поднебесную была Россия. Во-первых, это обеспечит желанный для «Газпрома» выход на восточные рынки. Во-вторых, китайцы помогут нам решить проблему экспорта газа с восточносибирских месторождений – ведь локальные потребности этого региона значительно меньше планируемой добычи, а ввиду сложности транспортировки покупателем излишков может быть только Китай. Однако до последнего времени Пекин не стремился развивать газовую энергетику и вообще делал ставку на импорт газа в сжиженной форме, а потому такого же интереса, как к нефти, китайцы к газу не проявляли.

Переговоры о поставке трубопроводного газа в Китай, которыми уже многие годы занимается «Газпром», неизменно упирались в вопрос цены – потребители из соседнего государства были заинтересованы лишь в очень дешевом газе. По информации из компетентных источников, в своих переговорах с «Газпромом» китайцы настаивали на формуле, увязывающей цену газа и угля (уголь занимает ведущее место в структуре энергопотребления Китая), в соответствии с которой стоимость газа на границе должна была составить лишь 70–80 долларов, что близко к себестоимости его добычи и транспортировки. Однако скачок цен на нефть и газ, похоже, заставляет китайцев смягчить свою позицию. «Китай видит, насколько подорожал газ в Европе, и теперь уже готов закупать его по достаточно высоким ценам», – говорит аналитик ИК «Проспект» Дмитрий Мангилев.

Пожалуй, самыми неожиданными оказались соглашения двух стран по вопросам проникновения компаний в энергетическую сферу друг друга. Государственные «Роснефть» и CNPC договорились о создании двух СП (совместных предприятий).

Зарегистрированное в Китае займется переработкой и розничной продажей нефти и бензина, а российское – приобретением лицензий на месторождения и добычей углеводородов. Это очень важный шаг. Таким образом Россия получит и необходимые для развития добычи инвестиции, и выход на конечного потребителя. Впрочем, взаимное проникновение вряд ли будет масштабным. «Россия и Китай – два сильных государства-соседа. Не стоит ожидать от них очень крепкой дружбы или тесного альянса. Наши страны остаются конкурентами, и наша конкуренция будет жесткой», – считает Максим Шеин.

«Роснефть» скорее всего ограничится участием в строительстве нефтеперерабатывающего завода и, возможно, небольшой локальной дистрибуторской сетью. Для масштабных проектов в Китае ей понадобится куда более трепетное отношение со стороны властей и совсем иные финансовые возможности (сейчас долги компании превышают 20 млрд долларов). Ну а с учетом вышеозначенных проблем китайцы наверняка получат лишь ограниченный доступ под патронажем «Роснефти» к далеко не самым крупным восточносибирским проектам, тем более что государство уже решило ограничить доступ иностранцев к стратегическим месторождениям.

Задания

1. Как, по вашему мнению, «Газпром» и CNPC договорились о привязке цене на газ? Охарактеризуйте возможные варианты решения по факторной наделяемости, психологическим критериям, стилям, подходам (подробнее об этом см.: Задача для суверенной экономики // Эксперт. 2005. № 24, а также приложение к главе 6).

2. Если Россия и Китай так нужны друг другу, почему они до сих пор не связаны трубопроводами? Почему их энергетическое сотрудничество в последнее десятилетие сводилось к отправке нескольких железнодорожных составов с юкосовской нефтью?

3. Как вы оцените решения «Роснефти» и CNPC по вопросам проникновения компаний в энергетическую сферу друг друга?

2. Хамство отчаяния?

Главный санитарный врач РФ Геннадий Онищенко назвал «хамством отчаяния» неблагоприятные высказывания высокопоставленного грузинского представителя в адрес России после того, как РФ ввела запрет на ввоз в страну некачественных грузинских вин. «Это хамство отчаяния, Россия не должна реагировать на выступления командира народного ополчения», – сказал он 28.04 2006 г. журналистам ИТАР-ТАСС, комментируя заявление министра обороны Грузии Ираклия Окруашвили.

В то же время один из лидеров «Новых правых», депутат парламента Грузии Давид Саганелидзе выразил мнение, что обструкция, устроенная в Санкт-Петербурге на юбилейном заседании Госдумы России председателю грузинского парламента Нино Бурджанадзе, была оскорбительной для всей Грузии. «Поставить в неудобное положение второе лицо соседнего государства, приглашенное в гости, и сопровождать все это вдобавок нелестными комментариями, мягко говоря, не к лицу уважающей себя стране», – заявил Саганелидзе.

Депутат попытался объяснить происшедшее. По его словам, одна причина известна давно – России не нравится избранный Грузией курс. «Но есть и другая причина, которая все отчетливее стала проявляться в последнее время. Это высказывания наших отдельных политиков и должностных лиц в адрес России», – подчеркнул Саганелидзе.

«Что такое Россия и какие у нее отношения с Грузией на протяжении веков, в Грузии все прекрасно знают. Следовательно, прекрасно должны знать и то, что Россия не сдаст так легко свои позиции, и все наши действия – вывод военных баз, вопрос миротворцев, наше стремление в НАТО и Евросоюз – естественно, являются раздражающим фактором для России, вызывающим у нее перманентное желание “насолить” Грузии», – сказал депутат.

Депутат считает, что «Россия, обидевшись на безответственные высказывания некоторых грузинских руководителей, похоже, решила наказать всю страну», вызвав в Грузии тяжелейший экономический кризис, который повлечет за собой непоправимые последствия. «Я еще раз хочу обратиться к правящим силам исправить существующее положение дел, будь то публичные извинения перед Россией или другая приемлемая для них форма, поскольку считаю, что за нетактичные высказывания нескольких человек на чашу весов не должны быть поставлены интересы всей Грузии», – заявил Давид Саганелидзе.

Задания

1. Прокомментируйте решение России о запрете на ввоз в РФ грузинских вин с точки зрения влияния индивидуальных качеств на процесс принятия решения. Как вы думаете, это решение-процесс или решение-результат?

2. Что вызвало оскорбительные высказывания высокопоставленного грузинского представителя в адрес России и что повлияло на решение россиян высказаться?

3. Какие варианты решений в ходе переговоров сторон по поводу изложенной проблемы вы можете рекомендовать и почему? Как информационная среда может повлиять на процесс принятия решений?

3. Переговоры России и Ирана: разумная формула?

Третий раунд российско-иранских переговоров, завершившийся в Москве 17.04 2006 г., так и не привел к решению проблемы кризиса вокруг ядерной программы Ирана. Представители Тегерана выступили с осторожными, но все же оптимистичными комментариями по итогам встреч: иранская сторона не потеряла интерес к российскому предложению о создании СП по переработке урана, однако его детали до сих пор не согласованы.

Так, глава иранской делегации Али Лариджани заявил, что московский диалог был конструктивным, а взаимопонимание было достигнуто.

При этом глава иранской делегации еще раз заверил, что Тегеран не преследует военных целей. Кроме того, он коснулся и жесткой позиции США, которые требуют передачи иранского ядерного досье в Совбез ООН.

«Я думаю, что американцы на деле создают препятствия для российского предложения», – заявил А. Лариджани. По его словам, США, настаивая на передаче иранского досье в Совбез ООН, мешают достижению окончательной договоренности об СП с Россией.

Руководитель иранской делегации также заявил, что все разговоры о передаче ядерного досье в Совбез ООН – это авантюра, которая ставит под угрозу предложения Москвы о создании совместного предприятия по обогащению урана на территории России.

Как отмечает радиостанция «Эхо Москвы», 6 марта 2006 г. в Вене начнет работу Совет управляющих МАГАТЭ, который рассмотрит вопрос о передаче иранского ядерного досье в Совет безопасности ООН. Если Тегеран не вернется к мораторию на обогащение урана и его досье все же будет передано, то Ирану грозят санкции, в том числе и силовые.

Еще до начала переговоров иранское руководство заявляло о намерении урегулировать ядерную проблему Ирана с помощью политических средств. Так, А. Лариджани заверил, что программа исследований Тегерана в области атома настолько прозрачна, что не требует возвращения Ирана к мораторию на все работы по обогащению урана.

По словам А. Лариджани, в настоящий момент «надо найти разумную формулу, чтобы в пределах этой формулы стороны смогли бы спокойно обсуждать этот вопрос», – передает радиостанция «Эхо Москвы».

«Иран полностью готов к войне, но сделает все возможное, чтобы ее не допустить», – об этом заявил посол Ирана в России Голям Реза Ансари, сообщает радио «Эхо Москвы». Он подтвердил готовность своей страны сотрудничать с МАГАТЭ и рассчитывает, что иранская проблема будет решена дипломатическим путем. Ансари сказал о том, что Тегеран и Москва никогда не останавливали переговоры о создании СП, а отношения между двумя странами являются дружественными. «Мы считаем, что предложение России о создании СП предоставляет хороший потенциал для решения иранской ядерной проблемы», –

заявил посол. Однако он отметил, что место проведения, уровень и другие подробности очередного раунда переговоров о российско-иранском совместном предприятии по обогащению урана пока не определены.

Задания

1. Действительно ли иранская сторона не потеряла интерес к российскому предложению о создании СП по переработке урана? Что может быть препятствием для принятия решения о его создании?

2. О каких политических решениях иранской ядерной проблемы может идти речь?

3. Найдите информацию о решениях, принятых на переговорах России с Ираном на сайте www.regnum.ru/news/ и дайте их характеристику в рамках известных вам классификаций решений.

К главе 7 «Психология трудностей в решении проблем»

1. Интервью с подчиненным.

В 10 часов утра Брэди Мак-Милльен, координатор по вопросам подбора персонала на одной крупной промышленной компании, пришел в кабинет к своему непосредственному руководителю, начальнику отдела кадров Дэвиду Доффлеру, для проведения запланированного собеседования по анализу исполнения. Для Брэди это было второе собеседование за время его трехлетней работы в компании.

Дэвид встал из-за стола, приветствуя, протянул руку и предложил перед процедурой оценки выпить чашечку кофе, на что Брэди с благодарностью согласился.

Они заняли удобные кресла напротив друг друга по обе стороны небольшого кофейного столика. Произошел следующий разговор:

Дэвид: Брэди, около года назад мы сидели, составляя перечень основных задач, затрагивающих твою деятельность в качестве координатора по подбору персонала. Я бы хотел сейчас посмотреть каждую задачу в отдельности и дать мою оценку качества работы, которую ты выполнял. Если у тебя по ходу будут возникать вопросы, прерывай меня, будем их обсуждать.

Брэди (*согласно кивнул*).

Д.: Первая задача, которую мы согласовали, касалась аттестации работников. Я полагаю, что в основном ты с этим неплохо справляешься. Однако хотелось бы, чтобы ты применял современные требования по аттестации персонала.

Бр. (*прерывая*): А что делать, если менеджеры приходят и просят дать им людей немедленно? Поэтому часто работа по аттестации нередко оттесняется на задний план.

Д.: Это, конечно, понятно, но главное – осознавать то, что методика проведения аттестации должна находиться под постоянным контролем...

Следующий пункт – расстановка кадров. Здесь у меня нет никаких претензий, и я дал тебе высокую оценку в этой области, так как знаю, что ты успешно справляешься с работой по этому направлению. Если бы это было не так, то профсоюзы засыпали

бы вопросами типа «Что здесь творится?», «Почему он занял именно эту должность?» или «Почему не занял ту?»

Бр.: Благодарю.

Д.: По какому вопросу у тебя существуют какие-либо неясности? Не так давно тебе было не совсем понятно, когда следует ввести определенную должность, а когда нет. Ты уже разобрался с этим?

Бр.: Думаю, это относится к руководству среднего звена. Они требуют человека на замещение той или иной должности, хотя уже имеют обученного работника. Говоришь, что им нужен квалифицированный сварщик; если они поставят его на эту должность, то избавятся от ничего не понимающего в сварке машиниста, занимающего ее. Ты пытаешься по мере сил угодить руководству, стараясь избежать этих бесконечных трудностей с профсоюзами. Проблема заключалась только в этом, но, я полагаю, что она уже разрешена – это пока неплохо срабатывает.

Д.: Главной твоей функциональной обязанностью, являющейся основным критерием твоей оценки, является работа по укомплектованию штата на заводе. Рассмотрим одну из задач, которая была поставлена перед тобой – в недельный срок закрыть должности, требующие неквалифицированной рабочей силы, и за две недели заполнить вакансии квалифицированным персоналом. Мне сказали, что ты вполне удовлетворен положением дел в этой сфере. Я не получал каких-либо серьезных жалоб от менеджеров, касающихся долгого времени открытия той или иной вакансии. Однако все же мне указали, что когда мы знаем о предстоящей большой волне найма, у тебя не всегда получается сразу же приступить к работе по этому направлению. Ты нервничаешь, пока остается еще несколько вакантных должностей, и у тебя нет точных сведений о том, сколько человек нужно заменить. Если бы ты мог быстрее заполнять вакансии необходимым количеством людей...

Бр. (прерывая): Хорошо, я признаю, что это только одна сторона дела, в которой я слаб, но теперь можно обратиться на рынок труда, где существует масса предложений рабочей силы. Процесс просеивания кандидатур занимает гораздо большее время, чем следовало бы, – в этом вся проблема.

Д.: Ладно. Следующий момент – справки с предыдущего места работы. Нашей целью было добиться их получения до завершения процесса найма.

Может быть, если бы ты попытался получать их заранее, сразу же после поступления заявлений о приеме, нам удалось бы избежать этой авральной работы.

Бр.: Согласен, но существуют определенные обстоятельства, препятствующие этому: некоторые компании попросту вводят вас в заблуждение, поэтому эта сфера отношений требует более тщательного подхода, но я уверен, что теперь она будет под полным нашим контролем.

Д.: А если бы мы поручили Анне помочь тебе, чтобы выйти из затруднения со справками, это смогло бы устранить проблему?

Бр.: Не думаю. У меня есть время, просто это вопрос психологической готовности.

Д.: Хорошо. Следующее – это учет кадров и твои статистические отчеты в конце каждого месяца. Должен согласиться, что это одна из твоих сильных сторон. Тебе, безусловно, удастся очень многое в этой области. Отчеты всегда составлены в строгом соответствии с установленными нормами.

Бр. *(кивнул).*

Д.: Теперь о твоей общей оценке. Всего за 3-летний период пребывания на своей должности ты должен гордиться своими показателями и соответствующей им высокой оценке, которая по праву относится к тем, кто практически не совершает каких-либо ошибок в работе. И я не думаю, что кто-либо будет возражать.

Бр. *(еле заметно кивнул).*

Д.: Я думаю, что ты являешься именно тем человеком, который нужен для курирования подобных проектов.

Бр. *(никакой реакции).*

Д.: Брэди, есть ли что-нибудь, что я мог бы сделать для тебя, с тем, чтобы помочь тебе работать лучше?

Бр.: Есть определенные моменты... Мне нужно больше времени между принятием решения и началом действия.

Д.: Хорошо, но ты тоже должен меня понять. Если заказчику необходимо получить 12 000 единиц продукции в эту неделю, мы

не собираемся ему говорить «извините, мы вынуждены перенести сроки на недельку-другую, так как на одном из производственных участков не полностью заняты все рабочие места».

Бр.: Но и вы должны меня понять: я же не могу производить людей из воздуха.

Д.: Брэди, я это отлично понимаю. Думаю, что мы должны что-то придумать, что было бы золотой серединой. Мы попытаемся предоставить тебе столько времени, сколько сможем, для своевременного заполнения вакансий. Но при этом ты тоже должен хорошо осознавать, что иногда могут возникать маленькие неожиданные проблемы. А что ты планируешь делать после ухода с этого места работы в будущем?

Бр.: ??? Я бы хотел остаться здесь, чтобы накопить достаточный опыт, необходимый для небольшого продвижения по служебной лестнице.

Д.: Это в долгосрочной перспективе или же обозримом будущем?

Бр.: Я представляю себе, что если в следующем году представится более высокооплачиваемая вакантная должность, то с тем опытом, который я приобрел за последние 3 года, я буду обладать соответствующей квалификацией для того, чтобы ее занять.

Д.: Посещаешь ли ты какие-либо специализированные курсы?

Бр.: Да, я ходил на курсы по администрированию и работе с персоналом.

Д.: Есть ли у тебя в планах поступление на какие-либо еще курсы?

Бр.: Возможно, но в данное время я думаю, что мне нужно участвовать в делах фирмы. Семинары дают теорию, но нужен и определенный практический опыт, который я смогу приобрести за следующие 1,5 года, а затем уже поступить на курсы по своему выбору.

Д.: Теперь я хотел бы спросить тебя, есть ли еще что-нибудь, о чем бы ты хотел поговорить?

Бр.: Думаю, что нет. Разве что хотел бы приобрести больший вес, значимость в рамках службы по УП. Сейчас моя деятельность ограничена только работой с кандидатами. Может

быть, меня можно привлечь к работе по разработке программ по производственной дисциплине или обучению?

Д.: Я посмотрю, что я смогу сделать. (Посмотрел удивленно на часы.) Извини, я планировал быть на собрании, оно началось 5 мин назад! Время прошло очень быстро, но мы еще раз встретимся и обсудим задачи на будущий год. Пожалуйста, договорись по поводу времени с моим секретарем. И спасибо за хорошую работу!

Бр.: Спасибо за встречу.

Задания

1. Проанализируйте данную ситуацию и дайте свои предложения по поводу того, какие «трудные» моменты разговора вы бы предусмотрели заранее.

2. Какие ошибки были допущены Брэди при ответах на вопросы?

3. Найдите фрагменты разговора (если они имеются), в которых Дэвид недостаточно корректно беседовал с Брэди.

4. Составьте план беседы Дэвида и Брэди, акцентируя внимание на основных темах, затронутых во время разговора.
-
-
-
-
-

2. Извините, но место занято.

Оксана, 32-летняя замужняя женщина, имеющая 6-летнюю дочь, в результате недавней автокатастрофы прикована к инвалидной коляске. Утраченную способность ходить она неплохо компенсирует умением отлично маневрировать своей инвалидной машиной.

Она имеет степень бакалавра коммерции по двум специальностям «Маркетинг» и «Финансы». В университете она считалась способной студенткой и помимо этого вела активную студенческую жизнь: организовывала дискотеки и различные вечеринки, отлично играла в баскетбол, входя в сборную команду университета.

Трудовую карьеру после окончания университета Оксана начала в одном коммерческом банке в качестве советника по инвестициям. Она настолько успешно справлялась со своими обязанностями, что через три года была повышена в должности до начальника отдела.

Затем случилось несчастье. Возвращаясь поздним вечером со встречи с одним из клиентов, Оксана потеряла управление автомобилем, попала в кювет и перевернулась. В образовавшейся ловушке из металла она находилась около двух часов, пока один из проезжающих не заметил ее перевернутый автомобиль и не вызвал помощь. Оксана сломала позвоночник и лишилась возможности самостоятельно передвигаться.

Выдержав длительный курс лечения, она частично выздоровела и научилась справляться с жизнью в инвалидной коляске. Муж ее поддерживал как мог и всячески помогал преодолеть надвигающуюся депрессию, вызванную осознанием того, что на всю

оставшуюся жизнь ей придется быть прикованной к коляске. И она даже возобновила спортивную активность в пределах своих ограниченных возможностей. Она также научилась управлять специально приспособленным для инвалидов автомобилем и при этом неплохо справлялась с перемещением от водительского сиденья до коляски без посторонней помощи.

Когда через год она обратилась на прежнее место работы, чтобы выяснить, нет ли для нее каких-либо вакансий, ее босс сочувственно заявил, что, к сожалению, для нее ничего подходящего нет даже в перспективе.

Тогда Оксана обратилась в службу занятости и нашла одно место, которое ее устраивало наилучшим образом. Местная трастовая компания предлагала должность консультанта по инвестициям в новом филиале. Требовался специалист с трехлетним опытом работы. Оксана отправила резюме и сопроводительное письмо, но не упомянула о своей ограниченной трудоспособности.

Управляющий делами филиала вышел из-за стола, чтобы позвать Оксане руку, а получилось так, как будто он приглашает ее сесть на диван, стоящий возле стены. Поколебавшись секунду, он вернулся на свое место. Напротив стола стояли два стула, которые мешали Оксане приблизиться. Фигуровский вновь обошел свой стол и отодвинул их в сторону.

ФИГУРОВСКИЙ: Значит вы претендуете на должность эксперта по инвестициям?

ОКСАНА: Да. Я полагаю, что это именно та должность, которой я соответствую в наибольшей степени. У меня более чем семилетний опыт работы в этой области.

Ф.: В Вашем резюме нет никакого упоминания о Вашем физическом недостатке, отражающемся на трудоспособности и некоторых ограничениях в передвижении.

О.: А это так важно?

Ф.: Ну, это как-то неожиданно. Я не знаю, насколько это может повлиять на выполняемую Вами работу. Сможете ли вы выполнять свои обязанности в режиме нормативного рабочего дня?

О.: Безусловно. Мне только понадобится рабочий стол, и при этом вы даже сможете сэкономить один стул.

Ф.: Да, но вы же будете просто прикованы к столу. А мы ожидали советника по инвестициям – человека мобильного, способного посещать клиентов.

О.: Я могу управлять автомобилем и вполне способна посещать клиентов.

Ф.: Но я не знаю, что сказали бы наши клиенты, направь мы им консультанта в инвалидной коляске.

О.: Я думаю, что они смогли бы привыкнуть к этому, особенно, если советник знает свое дело. И плюс к тому я очень любезна со своими клиентами.

Ф.: Гм, даже не знаю... Я должен немного подумать. У нас отсутствуют какие бы то ни было приспособления для инвалидов, боюсь у Вас возникнут определенные трудности, даже когда Вам необходимо войти в дверь.

О.: Думаю, что монтаж небольшого пандуса вдоль лестницы не обойдется слишком дорого. С перилами на стеке я бы смогла подтягивать себя вверх. Что касается дверей, то, я полагаю, районные социальные службы могли бы оказать работодателю содействие в том, чтобы сделать что-то, что могло бы помочь людям с определенными физическими недостатками. Я уверена, что вы получили бы деньги для того, чтобы сделать самооткрывающиеся двери. К тому же, это также помогло бы и Вашим клиентам-инвалидам, не так ли?

Ф.: Ну а туалет?

О.: Могу я взглянуть на него?

Без всякого желания, нехотя, г-н Фигуровский, идя впереди Оксаны, показывал ей все удобства в туалетной комнате, которая оказалась слишком тесной, но, если перенести перегородки, ее можно было сделать доступной и для инвалидной коляски. Они вернулись в кабинет, где г-н Фигуровский задал Оксане еще несколько вопросов по поводу ее трудового стажа, профессионально-квалификационного уровня и предлагаемых условий оплаты труда. Из всех его вопросов становилось очевидным, что он не

относится к кандидатуре Оксаны с большим энтузиазмом. Он пообещал, что в скором времени свяжется с ней, и проводил ее до двери, где помог ей выйти и спуститься по лестнице.

Прошло две недели. От компании ничего не было слышно, и Оксана решила позвонить сама. Она попросила к телефону г-на Фигуровского, но к телефону подошла сотрудница филиала и сказала, что должность консультанта по инвестициям уже занята и что письмо с отказом отправлено почтой.

Письмо пришло через три дня, оно было отправлено в этот же день, когда Оксана звонила на фирму. В письме Фигуровский благодарил ее за проявленный интерес к должности консультанта по инвестициям в нашем западном филиале и сожалел, что не смог удовлетворить ее просьбу о трудоустройстве, так как нашел более квалифицированного человека на данную должность.

Фигуровский объяснял, что для их филиала было бы также нелегко предоставить работу кому-либо в инвалидной коляске, так как это не планировалось изначально. Им пришлось бы провести значительные изменения и понести затраты, которые они не могут себе позволить ввиду недостаточной рентабельности нашего филиала.

