

# ЛЕКЦИЯ 6. ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕГОВОРОВ. СТРАТЕГИИ, ИГРЫ

- Переговоры - это один из ключевых моментов в деятельности бизнесмена, а умение их вести - одно из важнейших умений.

- Успешность бизнеса напрямую зависит от способности договориться с партнерами, инвесторами, клиентами, иногда с конкурентами.

- В любой деятельности, при ведении переговоров можно выделить стратегию и тактику и рассматривать их по отдельности.

- Стратегия - это стержень, основа, на которой держится вся деятельность, это те базовые принципы, о которых никогда нельзя забывать и к которым необходимо постоянно обращаться.

Пренебрежение стратегией часто приводит к тому, что называется «выиграть битву, но проиграть войну».

Стратегия определяет ответы на вопросы, почему и зачем вы вступаете в переговоры. Не следует путать два этих вопроса.

Вопрос «почему» подразумевает причину, а вопрос «зачем» - цель переговоров. Причины чаще всего выглядят как цепь событий или обстоятельств, которые вроде бы «вынуждают» вас с кем-то о чем-то договариваться, то есть приводят вас к убеждению, что без переговоров не обойтись.

Цель должна быть определена конкретно, недопустимы расплывчатые, слишком абстрактные формулировки. Конкретность подразумевает, что вы точно знаете, чем должны закончиться переговоры: предоставлением необходимого кредита (именно той суммы, ради которой вы идете на переговоры), получением скидки требуемого размера, подписанием договора на тех условиях, которые вам нужны.

Цель должна быть согласована с реальностью; если планка ваших требований непомерно высока, результат вас обязательно разочарует. Иногда те цели, которые ставит перед собой руководитель, напоминают попытку перепрыгнуть одним махом через широкую реку. Часто более разумным подходом является строительство моста, пусть более длительное, но зато и более надежное.

Цель должна согласовываться с текущим состоянием вашей организации, с ее нынешними потребностями.

Желательно, чтобы цель была понятна вашим сотрудникам, поддерживалась и разделялась ими. Это даст вам серьезную моральную и интеллектуальную поддержку.

Цель должна быть связана именно с вашими усилиями, а не предполагаться как удачное стечение обстоятельств или великодушие со стороны партнера.

Идя на переговоры, очень полезно знать не только свои причины и цели, но также причины и цели противоположной стороны.

# ДВА ПУТИ ВЫЯСНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ПАРТНЕРА:

Можно найти источник информации внутри их организации или на стороне (своего рода разведка). Это вроде бы предпочтительно, но часто требует больших усилий, а кроме того, существует опасность попасть в ловушку.

Умение пользоваться «множественным видением» (альтернативной точкой зрения). Это подразумевает умение смотреть на ситуацию с разных позиций.

# ТРИ СПОСОБА ВОСПРИНИМАТЬ СИТУАЦИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

- Есть «первая позиция» - это ваше видение ситуации.
- Есть «вторая позиция» - видение с противоположной стороны. Здесь вы должны представить себя на месте вашего визави и решить, чего бы вы хотели от этих переговоров.
- И есть «третья позиция». Побывав в первых двух, вы можете затем увидеть всю ситуацию целиком как бы со стороны: две договаривающиеся стороны во взаимодействии, которые чего-то хотят друг от друга. Так вы можете оценить, как согласуются ваши цели с целями визави. Полезно также представить ваше взаимодействие в какой-нибудь метафорической форме (борьба, армрестлинг, игра в шахматы, танец или что-то еще), это помогает оценить ваш подход к переговорам.

- Переговоры полезно рассматривать как игру.
- В науке под термином «игра» понимают взаимодействие между несколькими сторонами, которое подчиняется каким-то правилам и нацелено на получение выигрыша.
- Ваша цель - это выигрыш.
- В действительности все игры делятся на «игры с нулевой суммой» и «игры с ненулевой суммой». Разница между ними в том, что в игре с нулевой суммой один игрок получает выигрыш за счет проигрыша другого игрока, а в игре с ненулевой суммой выигрыш может быть получен всеми игроками за счет их сотрудничества.

- Если вы захотите провести переговоры как игру с нулевой суммой, то вы попадете в очень напряженную и сложную ситуацию. Вы фактически попытаетесь переиграть партнера, отобрать у него то, что нужно вам, и оставить его в проигрыше. Само собой разумеется, что партнер будет этому всячески сопротивляться. Такого рода переговоры часто скатываются к шантажу, угрозам, обману, демонстрации силы и напоминают войну. Очень характерны при этом высказывания: «Я поставлю их на место», «Я покажу, кто из нас сильнее», «Я не уступлю».

- Гораздо более конструктивны переговоры, проводимые как игра с ненулевой суммой. Как уже было сказано, такая игра подразумевает сотрудничество.

Вообще, настоящие переговоры - это всегда игра с ненулевой суммой. Когда вы смотрите на ситуацию из «третьей позиции», постарайтесь увидеть, каким образом сотрудничество принесет выгоду обеим сторонам. Исходя из этого, формируйте ваши цели и стройте планы. Идите на переговоры в твердом убеждении, что вы идете сотрудничать, предлагать то, что обоюдовыгодно. Даже договариваясь о разделе ресурсов с соседним подразделением, попробуйте отказаться от попыток «урвать самый большой кусок», лучше подумайте, как ваше сотрудничество может повысить общий доход. Если задуматься, то альтруизм - это самая здоровая и выгодная форма эгоизма.