Он надеялся, что Оксана поймет его позицию и обещал держать ее заявление в банке данных на случай появления подходящей вакансии в другом филиале.

Наведя справки, Оксана узнала, что человек, получивший работу, – мужчина, со степенью бакалавра коммерции по специальности «бухучет», работающий в банке в течение двух лет на должности инспектора по ссудам и одного года на должности консультанта по инвестициям.

Оксана была уверена, что является более высококвалифицированным специалистом в этой области. Она подумала о подаче жалобы в комиссию по трудовым спорам. С другой стороны, ей не очень хотелось бороться за результат в свою пользу, так как если бы она выиграла спор и получила эту работу, то выполняла бы ее во враждебной обстановке.

Задания

1. Как бы вы поступили на месте Фигуровского?

2. Каковы шансы Оксаны получить работу, если она обратится в комиссию по трудовым спорам?

3. Каковы альтернативные варианты по выходу из сложившейся ситуации?

4. Проанализируйте и дайте оценку письменному ответу Фигуровского Оксане.

3. На перекрестке.

Джеральд Сквомиш – руководитель инженерной службы в бюджетной организации «Canadian Oil Refinery», которая переживает не лучшие времена.

Месяц назад двое сотрудников утонули, очищая закрепленный за ними водоем. Сквомиш говорил своим подчиненным о том, что водоем следует поддерживать в чистоте, но при этом не контролировал соблюдение мер безопасности. Прошло две недели, и работы на заводе, стоимость основных производственных доходов которого оценивалась в 7 млн долл., пришлось прекратить. Дело закончилось вызовом «на ковер» в головном офисе.

Вчера Сквомиш уволил одного из менеджеров среднего звена управления Кларенса Айрака – человека, который непрерывно пил и чрезмерно прогуливал. Сквомиш не мог понять того, что его бросила жена и он запросто мог покончить жизнь самоубийством в подобном состоянии.

Сквомиш уже почти решился уйти из компании, хотя это была хорошая работа, с щедрым участием в прибылях и отличной системой вознаграждений. У них с женой был большой, красивый и дорогой дом, их взрослые дети учились в университете.

В то же самое время Сквомиш сомневался, что его работа достаточно высокооплачиваема для того, чтобы продолжить принимать решения, связанные с жизнью и смертью. Его также беспокоило то обстоятельство, что в случае приостановки работ на предприятии его будущее на нем было бы очень туманно. А ведь он очень много работал и с нетерпением ждал своего очередного повышения по службе. Его профессиональные функции существенно не менялись, но ответственность, которую он должен был брать на себя, постоянно увеличивались.

Если бы Сквомиш уволился, то перед ним было бы два варианта действий по трудоустройству. Первый – «American Oil Refinery» в Калгари, предлагавшая ему возглавить программу строительства электростанции. Там он был бы одним из членов высшего менеджмента и имел бы значительное влияние на решения компании, касающиеся мер безопасности, расходов и применения новых технологий в строительстве объектов. Однако его жена и

дети должны были бы при этом выдержать социально-психологическую адаптацию, связанную с переездом на другое место жительства. Жена должна была бы сменить должность, приобрести новых друзей и т. д. У младших детей могли бы появиться проблемы, связанные со сменой обстановки и поиском новых друзей.

Сквомиш был уверен, что его жене понравилась бы вторая альтернатива: всю свою жизнь он мечтал вернуться к ведению фермерского хозяйства. Теперь же он мог уйти на пенсию, продать дом, взять пенсионное пособие, свою долю прибыли и купить скотоводческую ферму, а также все необходимое для нее оборудование. Это также могло бы ослабить стресс, под которым он находился. Его личный врач предупреждал, что однажды ему надо будет замедлить темп. Ферма, выставленная на продажу, находилась недалеко от фермы его брата. И все было бы как в старые добрые времена, когда они вместе росли. Они могли бы обмениваться инвентарем и техникой и работать вместе.

Но будут ли их жены ладить друг с другом? Жена Сквомиша росла среди роскоши и получила хорошее образование. Жена его брата училась недолго. От нее отказались как мать, так и отец, когда она была совсем маленькой. Она во многом представляла собой типичную фермерскую труженицу – хорошо знающую, как работает трактор, но абсолютно неразборчивую в политических, социально-экономических и общественных тонкостях, знатком которых являлась супруга Сквомиша.

Сквомиш зашел в тупик. Он не знал, как ему следует поступить в этой ситуации. Возможно, ему смогла бы помочь какая-нибудь модель управления трудовой карьерой для принятия решения относительно его будущего.

Задания

1. В качестве менеджера по управлению персоналом, ответственного за планирование трудовой карьеры на фирме COR, какие определенные рекомендации вы бы дали

Сквомишу, с тем чтобы помочь ему принять оптимальное для него решение в сложившейся ситуации?

-
-
-
-
2. Допустим, Сквомиш решил остаться в компании – составьте план по развитию карьеры, чтобы помочь ему осуществить свои ожидания, связанные с передвижением по службе.

-
-
-
-
3. Какие варианты развития карьеры были у Сквомиша? Проанализируйте и оцените их.
-
-
-
-

К главе 8 «Создание альтернативных вариантов»

1. Из-за Китая?

Двусторонние переговоры Вашингтона и Москвы об условиях присоединения России к ВТО затянулись не в последнюю очередь из-за негативного опыта, полученного США после завершения аналогичного диалога с Китаем. Такое заявление сделал вчера в беседе с журналистами представитель США на торговых переговорах (в ранге члена кабинета) посол Роб Портман.

Он пояснил, что имеет в виду неурегулированность вопросов, связанных с защитой прав на интеллектуальную собственность. «Одна из причин, которая не позволяет завершить переговоры с Россией, – это настойчивость, с которой мы добиваемся определенных улучшений в области охраны прав на интеллектуальную собственность. Причем не только с точки зрения законов и иных нормативных актов, но и их исполнения», – сказал главный внешнеторговый представитель администрации Буша.

По его словам, необходимость обеспечить в России жесткий режим борьбы с производством контрафактной продукции стала «важным уроком», усвоенным Соединенными Штатами после подписания с Китаем в 2001 г. протокола о взаимном доступе на рынки товаров и услуг.

Согласно подсчетам Международного альянса производителей интеллектуальной собственности – коалиции из семи американских профильных торговых ассоциаций, объединяющих более 1,9 тыс. компаний, их потери в Китае в 2005 г. в результате деятельности «пиратов» составили \$ 2,4 млрд, в России – около \$ 1,76 млрд. «Сохраняющиеся вопросы по вступлению России – это не новые проблемы, и они схожи «с теми вопросами, которые решали и другие страны при вступлении в ВТО», – заверил высокопоставленный представитель американского правительства.

Президент России Владимир Путин на встрече с представителями деловых кругов заявил, что США создают дополнительные препятствия в переговорном процессе по вступлению России в ВТО.

Российский лидер заявил: «Мы получили от американских коллег список, требующий дополнительного согласования, который мы считали давно пройденным».

Он отметил, что Москва по-прежнему заинтересована во вступлении в ВТО, но лишь если это будет выгодно всем участникам переговорного процесса и, прежде всего – самой России.

Присутствующий на встрече гендиректор «Северсталь-групп» Алексей Мордашов заявил, что сейчас важно сосредоточиться на том, как использовать результат этого вступления.

Однако Путин в ответ на это заметил, что помимо металлургии в России есть и другие отрасли экономики, представители которых ждут от руководства страны взвешенных решений.

Россия – крупнейшее государство до сих пор остающееся вне ВТО – рассчитывает на окончательное решение вопроса о вступлении до конца 2006 года. До сих пор Москва заверяла, что переговоры продвигаются к финалу.

Вместе с тем министр экономического развития и торговли Герман Греф в феврале заявлял российским СМИ, что Москва «исчерпала переговорный ресурс» в обсуждении с США условий вступления в ВТО, согласившись на открытие в России филиалов западных страховых компаний.

По данным официальных лиц, близких к переговорам, главным камнем преткновения остается смежный с этим вопрос о работе в России филиалов западных банков. Пока что крупные банки работают в России через свои дочерние предприятия, и российские власти несколько раз заявляли о невозможности либерализации этой сферы, так как появление гигантов банковского капитала нанесет непоправимый удар по молодой банковской отрасли России.

Кроме этого, по некоторым сведениям, американцы намерены настаивать на отмене пошлин на ввоз некоторых видов продукции пищевой промышленности. И пока нет свидетельств о продвижении в двух других проблемных вопросах: доступе американских компаний на рынок авиастроения и защите интеллектуальной собственности.

В последнее время возникли проблемы и в переговорах с Евросоюзом, формально законченных уже давно. Теперь ЕС требует от Москвы снизить ставки за пролет европейских авиалайнеров над Сибирью.

Все это снижает вероятность решения вопроса по ВТО в 2006 году.

Тем не менее в среду Герман Греф заявил, что рассчитывает на то, что Москве и Вашингтону удастся снять разногласия на переговорах по вступлению России в ВТО.

Раздражения Москве добавляет то, что в аналогичных переговорах Киев продвигается успешней. Президент США

Джордж Буш подписал в марте закон, устраняющий все торговые барьеры между Америкой и Украиной, что весьма значительно продвигает Украину к вступлению во всемирный торговый клуб.

Председатель комитета по международным делам Госдумы России Константин Косачев считает, что Вашингтон искусственно тормозит присоединение России к ВТО с целью обеспечить первоочередное вступление Украины. «Американцы нас туда заманивали, были обещания до конца года завершить переговоры, какие-то намеки на саммит “большой восьмерки”, но ничего этого не происходит, не происходит по той причине, что очевидно принято решение не дать России вступить до того, как там появится Украина», – считает депутат.

Новые требования США могут поставить крест на планах России вступить в ВТО в 2006 году. Россию искусственно возвращают назад к началу переговорного процесса...

Задания

1. Что препятствует нахождению приемлемого для России и США варианта соглашения по вступлению России в ВТО?

2. Какие варианты решения по вступлению России в ВТО вы могли бы предложить, используя круговую схему изобретения вариантов?

3. Каковы шансы позитивного выхода из сложившейся ситуации у заинтересованных сторон?
-
-
-
-
-

2. Активы СССР.

Россия вновь подтвердила, что не намерена вести переговоры относительно долгов и активов СССР. Москва рассматривает этот вопрос как урегулированный, – заявил официальный представитель МИД РФ Михаил Камынин в апреле 2006 г., комментируя сообщения о стремлении Украины возобновить соответствующий переговорный процесс с Россией.

Камынин напомнил, что 9 декабря 1994 года было подписано соглашение между Российской Федерацией и Украиной об урегулировании вопросов правопреемства в отношении внешнего государственного долга и активов бывшего СССР – так называемый «нулевой вариант», по которому Украина взяла обязательство передать, а Российская Федерация принять обязательства по выплате доли Украины во внешнем государственном долге СССР. При подписании данного соглашения главой правительства Украины украинская сторона обладала всей полнотой информации о размере долга и активов СССР, подчеркнул Камынин.

Он также отметил, что вот уже пятнадцать лет только Россия, как государство – продолжатель СССР, расплачивается по внешнему государственному долгу СССР, включая долю Украины. «Об этом почему-то в Киеве скромно умалчивают», – заметил представитель МИД РФ.

Другой неразрывной составной частью «нулевого варианта» является обязательство Украины передать, а Российской Федерации – принять долю Украины в активах СССР для выплаты части внешнего долга, закрепленного за Украиной. Иных обязательств сторон по данному соглашению, включая предоставление какой-либо дополнительной информации, не зафиксировано.

К сожалению, украинская сторона, в отличие от российской стороны, до сих пор не выполнила внутригосударственные процедуры, необходимые для вступления в силу соглашения о «нулевом варианте», добавил Камынин. Он подтвердил позицию Москвы, которая исходит из того, что украинская сторона, в соответствии с имеющимися обязательствами, должна ввести в действие соглашение о «нулевом варианте» и будет выполнять его положения без каких-либо условий и оговорок.

Задания

1. Поставьте диагноз проблемы и рассортируйте ее симптомы по категориям.

2. Какие рекомендации по созданию альтернативных решений вы могли бы предложить?

3. Какие конкретные шаги должны быть сделаны, чтобы «нулевой вариант», приемлемый для российской стороны, был приемлем и для Украины?

3. Раздел наследства.

«Украина удивлена нежеланием России вести переговоры по разделу долгов и активов СССР», – сообщил руководитель пресс-службы Министерства иностранных дел Василий Филипчук 07.04 2006 года.

«Нас удивляют заявления о том, что у российской стороны нет намерения вести переговоры по этому поводу», – сказано в сообщении.

По его словам, данные о структуре долгов и активов СССР, которые указаны в документах, подписанных в начале 90-х гг., являются промежуточными, и общая работа по выявлению, оценке и распределению долгов так и не была завершена.

«В составе активов не учтены размеры резервного валютного фонда и алмазного фонда, инвестиций СССР за границу, в том числе капитал советских заграничных банков, остатки на депозитных счетах в иностранных банках и другое», – сказано в сообщении.

При этом, невзирая на неоднократные обращения Украины, российская сторона продолжает тянуть с предоставлением такой информации, что делает невозможным ратификацию Верховной Радой этого соглашения, так как парламент должен четко понимать, от каких активов может отказаться Украина в счет уплаты Россией соответствующей частицы долга СССР.

«В то же время, из сообщений, которые поступают из Российской Федерации, следует, что стоимость только недвижимого имущества бывшего СССР составляет более 400 миллиардов долларов США», – сказано в сообщении.

Украина также хочет продолжать переговоры с Россией по разделу алмазного фонда СССР.

Филипчук напоминает, что в марте Украина в очередной раз предложила России провести договорные консультации по всему комплексу вопросов наследования внешнего долга и активов бывшего СССР, чтобы рассмотреть возможность обращения к международным согласовательным процедурам в соответствии с существующими договоренностями.

Филипчук подчеркивает, что статус России и Украины как государств-наследниц СССР является одинаковым.

«Отдельного рассмотрения требует вопрос сверки и распределения алмазного фонда бывшего СССР, ведь эти активы не охвачены никакими договоренностями», – сказано в сообщении.

Украина считает вопрос распределения долгов и активов бывшего СССР открытым и готова к конструктивному диалогу для его урегулирования. 6 апреля 2006 г. МИД России сообщил, что Россия не намерена вести переговоры по распределению долгов и активов СССР.

В соответствии с соглашением между правительствами России и Украины, подписанным 9 декабря 1994 г. и получившим неформальное название «нулевой вариант», Россия определялась правопреемницей бывшего СССР по внешнему долгу и активам, включая и зарубежную собственность.

Постановлением от 19 февраля 1997 г. Верховная Рада Украины отложила ратификацию соглашения. Украинские представители ссылаются на двустороннее соглашение с Россией, подписанное в Дагомьсе в 1992 г., в котором зафиксировано обязательство Москвы передать в собственность Украине отдельные здания бывшего Союза ССР за рубежом для развития своей внешнеполитической структуры.

Как известно, Украина не согласилась на предложенный Россией «нулевой вариант» распределения активов и пассивов бывшего Союза ССР. С 2001 г. Украина и РФ проводят переговоры по заграничной собственности Союза. Россия обещала к началу августа 2003 г. предложить Украине механизм передачи недвижимого имущества Союза ССР, однако этого так и не произошло.

По предоставленным ранее Россией данным, на конец 1991 г. пассивы бывшего Союза оцениваются в 93,7 млрд долларов, а активы – в 110,1 млрд долларов, депозиты Внешэкономбанка составляют около 700 млн.

В соответствии с договором о правопреемственности в отношении внешнего государственного долга и активов бывшего СССР от 4 декабря 1991 г., Украина взяла на себя обязательство

обслуживать 16,37 % долга и приняла на себя право собственности на такой же процент активов СССР.

В соответствии с протоколами к договору, сумма внешнего долга СССР составляла 81 млрд долларов, активы: имущество за рубежом – 3,5 млрд рублей (по балансовой стоимости), долги развивающихся стран – 74 млрд долларов, долги бывших соцстран – 47,9 млрд переводных рублей, золото – 259 тонн.

В апреле 2002 г. Украина и Россия договорились возобновить переговоры о разделе заграничной собственности бывшего СССР.

Россия заявляла о намерении предложить Украине на переговорах в октябре 2002 г. дополнительный перечень объектов собственности в странах, в которых заинтересована Украина.

Однако переговоры не были проведены.

Задания

1. Что с точки зрения Украины делает невозможным соглашение о разделе долгов и активов СССР между ней и Россией? Какая «общая работа» по выявлению долгов не была проделана и что этому препятствует?

2. Какой механизм о передаче недвижимости СССР за рубежом может быть предложен Украине Россией?

3. Какие варианты решения проблемы раздела наследства СССР вы видите, если бы стороны ориентировались на оптимальное удовлетворение взаимоисключающих интересов?
-
-
-
-
-

К главе 9 «Завершение переговоров»

1. Бриллианты не для туземцев.

Перевод «Алросы» под федеральный контроль идет уже пять лет – слишком запутаны отношения собственности в Якутии, и слишком серьезные уступки вынуждена предлагать Москва, чтобы сломить сопротивление якутских властей.

История ЗАО «Алроса» (первоначальное название «Алмазы России – Саха») уникальна – как с юридической точки зрения, так и с точки зрения бизнеса. Компания создавалась на базе НПО «Якуталмаз», объединяющего все алмазные прииски Западной Якутии, но совсем не так как прочие сырьевые монополии. До сих пор большинство нормативно-правовых документов, регулирующих ее деятельность, либо секретны, либо конфиденциальны, либо труднодоступны.

Тогдашний якутский президент Михаил Николаев пожелал объявить имущество НПО «Якуталмаз» собственностью Якутии, видимо, буквально поняв обращение Бориса Ельцина к регионам – «берите столько суверенитета, сколько проглотите». Для эксплуатации горнообогатительных комбинатов и вспомогательных служб было решено создать новую структуру – ЗАО «Алмазы России – Саха». В ходе нескольких раундов переговоров тогдашним председателем федерального правительства Егором Гайдаром была выработана схема акционирования: федеральным структурам досталось 37 % акций, якутским государственным органам – 40 %, а оставшиеся 23 % были распределены

среди работников «Якуталмаза». На момент создания «Алросы» в 1992 г. ее имуществом была пара зданий в Москве. Основные средства производства, отошедшие к Якутии, были взяты в аренду на 25 лет, причем рентные платежи в пользу местного бюджета составили огромную сумму – около 300 млн долларов в год (для сравнения – Россия платит меньше Казахстану за Байконур).

Весной 2001 г. Президент В.В. Путин поручил федеральным ведомствам (Минфину, Минимущества, Минэкономразвития, ФСБ и др.) принять меры «по возвращению федеральной доли в уставном капитале «Алросы». Были созданы несколько вариантов федерализации «Алросы». В первом из них, разработанным аппаратом правительства, предлагалось отменить ключевой указ Ельцина (тот самый секретный указ № 158 С, который и привел к тому, что алмазными активами стала напрямую владеть Якутия) и вернуть имущество НПО «Якуталмаз» в федеральную собственность. Второй вариант, предположительно вышедший из недр ведомства Грефа, предлагал преобразовать ЗАО «Алроса» в ОАО «Алроса», выпустить допэмиссию акций и выкупить 75-процентную долю центром.

Наконец, ведомство Кудрина предлагало увеличить до 51 % долю Москвы в преобразованном ОАО «Алроса» за счет асимметричного довнесения имущества как федерального центра (в виде смоленского бриллиантового завода «Кристалл» и некоторых других), так и Якутии («Якутуголь» и т. п.).

Во всех этих вариантах появлялась проблема собственности на основные средства производства. Дело в том, что за десять лет старое имущество НПО «Якуталмаз» было существенно амортизировано и в значительной мере реконструировано и модернизировано за счет оперирующей компании – «Алросы». Кроме того, «Алроса» достроила ГОК «Юбилейный», построила подземную шахту «Интер» и с чистого листа построила (через дочерние фирмы) Нюрбинский ГОК в Якутии, рудник «Катока» в Анголе и Ломоносовский ГОК в Архангельской области. В итоге оказалось, что «Алроса» эксплуатирует несколько тысяч (по некоторым данным, 50 ты-

сяч) хозяйственных объектов, многие из них – в совместном ведении с Якутией.

Очевидно, для стратегических целей преобразования «Алросы» в современную горнорудную компанию международного уровня необходимо разделить собственность, в первую очередь индустриальные активы. Задача сложная, особенно с учетом скрытого противодействия якутских чиновников: около 10 % акций «Алросы» оказались прямо или косвенно аккумулированы у 7–10 местных магнатов. Именно поэтому совещания и переговоры по оценке алмазного имущества и его разделу ведутся уже много лет.

Дело сдвинулось, когда 16 декабря 2004 г. президентом «Алросы» стал Александр Ничипорук. Он инициировал арест порядка 10 % акций компании в рамках возбужденных девяти уголовных дел по факту незаконного приобретения бумаг «Алросы», большая часть которых, по данным алмазной монополии, принадлежала «Ренессанс-брокеру», входящему в группу «Ренессанс Капитал».

Якуты заволновались, что их может постигнуть та же участь: местные правители заговорили о судебной тяжбе с федеральным правительством относительно имущества «Алросы» и бывшего НПО «Якуталмаз» и грозились довести дело до Верховного суда РФ и Европейского суда по правам человека.

Осенью 2005 г. ситуация накалилась до предела. Шестого ноября в Москве прошло секретное совещание с участием Минфина (Кудрин), Минэкономразвития (Греф) и президента Якутии (Штыров), которое стало апофеозом закулисных переговоров.

Кризис вокруг «Алросы» взялся разрешать лично В.В. Путин, совершив визит в Якутск 6 января 2006 года. Несколько публичных мероприятий замаскировали переговоры по проблеме компании. Чуть позднее, в начале февраля, на совещании с участием президента России в Ново-Огареве было принято окончательное решение: федеральному центру должны принадлежать 50 % плюс одна акция «Алросы». Естественно, предполагались и уступки региону.

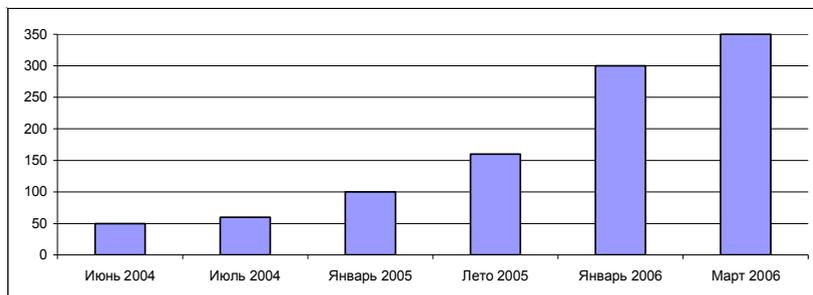


Рис. 9.1. Котировки выкупа акций «Алросы»: стоимость в тыс. руб. за акцию (примерные цены выкупа акций у рядовых акционеров-физических лиц, предлагавшиеся скупщиками или их агентами)

Источник: Эксперт. 2006. № 13 (507). 3–9 апр. С. 35.

На уровне Думы или Правительства РФ будет принят нормативно-правовой акт по гарантированной компенсации выпадающих доходов республиканского бюджета после отчуждения алмазной монополии в пользу федерального центра. Поскольку после реорганизации «Алросы» бюджет Республики Саха потеряет арендные платежи, составляющие 10,5 млрд рублей в год, министр финансов Кудрин обещает якутянам изменения в Бюджетном кодексе РФ по НДСП, выплаты из чистой прибыли АК «Алроса», восстановление 2 % отчислений в экологический фонд улусов, переброс расходов некоторых учреждений с республиканского бюджета на российский, а также перевод главных производственных активов НПО «Якуталмаз» на баланс «Алросы». Итого: Москва за отказ от алмазных активов обещает Якутии примерно на 9 млрд рублей «компенсационных» выплат в год.

Предоставив якутским властям практически адекватный «размен», центральные власти, похоже, взялись за исполнение давно намеченного плана.

Началась скупка акций. По данным газеты «Ведомости» на 21 февраля 2006 г. Внешторгбанку, председателем наблюдательного совета которого является Кудрин, уже удалось консолидиро-

вать порядка 10 % бумаг монополии. Если по этой цене посчитать капитализацию «Алросы», то получится примерно 2,5 млрд долларов – не очень высокая стоимость для уникальной компании с годовым оборотом почти в 3 млрд долларов и чистой прибылью около полумиллиарда.

Президент Якутии Штыров, который ранее вел борьбу за повышение стоимости выкупа акций родной компании, теперь понимает насколько опасна для него эскалация конфликта с федеральным центром. Риск «неправильного» выбора Штырова в тяжелой ситуации понимают и в Москве. Поэтому, готовясь к завершению переговоров с Якутией, Москва готова подстраховаться заранее. А именно: ключевым оппонентам по делу «Алросы» может быть предложено занять высокие и ответственные посты.

Задания

1. Как история вопроса о якутских алмазах, характер взаимоотношений и культурные различия между сторонами могут повлиять на исход переговоров?

2. Какой тип решения (серединное, симметричное, принципиально новое) будет, по вашему мнению, принят сторонами?

3. Какие методы завершения переговоров с Якутией планирует использовать Правительство России?

4. Действительно ли адекватный «размен» был предложен якутской стороне?

5. Какую статью необходимо включить в проект соглашения якутской стороне на стадии завершения переговоров?

2. Переговоры Россия – ЕС.

В 2007 г. заканчивается действие Соглашения о партнерстве и сотрудничестве Российской Федерации с Евросоюзом, заключенного в 1994 г. на острове Корфу. Отношения с Евросоюзом у России исторически развивались в нескольких параллельных плоскостях. С одной стороны, страны ЕС – это наши крупнейшие торговые партнеры. Именно европейская технология и культура производства лежат в основе российской промышленности, а импорт европейских инвестиционных товаров – важный источник перехода российских предприятий на евростандарты. Кроме того, в России исторически сложился приоритет и европейских культурных ценностей.

С другой стороны, при всем нынешнем стремлении к евростандартности, Россия – часть общемировой, а не только европейской экономики, технологии и культуры.

Хотя двусторонние контакты в настоящее время оказываются более продуктивными из-за того, что в их основе лежит общий экономический интерес и большая доступность компромисса, это ни в коей мере не умаляет ни значение Соглашения о партнерстве и сотрудничестве, ни разработанных впоследствии четырех так называемых «дорожных карт». Они были утверждены на прошедшем в мае 2005 г. саммите Россия – ЕС и касаются сфер экономики, внутренней и внешней безопасности, а также гуманитарного сотрудничества. «Дорожные карты» – это, по сути дела, рамочные соглашения о намерениях. Первую более или менее серьезную оценку им даст следующий саммит Россия – ЕС, который пройдет в мае или в конце 2006 года.

Переговорная позиция России с Евросоюзом сейчас формируется и формулируется с учетом следующего круга проблем. *Во-первых*, это общая проблема правового статуса отношений России и Евросоюза после истечения срока действия в 2007 г. Соглашения о партнерстве и сотрудничестве. Продлевать этот формат не имеет смысла, а выходить за его рамки, скажем, на уровень ассоциации, вряд ли укладывается в действующую сейчас, как уже говорилось выше, модель внешнеполитического и экономического плюрализма России.

Вторая проблема – обеспечение взаимного доступа на рынки товаров и инвестиций. По сообщению Минпромэнерго, Россия и ЕС готовят совместный доклад по механизмам взаимодействия государств и бизнес-партнеров в этой области. Представители Еврокомиссии, озвучивая позицию иностранных инвесторов, обозначают следующие проблемные вопросы: законодательство о недропользовании, разработка стратегических месторождений с привлечением иностранного капитала, доступ к ресурсам первичной энергии, методология проведения аукционов и конкурсов, соглашения о разделе продукции, концессии по вопросам инфраструктуры и транспорта, ограничения для зарубежных инвестиций в энергосекторе и либерализация рынка газа.

Стороны отмечают явный прогресс в решении этих проблем. На переговорах с ЕС проект доклада российской стороны будет включать предложения в части проблемных вопросов, возникающих при инвестировании в страны Евросоюза. Например, предложение по развитию нефтегазовых инвестиционных проектов на Балканах, связанное с инвестиционным доступом на эти рынки российских хозяйствующих субъектов, а также долгосрочные источники крупных инвестиционных проектов.

Позицию и директивы Брюсселя в отношении российских товаров и инвесторов никак нельзя было обвинить в стремлении к режиму наибольшего благоприятствования. В частности, предшествующие визиту Фрадкова в Брюссель в 2005 г. консультации экспертов России, Евросоюза и Литвы в Калининграде показали, что Евросоюз не готов фиксировать в документах договоренности по упрощению транзита грузов через территорию Калининградской области. Даже вопреки «компромиссному прагматизму» Варшавы и особенно Вильнюса. До сих пор не решены вопросы удешевления процедур таможенного, пограничного, фитосанитарного и ветеринарного контроля, что приводит к неоправданным простоям грузов, повышению стоимости и снижению конкурентоспособности калининградских товаров.

Нет единства в Евросоюзе даже по вопросу энергосотрудничества, не говоря уже о территориальных спорах. Газопровод, который планируется провести по дну Балтийского моря, важен для отношений Россия – ЕС. В ближайшем будущем Европе понадобится увеличение поставок российского газа, и усилие сотрудничества в энергосфере является одним из ключевых моментов в отношениях сторон.

Ввод газопровода в эксплуатацию намечен на 2010 год. Однако на прошедшей 25–26 ноября в Таллине 24-й сессии президиума Балтийской ассамблеи парламентарии Литвы, Латвии, Эстонии и Польши приняли совместную резолюцию по строительству Северо-Европейского газопровода. Они считают, что Балтике грозит глобальная экологическая катастрофа из-за прокладки трубопровода по дну моря. Ранее, 16 ноября, чрезвычайный и полномочный посол Латвии в РФ Андрис Тейкманис заявил, что в Лат-

вии находятся вместительные подземные газохранилища, не использовать которые было бы «не очень умно».

Задания

1. Какие две проблемы необходимо решить переговорщикам в Брюсселе?

2. Дайте характеристику переговорного пространства России с Евросоюзом, пользуясь актуальными информационными материалами.

3. Суммируйте основные аргументы противников российских инвестиций в страны Евросоюза.

4. Какими могут быть предложения России по решению вопросов инвестирования в страны Евросоюза?

5. Какие методы для завершения переговоров России с ЕС по поводу Северо-Европейского газопровода вы могли бы рекомендовать, учитывая позицию Литвы, Латвии, Эстонии и Польши?
-
-
-
-
-

3. Приключения Southern Candles во Франции.

Компания Southern Candles, Балтимор, Мэриленд, производит декоративные, обычные и ароматизированные свечи и имеет патент на изготовление трехмерных свечей-скульптур. В связи с ужесточением конкуренции в США компании приходится искать новые рынки.

На ярмарке в Мюнхене глава компании Ринальд Пекар познакомился с Пьером Дюраном, владельцем сети специализированных розничных магазинов Les Belles Choses во Франции, Германии и Бельгии. Эти магазины предлагают парфюмерию, косметические товары, дорогую одежду, ювелирные изделия и изделия ручной работы для дома. Заинтересовавшись технологией изготовления трехмерных свечей-скульптур месье Дюран пригласил мистера Пикара приехать в Париж, чтобы обсудить возможности сотрудничества.

В Southern Candles была сформирована делегация, в которую вошли мистер Пикар, его менеджер по маркетингу, сотрудник технического отдела, а также сотрудница, свободно говорившая по-французски (она 5 лет прожила в Квебеке, Канада) – миссис Дюбуа.

В Париже делегацию встретил месье Дюран. Он был любезен со всеми, но особенно улыбался, когда миссис Дюбуа говорила с ним по-французски.

В начале переговоров американцы и французы обменялись визитными карточками, причем мистер Пикар с удовлетворением отметил, что визитки французов были на двух языках. Несколько моментов остались непонятны американцам: миссис Дюбуа по-

стоянно ловила на себе взгляды всех участников другой стороны всякий раз, когда она говорила; обед, к удивлению мистера Пикара, длился два часа; когда он снял пиджак после возвращения в комнату переговоров, его примеру никто не последовал.

Хотя обсуждение вариантов сотрудничества и проходило в спорах, презентация Southern Candles произвела такое хорошее впечатление на французов, что мистер Пикар предположил, что они уже готовы купить продукцию его фирмы. Он радостно показал своей делегации жест «ОК». Однако месье Дюран попросил время для обсуждения его предложения с коллегами и принятия окончательного решения.

После встречи месье Дюран пригласил мистера Пикара и его сотрудников на ужин к себе домой. Там мистер Пикар и другие были представлены мадам Дюран. Мистер Пикар пожал ей руку и преподнес букет роз. Кроме руководителей компании у месье Дюбуа были и другие гости. Мистер Пикар несколько раз пытался говорить о проведенных переговорах, но хозяин переводил разговор на отвлекенную тему.

Вернувшись в гостиницу, мистер Пикар одновременно почувствовал удовлетворение от прошедшего дня и радость оттого, что практически наверняка получит новый контракт. Однако, к его большому удивлению, через две недели он получил от месье Дюрана вежливое письмо, в котором тот сообщал, что пока не решил расширить ассортимент Les Belles Choses.

Задания

1. Проанализируйте, на каком основании мистер Пикар сделал предположение о готовности французов заключить соглашение.

- Имелась ли возможность у мистера Пикара склонить месье Дюрана к принятию решения о покупке его продукции?

- Найдите информацию о действиях компании Disney в 1992 г., когда она решила открыть Диснейленд во Франции. Какие уроки о ведении бизнеса в этой стране и в Европе преподала им эта попытка?

- Объясните, почему месье Дюран не захотел покупать продукцию Les Belles Choses.

- Перечислите ошибки межкультурной коммуникации, которые сделал мистер Пикар.

К главе 10 «Психология принятия решений в переговорном процессе»

1. Поражение «белого рыцаря».

В начале июня 2006 г. европейский сталелитейный холдинг Arcelor со штаб-квартирой в Люксембурге и российская металлургическая группа «Северсталь» объявили об объединении своих активов.

В ходе переговоров между Arcelor и «Северсталью» была достигнута договоренность, что Алексей Мордашов отдаст принадлежащие ему пакеты акций в компании «Северсталь» (включая долю в американском стальном комбинате Severstal North America и метизные заводы в России и Англии), предприятия, входящие в компанию «Северсталь-ресурс» (активы в угольной и горнорудной отраслях России), а также подконтрольную ему итальянскую стальную компанию Lucchini плюс 1,25 млрд евро. За это он получит примерно 32,2 % акционерного капитала объединенной компании. Поскольку Arcelor держит на балансе часть собственных акций, после их аннулирования доля Мордашова может вырасти до 38,5 %. Мордашов получит право назначать 6 из 18 членов совета директоров Arcelor. Так как большая часть акций Arcelor распылена среди множества инвесторов (самым крупным принадлежит сейчас 2–6 %), он станет не просто крупнейшим из них, но фактически обладателем контрольного пакета.

Интересы Arcelor в сделке с «Северсталью»: после покупки «Северстали» европейский гигант безоговорочно становится компанией номер один в мире. Объединенная структура будет крупнейшей и наиболее прибыльной сталелитейной компанией в мире с годовым оборотом в 46 млрд евро и объемом производства более 70 млн тонн стали в год. Для сравнения: совокупное производство стали в России – примерно 65 млн тонн.

Arcelor получает доступ к сырьевым активам всего СНГ и быстрорастущему российскому рынку. Выгодно оно и европейским рабочим-сталеварам, работающим на антикварных заводах в Европе, которых ни увольнять, ни сокращать не будут еще как минимум лет пять.

Еще один плюс объединения – производственная синергия. Обе компании – и Arcelor, и «Северсталь» – выпускают автолист, стальной продукт с самой высокой добавленной стоимостью. После слияния на новую компанию придется 22 % мирового производства стального проката для автопрома.

Альянс будет уникально сбалансирован и по своей географии – он будет занимать лидирующие позиции на рынках Европы, России и Бразилии, причем в двух последних странах будет генерироваться свыше 40 % доходов Arcelor.

Самый важный для Arcelor эффект, как казалось в июне 2006 г., – защита от внешнего враждебного поглощения, которое пытался осуществить лидер отрасли Mittal Steel.

К моменту достижения договоренностей между Arcelor и «Северсталью» война между крупнейшей стальной компанией Mittal Steel и Arcelor продолжалась больше полугода – в конце января Mittal Steel объявила оферту (официальное предложение акционерам) на выкуп акций Arcelor. Противостояние Arcelor и Mittal Steel характеризовалось еще и тем, что у каждой стороны оказалось весьма много рычагов давления на политическую элиту Европы и общественность.

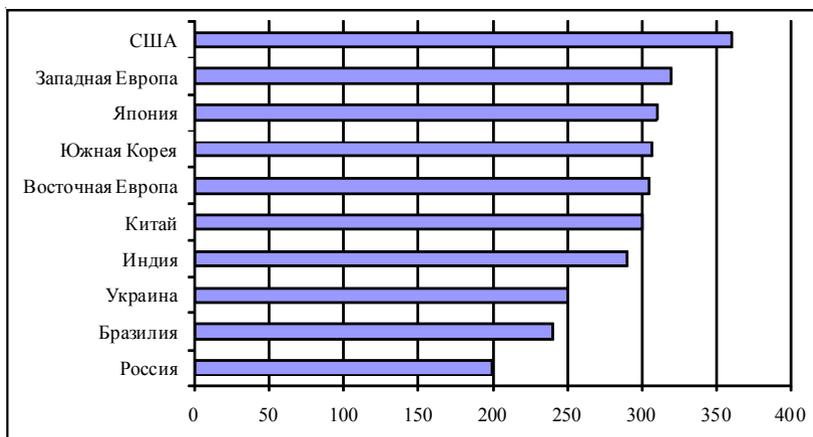


Рис. 10.1. Самая низкая себестоимость производства стали (долл. за тонну) – в России

Источник: Эксперт. 2006. № 21 (515). 5–11 июня. С. 27.

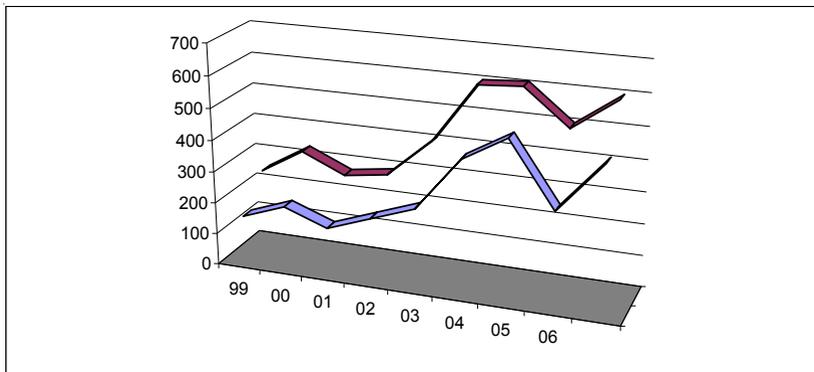


Рис. 10.2. Цены на листовой прокат (долл. за тонну):

Верхняя линия – слэбы (заготовки для проката). *Нижняя линия* – листовой прокат (конечный продукт прокатного производства)

Источник: Эксперт. 2006. № 21 (515). 5–11 июня. С. 27.

Для выхода из тупика Arcelor потребовался «белый рыцарь» – новый партнер, который согласился бы на слияние на условиях Arcelor, а не навязывал бы свои условия, как это делал Миттал. Если последний собирался получить под свой контроль как минимум 50 % акций Arcelor, то Алексей Мордашов согласился на 32 %.

Однако, как показали дальнейшие события, праздновать победу и говорить о том, как ловко россияне получили контроль в крупнейшей в Европе и второй в мире компанией, было рановато. Альянс не получился, несмотря на практически согласованные договоренности.

Arcelor выбрала Mittal Steel вместо «Северстали». На совете директоров была достигнута принципиальная договоренность о слиянии с Mittal Steel, и все необходимые документы были подписаны. Образованная таким образом новая компания-гигант получила название Mittal Arcelor.

По условиям сделки владелец Mittal Steel индийского происхождения Лакшми Миттал и председатель совета директоров Arcelor Жозеф Кинш стали со-председателями совета директоров новой компании, 45 % акций которой будут принадлежать Лак-

шми Митталу. В совет директоров Mittal Arcelor вошло большее количество представителей компании Arcelor, чем предполагалось ранее.

Что же произошло? Ситуация с поглощением Arcelor еще раз подтвердила очевидное экономическое, да и общечеловеческое правило: борьба А и В выгодна С. Уже после объявления окончательной позиции совета директоров компании можно сказать, что именно Arcelor и разыграл весь стальной спектакль на мировой сцене. Понятны все противоречивые высказывания директоров компании, и позиция главы Arcelor Ги Долле на переговорах и с Mittal Steel, и с «Северсталью» стала казаться грамотной и логичной.

Сначала он не принимал предложения Лакшми Миттала. Казалось, стороны рассорились до того, что так и не найдут даже общей точки для переговоров. Mittal Steel предлагал за контрольный пакет Arcelor цену на 10 % ниже рыночной, а совет директоров компании уговаривал акционеров не продавать родную компанию за 20 млрд евро и ждать новых предложений.

В мае 2006 г. Arcelor объявила о том, что решение о слиянии с «Северсталью» принято, однако позднее совет директоров европейского гиганта изменил свое решение и заявил, что ожидает более выгодных предложений от двух претендующих на эту сделку компаний. Arcelor одержала первую победу, поскольку Mittal сразу же увеличил свое предложение до 25,8 млрд евро. Но директора европейского концерна продолжали держать оборону на переговорах и снова отказались от слияния. Они радели не только за выгоду акционеров, но и за собственные места – вряд ли бы Лакшми Миттал при получении контроля над предприятием оставил на прежних должностях директоров, выступавших против его компании.

Акционеры Arcelor выбирали между примерно равными предложениями по слиянию от «Северстали» и Mittal Steel. Мордашов предлагал продать всю «Северсталь» французскому гиганту за 25 % акций объединенной компании и два миллиарда евро. Mittal Steel настаивал на получении контроля над Arcelor и предлагал 33 миллиарда евро.

Вскоре Mittal Steel надоело противостояние с руководством Arcelor и компания начала наступление на акционеров, которым, в сущности, и предстояло решать судьбу объединения. 18 мая Mittal начал скупку акций Arcelor, опубликовав соответствующую оферту. Через 30 дней выяснилось, что оферта дала ничтожный результат – Лакшми Миттал смог выкупить лишь 0,03 % ценных бумаг Arcelor.

Все это время руководство люксембургской компании не отсиживалось в обороне, а предприняло собственный выпад – как оказалось впоследствии, решающий. Ги Долле объявил о слиянии Arcelor с российской «Северсталью».

Дальше началась дипломатическая война, по накалу напоминающая порой войны в государственных масштабах. Экономическую прессу завалили мнения экспертов и аналитиков, которые то предполагали, что для Arcelor лучше всего будет слиться с «Северсталью», то наоборот с Mittal, то вообще, что Лакшми Миттал купит обе компании.

На этих слухах Arcelor одержал вторую победу, а именно заявил, что ждет улучшенных предложений от обеих компаний. Они не замедлили появиться, уж слишком многое было поставлено на карту. Первым не выдержал Алексей Мордашов. Он заявил, что готов продать «Северсталь» за 25 % акций Arcelor и отказавшись от более чем миллиарда евро наличными. По мнению экспертов, Arcelor для Мордашова подорожал на 2 миллиарда евро.

Предложение Mittal Steel: компания претендует не на контрольный пакет акций, а всего на 45 %. Кроме того, в совет директоров компании войдет большее число представителей Arcelor, чем предполагалось ранее. Таким образом, Ги Долле грамотно разыграл российскую карту и заставил Миттала пойти на значительные уступки.

Александр Поливанов, обозреватель Lenta.ru, считает: «Приходится констатировать, что опыт глобальной интеграции в европейский бизнес российской компании провалился, а Алексея Мордашова можно считать главным неудачником всей затеи со слиянием.

С другой стороны, в противостоянии Arcelor и Mittal Steel «Северсталь» ничего не потеряла и даже выиграла, ведь ей полагается неустойка (ее размер может составить до 130 миллионов евро) от Arcelor за срыв сделки...»

Задания

1. Прокомментируйте следующие высказывания менеджмента Arcelor в ходе борьбы с Mittal Steel с точки зрения тактики побуждения Mittal Steel к принятию выгодного для Arcelor решения:

«...у г-на Миттала нет плана долгосрочного развития группы. Стремительное расширение Mittal Steel происходило за счет приобретения проблемных заводов с устаревшим оборудованием, поэтому компания, главным образом, просто варит сырую сталь. Не то, что Arcelor, который выпускает высокотехнологичный прокат».

«Основная цель владельца Mittal Steel Лакшми Миттала – заполучить контроль над потоком наличности Arcelor, ведь большая часть активов индийца приобреталась в долг».

2. Как противники слияния Arcelor и «Северстали» влияли на решение руководства Arcelor о слиянии?

3. Суммируйте аргументы в пользу слияния Arcelor и «Северстали».

4. Обобщите выгоды «Северстали» от слияния с европейцами.

5. Проанализируйте причину изменения решения руководства Arcelor в пользу слияния с Mittal Steel. Для ответа используйте следующие сайты:
- <http://www.arcelor.com/>;
 - <http://www.severstal.ru/default.htm>;
 - <http://www.mittalsteel.com/>;
 - <http://lenta.ru/articles/2006/06/25/arcelor/>.

2. Духи – не водка.

В мае 2006 г. в Государственной думе РФ состоялись переговоры отечественных производителей парфюмерии и косметики с представителями комитета ГД по безопасности. Предметом переговоров стали отношения сторон в свете новых правил о регулировании алкогольной отрасли, которые согласно федеральному закону должны были вступить в силу 1 июля.

Отечественные компании специализируются в основном на производстве дешевой парфюмерии (от 5 до 30 долларов за единицу продукции), они лишь начали осваивать средний сегмент парфюмерного рынка (от 30 до 50 долларов за единицу продукции). Основной аргумент депутатов по поводу причины введения новых правил, предполагающих лицензирование не только производства, но и оборота спиртосодержащей продукции, – то, что парфюмерная продукция может использоваться для приема внутрь. Поэтому все компании, работающие со спиртосодержащей продукцией, должны подключиться к единой государственной автоматизированной информационной системе (ЕГАИС), которая будет полностью отслеживать движение продукта от завода до конечного потребителя и передавать эти данные в специальный реестр ФСБ. Помимо ужесточения правил лицензирования расширен и перечень товаров, попадающих под него: к этиловому спирту и алкогольным напиткам прибавилась продукция с содержанием спирта не менее 1,5 %. Это некоторые виды бытовой химии и косметики, но прежде всего парфюмерия.

Парфюмерная отрасль – одна из самых быстрорастущих в России (не менее 20 % в год). В 90-е гг. дистрибьюторы ввозили в страну дешевые французские и польские духи, туалетные воды и одеколоны. Впоследствии они перенесли производство в Россию и создали собственные марки. В последние три года отечественные производители парфюмерии существенно потеснили импорт в массовом сегменте рынка, где их доля сегодня составляет около 70 %. На общем же рынке парфюмерии отечественным компаниям сегодня принадлежит около трети. Это прежде всего такие компании, как «Фаберлик», «Си Эль парфюм», «Триумф», «Новая заря», которые привлекли к сотрудничеству западных парфюмеров и дизайнеров, закупили современное оборудование и технологии. «Через год-другой наши парфюмерные компании могли бы попытаться конкурировать не только с европейским масс-маркетом, но и с селективом – отрасль в России развивалась очень динамично», – говорит Эмин Багиров, генеральный директор компании «Триумф».