# МОРАЛЬНАЯ СТОРОНА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.

Среди наиболее принятых моральных принципов ведения переговоров выделим следующие:

- «Презумпция искренности». Выполнение данного постулата предполагает отказ от подозрений по отношению к партнерам, если их злая воля не установлена;
- «Конкретность истины». Указанное положение означает: ни одна из сторон не может считать свою позицию окончательной истиной, пока она не прошла экспертизу взаимного согласования. Если стороны садятся за стол переговоров, то они делают это для того, чтобы достичь договоренности по тому или иному вопросу, а не для того, чтобы навязать другой стороне свои взгляды;
- «Категорический императив истины». Означает требование говорить правду, только правду и ничего кроме правды. Правда, дипломаты шутливо добавляют: «Но не всю!» Моральная сторона переговоров в какой-то мере допускает игру на выигрыш, различные тактические маневры и хитрости. Единственное, что категорически не допускается на переговорах - это умышленный ввод партнера в заблуждение. При этом недопустимы любые формы обмана (ни ради высшей цели, ни благочестивый обман, ни маленькая ложь, ни большое мошенничество).

- - «Договоры должны соблюдаться». Это положение означает, что расторжение заключенного в ходе состоявшихся переговоров договора в одностороннем порядке независимо от сроков его действия является нарушением правового акта.
- - «Договор остается в силе, если обстоятельства не изменяются». В ряде случаев в теории и практике переговоров возникает проблема так называемых «неизменных обстоятельств». Она означает, что договор, заключенный при определенной ситуации, и когда стороны предполагали, что она не изменится, может быть односторонне расторгнут, если ситуация все же изменилась.
- - «Никто не может быть связан непосильными обязательствами». Этот постулат является оправданием для разрыва международных правовых актов. Практика переговоров показывает, что изменяющиеся обстоятельства и цели побуждают иногда стороны изменять своим договорным обязательствам.

- - «Всякое обещание должно быть выполнено». Обещание в переговорах означает уступку определенного рода. Сам переговорный процесс движется от уступки к уступке, поскольку заключительный результат переговоров - это соглашение, а соглашение есть позиция, уравновешенная уступками сторон. Если какая-либо уступка не реализована, то в итоге результат может быть сведен к нулю, а это значит, что вся работа была затрачена впустую.
- - «Статья регламента - закон переговоров». Принятие сторонами регламента означает согласованное обещание строго соблюдать процедуру и протокол обсуждения. Нарушение регламента одной стороной делает переговоры деструктивными.
- - «Симметричность деятельности». Это требование означает выполнение принципа «Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы поступали по отношению к тебе самому». В конечном счете, это означает недопустимость использования всех таких приемов и средств, которые квалифицируются как нелояльные: ложь, подозрения, сплетни, шантаж, оскорбления и т. п.

- - «Твердым курсом». Эта установка призывает стороны держаться намеченного пути, что означает: выбрав одну тему для обсуждения, нельзя ее подменять другой.
- - «Принцип дела выше дела принципа». Слишком жесткое следование предыдущему постулату может оказаться препятствием для достижения соглашения, если становится очевидным, что реальные факты не согласуются с декларируемыми принципами. Это серьезная дилемма, так как возникает вопрос - чему следовать: фактам («принцип дела») или принципам («дело принципа»)? Тем не менее, данный постулат делает позицию гибкой, мобильной, а не консервативной.

- - «Верно, это или ложно, но это так». Постулат требует различать моральную и аморальную грани позиций сторон. С одной точки зрения, он фиксирует то, что является позицией стороны, оставляя вопрос о том, верна она или нет, открытым для обсуждения. Это моральная компонента постулата. С другой точки зрения, утверждается сама эта позиция, независимо от того, верна она или не верна.
- - «Не низводить искусство до заработка» Постулат констатирует проблему соотношения понятий «честь мундира» и дело чести.
- - «Кому выгодно?». Этот постулат предлагает каждому решать, во имя чего ведется та или иная игра.

# ПОНЯТИЕ «РЕЗУЛЬТАТ» ПЕРЕГОВОРОВ.

- Договор - это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров.

По типам различают: экономический, политический, военный, торгово-финансовый и другие договоры.

- Пакт. В практике переговоров, особенно в международной сфере, наиболее значимые договоры, цель которых - обеспечение гарантий и согласованных действий, иногда называются пактами.
- - Конвенция. Это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования. Таковы конвенции о согласительной процедуре, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные, почтовые и другие. Конвенции обычно оформляются как правовое соглашение.

- - Декларация. По своей сути - это заявление от имени государства, правительства, партии, организации, физического лица. С другой стороны, декларация – это провозглашение каких-либо принципов и фактов, которые могут быть изложены устно (в торжественной форме) или письменно. Тогда декларация становится и документом. Декларации могут быть: таможенными, почтовыми, налоговыми и др.
- - Меморандум. Это дипломатический документ. В нем детально излагается существо вопросов, которые являются предметом дипломатической переписки. И декларация и меморандум можно рассматривать, как заверение сторон об их готовности придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе.

- - **Протокол.** Это документ, который в кратком изложении фиксирует соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора. Протокол может быть неотъемлемой частью самого договора. Обычно в виде протокола оформляются соглашения о продлении срока действия договора. Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению. В форме протокола фиксируется также результат работы согласительной комиссии, которая занималась урегулированием острого спорного вопроса.
- - **Протокол о намерениях.** Это соглашение, заключенное между сторонами. Оно не носит юридический характер. Его статус - прояснить и, в определенной степени, согласовать намерения сторон на основе выявленных в ходе переговоров общих интересов.

- - Соглашение. Это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемого на непродолжительный срок.
- - Джентльменское соглашение. Договор, заключенный сторонами в устной форме. Даже если его условия иногда излагаются письменно, он все равно не имеет статуса официального документа.
- Результаты переговоров обычно фиксируются путем обмена договорами, нотами, протоколами, заявлениями. Все эти документы имеют строго определенную форму изготовления.