Российские производители туалетной воды, одеколонов и духов в панике: если в закон не будут внесены поправки, пар-

фюмерная отрасль в России погибнет. Производители парфюмерии аргументировали свою позицию тем, что новые правила приведут к росту цен на отечественную парфюмерию примерно на 100–120 %, что сделает ее неконкурентной дешевому импорту из Польши и Прибалтики. Но главное их последствие – развал существующей в России системы дистрибуции отечественной парфюмерии. Так, согласно новым правилам индивидуальные частные предприниматели не получают лицензию на распространение спиртосодержащей продукции, а они и составляют почти 90 % всех дистрибуторов отечественной парфюмерии. Лицензии будут выдаваться только акционерным обществам. Но и их число сократится – потенциальных лицензиатов ждет резкий скачок издержек. Например, только лицензионный сбор составляет 250 тыс. долларов, не говоря уже о введении ЕГАИС. Обороты же региональных дистрибуторов парфюмерии не превышают 1–2 млн долларов. «Они просто уйдут в другой бизнес, – говорит Елена Соколова, генеральный директор компании “Си Эль парфюм”. – А регионы, в которых они работали, останутся без парфюмерии: не пойдет же московская сеть “Арбат-Престиж” в какой-нибудь южный городок Калач».

По мнению игроков этого рынка, вслед за распадом системы дистрибуции парфюмерии в России остановится и производство – заказы от продавцов резко сократятся. Уже сегодня заводы, работающие по контракту, к примеру «Лемо-ароматик», прекратили выпуск парфюмерии.

Российские парфюмерные компании внесли предложение вывести свою отрасль из-под действия алкогольного закона, мотивируя это тем, что в целом их продукция не может использоваться для приема внутрь. «Наличие пульверизатора и высокая цена нашей продукции делают ее абсолютно не способной конкурировать с дешевой водкой», – говорит г-н Багиров. Взамен отечественные парфюмеры готовы пойти на уступки и отказаться от производства дешевых (до 80 руб.) одеколонов и выходить на более высокий ценовой уровень. Например, компания «Си Эль парфюм» уже начала осваивать производство более дорогой и каче-

ственной парфюмерии, используя технологии западных селективных марок. Мировая практика, например украинский опыт, показывает, что введение лицензирования на оборот парфюмерии приводит к сокращению индустрии.

После того как стороны выслушали аргументы в защиту своих позиций, никакого решения по результатам встречи принято не было.

21 июля 2006 г. российские парфюмеры официально заявили о полной остановке всех производственных линий. Для подключения к системе ЕГАИС им необходимо оклеить продукцию акцизными марками. Правда, в отличие от производителей водки и вина к 1 июля парфюмерные производители только на 10 % были оснащены техникой для работы в новой системе. Таким образом, дефицит алкогольных напитков может показаться «цветочками», когда из продажи начнут исчезать один за другим потребительские товары, содержащие в том или ином виде этиловый спирт. А такая угроза вполне реальна.

Задания

1. На чем основывалось решение комитета разработать закон о регулировании алкогольной отрасли?

2. Какие психологические эффекты «сработали» при принятии решения о включении парфюмерной отрасли в сферу действия нового закона?

3. К какому стилю решения вы могли бы отнести решение комитета ГД?

4. Какие эффекты группового принятия решения, очевидно, имели место при принятии закона о лицензировании парфюмерии?

3. Первая мировая: французский выбор.

После нескольких месяцев переговоров NYSE и Euronext решили объединиться в первую по-настоящему глобальную биржу.

Руководство европейской биржи Euronext предпочло объединиться с американской New York Stock Exchange (NYSE). Франкфуртская Deutsche Boerse, которая также претендовала на попку Euronext – торговые площадки в Париже, Амстердаме, Брюсселе, Лиссабоне и Лондоне (биржа деривативов Liffe), потерпела поражение. Хотя немцы предложили Euronext 11 млрд долларов, а американцы – 10,3 млрд, в Euronext выбрали американцев. Если решение о слиянии будет одобрено акционерами обеих бирж и регулятивными органами ЕС и США, то уже к концу 2006 г. в мире появится первая действительно глобальная биржа.

Эта сделка положила начало второй волне консолидации ведущих биржевых площадок. Первая пришлась на конец 90-х гг. – именно тогда и появилась объединенная Euronext (в континентальной Европе готовились к запуску евро, что упрощало функ-

ционирование единого рынка капиталов). Затем несколько лет шли переговоры о слиянии Euronext, лондонской биржи London Stock Exchange (LSE) и франкфуртской Deutsche Boerse – варианты предлагались самые разные, но стороны не пришли к согласию.

Американцам удалось то, чего не смогли сделать европейцы. К слиянию их подтолкнула нужда – после биржевого кризиса и ряда скандальных банкротств начала XXI века правила на американском финансовом рынке изменились: закон Сарбанеса – Оксли значительно ужесточил требования к отчетности акционерных компаний, чем отпугнул многие иностранные предприятия, желавшие разместить свои акции на западных биржах. Чтобы не проиграть в конкурентной борьбе европейцам, на которых действие этого закона не распространяется, американцы решились на трансатлантические сделки. Поэтому не исключено, что вслед за первой глобальной биржей вскоре появится и вторая.

Deutsche Boerse объявила о начале переговоров о слиянии с биржей Euronext, расквартированной в Париже, в конце февраля 2006 года. Несколько лет назад и Deutsche Boerse, и Euronext уже пытались стать центрами консолидации биржевого сектора в Европе, предлагая свои варианты покупки лондонской LSE. Deutsche Boerse в декабре 2004 г. даже предприняла попытку приобрести лондонского конкурента за 2,3 млрд долларов. Но предложение было отвергнуто Лондонской биржей – акционеры сочли цену недостаточно высокой. Руководство Euronext все время говорило о намерении купить LSE, но дальше разговоров дело не шло.

Deutsche Boerse и Euronext подумывали и о слиянии друг с другом. Последний раз такие переговоры велись в начале 2005 г., но они, как и все предыдущие, закончились ничем. В 2006 г. переговоры шли в течение нескольких месяцев, причем идею объединения поддерживали многие акционеры двух бирж. Согласно плану слияния, который обнародовал в марте 2006 г. президент Deutsche Boerse Рето Франчони, объединившись, биржи смогли бы эффективно конкурировать с LSE: Deutsche Boerse – Euronext стала бы практически сопоставима с Лондонской биржей по объемам торгов и числу представленных на ней компаний, а транзакционные издержки для клиентов единой биржи значительно снизились бы. Идею слияния двух

бирж поддержали даже политики – германский канцлер Ангела Меркель и французский президент Жак Ширак.

Если бы Euronext решила слияние с франкфуртской биржей, то объединенная компания могла бы обеспечить себе прочное будущее благодаря доминированию в зоне евро. Поскольку Лондонская биржа расположена за пределами этой зоны, то рынок мог бы быть разделен на две части: Deutsche Boerse-Euronext обслуживала бы компании зоны евро, а LSE обеспечивала бы капиталом предприятия Британии и развивающихся рынков России, Восточной Европы и Ближнего Востока. В комментарии журналу «Эксперт» главный экономист лондонского Центра европейских реформ (CER) Катинка Барриш сказала: «Заняв главенствующую роль в зоне евро, Deutsche Boerse-Euronext могла бы начать обслуживание рынков других стран зоны евро и попытаться приобрести более мелкие площадки – биржи в Ирландии, Испании, Италии. По мере расширения зоны евро на восток новые страны Центральной Европы также стали бы ее сферой влияния. Для объединенной биржи это была бы возможность закрепить данные рынки за собой».

Однако менеджмент и ключевые акционеры Euronext предпочли объединиться не с соседями, а с американской New York Stock Exchange. «Причина, по которой Euronext отказала Deutsche Boerse, – чрезмерная неуступчивость немцев, в частности, в вопросах управления. Германская сторона говорила о сделке как о слиянии равных, но на деле настаивала на размещении штаб-квартиры во Франкфурте, что могло бы привести к доминированию немецких сотрудников и клиентов на новой бирже. Кроме того, слияние с Франкфуртом означало бы для Euronext лишь региональное укрепление. В то время как сделка с NYSE – это выход в глобальные лидеры», – считает экономист лондонского центра Economist Intelligence Unit (EIU) Филипп Уайт.

Слияние Euronext и NYSE позволит объединенной бирже предложить огромный пул ликвидности для клиентов по обе стороны Атлантики – суммарный листинг на двух биржах сегодня составляет 27 трлн долларов (в 2,5 раза больше ВВП США).

При этом обе биржи сохраняют независимость в управлении и регулятивном режиме. NYSE будет регулироваться американскими законами (в том числе упомянутым законом Сарбанеса – Оксли), а Euronext станет предлагать клиентам менее жесткие условия размещения, существующие в Евросоюзе. Поэтому новая биржа будет напрямую конкурировать с LSE: многие компании из стран Ближнего Востока или СНГ, предпочитавшие Лондонскую биржу из-за менее строгих, чем на NYSE, правил, могут изменить свои предпочтения, ведь теперь они получают доступ к каналам NYSE через европейские площадки Euronext. Еще один плюс – торговый день станет значительно длиннее (Париж от Нью-Йорка отделяют пять часовых поясов).

Как ожидают аналитики, акционеры NYSE и Euronext достаточно легко согласятся со слиянием. Хотя бы по той причине, что многие из них, как, например, американский фонд Atticus Capital, имеют доли в обеих биржах. Самым серьезным испытанием станет получение разрешения на сделку от антимонопольных органов в США и в странах ЕС, в том числе во Франции, где в последние полгода наметилась тенденция к «экономическому национализму». Впрочем, даже французские акционеры Euronext, которым принадлежит около 10 % акций биржи, полагают, что трансатлантическая сделка предлагает более выгодные стратегические перспективы, чем слияние в рамках зоны евро.

Задания

1. Назовите причины, по которым Euronext приняла решение объединиться с NYSE.

-
-
2. Объясните, что повлияло на решение Euronext отказаться от более выгодного с финансовой точки зрения, предложения Deutsche Boerse.

3. Как, по Вашему мнению, будут рассуждать акционеры, принимая решение о слиянии двух компаний?

4. Как «культурный» и «экономический национализм» во Франции может повлиять на реализацию решения об объединении Euronext с NYSE?

5. Следует ли ожидать волны слияний в биржевом секторе и почему? (сравните свой ответ с вариантом ответа в приложении 1)

К главе 11 «Стратегии, тактики и инструменты переговоров»

1. Купля-продажа.

Пэт – внештатный журналист. Она работает дома, пишет статьи, рефераты, отчеты и обладает навыками *PR*. Ее бизнес расширяется, поэтому она захотела обновить свое компьютерное оборудование. После небольшого анализа рынка Пэт определила, что именно ей нужно купить. Она пригласила торгового агента местной компании по продаже офисной техники для обсуждения предлагаемых цен.

Решение о покупке было принято при условии, что Пэт получает ряд преимуществ. В противном случае она готова вести переговоры с другим поставщиком. В ходе переговоров обсуждаются различные предметы сделки: само оборудование, программное обеспечение, доставка и установка, тренинг, условия платежа, цены, скидки и даже реклама ¹.

Пэт желает уменьшить свои расходы	Джон уверен в продаже
<p>Пэт тщательно взвесила свои возможности. Для нее очень важно купить хорошее оборудование. Она хочет получить более мощный и быстродействующий из двух принтеров, которые она проверила. Больше всего она желает сбить цену, но, внимательно изучив свои возможности, Пэт пришла к выводу, что, наконец, имеет смысл купить дополнительное программное обеспечение. В прейскурантах приведены два дополнительных программных пакета. Кроме того, есть еще один вопрос, который волнует Пэт: она хотела бы пройти необходимое обучение, но не уверена, что сможет отлучиться с рабочего места в течение дня.</p>	<p>Джон считает, что заказ у него уже в кармане. Оборудование идеально соответствует потребностям покупателя, и он предложил умеренную цену. Он располагает некоторой свободой относительно цены, условий скидки или других элементов пакета, но его цель – прибыльная сделка. Джон рассматривает встречу скорее как заключительный этап продажи, а не как переговоры. В этом его ошибка: он недостаточно подготовлен к переговорам.</p>

Джон (*Д.*) находится в офисе Пэт (*П.*). После короткой вступительной беседы за чашечкой кофе Джон переходит к делу.

Д.: Вы получили наш прейскурант?

П.: Да, спасибо.

Д.: Надеюсь, он вас заинтересовал. *(Он проверяет ее первоначальное отношение к предложению.)*

П.: Да, разумеется. Я не уверена, что в нем все правильно, и я сравниваю его с некоторыми другими, но в целом он понятен [1]. *(Она отмечает, что интересуется другими пакетами предложений и намекает, что они тоже хорошие).* Могу ли я узнать, что в нашем прејскуранте показалось вам не совсем правильным? *(Здесь он пытается уточнить последнее замечание.)*

П.: Что касается технических характеристик, то я уверена, что там все правильно. Я не так хорошо разбираюсь в технике [2], конечно, но мне кажется, что вы учли мои пожелания, с этим я не спорю. Однако речь идет о системе в целом. Меня интересует не только текстовый редактор, но и принтер, а также инструктаж. Мне кажется, мы должны рассмотреть эти вопросы подробнее. *(Она пытается смягчить реакцию Джона.)*

Д.: Возможно, вы расскажете мне, в чем вы видите основные трудности? *(Он требует дальнейшего разъяснения позиции покупателя.)*

П.: *(Пэт предпочитает рассматривать вопросы по одному, самостоятельно определяя их очередность. Она начинает с дополнительного оборудования.)* Я думаю, их будет несколько. Рассмотрим их по отдельности. Начнем с дополнительного оборудования. В своем предложении вы рекомендуете более быстродействующий из двух лазерных принтеров, которые мы рассмотрели. Я действительно хочу получить принтер, который работает быстрее, чем базовая модель, если у меня хватит на это денег. Мне нужны также дисководы для компакт-дисков (CD-ROM) и цифровых видеодисков (DVD). Со временем я планирую связаться со своим коллегой, у которого есть материалы по этой системе и установить у себя обновленную версию.

(Она отмечает, что пакет в целом слишком дорог для нее.) Нет, сейчас в этом пакете есть все, что мне нужно, – он просто великолепен! – но вместе с принтером его стоимость превышает сумму, которую я готова заплатить [3]. *(Она просит об уступке, торгуясь за менее существенные для нее устройства: два дисковода.)* Я не уверена, что второй дисковод мне так уж необходим. Я вполне могу

без него обойтись. А если я попрошу вас одолжить мне второй дисконд в долг на некоторое время, чтобы я могла проверить его в работе?

Д.: Вы хотите только один дополнительный дисконд на этих условиях? *(Он уточняет.)*

П.: Да. Если я решу его оставить, я заплачу за него позже. Это означает, что сейчас я могу купить более дорогой принтер. Вы понимаете? *(Она демонстрирует открытость.)*

Д.: Да.

П.: Для вас это будет не так уж сложно [4]. А если я оставлю дисконд у себя, я заплачу за него, скажем, через шесть месяцев. *(Она минимизирует сложность данного пункта для партнера.)*

Д.: Хорошо. Я полагаю, мне удастся это устроить. Я уверен, вы захотите его оставить. *(Он делает небольшую уступку.)*

П.: *(Она принимает уступку и переходит к следующему пункту: программное обеспечение.)* Я надеюсь, так и будет. Хорошо, это мы решили. Перейдем к вопросу о программном обеспечении. Я бы очень хотела графический пакет, бухгалтерскую программу, а также текстовый редактор. Сможете ли вы установить эти программы бесплатно? *(Она просит о следующей уступке.)* Они не очень дорогие, но я уже сказала, что я вынуждена экономить на всем.

Д.: А вы включили это требование в спецификацию, которую мы рассмотрели? *(Он начинает сопротивляться.)*

П.: Извините, нет. Я не ознакомилась вовремя с необходимой литературой, но теперь я вижу, что мне это очень нужно. Это делает ваше предложение в целом более привлекательным [5]. *(Она извиняется, но продолжает настаивать.)*

Д.: Но это дополнительные расходы для нас. *(Он продолжает сопротивляться.)*

П.: Не такие уж большие по сравнению со стоимостью покупки. *(Она настаивает, пытаясь минимизировать эффект.)*

Д.: Возможно, и так. Я полагаю, мы можем вам уступить с тем, чтобы двигаться дальше. *(Он, хотя и неохотно, соглашается бесплатно установить программное обеспечение.)*

И вы включите краткое описание этих пакетов в программу обучения? *(Она добавляет просьбу о маленькой дополнительной уступке.)*

Д.: Я не знаю, это увеличит время обучения и... *(Джон понимает, что он уже уступил гораздо больше, чем планировал.)*

П.: Но я не смогу почувствовать преимущества этих пакетов, пока не изучу их поглубже. Я уверена, что быстро их освою, и это лишь незначительно увеличит время обучения. *(Она делает ударение на выгоде и минимизирует сложности – время и деньги.)*

Д.: Хорошо. *(Он согласен.)*

П.: Я вам очень благодарна. Так, что еще? Ах, да, поговорим теперь насчет доставки и установки. *(Пэт переходит к третьему пункту: доставка и установка.)*

Д.: Это будет стандартная процедура. У вас больше нет вопросов? *(Джон стремится исчерпать список ее пожеланий.)*

П.: Да [6]. Это все, кроме обучения. Но я думаю, с этим не будет проблем. Это входит в стоимость пакета, и вы согласились проинструктировать меня по дополнительному программному обеспечению. *(Она преуменьшает сложность последнего пункта.)*

Д.: Да, конечно. Мы не закончили насчет доставки? *(Джон возвращается к третьему пункту.)*

П.: Для меня это очень важный пункт. Как только мы договориваемся, я могу забирать это все домой. Ваши люди установят мне оборудование, не так ли? Я не хочу иметь дело с грудой ящиков, сваленных у меня на пороге.

Д.: Да, конечно. Доставка и установка включены в стоимость.

П.: И вы заберете назад все ящики и коробки? *(Она просит о маленьких дополнительных услугах.)*

Д.: Мы не всегда это делаем. Вы не можете выбросить их?

П.: Ассоциация квартиросъемщиков очень строго следит за такими вещами, а ее председатель – мой сосед. Он придет посмотреть, какое оборудование я купила. Если вы заберете все ящики обратно, возможно, я смогу вас рекомендовать [7]. Я думаю, он заинтересован в приобретении такого же оборудования для своей фирмы. *(Пэт намекает на благоприятные перспективы, рассчитывая на уступку.)*

Д.: Я не совсем уверен, что смогу это устроить. У нас очень строгий диспетчер.

П.: Постарайтесь, хорошо? *(Этот вопрос не до конца решен, но Пэт знает, что она скажет доставщикам: «Мне сказали, что это решено».)*

Д.: *(Он пытается перейти к последнему вопросу и выясняет, что от него еще требуется.)* Хорошо, я постараюсь. Так что по поводу учебы? Если вы приняли решение начинать сразу, то я могу назначить дату посещения учебного центра.

П.: А вы думаете, одного дня будет достаточно, учитывая дополнительное программное обеспечение? *(Она проверяет детали.)*

Д.: Да, вполне. Как насчет следующей недели? *(Он пытается получить согласие.)*

П.: Честно говоря, я надеялась, что инструктор придет ко мне домой. Это возможно? *(Пэт неожиданно выносит на рассмотрение новую уступку.)*

Д.: Это возможно, но за дополнительную плату. *(Он решил больше не уступать.)*

П.: Вы помните, я говорила раньше, что у меня есть другие предложения? [8]. Обе фирмы предлагают инструктаж на дому. Это означает, что я не буду отлучаться от телефона. Это очень важно для меня, так как я работаю дома. Если мы согласуем наперед дату, это сведет к минимуму возможные затруднения. *(Пэт стремится помочь ему ощутить свои конкурентные преимущества на заключительной стадии переговоров и минимизирует проблему.)*

Д.: Даже если так, у нас есть четкая шкала для определения стоимости занятий на дому, которую я полностью поддерживаю... *(Он сопротивляется.)*

П.: Я вижу проблему, но очень жаль отказываться от соглашения на этом этапе. Все остальное так хорошо сложилось. Могу я кое-что предложить? *(Она подчеркивает преимущества сделки.)*

Д.: Что именно? *(Он пытается выяснить детали.)*

П.: Я получила заказ от одного компьютерного журнала *(она называет самое популярное издание)* на статью по поводу преимуществ использования текстовых редакторов в работе журналиста. Если я куплю ваше оборудование, я смогу сослаться на него в качестве примера. Я обещаю упомянуть название вашей фирмы. Как вы думаете, ваш босс согласится, чтобы я прошла инструк-

таж на дому? Это для меня очень важно. По крайней мере, спросите у него, может быть, ему понравится эта идея [9]. *(Пэт продает идею, которая кажется неплохой компенсацией.)*

Д.: Я, конечно, спрошу. Это кажется мне достойной заменой. Вы не отказываетесь от своего предложения? *(Джон соглашается на условиях обещания встречной уступки.)*

П.: Конечно. Увидите, какая будет реакция.

Д.: Хорошо. Кажется, мы все согласовали. Мы даем вам в долг на шесть месяцев второй дисковод, устанавливаем дополнительное оборудование, и я постараюсь договориться, чтобы вы получили инструктаж на дому.

П.: А также о том, чтобы после доставки у меня забрали коробки и ящики.

Д.: Да, об этом я чуть не забыл. Мы можем двигаться дальше? *(Он хочет побыстрее завершить сделку.)*

П.: Да, я думаю, мы можем... но есть еще одна маленькая деталь. Опять-таки, она присутствует в других прејскурантах. Это гарантия. *(Пэт увеличивает объем дополнительных выгод.)*

Д.: Что вы имеете в виду? *(Он уточняет запрос.)*

П.: Они предлагают бесплатную гарантию на год как составную часть пакета.

Д.: На такую же технику и за такую же цену?

П.: Мне кажется, не совсем, но похоже. *(Пэт немного отступает.)*

Д.: Вы видели их цены? При тех ценах, которые мы согласовали, я никак не могу с ними конкурировать. *(Прямой отказ.)*

П.: *(Пэт думает о том, насколько это обоснованно, и... предпринимает попытку снизить цены.)* Хорошо, предположим, я соглашаюсь на этих условиях. Ваша компания предлагает достаточно хорошие условия по многим вопросам, но даже по тем пунктам, которые мы обсудили, она не всегда выдерживает конкуренцию. Я так понимаю, вы хотите заключить эту сделку?

Д.: Конечно, хотим.

П.: Возможно, вы рассмотрите возможность скидки на всю сумму покупки с тем, чтобы я могла оплатить гарантию? *(Она делает предложение.)*

Д.: Я уверен, что наша первоначальная цена очень привлекательна. Мы хотим, как я уже сказал, заключить эту сделку. Но я никак не могу сделать скидку. *(Партнер возражает.)*

П.: Я согласна, что ваши цены привлекательны, но они не самые низкие. *(Пэт ставит партнера в затруднительное положение, напоминая ему о конкуренции.)*

Д.: О какой разнице мы говорим?

П.: Чтобы наша сделка вошла в разряд самых удачных, я полагаю, дисконт должен составить около семи с половиной процентов.

Д.: Это очень много. Маржа для систем этого типа не так велика. *(Он возражает.)*

П.: Какую скидку вы можете предложить? *(Она настаивает.)*

Д.: Лично я думаю, что при тех условиях, которые мы уже согласовали, я не могу пойти более чем на четыре процента дисконта на этом этапе. Это мой предел.

П.: А на какую скидку ваша компания может пойти на следующем этапе? [10] *(Пэт проверяет, действительно ли достигнут верхний предел.)*

Д.: «На этом этапе» – всего лишь словесный оборот. Четыре процента – верхний предел компании.

П.: А если я позвоню вашему боссу? *(Эта фраза выражает некоторое недоверие партнеру.)*

Д.: Я думаю, не стоит.

П.: Но вы можете дать четыре процента дисконта?

Д.: Да, могу.

П.: *(Пэт минимизирует уступку.)* Я надеялась, что вы сбросите семь с половиной процентов, чтобы получить преимущество перед другими фирмами, но давайте посмотрим, что мы уже согласовали. *(Она суммирует в текущих ценах.)* Вы дадите мне второй дисконд с уплатой через шесть месяцев в текущих ценах, установите дополнительное программное обеспечение, позаботитесь о том, чтобы после доставки у меня забрали пустые коробки, а инструктаж я получила на дому, а также сделаете скидку на четыре процента.

Д.: Да, это так.

П.: Значит, мы договорились. Желаете еще кофе, пока мы закончим с бумагами? *(Пэт закрывает обсуждение и фиксирует заключение сделки.)*

ЗАДАНИЯ

1. Какую стратегию выбрала Пэт в данной ситуации?

2. Проанализируйте, кто и как управляет процессом в начале переговоров и на последующих стадиях.

3. Какие тактические приемы использует Пэт?

4. Перечислите уступки, которые выиграла Пэт.

5. В ходе переговоров каждое высказывание имеет скрытое значение или подтекст. Прокомментируйте подтекст следующих высказываний переговорщиков (номер высказывания соответствует номеру в квадратных скобках в тексте).

[1] ...в целом она понятна.

[2] Я не так хорошо разбираюсь в технике...

[3] ...стоимость превышает ту сумму, которую я могу потратить.

[4] Для вас это не так уж сложно.

[5] ...сделает ваше предложение в целом более привлекательным.

[6] Да.

[7] ...Возможно, я смогу...

[8] ...у меня есть другие предложения...

[9] ...может быть, ему понравится эта идея.

[10] ...на следующем этапе?

2. Elco Corporation.

Президента Elco Corporation Стюарта Макфаддена уже давно беспокоили сообщения о непрекращающихся спорах между центральным проектно-конструкторским бюро и руководством одного из заводов компании. В разговоре с вице-президентом по работе с персоналом Джимом Крейгом Макфадден заметил, что ситуация скверная и попросил его обратить на это внимание.

Изучив проблему Крейг сказал президенту, что на его взгляд, представители проектного бюро довольно спокойно воспринимают ситуацию, полагая, что это лишь одно из неизбежных трений, подчас возникающих в организационной сфере, а потому стараются быть терпимыми. Зато руководство завода заняло неприемлемую позицию – оно просто в бешенстве.

Крейг понимал, что решение проблемы зависит от того, в чем именно она заключается: в компетенции или коммуникации. В первом случае ситуация действительно была безнадежна, а во втором ее вполне можно было исправить.

Президент объяснил ему, что дело не в компетентности сотрудников. Там работала настоящая элита. Все они в свое время вошли в десять процентов лучших выпускников университетов. Он объяснил, что, поскольку участники конфликта увидят в Крейге новичка, не имеющего личной заинтересованности в том или ином исходе событий, ему, вероятно, удастся собрать их вместе, чтобы обсудить создавшееся положение.

Для начала Крейг планировал собрать руководителей враждующих групп, чтобы за день-другой уточнить все факты. Поэтому в течение той же недели Крейг договорился с вице-президентом

том проектно-конструкторского бюро Уолтом Ривисом и главным координатором группы руководства завода Джеком Льюисом о проведении нескольких рабочих совещаний. Оба согласились, что целью этих совещаний должно стать изучение возможности организовать сотрудничество между группами. При этом Ривис настаивал, чтобы Крейг участвовал в переговорах как полноправный партнер. Льюис же видел в Крейге прежде всего посредника, которому следует воздерживаться от формулирования и выдвижения предложений по существу дела.

Избрав в качестве места проведения совещаний свой офис, Крейг получал возможность реализовать собственную стратегию: собрать стороны в составе общей группы и выступить в роли посредника. По его замыслу, обе группы должны были как следует познакомиться и попытаться лучше понять друг друга в процессе конструктивной беседы, довериться ему как честному, непредубежденному и справедливому человеку, выступающему в роли арбитра и при необходимости активного переговорщика. Он решил не придерживаться четко определенной повестки собрания.

Вместе с Уолтом Ривисом прибыли четверо ведущих сотрудников проектно-конструкторского бюро. Джек Льюис привел с собой пятерых: двое из них были членами руководства завода, еще трое представляли руководство других заводов корпорации. Что касается Крейга, то он пригласил на совещание нескольких топ-менеджеров корпорации, в том числе советников по работ с персоналом, курирующих центральное проектно-конструкторское бюро и руководство завода. Время от времени участники совещания консультировались и с другими представителями руководства.

Крейг не стал усаживать участников за стол переговоров, чтобы избежать разделения на «своих» и «чужих» и дать дискутирующим возможность выразить собственное, а не продиктованное групповой солидарностью мнение. Стулья были расставлены по кругу, примерно на равном расстоянии друг от друга, Крейг сел в середине круга и открыл совещание: «Всем вам известно, что президент уже очень давно хочет наладить

сотрудничество между вашими подразделениями. Он попросил меня выяснить, возможно ли это. Так что единственный пункт повестки нашего совещания – данный конфликт и пути его разрешения. Каждый из вас может высказаться по этому вопросу, но, чтобы дискуссия не зашла в тупик, я возьму на себя роль модератора и буду управлять ее ходом. Итак, кто хотел бы начать?»

Первым на призыв Крейга откликнулся представитель центрального проектно-конструкторского бюро.

– Я скажу, в чем суть проблемы. Техническая отрасль, и в особенности современные материалы и строительные технологии, с каждым днем все более усложняется. Кроме того, очень быстро меняются нормативные требования законодательства об охране труда, Агентства по охране окружающей среды, Комиссии ядерного надзора и десятка других регулирующих государственных органов. Введенные ими гигантские штрафы за нарушение нормативных требований наконец-то заставят нас сделать то, что необходимо было сделать уже давно. Чтобы обезопасить себя от рисков, мы должны жестко централизовать проектно-конструкторские работы.

– Как раз это-то и не составляет проблемы, – немедленно отбил удар представитель руководства завода, – все мы высококвалифицированные инженеры, но к нам относятся, как к неразумным детям, которым нельзя доверить даже постройку башни из кубиков. Поймите, это же полный абсурд! Мы контролируем эксплуатационные расходы, составляющие миллионы долларов, и в то же время нам не разрешают потратить какую-то сумму на вентиляционную трубу.

После такого обмена любезностями совещание превратилось в поток взаимных обвинений. Позже, разрабатывая новую тактику примирения сторон, Крейг решил отказаться от общих дискуссий и вместо этого проводить встречи только с лидерами групп. Но так как с самого начала Крейг почувствовал, что Уолт Ривис и Джек Льюис не испытывают уважения и доверия друг к другу, он решил, что было бы неплохо свести их в более неформальной обстановке, чтобы ослабить взаимную напряженность.

Прежде всего, Крейг хотел добиться позитивного настроения. Он попросил Льюиса не реагировать слишком бурно на предложение Ривиса передать бюро всю полноту ответственности за проектно-конструкторские работы, а руководству завода – за производственные процессы.

После первого совещания с Ривисом и Льюисом Крейг отметил, что разногласия и напряженность во взаимоотношениях сторон еще более обострились. И главной причиной этого стала непримиримая позиция Ривиса, выступавшего за то, чтобы бюро несло всю ответственность за проектно-конструкторские работы. Для Льюиса это было совершенно неприемлемо. Поэтому за время первой встречи так и не удалось продвинуться вперед и пришлось назначать еще одно совещание.

Крейг пока еще не был готов обсуждать с Льюисом то, что по секрету сообщил ему Ривис. Позже он скажет: «Я почувствовал, что Ривис уже склонялся к тому, чтобы пойти на немедленные, хоть и незначительные уступки» (например Ривис согласился несколько увеличить полномочия руководства завода в отношении мелких проектов). Кроме того, Крейг знал, что причины, по которым Льюис стремился подмять под себя проектную часть работы, вызывали у Ривиса глубокое недоверие. И Крейг решил помочь Ривису лучше понять мотивы, движущие его оппонентом.

Крейг решил твердо придерживаться своей стратегии: «Стоило нам хоть немного сдвинуться с мертвой точки, как я тут же отстранялся от участия в дискуссии, потому что хотел, чтобы эти двое говорили друг с другом. Вскоре они перестали обращаться ко мне и уже не втягивали меня в свои перепалки. Они предъявляли друг другу множество претензий, и их лица краснели от гнева. В ожесточенных спорах они напрочь забывали о деликатности и этикете деловых переговоров. Нередко они забывали и о моем присутствии, а я все это время внимательно слушал их, делая для себя соответствующие пометки».

Вскоре аргументы сторон иссякли, и спор пошел по второму кругу. Участники дискуссии стали повторяться, совершенно не слушая друг друга, и под конец заговорили одновременно. Попытки Крейга заставить их сменить тему оказались

тщетными. Когда оба встали и направились к дверям, он быстро преградил им дорогу и попытался убедить их продолжить дискуссии, дав мне еще один шанс использовать свое влияние. «Если вы не доверитесь мне, – сказал он, – эта ситуация никогда не разрешится».

Льюис с готовностью согласился. Тогда Крейг перевел взгляд на Ривиса и смотрел ему в глаза до тех пор, пока он не кивнул. Они вышли, ни словом не обменявшись друг с другом.

Почти тридцать дней, что продолжались эти встречи, я прилагал огромные усилия к тому, чтобы наши совещания не прерывались и не прекращались, снова и снова разъясняя каждому из них позицию оппонента и выдвигая множество аргументов в защиту обеих точек зрения».

На нескольких последовавших за этим совещаниях Крейг занимал уже более активную позицию: Он начал действовать как рефери, стараясь вернуть дискуссию в конструктивное русло, и время от времени, когда ему казалось, что чьи-то слова были неправильно поняты, просил уточнить, что имел в виду говоривший. После одного из таких совещаний, когда оппоненты возвращались на свои рабочие места, Ривис отвел его в сторону и сказал: «Послушайте, Крейг, я больше не желаю разговаривать с этим нытиком. Если вы хотите и дальше разводить с ним дискуссии, можете от моего имени высказать ему все, что я об этом думаю. С меня хватит. Сообщите мне, если вам удастся добиться какого-нибудь прогресса, я обещаю, что постараюсь как можно конструктивнее отреагировать на критику. Я хочу, чтобы вы поняли: проблема вовсе не в том, чтобы поделить ответственность за проектные работы между нашими подразделениями – в соотношении 25 к 75 или 50 к 50. Простая передача им части наших полномочий не решит проблемы».

И тогда Крейг понял, что уже не сможет заставить этих двоих продолжить обсуждение их взаимоисключающих позиций. Каждое совещание превращалось в бессмысленный спор, в ходе которого лишь бередились старые раны. На последней встрече Льюис и Ривис, уже не стесняясь, бросали обвинения друг другу в лицо.

Тогда Крейг решил прибегнуть к челночной дипломатии: теперь он играл роль посредника, пытающегося сформулировать приемлемые для обеих сторон позиции. «Я обратился к ним с просьбой дать мне возможность разработать мои собственные компромиссные предложения и представить их каждому из них».

Поскольку все это время Крейг продолжал работать с отдельными сотрудниками и группами сотрудников обоих подразделений, его предложения вскоре были готовы. Крейг поочередно встретился с Ривисом и Льюисом, чтобы выяснить их отношение к своим идеям. Каждому из них он сказал следующее: «Это предложение было разработано таким образом, чтобы ни у одной из сторон не возникло желания внести в него существенные изменения. В нем я постарался учесть все пожелания и требования вашей группы. Я готов попытаться и дальше представлять ваши интересы и вести переговоры от вашего имени».

Сдвиг в позиции Ривиса произошел после их с Крейгом ожесточенного спора о необходимости доверить руководству завода надзор за проектно-конструкторскими разработками в рамках некоторых мелких проектов. Спор, все более накаляясь, продолжался до тех пор, пока Крейг наконец не встал, чтобы уйти. Напоследок он упрекнул Ривиса в том, что тот готов пожертвовать возможностью заключить мир с руководством предприятия, лишь бы не отказываться от своей неконструктивной позиции. Крейг так объяснял происшедшее: «Моя твердость в этом вопросе заставила Ривиса заподозрить, что я склоняюсь к точке зрения его оппонентов, поэтому он перестал мне доверять».

Тогда Крейг объяснил ему, к каким пагубным последствиям приведет решение одной из сторон отказаться от дальнейших попыток уладить конфликт. Это крайне негативно отразится на взаимоотношениях проектно-конструкторского бюро с отделом по работе с персоналом и штаб-квартирой корпорации. Из-за своей непримиримости Ривис нарушит данное Крейгу обещание, и тогда вся ответственность за провал переговоров ляжет на него. Кроме того руководство корпорации, возможно, откажется от попыток уладить ситуацию и перераспределит

полномочия между двумя подразделениями в административном порядке.

Только тогда Ривис осознал всю серьезность положения. Он, наконец, понял, что ему следует стать сговорчивее, невзирая на сохраняющееся недоверие к мотивам Льюиса и полное отсутствие представления о том, какие именно уступки его удовлетворят.

Взаимоотношения Ривиса и Льюиса несколько улучшились, хотя распределение ответственности за проведение проектно-конструкторских работ и производственных операций осталось неизменным. В настоящее время взаимодействие между двумя подразделениями обеспечивается тремя сотрудниками центрального проектного бюро, которые имеют возможность оперативно связываться с руководством предприятия и быстро решать проблемы, а также предоставлять персоналу предприятия самую свежую информацию о проводящихся проектно-конструкторских работах.

Задания

1. Поясните, какую стратегию выбрал Крейг для разрешения конфликта, менялась ли она в ходе переговоров, и почему.

2. Какие приемы применял Крейг для контроля над ходом дискуссии?

3. Оцените преимущества новой модели взаимодействия между сотрудниками центрального проектного бюро и руководством предприятия.

4. Каковы недостатки коммуникации начальников подразделений через посредников?

3. Глобальный бренд в Суздале.

Инвесторы Суздальского медоваренного завода вернули его из небытия. Игорь Задорожный и Сергей Горовой – генеральный и финансовый директора компании, бывшие фондовики, в 1999 г. задумали вложить заработанное в производство медовухи, используя технологии, описанные в летописях и прочих древних источниках.

Первая продукция пошла в 2003 году. Поскольку для медоварения ничего специально не выпускается, подбирали промышленные установки в технологически близких отраслях.

На выставке «Продэкспо» к стенду Суздальского медоваренного завода подошли представители одной из крупнейших розничных сетей с предложением заключить эксклюзивный договор. Это стало для завода прорывом на рынок. «Мы на тот момент не стояли ни в одной крупной сети, а встать сразу в большую сеть просто так нелегко», – сказал Сергей Горовой.

Вообще с дистрибуцией у суздальцев вышел просчет. На старте проекта его авторы из любви к «живому» напитку хотели выпускать только разливную медовуху. Потом разумно отказались от этой идеи, дабы не стать заложниками общепита, и решили делать

медовуху в бутылках. Была принята стратегия нишевого бизнеса, когда при небольшой мощности производства компания становится лидером рынка благодаря широкой географии дистрибуции и эксклюзивному качеству продукта. При этом большие надежды возлагались на торговых партнеров. В 2000–2001 гг. оптовики, региональные торговцы с энтузиазмом откликнулись на идею нового продукта, но в 2003 г., когда новый напиток был предъявлен рынку, ситуация радикально поменялась. Сети стали диктовать условия поставщикам, и оптовики теперь спрашивают производителя: а сколько вы нам заплатите, чтобы мы занялись вашей продукцией?

Но у начинающего нишевого игрока по определению нет тех финансовых возможностей, которых требуют правила игры между крупными сетями и производителями дешевой массовой продукции. По словам Сергея Горowego, тяжелы не столько бесчисленные платежи: за вход, за место на полке, за мерчендайзинг, за промоакции и т. д., сколько замораживание оборотных средств, поскольку ритейл, в отличие от автономных магазинов, работает только на отсрочке. Кредиты в необходимых размерах суздальцам практически недоступны: банкиры, привыкшие работать с торговыми компаниями, ограничивают объем кредита месячным оборотом заемщика. А это для Суздальского медоваренного завода с его длинным циклом производства как мертвому припарка.

В результате вход в рынок завода замедлился. Мощности загружены на треть. Впрочем, динамика бизнеса все равно неплохая. В 2004 г. выручка росла почти с нуля, зато в 2005 г. она удвоилась, завод вышел на положительную рентабельность.

К счастью, руководители проекта не настолько простые ребята, чтобы совсем отдалиться на откуп партнерам по рынку.

Есть козыри, которые они собираются пустить в ход. Прежде всего, это амбиции и хороший менеджмент. Руководство завода сделало следующие амбициозные заявления. Первое – создают они не просто качественный продукт, а своего рода эталон. Другая заявка связана с темпами развития компании. Они решили, что развитие медленными темпами их не устраивает и прилагают все усилия к динамичному развитию. Подразумевается главным образом поиск стратегического инвестора, поскольку недоинвестирована не только система дистрибуции, но и производство.

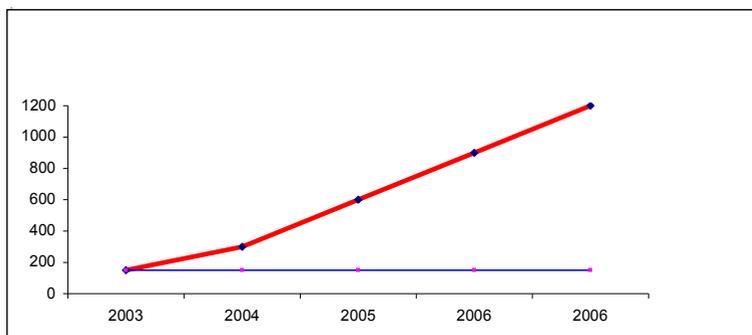


Рис. 11.1. Темпы роста выручки Суздальского медоваренного завода и объема рынка в денежном выражении (%):

— завод; — рынок

Источник: Эксперт. 2006. № 13 (507). 3–9 апр. С. 41.

Суздальская медовуха планирует стать лидером и в национальном, и в мировом масштабе. Это нормально для нишевого продукта. Тем более что сигналы о появлении нового и при этом натурального напитка ловятся «там» очень чутко. Если до сих пор медоваренному заводу мешало отсутствие экспортной лицензии и ПЭТ-тара (иностранцы воспринимают хороший напиток только в стекле), то в этом году обе проблемы разрешились: лицензия на экспорт вообще отменена, а поставщик стеклянной бутылки с нужными параметрами наконец-то найден. По словам Сергея Горюхова, с контрагентом идет активная переписка. Сдерживать экспортный процесс могут лишь вкусовые традиции иноземцев. Например, по опыту того же дегустационного зала, японцам и американцам медовуха нравится, а французам она кажется слишком сладкой.

В России отношения медовухи с дистрибуцией тоже вступили в новую фазу. Мавр сделал свое дело: за прошлый год благодаря тем самым эксклюзивным поставкам медовуха обрела известность. Но выгодный вначале договор постепенно стал сдерживать развитие продаж, особенно в Москве, где сосредоточен весь крупный ритейл. Поэтому новый договор пла-

нируется подкорректировать, и у медовухи есть шанс появиться в других сетях.

Задания

1. Почему вход медоваренного завода в рынок замедлился в 2004 году?

2. Какую переговорную стратегию в переговорах с розничными сетями вы бы порекомендовали выбрать создателям в сложившейся ситуации?

3. Какие тактики и соответствующие им приемы вы бы подготовили для таких переговоров?

4. Как поступить медоварам с несетевой розницей?

5. Как могут создальцы компенсировать нехватку средств в случае провала переговоров с сетевиками и розницей?
-
-
-
-
-

К главе 12 «Психология манипулирования на переговорах»

1. Обещание.

Менеджер компании «Нева» Алексей договорился о встрече с заместителем директора компании «Вега» Александром с целью обсудить возможности доставки оборудования. Готовясь к встрече, он созвонился с начальником отдела закупок «Веги» и уточнил потребности «Веги» в предлагаемом «Невой» оборудовании, а также выяснил, кто является их конкурентами.

Встреча состоялась в офисе компании «Вега» в 12:00. Алексей пришел в 11:50. Секретарь Александра предложила ему пройти в комнату для переговоров и принесла кофе. Она извинилась за своего руководителя и сообщила, что он еще не вернулся с предыдущей встречи, и попросила подождать 10–15 минут. Александр пришел в комнату для переговоров в 12:20. Он извинился за опоздание и, предложив Алексею посмотреть информацию о компании «Вега», попросил разрешения покинуть Алексея еще на 5–7 минут.

Материалы, которые он передал Алексею, действительно представляли для него интерес, но то, что Александр не появился и через 20 минут, очень рассердило его. Он воспринял это как знак неуважения к себе. После прихода Александра, у них состоялся следующий разговор:

Александр: Извините, сегодня просто сумасшедший день. Приехали наши партнеры, и я все время должен быть с ними.

Алексей: Понимаю, у нас так тоже бывает.

Александр: Видел ваше предложение. Можете рассказать о нем подробнее.

В этот момент раздается телефонный звонок, и Александр около 10 минут объясняется по телефону. Алексей старается не слушать разговора, но все больше раздражается от этой ситуации. Поговорив по телефону, Александр вновь обращается к нему.

Александр: Ну что я вам говорил? Ужасный день. Так о чем мы говорили?

Алексей: Вы хотели больше узнать о нашем предложении. Но мне кажется, что вы все и так прекрасно написали. Что вы конкретно хотите узнать?

Александр: Да, действительно, все написано замечательно. Нас все это устраивает: спецификация, качество, гарантии. Но вот цена явно великовата.

Алексей: Да как же великовата?! Мы же предлагаем вам на 5 % ниже, чем ваши нынешние поставщики. Куда же еще ниже?

Александр: Ну, если вы не нуждаетесь в таком клиенте, как мы, то давайте расстанемся. Я и так потерял с вами массу времени.

Алексей: Нет, давайте продолжим. Каковы ваши предложения?

Александр: Я думаю, что если вы снизите цену до 25 000 рублей за единицу продукции, это будет то, что нужно.

Алексей (раздраженно): Вы что, издеваетесь надо мной? Мало того, что я уже прописался у вас, вы еще и цены предлагаете, прямо скажу, несерьезные!

Александр: Я очень удивлен. Мы внимательно рассмотрели ваше предложение. Все подсчитали и пришли к выводу, что «Нева» могла бы стать нашим генеральным поставщиком. Это значит, что вы в год могли бы зарабатывать более десяти миллионов. Насколько я знаю, клиентов, которые могли бы вам предложить гарантированный заказ на такую сумму, у вас нет. Но видно «Нева» не очень заинтересована в деньгах. Поэтому давайте прекратим этот разговор.

Алексей: Александр, извините. Что же вы сразу не сказали о таких объемах. Конечно, нам интересно такое предложение.

Александр: Интересно? Ну, вот и хорошо. Давайте сейчас заключим небольшой договор тысяч на сто для начала, посмотрим

рим, как вы выполняете свои обязательства, а дальше решим.

Алексей: Но вы говорили о десяти миллионах...

Александр: А я и не отказываюсь от своих слов. Пробный контракт на сто тысяч, а потом на десять миллионов. Договорились?

Алексей: Договорились.

Задания

1. Какие уловки использовал Александр в ходе переговоров?

2. Осознавал ли Алексей, какова цель Александра?

3. Какие ошибки допустил Алексей в ходе торга?

4. Была ли у Алексея возможность выиграть сделку?

5. Предложите свой вариант противостояния уловкам Александра.
-
-
-
-
-

2. Консультант.

По заказу компании «Экс» консультант Иванов провел двухдневный семинар «Стратегия организационных изменений».

Целью семинара было создание условий для повышения эффективности компании «Экс» на рынке с помощью определения ее миссии, стратегических направлений развития и вовлечений в процесс организационных изменений руководителей разных уровней. Задачами семинара были:

- определение места организации на рынке (SWOT-анализ);
- выявление причин организационных изменений;
- согласование и определение миссии организации, направленной на удовлетворение потребностей клиентов и снижение активности конкурентов;
- выделение основных стратегических направлений;
- диагностика и изменение организационной культуры с целью повышения чувства сопричастности сотрудников к деятельности организации и их мотивации.

При подготовке семинара руководство компании «Экс» настаивало на том, чтобы в нем приняло участие максимальное число сотрудников организации, и чтобы общее время семинара не превышало двух дней. Основным аргументом относительно количества привлекаемых сотрудников называлась необходимость повышения мотивации персонала путем приобщения к разработке миссии, философии и целей организации. Консультант Иванов, соглашаясь с важностью этой задачи, все же настаивал на том, чтобы величина группы была не более 15 человек, и что в нее должны войти только руководители подразделений. Он также считал, что продолжительность семинара должна быть не менее трех дней.

В конечном итоге семинар длился два дня. В нем приняли участие 36 руководителей всех уровней и некоторые сотрудники «Экс». Они отметили, что при явном успехе мероприятия ощущался недостаток времени и высокая скорость подачи материала, что затрудняло его усвоение. Иванов и руководители «Экса» договорились встретиться через три дня после проведения семинара, но встреча состоялась только через месяц.

В осуждении семинара приняли участие генеральный директор «Экса» Леонов и его заместитель по коммерческой деятельности Курпатов. После обмена приветствиями и новостями между ними и Ивановым состоялся следующий разговор:

Иванов: Я хочу попросить вас дать оценку проделанной работы и сказать, какое влияние она оказала на сегодняшнюю ситуацию в «Экс».

Леонов: Ну что можно сказать? В целом мы удовлетворены семинаром. Вроде бы мы достигли тех целей, которые ставили. Но осталось какое-то ощущение незавершенности.

Курпатов: Да, я согласен. Люди говорили о том, что все проходило на бешеной скорости. Они не успели понять, что произошло. Мы распечатали материалы, наработанные в ходе семинара. Они носят очень отрывочный, неструктурированный характер. В целом я считаю, что семинар прошел бесполезно. Но у меня и у персонала осталось какое-то странное впечатление, что вроде работали и сил потратили много, а результаты какие-то хаотичные.

Иванов (раздраженно): Я же говорил вам, что времени будет очень мало, группа большая, и мы не сможем выполнить всю запланированную работу. Мы провели SWOT-анализ, сделали заготовки к формулировке миссии и философии «Экс», выделили основные стратегические направления. Конечно, все эти материалы не доработаны. Я же говорил вам, что нужно встречаться после семинара, обсудить его результаты и довести материалы до ума. Но у вас не было времени. Вот вы и имеете на руках груды недоработанных бумаг, с которыми не знаете, что делать. Давайте, я возьму все эти

наработки и превращу их в понятные тексты, которые позволят вам двигаться дальше.

Леонов: С бумагами еще как-то можно разобраться. А что делать с людьми? Они теперь требуют от нас, чтобы мы воплощали в жизнь их безумные идеи.

Курпатов: Да, все ходят после семинара какие-то возбужденные. Только и говорят о планах изменений. Идей там было высказано много, но часть из них совершенно нереально выполнить. В общем как-то все странно.

Иванов: Вот! Случилось все, как я и предполагал! Я же говорил вам, что в группу нужно брать только руководителей, и группа была бы меньше, и идеи были бы реалистичнее. А сейчас вы говорите, что я провел плохой семинар. Сами не слушали моих советов, а теперь все валите на меня.

Леонов: Да вас никто ни в чем не обвиняет! Мы же просили вас мотивировать сотрудников, и они мотивированы. Но что дальше делать? Мы не знаем.

Иванов: Что же вы не знаете? Я же говорю вам, дайте мне все материалы. Я из них подготовлю понятные тексты, и вы сможете дальше обсуждать и принимать решения. А то, что с людьми происходит, это хорошо! Вы сами просили их мотивировать, а теперь боитесь их активности. Пусть делают более детальные предложения, мы об этом говорили на семинаре. Договоритесь, что вы рассмотрите их предложения и решите, что будет воплощаться в жизнь, и в какой последовательности.

Леонов: Все вроде правильно говорите! Но все равно не очень понятно, что делать. В общем, так. Времени мы уже потратили много. Спасибо вам за работу. Мы подумаем, что можно сделать дальше и свяжемся с вами.

Иванов: Хорошо. Спасибо. До свидания.

Иванов вышел из офиса «Экс» недовольным и обиженным. В голове у него как заезженная пластинка крутилась одна мысль: «Вот ведь люди! Говорил им, что нужно делать. Не слушают ничего. Теперь сами не знают, как расхлебывать, а я во всем виноват».

Задания

1. Оцените эффективность переговоров, проведенных консультантом Ивановым до тренинга и после тренинга.

2. Достиг ли Иванов целей, которые он ставил перед собой, идя на встречу с руководством компании «Экс»?

3. Применялись ли руководством «Экс» уловки во время переговоров? Если да, то какова была их цель?

4. Что помешало Иванову получить заказ на продолжение работы?

3. График поставок.

Васильев, директор компании «Люкс», производящей современную мебель, должен был встретиться для переговоров с Брызгаловым, заместителем директора фирмы «ДСК», одним из основных поставщиков компании в течение последних 5 лет. Брызгалов работал в компании только три месяца, и до этого с Васильевым ни разу не встречался. До Брызгалова эту должность занимал знакомый Васильева, но оставил ее в связи со сложными взаимоотношениями с генеральным директором. Васильев сожалел, что это произошло, потому что именно благодаря прежнему замдиректора он смог установить долгосрочные отношения с «ДСК».

Целью переговоров Васильев считал выяснение обстоятельств, связанных с задержкой поставок материалов, которые допускала «ДСК» в течение последних двух месяцев. При подготовке к переговорам он пригласил начальника отдела закупок, у которого взял информацию о поставках «ДСК» за последние полгода, уточнил у главного бухгалтера информацию о платежах, а у юриста компании – детали контракта.

Переговоры были назначены на 15 часов в кабинете Васильева. В 15:30 Брызгалов позвонил Васильеву и сказал, что извиняется, но сможет приехать только через 15 минут. Этот звонок очень рассердил Васильева. В 16:15 у него было назначено совещание с главным бухгалтером. Брызгалов приехал в 15:50.

Васильев: Ну что же Вы! Теперь понятно, почему «ДСК» стала такой необязательной! Как говорят, «каков поп, таков и приход».

Брызгалов (*извиняющимся тоном*): Извините, сложились такие обстоятельства, которые я не мог изменить. Если у вас сегодня нет достаточно времени, я готов приехать в любое удобное для вас время завтра.

Васильев: Ну уж нет, вы уже здесь, и давайте выясним все сейчас. Хотя, действительно, времени маловато.

Брызгалов: Как я понял из разговора по телефону, мы должны были уточнить вопрос о наших поставках.

Васильев: Да, я пригласил вас, чтобы вы, наконец, разъяснили, почему в последние три месяца срываются поставки.

Брызгалов: Не могли бы вы разъяснить, что вы имеете в виду, когда говорите о срыве поставок?

Васильев (*все более раздражаясь*): Как, что я имею в виду? Вот, посмотрите данные руководителя отдела закупок. Из них видно, что если до вашего прихода в «ДСК» мы все получали вовремя, то теперь – постоянные задержки от двух дней до недели. Мы так работать не привыкли. Наше кредо – все делать минута в минуту.

Брызгалов: Я очень удивлен. Вот данные нашего отдела сбыта. Из них следует, что мы точно выполняем все обязательства перед вами.

Васильев: Так что же, я вас обманываю? Как это понимать?

Брызгалов: Нет, я так не думаю. Мне кажется, что сегодня мы могли бы обменяться данными по поставкам. А после консультаций руководителей наших отделов поставок и закупок, вновь встретиться и обсудить ситуацию.

Васильев: Какие еще консультации?! Мои специалисты говорят, что вы уже три месяца нарушаете график поставок. Я хочу знать, когда это прекратится.

Брызгалов: Я понимаю, что вы озабочены этой ситуацией. Я также озабочен тем, что ваше мнение о «ДСК» изменилось, и вы не очень высокого мнения обо мне. Давайте все же постараемся найти какое-то решение, которое может устроить обоих. Мы уже больше 5 лет являемся вашими партнерами, и, как я понимаю, все это время наши отношения развивались удовлетворительно. Это так?

Васильев: В целом так.

Брызгалов: Лишь последние три месяца вы отмечаете нарушения поставок с нашей стороны?

Васильев: Да, и это нас не устраивает. Мало того, что мы срываем график. Так еще и несем убытки, нарушая обязательства перед клиентами.

Брызгалов: Нас это так же не устраивает. Мы хотели бы выполнять перед вами свои обязательства так, как это вам необходимо.

Васильев: А чего ж тогда не выполняете?

Брызгалов: Вот здесь, как мне кажется, и находится зона наших разногласий, которые нам необходимо прояснить. Ваш отдел закупок утверждает, что мы вас подводим, а наш отдел сбыта говорит, что все нормально. Согласитесь, что это требует отдельного исследования.

Васильев: Ну, наверное. Хотя это странно. Мой руководитель закупок работает как часы уже много лет. Это у вас там люди меняются каждый день.

Брызгалов: Давайте мы сейчас согласуем, когда по вашему графику мы должны поставить вам материалы и в каком количестве в ближайший месяц. Я возьму это все под контроль. А наши специалисты в течение недели уточнят прошлую ситуацию, и по результатам их консультаций мы встретимся еще раз. Через неделю.

Васильев: То есть вы сейчас не хотите признавать свои ошибки?

Брызгалов: Мы готовы не только признавать, но даже выплатить вам неустойку. Единственное, о чем я хотел бы договориться с вами, это чтобы выводы, которые мы делаем, основывались на фактах. Думаю, что именно ясное представление о фактах поможет принять нам верное решение.

Васильев: Хорошо, давайте воспользуемся вашим предложением и встретимся через неделю. Но если вы будете виноваты, то платить будете по-крупному.

Брызгалов: Договорились. Значит, через неделю в 15 часов. Обязуюсь быть вовремя.

На встрече через неделю Васильев принес Брызгалову свои извинения, так как обнаружилось, что в отделе закупок компании «Люкс» новый сотрудник допустил ошибку и перепутал графики поставок двух смежных компаний.

Задания

1. Какой подход к переговорам использовал Васильев и почему?

2. Какую переговорную стратегию выбрал Брызгалов, и с какой целью?

3. Что позволило Брызгалову достичь позитивного результата?

4. Какие речевые техники внушения он использовал?

5. Как бы вы определили модальность Васильева?

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Методические рекомендации по организации деловых игр

Основной целью деловых игр мы считаем приобретение умения наиболее успешно использовать все, что изучено в курсе «Деловые переговоры», а также приобретение компетенций личностного качества, необходимых специалисту.

Деловые игры – метод, который активно используется во всем мире для обучения взрослых людей. Он имеет следующие преимущества по сравнению со многими другими методами обучения:

- участие в деловых играх может дать не только знания, но и опыт, который в условиях размеренного существования надо приобретать годами;
- с помощью деловых игр можно учить и учиться не только тому, как и почему надо работать, но и тренировать лидерские качества, коммуникативность, умения принимать решения и решать проблемы, управлять конфликтами и ориентироваться в сложной, быстро меняющейся ситуации;
- деловые игры предоставляют возможность научиться результативной коммуникации и анализу психотипов участников;
- деловые игры учат работать в команде.

Каждая из представленных в данном пособии игр содержит:

- описание конкретной переговорной ситуации и проблемы;
- определение цели и задач переговоров;
- формулировку ролей каждого участника переговоров, включающую его понимание ситуации, интересы (нужды), позицию.

В качестве тренировочной деловой игры предлагается сценарий «Купить бизнес?» с подробными комментариями по каждому вопросу, который может возникнуть у сторон в ходе переговоров о покупке предприятия.

Предприятия, показанные в играх, имеют свои прототипы в реальной жизни. Для подготовки к деловым переговорам, предмет которых содержится в описании ситуации, участникам придется не только внимательно ознакомиться со своими ролями, но и с годовыми отчетами аналогичных компаний и публикациями о них в прессе, овладеть элементами маркетингового анализа и общаться со специалистами.

В наших играх мы постарались смоделировать то, что актуально для российской действительности сегодня. «Аутстаффинг» – модель современных микроэкономических отношений, где каждый участник, сориентировавшись в сложившейся ситуации, может попытаться защитить свои интересы или, напротив, смириться и не брать на себя лишней ответственности, согласившись на вывод из состава компании. Важно, что и в этой, и в «СТМ»-игре есть возможность попробовать себя в разных профессиональных и социальных ролях и посоревноваться в переговорных навыках.

Преподаватель может менять роли, что способствует лучшему пониманию интересов другой стороны, так что каждый участник может стать старшим менеджером по персоналу, бухгалтером, программистом, директором по маркетингу, начальником отдела продаж, специалистом по частным маркам.

Принесет ли выбранная переговорная стратегия и тактика наибольший успех или нет, каждый раз проверяется и определяется по ходу игры и зависит как от умений участников, так от сочетания конкретных условий, которые преподаватель может дополнять или менять, в зависимости от актуальной ситуации, состава участников занятия и их целей.

Деловые игры являются неотъемлемой частью учебного курса «Деловые переговоры». Участвуя в них, можно не просто научиться ориентироваться в непростых реалиях сегодняшнего дня, но и «примерить» на себя ту или иную жизненную позицию и роль, научиться защищать свои интересы и интересы компании, работать в команде, быть лидером, планировать свои действия и предвидеть их результат.

Переговорный сценарий

Для подготовки к деловой игре необходимо научиться работать с переговорным сценарием. Методика работы над сценарием предполагает:

- чтение сценария два-три раза, при необходимости с пометками на полях или выделением фрагментов текста;
- планирование встречи с другой стороной: обдумывание формулировок своих предложений исходя из усвоенного в главах 1–12 материала и собственного опыта;
- оперирование только фактами сценария: изобретать дополнительные «факты» с тем, чтобы разрешить дело «по-вашему», не следует;
- освобождение сознания от эмоций, которые могут помешать заключить сделку.

Переговорный сценарий «Купить бизнес?».

Госпожа Лаура – владелица русского ресторана в Лондоне. Последняя аудиторская проверка показала, что годовой оборот ресторана составляет £193 750. После уплаты налогов прибыль составила £36 750. Ресторан работает уже несколько лет, он удачно расположен – напротив оживленного торгового центра, а ближайший конкурент находится в 800 метрах от него, у другого конца торгового комплекса.

Лаура хочет продать свой бизнес. В объявлении она представила ресторан как действующее и процветающее предприятие, при этом запрашиваемая цена составила £175 000, что включало в себя: продукты и инвентарь на сумму примерно £5 000; кухонное оборудование, оцененное Лаурой в £25 000 (в свое время оно обошлось ей в £35 000); мебель и посуду, стоившие три года назад £19 000; право владения на помещение; доброе имя предприятия.

У вас есть два ресторана в других районах города. Вы хотели бы расширить свой бизнес, приобретя еще один ресторан и сэкономив силы и нервы на том, что вам не придется создавать новый с нуля, – при условии, что цена будет разум-

ной, а сам ресторан – располагаться в хорошем месте. Ваши заведения приносят хороший доход, и вы убеждены, что нашли точную формулу успеха: жесткий финансовый контроль плюс вкусная еда.

Вы уже пытались купить другие точки, но сделки не состоялись, потому что владельцы этих заведений не согласились на вашу цену. В другом районе у вас есть еще один вариант покупки, но ресторан Лауры полностью отвечает вашим запросам. Единственная проблема заключается в том, что, хотя ваш банк и выделит вам определенную ссуду, этого все равно не хватит, чтобы купить заведение за требуемую цену. Чтобы профинансировать эту сделку, вы можете выложить наличными не более 50 %, а выплату остатка распределить на два, а лучше четыре года.

Вопросы и комментарии к сценарию переговоров о покупке ресторана Лауры.

1. Предположим, вы решили, что запрашиваемая Лаурой цена в £175 000 относительно невысока для процветающего заведения, расположенного в таком удачном месте. Чего вам не следует делать и почему?

Неважно, считаете ли вы, что £175 000 «относительно невысокая», а может быть, даже «бросовая» цена. Ни в коем случае нельзя забывать, что переговорщик всегда оспаривает первое предложение. Нежелание принять первое же предложение указывает на достойные похвалы повадки Хитреца.

Запрашиваемая Лаурой цена в £175 000 за ресторан – это ее первоначальное предложение, и она наверняка держит в запасе последнее предложение, которое ниже заявленной суммы в £175 000.

Если вы сразу же примете первое предложение Лауры и даже не попытаетесь добиться промежуточной цены между первоначальной и наименьшей, «последней» ценой, то рискуете тем, что Лаура найдет повод поднять запрошенную им цену, если увидит, что вы горите желанием купить за £175 000.

Неприятие первого предложения, а равно и ожидание того, что оно не будет принято, – части процесса переговоров. Этого не знают только Новички. Подумайте, что произойдет с Лаурой, если вы примете ее первое предложение, не торгуясь. По сути, вы дадите ей понять, что ее запрашиваемая цена – £175 000 – настолько привлекательна, что вы готовы принять ее с ходу. Как на это отреагирует Лаура?

Конечно же, поразмыслив, она поймет, что недооценила свой товар. И если сможет, то обязательно поднимет цену, торгуясь с вами или с кем-то другим (если, конечно, она сама не Новичок). Если этого сделать не удастся, она наверняка поднимет цену нужного вам оборудования, которое была готова включить в запрашиваемую цену, если бы вы ее оспорили. Этот прием известен как техника «накидок».

Некоторые Новички примутся убеждать вас, что, отвергая первое предложение Лауры, вы рискуете «настроить ее против себя», «огорчить» или «загнать переговоры в тупик». Думать так – значит завалить тест по данному сценарию.

Конечно же, ни один серьезный переговорщик не будет настраивать против себя ни Лауру, ни любого другого участника переговоров. Но Лаура была бы Новичком, если бы рассердилась на кого-то, кто попросил бы ее обосновать запрошенную цену в £175 000.

2. Какую информацию о бизнесе Лауры вам необходимо получить?

Большинство переговорщиков успешно решают этот вопрос (включая тех, кто безнадежно провалил первый вопрос). В данном случае нужно получить всю информацию, которая необходима вам, еще до того, как вы сделаете Лауре свое предложение.

Такая информация включает в себя следующее:

1) Физическое состояние помещения (как внутри, так и снаружи) – для того, чтобы оценить будущие расходы на эксплуатацию и ремонт. Сколько денег расходовал продавец на это в последнее время? Как повлияло бы неухоженное состояние здания на предлагаемую вами цену?

2) Предъявлялись ли какие-нибудь страховые иски? (Это может отрицательно сказаться на размере вашей будущей страховки.)

3) Какова реальная стоимость продуктов и инвентаря? Она включена в запрашиваемую цену, но может не стоить и малой доли от £5 000.

4) В каком состоянии находится оборудование кухни и зала? Придется ли что-то менять? Стоит ли оно тех денег, в которые оценила его Лаура?

5) Каковы планы местных властей, могут ли эти планы повлиять на ваши будущие доходы? Планируется ли открытие в торговом центре или поблизости от него кафе и закусочных – ваших будущих конкурентов?

6) Что будет происходить с самим торговым центром? Увеличится или уменьшится поток его посетителей?

7) Будут ли его модернизировать, перестраивать, переносить и т. д.? Было бы полезно понаблюдать за потоком покупателей в течение недели.

8) Каковы реальные финансовые показатели работы ресторана? Существуют ли проверенные аудиторами балансовые счета за каждый год и какую динамику доходов и прибылей они показывают?

9) Почему Лаура продает такой выгодный бизнес? Понадобились ли ей наличные, решила ли она уйти на покой или вас поджидает какой-то неприятный сюрприз?

10) Можно ли каким-то образом выудить у Лауры информацию о том, проявляют ли интерес к ее ресторану другие потенциальные покупатели? (Предупреждение: вряд ли Лаура будет очень уж откровенна на этот счет.)

11) Что можно выяснить о численности и мнениях нынешней клиентуры? (Может быть провести небольшое исследование на месте?)

3. Если вы решили, что не заплатили бы больше £170 000 наличными за свой новый бизнес, какие факторы вы должны принять во внимание, чтобы определить ту цену, которую предложите Лауре в начале переговоров?

Старая, как мир, дилемма переговорщиков: с какой цены начать, зная, что любая предложенная вами цена будет оспорена Лаурой (если она, конечно, не Новичок)?

Вы знаете, что первоначальная цена Лауры – £ 175 000, а также знаете, что у нее есть и другая, «последняя» цена, которая будет ниже £175 000. Но насколько ниже?

Вы не знаете наверняка (и, вероятно, никогда не узнаете) ее первоначальную цену. Однако вам известно, что ваша собственная «последняя» цена равна £170 000. Понятно, что ваша первоначальная цена будет ниже £170 000, но опять-таки: насколько ниже?

Лучше всего, конечно, начать с цены, которая будет ниже неизвестной вам «последней» цены Лауры. Это всего лишь первое предложение, и оно в любом случае будет оспорено Лаурой.

Если предложить слишком низкую первоначальную цену, Лаура может решить, что вы настроены несерьезно. Слишком высокая первоначальная цена (то есть слишком близкая к вашей «последней» цене в £170 000) сужает поле переговоров и лишает вас пространства для маневра.

Вот лучшие критерии первоначальной цены: она должна быть реалистичной и ее можно легко обосновать. Со временем вы научитесь этого добиваться.

4. Если вы готовы заплатить за ресторан £185 000, но в данный момент можете выложить не более 50 % наличными (с последующей выплатой остатка в течение четырех лет), как нужно подвести Лауру к принятию вашего предложения?

Этот вопрос предполагает, что вы можете выложить наличными £92 500, что значительно ниже первоначальной цены Лауры в £175 000 и, вероятно, ее «последней» (но не известной вам) цены. Чтобы ваше предложение было принято, нужно убедить Лауру согласиться на выплату остальной суммы в рассрочку. За это она, скорее всего, потребует увеличения общей стоимости сделки.

Теперь не нужно торопиться и сразу же предлагать за отсрочку выплат заготовленную вами цену £185 000. Сначала вы

должны закончить с опровержением первоначальной цены Лауры – £175 000. (Переговоры потребуют времени, но это время, потраченное с толком.)

Вам надо установить диапазон цен переговоров по данной сделке. Предположим, диапазон цен установился между £165 000 (ваша цена) и £173 000 (цена Лауры). Такой разброс возможен в случае, если вы, например, начали переговоры со £160 000 и подняли цену до £165 000, а Лаура начала со £175 000 и спустилась, скажем, до £173 000. Это оставляет переговорное поле в £8 000.

В ходе переговоров о цене вам нужно также выяснить, каковы намерения Лауры относительно времени совершения сделки. (Почему она продает бизнес сейчас, каковы ее планы на будущее, для каких целей ей нужны деньги и т. д.)

Любые реакции Лауры на ваше нежелание поднять предлагаемую вами на данный момент цену могут подсказать, что она, возможно, готова согласиться на рассрочку, если вы поднимите цену и приблизите ее к первоначальной цене продавца. Если Лаура намекает на такого рода условия, следует сначала прояснить для себя ее намерения и поинтересоваться предложениями о структуре таких выплат и тем, какую цену Лаура хотела бы за это получить.

В качестве варианта можно продемонстрировать свою готовность сделать более выгодное для нее ценовое предложение, если она не будет возражать против рассрочки. Лаура может потребовать от вас более детального объяснения вашего плана, а если она этого все-таки не сделает, такое объяснение следует дать вам.

В данном случае вы предлагаете частичную оплату наличными (£92 500, то есть 50 % от вашей максимальной цены, или, желательно, меньше, с рассрочкой выплаты остатка от £92 500 до £86 500) на столько лет, на сколько вам удастся договориться. При этом вы используете любую сумму выше £86 500 из остатка как стимул для Лауры увеличить срок выплат до полных четырех лет.

5. Представим себе, что вы несколько скептически оцениваете доходы, представленные в отчетах Лауры. Как бы

вы сформулировали предложение, позволяющее вам избежать переплаты, но одновременно выплатить продавцу достойную цену?

Этот вопрос касается возможных проблем с вашими будущими прибылями. Кое-кто из переговорщиков, наверное, постарался бы не огорчать Лауру намеками на недостоверность его отчетов о доходах, но это говорит о вашем непонимании роли переговорщика, стало быть, вы Робкий.

У вас есть серьезная причина быть осторожным с информацией о доходах Лауры, это в ваших собственных интересах. Отсюда и вся подготовительная работа, рекомендованная в ответе на вопрос 2. Вы покупаете бизнес, чтобы иметь прибыль в будущем. Гарантируют ли ее прошлые прибыли? А может быть Лаура знает что-то, чего (пока) не знаете вы и что может угрожать будущей доходности заведения?

В такой ситуации вам нужно предложение о непредвиденных обстоятельствах, то есть такое предложение, которое увязывало бы ваши выплаты с будущими доходами. Здесь возможны различные варианты, но все они должны быть основаны на понимании проблемы.

Например, не очень удачные предложения могут включать требование, чтобы Лаура вернула вам часть стоимости контракта в случае, если в течение нескольких лет заведение не будет приносить прибыль. Но дело в том, что в реальной жизни шансы на то, что Лаура действительно выплатит вам деньги, которые от вас уже получила, невелики. Она всегда может заявить, что вы неэффективно построили работу ресторана или подделали отчетность.

Другие предложения включают в себя разные формы заключенного с продавцом контракта на постепенный переход капитала, согласно которому вы будете выкупать принадлежащую Лауре долю предприятия из будущих прибылей ресторана. Это в определенной степени является ответом на возможные возражения Лауры о том, что у нее не будет контроля над бизнесом, ведь ваше желание уменьшить ее долю в капитализации обеспечит ей регулярные выплаты. Это не исключает того, что у вас могут возникнуть проблемы с управлением, например, из-за того, что

ваши взгляды и взгляды Лауры на то, как надо вести бизнес, серьезно расходятся.

Один из возможных вариантов предложения мог бы выглядеть так:

Если Лаура принимает частичную оплату наличными в размере £90 000 и рассрочкой выплаты остатка на 4 года, но при том условии, что уровень чистой прибыли составит не менее 25 %, я обязуюсь выплатить общую сумму в размере £180 000 (с пространством для маневра до £185 000). Однако на каждый процент прибыли ниже 25 % годовой баланс выплат Лауры будет сокращен на (процент оговаривается) соответственно.

Мудрые способны предвидеть вероятные жалобы Лауры на то, что ваше условное соглашение невыгодно и несправедливо по отношению к ней. Она полностью зависит от того, как вы будете вести бизнес в ресторане, и она не в состоянии влиять на правительство, изменить налоговую политику, которая влияет на прибыль. Может измениться окружающая ресторан инфраструктура. И, самое главное, не исключено, что вы покажете заниженную прибыль, чтобы сократить размер выплат.

Деловая игра «Аутстаффинг»

Аутстаффинг – практика выведения персонала за штат компании. Компании заинтересованы в том, чтобы свести к минимуму хлопоты по содержанию персонала. Сервисные фирмы этому только рады и предлагают всевозможные виды помощи. Один из достаточно новых для нашего рынка способов минимизации работы с персоналом – аутстаффинг. Аутстаффинг отчасти похож на лизинг персонала, но это не совсем одно и то же. При лизинге сотрудники все время находятся в штате компании-провайдера. Если они нужны компании-клиенту, то они работают, но и если больше не нужны, все равно остаются в штате компании-провайдера. В этом случае она командировывает их другим заказчиком. В случае с аутстаффингом пока сотрудники нужны, они находят-

ся у провайдера, как только они перестают быть нужны, они увольняются. Основная разница между двумя методами в том, что лизинг используется компаниями, когда нужны дополнительные «руки» на временную работу, а аутстаффинг применяется, если компания хочет снизить издержки.

Компания-провайдер «Ресурсный центр» провела серию переговоров с компанией-клиентом «VIP», специализирующейся на создании банков программного обеспечения. В соответствии с достигнутыми договоренностями «Ресурсный центр» становится формальным работодателем для сотрудников «VIP» и берет на себя полную ответственность за персонал «VIP». Провайдер готов оформить сотрудников «VIP» в свой штат и отвечать за выплату зарплаты, налогов и работу с персоналом.

Директор «Ресурсного центра» считает аутстаффинг не просто выведением персонала за штат, а технологией управления персоналом. Для него – это удачный способ заработать на разнице от экономии издержек «VIP». Экономия достигается при выведении за штат большого количества сотрудников этой компании.

В компании «VIP» работает 164 человека, из которых 8 – бухгалтеры, а 6 человек – отдел работы с персоналом. Предполагаемая выгода «VIP» может достигать примерно \$5 000 в месяц. Компания готова вывести за штат максимально возможное количество сотрудников – 120 (за исключением 3 бухгалтеров, 1 сотрудника отдела персонала и 30 программистов). В соответствии с договором об аутстаффинге плата за услугу провайдеру составляет \$50 за каждого выведенного в месяц, при условии выведения за штат не менее 50 сотрудников. Выводить за штат меньшее количество людей «VIP» невыгодно, так как в этом случае за каждого из них придется платить от \$70 до \$100 ежемесячно.

Экономия достигается за счет того, что после выведения сотрудников за штат компания может сократить количество бухгалтеров, занимавшихся расчетом заработной платы и соответствующих налогов, а в отделе персонала оставить одного человека, например, специализирующегося на обучении персонала. Экономии дает заработная плата сокращенного персонала.

На данном этапе своего развития «VIP» хочет использовать аутстаффинг не столько для снижения издержек, сколько для формального повышения привлекательности компании. Основная задача – снизить количество официально работающих сотрудников в компании, чтобы все показатели, рассчитываемые на одного сотрудника, такие как прибыль или продажи, выглядели более солидно. Для «VIP» – это один из способов повысить привлекательность компании для западных инвесторов: «VIP» планирует экспансию на Запад.

Однако вывод персонала за штат спровоцировал серьезное снижение мотивации людей. Они долго работали в компании и вдруг им предлагают «формально» перейти в штат другой компании, при этом утверждают, что ничего не изменится. Любой человек заподозрит здесь подвох.

1.

Вы – старший менеджер по персоналу компании «VIP». По поручению руководства компании вам следует провести предварительную работу с персоналом и объяснить им суть аутстаффинга. Основная трудность, которую вы предвидите: вывод за штат компании такого количества сотрудников действительно создает впечатление, что компания хочет или без труда избавиться от негодных, или уйти от налогов на зарплату. С этим многие будут не согласны.

Вы понимаете, что в случае отказа сотрудников выйти за штат вы можете обойти острые углы, если изначально будете нанимать людей через аутстаффинг. Однако на это потребуются время. Поэтому вашей основной установкой при встрече с персоналом будет позиционирование аутстаффинга в качестве проверки персонала на преданность компании. Если человек очень хочет работать в компании, то ему будет безразлично, что написано в его трудовой книжке.

Вторая трудность состоит в том, что, хотя надежность «Ресурсного центра» вами проверялась для того, чтобы диверсифицировать риски, вашей компании все же лучше использовать двух поставщиков аутстаффинга. Вы можете сказать об этом персоналу, если уверены в том, что это снимет напряжение.

Ваша третья трудность состоит в том, что российское законодательство пока никак не регулирует аутстаффинг. Обычно компании-провайдеры направляют сотрудников клиенту в служебную командировку. В ст. 166 Трудового кодекса РФ сформулировано: «Служебная командировка есть поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы». Однако здесь работодателя подстерегает несколько серьезных рисков. В первую очередь это касается «определенного срока». По словам Дениса Рогачева, ведущего юриста «Norman DL Associates», каждый трактует этот срок по-своему. Старое, но еще не отмененное советское постановление гласит, что этот срок не может превышать 40 дней! Но если работник будет каждые 40 дней отправляться в новую командировку, это будет законно, однако в суде это посчитают как чрезмерное использование права. Кроме того, если «место работы» определяется Москвой, отправлять сотрудника в командировку в компанию провайдера в Москву нельзя.

Ваша задача – убедить персонал выйти за штат, используя те корпоративные ценности, которые существуют в вашей компании. При проведении переговоров с персоналом опирайтесь на миссию вашей компании. Формулируя свою позицию, опирайтесь на те нужды сотрудников, которые вам хорошо известны. Помните о цели, поставленной руководством, и управляйте переговорным процессом с помощью тех приемов аргументации, которые лучше подходят для достижения цели.

2.

Вы – один из рядовых бухгалтеров компании «VIP», который уже слышал о грядущих изменениях. По поручению своих коллег вы проводите переговоры с менеджером по работе с персоналом, который собирается объяснять вам суть аутстаффинга. Вывод за штат компании 120 сотрудников создает у вас впечатление, что компания делает это либо для того, чтобы потом без труда избавиться от неугодных, либо для того, чтобы уйти от налогов на зарплату. С таким поворотом событий вы не согласны. Ваша задача – привлечь объективные критерии для доказательства необходи-

мости пересмотра и отмены решения о выводе персонала бухгалтерии за штат.

Кроме того, вы вправе требовать объяснения легитимности аутстаффинга с точки зрения российского законодательства. Что это будет для вас? Длительная командировка с сохранением зарплаты или переход в другую компанию с неизвестным для вас результатом?

До встречи с менеджером вам необходимо сделать «реестр интересов» сотрудников и убедиться, что среди них есть понимание общей позиции, сформулировать цель переговоров и распределить роли. На протяжении переговорного процесса вы будете выявлять интересы руководства и добиваться достижения поставленной цели с помощью тех приемов аргументации, которые лучше всего подходят для этого.

3.

Вы – младший менеджер отдела по работе с персоналом компании «VIP», один из тех, кого решено вывести за штат. Вы понимаете, что в случае вашего отказа вы можете потерять работу, а компания просто изначально будет нанимать людей через аутстаффинг. Однако для того чтобы найти сотрудников вашей квалификации и опыта, потребуется время. Поэтому вашими основными установками при встрече с менеджером будет позиционирование своей компетентности, преданности компании, а основным требованием – получение гарантий безопасности и принадлежности к «VIP». Вы хотите работать в компании, но вам не безразлично, что написано в вашей трудовой книжке.

4.

Вы – сотрудник Центра информационных технологий компании «VIP». Вы, также как и ваши коллеги, сомневаетесь в надежности «Ресурсного центра». Вывод за штат большей части сотрудников вашего центра увеличивает ваш риск остаться без работы. Наверное, с вашей квалификацией и в вашем еще молодом возрасте найти другое место работы возможно, но на это потребуется время.

Многим вашим коллегам по центру сделать это будет сложнее. Выберите соответствующую стратегию, тактики и инструменты влияния для переговоров с менеджером по персоналу, которые бы убедили его в бесперспективности принятого решения с точки зрения эффективной работы компании.

5.

Вы – сотрудник юридического отдела компании «VIP» и руководитель делегации сотрудников, представляющих потенциальных аутстафферов. Готовясь к переговорам с менеджером по персоналу, вы вправе требовать объяснения легитимности аутстаффинга с точки зрения российского законодательства. Что это будет для вас? Длительная командировка с сохранением зарплаты или переход в другую компанию с неизвестным для вас результатом?

До встречи с менеджером вам необходимо сделать «реестр интересов» участников переговоров с вашей стороны и убедиться, что среди них есть понимание общей позиции, сформулировать цель переговоров и распределить роли. Вам также необходимо провести информационную и психологическую подготовку к предстоящей встрече.

На протяжении переговорного процесса вы будете выявлять интересы руководства и добиваться достижения поставленной цели с помощью тех приемов аргументации, которые лучше всего подходят для этого.

Деловая игра «СТМ»

Вывод на рынок собственных торговых марок (СТМ) сетевыми ритейлерами – один из самых современных способов повышения эффективности бизнеса. Классическая модель СТМ подразумевает отказ от маркетинговой составляющей в себестоимости товара. Двигателем продаж в этом случае становится не реклама, а полка магазина, лояльность покупателя к какой-либо сети. Продавец, владеющий правами на торговую марку, торгует товаром, произведенным по контракту специально для него. Принимая во внимание, что в среднем доля

маркетинговых издержек составляет 30–40 %, легко понять, что снижение себестоимости на эту величину позволяет организовать и хорошие продажи (благодаря низким ценам), и серьезную маржу.

Директор по маркетингу компании «СП» ведет переговоры со многими сетями, заинтересованными в производстве СТМ в сегменте соков и детского питания. Вопросы лояльности ритейлеров для директора – на первом месте. Выгода для «СП» по таким контрактам заключается в следующем:

- любой производитель обычно загружает мощности и обеспечивает сбыт по плану;
- продажи стабильны и прогнозируемы;
- контрактное производство оптимизирует затраты на рекламу, поскольку усилия по продвижению собственных марок делают ритейлеры;
- минимизируются затраты на создание и управление собственным брендом;
- все ресурсы направляются на совершенствование производства.

Директор компании «СП» намерен создать серьезные конкурентные преимущества своего товара. По его распоряжению были просчитаны издержки компании на содержание маркетинговой службы, отдела продаж, а также по бонусам, скидкам и входу на рынок, которые компания платит в условиях жесткой конкуренции. Расчеты показали, что производство СТМ даже выгоднее создания собственного бренда.

На предстоящих переговорах с торговой сетью «Дон» директор «СП» поручает директору по маркетингу согласовать условия сотрудничества по СТМ.

1.

Вы – директор по маркетингу компании «СП». Готовясь к переговорам с торговой сетью «Дон», вы хорошо подготовились: собрали информацию о работе этого ритейлера с года его основания, узнали историю его взаимоотношений с производителями соков, в особенности с про-

изводителями частных марок. Вам известно, что один из минусов такого взаимодействия – жесткий прессинг со стороны заказчика.

Предполагая, что представители «Дона» потребуют для себя максимально выгодных условий по составу продуктовой линии и цене, вы готовы к жесткому торгу. Вы рассчитываете получить возможность более точно планировать свои доходы и расходы в среднесрочной перспективе, а также снять вопросы: продажи произведенного объема, контроля над изменением конъюнктуры рынка, цен и рисков после подписания контракта.

Вы знаете, что во время обсуждения условий контракта следует с особой осторожностью относиться к обещаниям типа «Мы вас завалим заказами, главное держите качество и цену», так как ритейлер может начать «прессовать» «СП» относительно цены, смены упаковки и рекламы.

Вы будете вариативно использовать стратегии сотрудничества и соперничества, убеждая другую сторону в исключительности вашего предложения по поставке соков и детского питания тем, что:

- технологические и финансовые возможности позволяют вам ежегодно увеличивать объем производства в соответствии с увеличением товарооборота «Дона»;
- ваша продукция имеет постоянное качество.

Вы будете допускать и способствовать организации регулярной системы контроля качества соков и детского питания по всем составляющим: оборудованию, технологическому процессу, материалам, сырью и кадрам.

2.

Вы – директор отдела закупок компании «Дон». «СП» – не первый производитель, переходящий на производство частной марки. Вы осведомлены о высоком качестве их соков, но у вас есть сомнения (слухи) по использованию некоторых видов импортного сырья для детского питания. Один ваш давний партнер в Краснодаре хотел бы получить заказ на поставку своего сырья в «СП», но ему уже дважды не удалось договориться об этом.

Вы знаете, что вам предстоит довольно жесткий торг о цене, поэтому будете апеллировать к переменным составляющим будущего контракта. В частности, вы согласитесь разработать дизайн упаковки и название за счет сети, но заказ и приобретение упаковки будет осуществляться за счет «СП». Вы также будете настаивать и на сертификации и регистрации штрих-кода за их счет, и на доставке их продукции на распределительные центры «Дона».

Ваша компетенция и программа максимум – составить договор таким образом, чтобы он предусматривал снижение цены на товар производителя и расширение его ассортимента в определенных условиях.

3.

Вы – член переговорной команды «СП», специалист по СТМ. О цели и задачах переговоров вас информирует директор по маркетингу компании.

Ваша задача на переговорах – минимизировать угрозу для бренда «СП», поскольку товар под частной маркой будет фактически копировать его успешный аналог, а цена его будет существенно ниже. Кроме того, по требованию ритейлера, частная марка может и не носить название сети, и тогда «СП» начнет конкурировать с самим собой.

Ваша задача осложняется тем, что в России диктат сети остановить практически невозможно, в отличие от европейских стран, где в 1960–1970-х годах были приняты законодательные меры по отношению к гипермаркетам. В России такой защиты производителя нет.

Тем не менее вы продумали свою линию защиты бренда и отражения ее в контракте. Ваша презентация продуктов компании должна убедить представителей «Дона» в выгоды вашего предложения.

Во время дискуссии вы будете играть роль «хорошего парня» и использовать все необходимые приемы НЛП в зависимости от адресата.

4.

Вы – менеджер отдела продаж компании «Дон». Всю информацию о возможном партнере-производителе вы получили от директора отдела закупок.

Ваша задача – подготовить данные о распределении затрат и прибыли в магазинах вашей сети. Для этого вы поработали с бухгалтерией. С учетом ваших предполагаемых расходов: постоянных (аренда помещения) и переменных издержек (изменения в продажах, электроэнергия и т. д.); прямых (логистика) и косвенных расходов (в каждом магазине) – составили схему по 5 центрам предполагаемой прибыли от сотрудничества с «СП» в вашем городе.

Вы понимаете, что продукция «СП» позволит вам «снять сливки», по крайней мере, в первые месяцы продаж, но в ваших интересах привести аргументы, которые позволят склонить производителя к принятию вашего решения: внести в контракт пункт о возможности изменения цены на их продукцию, если продажи будут падать.

Кроме того, вы бы хотели, чтобы большую часть затрат на рекламу (70 %) нес производитель. За это вы готовы ставить их продукцию на более престижные полки супермаркетов.

**Образец схемы товарооборота
по ритейлерским центрам сети «Дон»**

Магазин	Товарооборот по продукции СП в млн руб. в 2007 г.	Доля в общем товарообороте по СП
«Дон» Центральный	20	30 %

**Результаты работы с заданиями к кейсам
и участия в деловой игре**

№	Выполненные задания: название кейса/игры	Презентация	Письменный ответ	Отметка преподавателя
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
ИТОГО				

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Примеры ответов на задания к кейсам

Глава 6.

Кейс 1.

1. «Газпром» и CNPC договорились о привязке цены на газ не к стоимости угля, а к цене на нефтепродукты. Стороны заявили о сенсационных договоренностях, согласно которым поставки российского газа в Китай должны начаться в 2011 году, а их объем планируется довести до 60–80 млрд кубометров в год (для сравнения: поставки в Западную Европу сейчас составляют 120 млрд кубометров в год). Если раньше говорилось о возможности строительства газопровода с территории Дальнего Востока или Восточной Сибири, то теперь было заявлено, что в Китай пойдет еще одна труба «Алтай», протяженностью 3 тыс. км от Западной Сибири до восточных районов Поднебесной. Мощность каждой из двух труб должна составить 30–40 млрд кубометров. Впрочем, громкие заявления о газопроводах дают немало оснований для скепсиса. Стоимость двух трубопроводных проектов оценивается в 10 млрд долларов – это весьма немалая ноша для отягощенного многими инвестиционными проектами «Газпрома». Чтобы взвалить на себя еще и китайское направление, российскому газовому монополисту предстоит пройти с китайцами нелегкий переговорный путь – от общих принципов ценообразования до конкретных цен и условий поставки. Кроме того, пока неясно, за счет чего «Газпрому» удастся добиться прироста добычи, адекватного китайским потребностям. Производственные показатели компании в последние годы почти не увеличиваются, инвестиции в добычу и геологоразведку находятся на низком уровне, работы по освоению газовых месторождений Восточной Сибири «Газпром» вообще по большому счету и не начинал. В то же время госкомпания планирует наращивать экспорт в Западную Европу, а внутренний спрос определенно не намеревается падать. «Заявленный в рамках первого этапа объем поставок – 30–40 млрд кубометров в год – кажется вполне

реальным. Главное, чтобы «Газпром» активно проводил политику замещения своих внутренних поставок поставками независимых производителей газа», – считает Дмитрий Мангилев.

Глава 10.

Кейс 1.

1. Эти высказывания провоцировали «Mittal Steel» выдвигать более выгодные для «Arcelor» предложения о 45-процентном, а не контрольном пакете акций и меньшинстве в совете директоров компании. Таким образом «Arcelor» заставил «Mittal Steel» пойти на значительные уступки.

2. Открытое предложение о поглощении «Северстали» отвергали акционеры из числа хеджевых фондов и спекулянтов, рассчитывавших получить быструю отдачу от вложений в акции «Arcelor». В случае если бы слияние «Северстали» с «Arcelor» состоялось, они не получили бы ничего, кроме возможного роста капитализации, в то время как «Mittal Steel» предлагала живые деньги.

Многие западные фонды высказывали претензию к «Северстали», считая ее недостаточно прозрачной, а ее акции – недостаточно ликвидными. Так, глава хедж-фонда «Centaurus Capital» Бернар Оппети заявил, что сделка с «Северсталью» «разрушает стоимость “Arcelor”». А управляющий фондом «Amber Capital» Джозеф Огурлиан отметил, что активы, вносимые Алексеем Мордашовым в оплату акций «Arcelor», «не имеют справедливой оценки».

По мнению аналитиков, таким отрицательно настроенным по отношению к «Северстали» инвесторам-спекулянтам принадлежит в совокупности 20–25 % акций «Arcelor».

Еще одна группа противников – это те, кто видит в слиянии российскую угрозу. «Российский бизнес, при всем том прогрессе, который был достигнут в последние годы, по-прежнему непрозрачен по европейским меркам. Происхождение капитала не всегда понятно, имущественные вопросы, как показала история с ЮКОСом, могут всплыть по прошествии очень многих лет. Непонятно, как будет вести себя российская власть. Будет ли она, используя опыт с ЮКОСом, пытаться поставить те или иные активы (в том числе и в металлургии) под свой контроль? Будет ли она, используя опыт «Газпрома» с отключением газа Украине этой зимой, использовать бизнес-интересы для достижения политических целей?»

Самой жесткой критике подверг и Мордашова, и «Северсталь», и всю Россию функционер из «Mittal Steel» Роланд Баан: «Акционеры “Arcelor” ничего не покупают, напротив, сделка означает переход “Arcelor” под контроль Мордашова. Обязательства не покупать акции “Arcelor” в течение нескольких лет не помешают Мордашову вскоре получить контроль над компанией. Господину Киншу, председателю совета директоров “Arcelor”, больше семидесяти лет, господин Долле, президент компании, останется на своем посту только год. После этого у руля “Arcelor” будет лишь один человек, и это Мордашов. Поэтому акционерам “Arcelor” следует опасаться союза с “Северсталью” из-за зависимости от российского правительства».

3. С одной стороны, горизонтальные слияния позволяют экономить на издержках от большего масштаба и переносить управленческий опыт более эффективных компаний-поглотителей в менее расторопные поглощаемые.

С другой стороны, для сталелитейной отрасли можно привести некоторые особые причины, которые двигают логикой слияний и поглощений. В них нет ничего сложного и таинственного, однако для полной прозрачности неподготовленному читателю требуется довольно много объяснить.

Первая причина – цены на сталь. Самые крутые всплески цен с 1900-го по 2002 год случались в годы наибольших военных противостояний. Всплески приходились на годы Первой и Второй мировых войн и на отдельные этапы холодной войны. Объемы выплавки стали на душу населения отражают степень индустриализации страны, а не ее естественные конкурентные преимущества в этой области, а в современных условиях рынок выбирает сталь не по национальному признаку, а по критерию более низких цен. Поскольку качество массовых видов проката практически одинаково у всех производителей, пострадавшими тут же оказались компании стран с самыми высокими производственными издержками. В первую очередь это США и европейские страны. Реакция последовала незамедлительно – в виде вала антидемпинговых расследований против производителей из других стран и прочих протекционистских мер. Но даже и эти меры не смогли спасти западную стальную отрасль. Только в США в 1997–2004 годах было подано около 50 заявлений о защите от кредиторов, то есть в процедуру банкротства входили почти все американские производители. В Европе случаев банкротств было меньше, но в целом состояние местной стальной индустрии оказалось не намного лучше.

Конъюнктура стального рынка циклична. В нижней точке цикла с минимальным уровнем спроса большинство компаний в странах с развитой экономикой вынуждены сокращать объемы производства (очень показательна реакция американских компаний на конъюнктурный спад 2000–2001 годов). Но поскольку их постоянные издержки велики, это сокращение не решает всех проблем, и они вынуждены работать на грани рентабельности или даже в убыток. В верхней точке цикла с высоким уровнем спроса и цен те, кто выжил, загружают простаивающие мощности и зарабатывают сверхприбыли. Поэтому-то «Arcelor», созданный в свое время на базе трех европейских компаний с целью справиться с кризисом, сейчас процветает.

Кроме того, глобальная тенденция мирового стального рынка – концентрация капитала – носит долговременный и стратегический характер. Отрасль зажата между сильно концентрированными поставщиками сырья и столь же сильно концентрированными потребителями, в первую очередь плоского проката (это основной вид проката). Битва потребителей стали и ее производителей носит стратегический характер, и укрупнение металлургических компаний – это попытка ответить на волну слияний в автомобильной промышленности.

Старт консолидации мировой сталелитейной индустрии дан лет шесть назад. С тех пор были созданы две уникальные корпорации – «Arcelor» (образована после слияния испанской «Aceralia», люксембургской «Arbed» и французской «Usinor» в ходе попытки справиться с кризисом в европейской стальной отрасли) и «Mittal Steel», у каждой из которых объемы выплавки стали перевалили за 50 млн тонн (до этого момента лидеры рынка производили 20–30 млн тонн). По единодушным прогнозам отраслевых специалистов, лет через десять жизнеспособными на мировой арене окажутся всего несколько компаний с объемами производства 100–150 млн тонн. Российские игроки по объективным причинам приподнялись к началу большой гонки за лидерство, однако шансов своих еще не упустили. Совокупно четыре наших крупнейших игрока («Северсталь», «Магнитка», НЛМК и Евразхолдинг) выплавляют примерно 45 млн тонн стали, и их объединение могло бы создать компанию, способную войти в когорту мировых лидеров. Если бы к этому списку добавились «Arcelor» и «Corus», то новообразование мощностью под 120 млн тонн навсегда бы обеспечило себе место под солнцем на мировом стальном Олимпе.

4. У пассивной стратегии, направленной лишь на ориентацию на внутренний рынок, есть серьезные недостатки. Россия сейчас обладает серьезными естественными конкурентными преимуществами в виде хо-

рошей железорудной и угольной базы и наследственным конкурентным преимуществом в виде мощных производственных активов, доставшихся нам от СССР. И то, что наши заводы технологически далеко не самые современные, не умаляет этого преимущества. Бразилия, обладающая уникальными запасами железной руды, рвется стать мировым центром производства стали. Не получается – слишком затратно строительство сталелитейных заводов. Не может совершить индустриальный рывок и Индия – страна с населением более миллиарда человек выплавляет всего 35 млн тонн стали, то есть в два раза меньше, чем Россия, и в десять раз меньше Китая. Сам Китай, хотя и выплавляет в три раза больше стали, чем его ближайшие преследователи, только приблизился к насыщению внутреннего рынка и до внешней экспансии просто не дорос.

Крупные российские комбинаты быстро стареют, нужны средства для их полного обновления. Новая структура спроса диктует необходимость строить новые заводы. Нужны разработки новых месторождений угля и руды. На все это требуются деньги. Много денег: десятки миллиардов долларов. Можно, конечно, оставить все как есть – авось пронесет. Да вот загвоздка. Конкурентные преимущества России не вечны. Эффект дешевого сырья, эксплуатация которого привела к появлению отряда зажиточных российских стальных баронов, неизбежно будет ослабевать. Поэтому, оставив все на своем месте, через пять-десять лет мы получим очередную проблему, для решения которой придется призывать к инвестиционному проекту национального масштаба. Может стоит сполна отыграть эффект наших нынешних конкурентных преимуществ и максимальное быстро решить все потенциальные проблемы в ходе глобальной интеграции, в первую очередь с Европой?

5. Для успеха спланированной экспансии российского капитала нужно было избежать ярости в натиске, с которым взялись вести переговоры наши бизнесмены. Необходимо было действовать тактичнее и осторожнее, то есть долго и настойчиво доказывать, что наш российско-европейский стальной альянс будет выгоден обеим сторонам. Возможно, следовало бы согласиться на какой-то дополнительный размен с Европой для доказательства своей лояльности и истинной дружественности намерений.

Кейс 3.

4. Появление первой трансатлантической биржи «NYSE-Euronext», по-видимому, инициирует волну слияний в биржевом секторе. Первые

кандидаты – лондонская LSE и нью-йоркская NASDAQ. NASDAQ в 2005 году уже приобрела 24 % акций London Stock Exchange. В начале 2006 года в прессу просочилась информация о переговорах по поводу возможного слияния двух компаний, однако предложение NASDAQ было отклонено президентом LSE Кларой Фурзе из-за небольшой суммы премии на акции лондонской биржи. Отчасти нежелание LSE сливаться с NASDAQ было связано с профильным характером американской биржи, 90 % акций которой относится к высокотехнологичному, очень волатильному сектору.

«Но сегодня давление по поводу такой сделки будет гораздо больше. Если в начале года менеджмент LSE мог выбирать, то теперь, с появлением первой трансатлантической биржи, конкуренция за клиентов будет быстро расти. Поэтому слияние между LSE и NASDAQ, скорее всего, лишь дело времени – в нем сейчас очень заинтересованы обе компании, а не только американцы», – рассказал «Эксперту» независимый финансовый консультант Бен Одли, директор финансовой компании «Audley Associates».

В гонку слияний, вероятно, включатся и азиатские площадки. Президент Токийской фондовой биржи (TSE) Тайдзо Нисимури заявил, что TSE внимательно следит за событиями на рынке и рассматривает варианты альянса с американскими биржами, что позволило бы проводить торги 24 часа в сутки. По мнению аналитиков, из-за слияния «Euronext» и NYSE также резко возросла вероятность объединения фондовых бирж Азиатского региона – как между собой, так и с японской TSE. Объектами сделок в ближайшие годы могут стать биржи Сиднея, Сингапура, Гонконга и Шанхая.

Наверное, не будет бездействовать и «Deutsche Boerse». Немцы могут возобновить попытки создания альянса с LSE. Но если та предпочтет NASDAQ, то франкфуртская биржа будет вынуждена искать партнеров в континентальной Европе, например, миланскую «Borsa Italiana» или фондовые биржи Мадрида, Цюриха и Вены.

Глава 11.

Кейс 1.

1. Пэт выбрала стратегию сотрудничества и получает заслуженный выигрыш по большинству пунктов. Она действует лучше многих покупателей, менее подготовленных к ведению переговоров. Она не

могла предвидеть всех случайностей, и отклонения от ожидаемого хода обсуждения заставляли ее вносить поправки в план и управлять переговорами с учетом этих поправок. Джон, скорее всего, не был готов к встрече со столь искушенным клиентом; возможно, уходя, он будет приговаривать, что покупатели с каждым днем становятся все требовательнее. Сделка еще не завершена, но она заметно продвинулась. Кажется, что Пэт «перетянула одеяло на себя», хотя сделка остается прибыльной и для торгового агента.

2. Пэт хорошо управляет процессом переговоров на всех стадиях. Она хорошо продумала свои пожелания, планируя процесс переговоров. Пэт знала, что переговоры могут отклониться от заранее продуманного плана, но старалась найти приемлемое решение в каждой конкретной ситуации. У нее были твердые намерения не отступать, но при этом Пэт гибко использовала динамику встречи, жонглировала открытыми и закрытыми вопросами с учетом позиции партнера.

3. Пэт использовала приемы «услуга за услугу», «выполнение обещаний», «симпатия» и «авторитет».

4. В результате переговоров Джон, конечно, получил заказ, но Пэт выиграла ряд уступок:

- дисконд в долг на шесть месяцев при условии оплаты в текущих ценах;
- два дополнительных пакета программного обеспечения бесплатно;
- после доставки у нее заберут коробки и ящики;
- тренинг у нее дома, а не в учебном центре. Она смогла представить это как необходимое условие своего заказа;
- дополнительную 4%-ю скидку;
- ей не удалось получить бесплатную гарантию, и она предложила рекламировать фирму в статье об офисном оборудовании и тактично пообещала порекомендовать компанию своему другу;
- Пэт сэкономила достаточно, чтобы приобрести именно тот принтер, который она хотела. Она управляла процессом заключения сделки: она вела его последовательно, так как была подготовлена к переговорам. Джон, наоборот, потерял деньги и приобрел опыт. Он получил достаточно прибыльный заказ, а также урок ведения переговоров, за который тоже надо платить.

5.

1. ...в целом она понятна. *(Но не полностью правильна.)*
2. Я не так хорошо разбираюсь в технике... *(Вы можете легко мною управлять.)*
3. ...стоимость превышает ту сумму, которую я могу потратить... *(Я не куплю у вас, если вы не пойдете на уступки.)*
4. Для вас это не так уж сложно... *(Маленькая лесть...)*
5. ...сделает ваше предложение в целом более привлекательным. *(Без этого оно непривлекательно или совсем неприемлемо.)*
6. Да. *(На данный момент).*
7. ...Возможно, я смогу... *(Ничего не обещано, никаких гарантий.)*
8. ...у меня есть другие предложения... *(Я еще не решила – не упустите момент.)*
9. ...может быть, ему понравится эта идея. *(И он будет вам благодарен.)*
10. ...на следующем этапе? *(Может ли кто-то в вашей организации решить по-другому?)*

Кейс 2.

1. Стратегия Крейга в ходе переговоров несколько раз менялась. Иногда, оказываясь припертым к стене, он вынужден был идти на открытую конфронтацию. Крейг, как и оба участника конфликта, мог потерять над собой контроль, ему приходилось напоминать спорщикам о губительных последствиях их нежелания пойти на компромисс.

2. В течение месяца, пока шли переговоры, Крейг пользовался несколькими приемами, чтобы контролировать ход дискуссии:

- *Формирование ожиданий.* Перед очередным совещанием Крейг сообщал Льюису, что Ривис продолжает настаивать на всей полноте ответственности за проектно-конструкторские работы, и разъяснял приводимые им доводы. Одновременно он старался убедить Ривиса в том, что Льюис претендует лишь на самостоятельность в решении текущих проблем.
- *Руководство дискуссией.* Когда атмосфера накалялась до предела, Крейг брал на себя руководство дискуссией, указывая, кто из оппонентов и в каком порядке будет излагать свои позиции, в частности, использовал модель трехстороннего участия: «Я попросил Ривиса начать... после чего попросил Льюиса ответить...» и т. д.

- *Смена ролей.* Крейг помогал каждому участнику дискуссии уяснить доводы оппонента. Например, он предлагал Льюису повторить довод, только что приведенный Ривисом, после чего спрашивал Ривиса, правильно ли Льюис понял его мысль.
- *Ослабление напряженности.* После очередного жесткого заявления Ривиса, когда повисала напряженная тишина, Крейг нарушал ее, с иронией замечая: «По всей вероятности, Джеку Льюису следует безоговорочно принять только что высказанные требования и оповестить всех об этом радостном событии».
- *Передача информации.* Для того чтобы процесс переговоров не прерывался, Крейг взял на себя роль посредника, передающего информацию от одного оппонента к другому: «Я излагал Ривису аргументы Льюиса, добавляя от себя: “Льюис искренне стремится определить, насколько возможно участие инженеров предприятия в выполнении небольших местных проектов”».
- *Формирование предложений.* С самого начала Крейг был убежден: его задача заключается в том, чтобы разработать варианты решения проблемы и поочередно предложить их руководителям враждующих группировок.

Почти в самом конце переговорного процесса, уже перейдя к челночной дипломатии, Крейг продолжал выдвигать перед участниками конфликта все новые и новые идеи его мирного разрешения. Так, он предложил, чтобы в тех случаях, когда проектные работы будут проводиться силами специалистов предприятия, центральное проектно-конструкторское бюро брало на себя функции контроля и оценки.

3. В данном примере демонстрируется использование модели привлечения посредника для разрешения конфликта, сложившейся в корпорации «Eico».

4. Эта модель взаимодействия существенно снизила напряженность во взаимоотношениях двух подразделений и улучшила их функционирование по многим параметрам: позволила устранить узкие места, ускорить решение первоочередных задач и значительно повысить реалистичность и функциональность проектных разработок. Между проектным бюро и предприятием образовалась своего рода «переходная зона». Менеджеры предприятия осуществляют ряд функций, связанных с техническим обслуживанием, а это неизбежно предполагает выполнение определенного объема проектно-конструкторских работ.

5. Отсутствие прямого рабочего контакта между Ривисом и Льюисом отрицательно сказывается на моральном климате их подразделений, прово-

цирует такой вид организационной коммуникации, как слухи об их разногласиях, и снижает общую эффективность деятельности сотрудников. Хотя конфликт между центральным проектно-конструкторским бюро и руководством завода уже не вызывает у президента корпорации Макфеддена прежнего беспокойства, дела в корпорации «Elco» не всегда идут гладко...

Кейс 3.

4. Несетевую розницу могут «воспитывать», во-первых, инвестируя в сеть торговых представителей, которой до сих пор, можно сказать, не было, а во-вторых, за счет более четкого позиционирования. «Так как у нас продукт достаточно дорогой, он должен присутствовать в магазинах самообслуживания. Туда ходят люди с относительно большим достатком – это раз, два – мы можем там провести промоакции. Менеджерам известно, что в маленьком магазинчике дегустацию проводить бессмысленно».

5. Нехватку денег медовары могут компенсировать за счет повышения рентабельности, а для этого необходимо придумать разные маневры по увеличению загрузки мощностей. В частности, можно расширить ассортимент: к выпускаемым сортам медовухи и сбитня на весенне-летний сезон добавлять несколько сортов разливного медового кваса. Если производители медовухи готовы удовлетворять любой спрос, то они сохранят нынешние темпы роста и смогут удвоить выручку и в 2006 году.

Глава 12.

Кейс 1.

1. Александр применял такие уловки, как «создание ложного имиджа», «гусарская атака», «чтение мыслей», «протаскивание копченой селедки», блеф («игра на конъюнктуре») и «предложение заманчивых условий».

2. Целью Александра на переговорах с Алексеем было получение максимальных ценовых скидок. Для этого он опоздал на переговоры и несколько раз оставлял партнера одного, давая понять, что эта сделка для его компании не очень важна. Алексей занервничал и потерял бдительность, решив, что партнер демонстрирует пренебрежение лично ему.

3. Алексей не уточнил возможную сумму сделки и не дал информации, при каких объемах поставок «Нева» предоставляет скидки и в каких размерах.

4. У Алексея была возможность выиграть сделку, если бы он смог распознать уловки Александра и вернулся к переговорам о цене.

**Источники, использованные
для составления кейсов**

1. Аутстаффинг // Ведомости. – 2004. – 10 марта.
2. Бутмен, Н. Побеждать в переговорах. Как? : пер. с англ. / Н. Бутмен. – М. : Эксмо, 2008.
3. Васильчук, Е. «ФК-новости» Брюссель / Е. Васильчук. – Режим доступа: <http://rg.ru/tema/avtor-EvgenijVasilchuk/index.html>.
4. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. Классика Harvard Business Review : пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Власова, Н. Краткий кодекс переговорщика / Н. Власова. – М. : Эксмо, 2008.
6. Волгин, Н. А. Кейз-стади в подготовке экономистов и менеджеров : учебник для вузов / Н. А. Волгин, Ю. Г. Одегов, О. Н. Волгина. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2004.
7. Кеннеди, Г. Основы ведения переговоров / Г. Кеннеди. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006.
8. Креславский, Е. С. Успешное ведение переговоров / Е. С. Креславский. – СПб. : Решение, 1999.
9. Кузнецов, А. Маркобесие / А. Кузнецов // Волгоградский бизнес-журнал. – 2007. – № 5(12). – С. 36–46.
10. Кэмп, Дж. Сначала скажите «НЕТ». Секреты профессиональных переговорщиков / Дж. Кэмп. – М. : Добрая книга, 2003.
11. Примаков, Е. М. Разворот над Атлантикой / Е. М. Примаков. – Режим доступа: <http://mirmax.chat.ru/pages/razvorot/html>.
12. Ремчуков, К. В. Россия и ВТО. Правда и вымыслы / К. В. Ремчуков. – М. : Международ. отношения, 2002.
13. Стивенс, М. Ваш маркетинг – отстой! / М. Стивенс. – М. : РОСМЭН-БИЗНЕС, 2005.
14. Тихонович, Э. Деловые переговоры : метод. рекомендации / Э. Тихонович, И. А. Дудина. – Волгоград : Волгогр. науч. изд-во, 2005.
15. Эксперт. – 2006. – № 12–21, 36–38.
16. Lewis, R. D. When Cultures Collide: Managing Successfully Across Cultures / R. D. Lewis, N. Brealey. – L. : Publishing House, 2000.
17. Louis, M. R. Acculturation in the Workplace: Newcomers as Lay Ethnographers / M. R. Louis // Organizational Climate and Culture / ed. B. Schneider. – San Fransisco : Jossey-Bass, 1990.

18. Veiga, J. F. Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What will Tomorrow Bring? / J. F. Veiga, J. N. Yanouzas, Aa. K. Buchholtz // Business Horizons. – 1995. – July – Aug.

19. Wilson, R. O. Diagonal Communication Links Within Organizations / R. O. Wilson // The Journal of Business Communication. – 1992. – № 29. – P. 129–141.

20. Young, K. S. Oral Communication / K. S. Young, H. P. Travis. – Long Grove : Waveland Press, Inc., 2004.

СОДЕРЖАНИЕ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	7
Глава 1. РОЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ В ДЕЛОВОМ СООБЩЕСТВЕ	9
Глава 2. ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА	40
Глава 3. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ	55
Глава 4. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ	75
Глава 5. ИНТЕРЕСЫ СТОРОН В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ	92
Глава 6. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ НА ПЕРЕГОВОРАХ	107
Глава 7. ПСИХОЛОГИЯ ТРУДНОСТЕЙ В РЕШЕНИИ ПРОБЛЕМ	123
Глава 8. СОЗДАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ	137
Глава 9. ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	158
Глава 10. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ	170
Глава 11. СТРАТЕГИИ, ТАКТИКИ И ИНСТРУМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ	205
Глава 12. ПСИХОЛОГИЯ МАНИПУЛИРОВАНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ	226
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	250
ПРИЛОЖЕНИЯ	252
<i>Приложение 1. Глоссарий терминов, относящихся к переговорному процессу</i>	<i>252</i>
<i>Приложение 2. Структура культурного окружения международного бизнеса. Модель Т.Н. Глэдвина и В. Терпстра</i>	<i>267</i>

<i>Приложение 3. Типология национальных деловых культур по Э. Холлу: низкоконтекстуальные и высококонтекстуальные культуры</i>	268
<i>Приложение 4. Система западных ценностей по Дж. Рокичу</i>	271
<i>Приложение 5. Культурные кластеры по Ф. Тромпенаарсу</i>	272
<i>Приложение 6. Единый деловой протокол Российской Федерации</i>	273
<i>Приложение 7. Расширенная технологическая схема деловых переговоров</i>	281
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	283

**РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
«ПЕРЕГОВОРНЫЕ КЕЙСЫ: РЕШАЕМ ПРОБЛЕМЫ»**

ПРЕДИСЛОВИЕ	293
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ РАБОТЫ С КЕЙСАМИ	294
КЕЙСЫ И ЗАДАНИЯ К НИМ	299
К главе 1 «Роль переговоров в деловом сообществе»	299
1. Электронные переговоры	299
2. Разворот над Атлантикой	300
3. Упущенные возможности	304
К главе 2 «Основные составляющие переговорного процесса»	307
1. Picos	307
2. Экспедиция	309
3. Euphoric	310
К главе 3 «Подготовка к переговорам»	312
1. Техасская перестрелка	312
2. «Газпром» И RosUkrEnergo	316
3. Mustang	318
К главе 4 «Начало переговоров»	320
1. Стихийная забастовка	320
2. Россия договорилась с Европой	322
3. Испытано на чиновниках	324

К главе 5 «Интересы сторон в переговорном процессе»	327
1. Дорога в ад	327
2. Восточные перспективы: позиции и интересы	332
3. Пока еще нужны	337
К главе 6 «Решение проблем на переговорах»	340
1. Любовь и ненависть	340
2. Хамство отчаяния?	346
3. Переговоры России и Ирана: разумная формула?	348
К главе 7 «Психология трудностей в решении проблем»	351
1. Интервью с подчиненным	351
2. Извините, но место занято	356
3. На перекрестке	361
К главе 8 «Создание альтернативных вариантов»	363
1. Из-за Китая?	363
2. Активы СССР	367
3. Раздел наследства	369
К главе 9 «Завершение переговоров»	372
1. Бриллианты не для туземцев	372
2. Переговоры Россия – ЕС	377
3. Приключения Southern Candles во Франции	381
К главе 10 «Психология принятия решений в переговорном процессе»	384
1. Поражение «белого рыцаря»	384
2. Духи – не водка	390
3. Первая мировая: французский выбор	394
К главе 11 «Стратегии, тактики и инструменты переговоров»	399
1. Купля-продажа	399
2. Elco Corporation	409
3. Глобальный бренд в Суздале	416
К главе 12 «Психология манипулирования на переговорах»	420
1. Обещание	420
2. Консультант	423
3. График поставок	427

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ	431
Методические рекомендации по организации деловых игр	431
Переговорный сценарий	433
Переговорный сценарий «Купить бизнес?».	433
Деловая игра «Аутстаффинг»	440
Деловая игра «СТМ»	445
Результаты работы с заданиями к кейсам и участия в деловой игре	450
ПРИЛОЖЕНИЯ	451
<i>Приложение 1.</i> Примеры ответов на задания к кейсам	451
<i>Приложение 2.</i> Источники, использованные для составления кейсов	461

Для заметок

Учебное издание

Дудина Ирина Анатольевна

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
«ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:
ИСКУССТВО И РЕМЕСЛО»**

Главный редактор *А.В. Шестакова*
Редакторы: *С.А. Астахова, О.Н. Лысенко*
Техническое редактирование *О.Н. Лысенко*
Оформление обложки *Н.Н. Захаровой*

Подписано в печать 02.02 2009 г. Формат 60×84/16.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Усл. печ. л. 27,2.
Уч.-изд. л. 29,3. Тираж экз. Заказ . «С» .

Издательство Волгоградского государственного университета.
400062 Волгоград, просп. Университетский, 100.