

Роберт Херон и Каролина Ванденейбл

# ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

*ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО*



Роберт Херон и Каролина Ванденейбл

# ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

---

## Предисловие

*Переговоры - это часть нашей повседневной жизни. На работе (на производстве) переговоры являются основой для нахождения баланса интересов между рабочими и работодателями и достижения взаимоприемлемых периода и условий занятости. Таким образом, понимание переговорного процесса - предпосылка для развития прочных отношений на производстве. Это включает урегулирование производственных конфликтов через, например, примирение, которое может рассматриваться как продолжение переговорного процесса. Существует много факторов, которые повлияют на то, чего какая-то сторона (участник) может добиться от переговоров по производственным отношениям. К ним относятся общее состояние экономики, возможность предприятия платить по счетам, степень охвата профсоюзным движением на рабочем месте и состояние отношений между рабочими и работодателями вообще. Насколько искусны стороны в процессе переговоров - это другой фактор. Переговоры - это искусство, которое может быть развито. Следующие ниже определенные ступени в подготовке, проведении и завершении переговоров увеличат возможность достижения лучших результатов для обеих сторон. Данная публикация объясняет простым языком, что такое переговоры и что они излагают (устанавливают), шаги, которые могут последовать, чтобы сделать переговоры более конструктивными и успешными. Она может быть использована как для занятий в группе, так и для индивидуального обучения. Перевод этого руководства на национальные языки, также как комментарии и предложения по его совершенствованию со стороны его пользователей приветствуются. Данное руководство подготовлено Робертом Хероном, старшим специалистом по управлению трудом, и Каролиной Ванденейбл, экспертом в области трудового права и производственных отношений, работающими в Многодисциплинарной Группе МОТ для Стран Восточной Азии.*

**В.Р.Симпсон**

Директор Многодисциплинарной Консультативной Группы МОТ для Стран Восточной Азии

Бангкок Июнь 1997

## **I. Определение переговоров**

Переговоры - это процесс, в котором два или более участника (стороны), имеющие общие или противоречивые интересы, сходятся вместе и разговаривают (беседуют), имея ввиду достижение соглашения. Противоречивый интерес обеспечивает причину для переговоров. Общий интерес также обеспечивает причину для переговоров, также как и мотивацию для достижения соглашения. В производственных отношениях общим интересом между рабочими и администрацией является производство. Обе стороны хотят, чтобы производство продолжалось и росло, так как оно представляет источник их прибылей. Противоречивый интерес в производственных отношениях - это доля продукции, предназначенная каждой из сторон. Рабочие получают свою долю через улучшение занятости и условий труда, включая более высокую заработную плату, более безопасную, сохраняющую здоровье и свободную от стрессов работу и более высокий уровень защиты рабочего места. Администрация получает свою долю в форме более высоких прибылей и больших объемов средств для инвестиций.

**Успешные переговоры работают в направлении соглашения, высвечивая общие интересы и принижая конфликтные.**

Производственные отношения включают переговоры, происходящие во многих формах:

- между отдельным рабочим и его/ее работодателем;
- между профсоюзом или группой рабочих и работодателем;
- между группой профсоюзов и группой работодателей.

Переговоры могут быть как коллективными, так и индивидуальными: это является самой сутью любой системы производственных отношений, основанной на ведении коллективных переговоров.

Переговоры могут проводиться на нескольких уровнях:

- на уровне предприятия (или завода); на уровне компании;
- на отраслевом уровне;
- на национальном уровне.

## II. Основные черты переговорного процесса

К основным чертам переговорного процесса относятся следующие:

- Данный процесс не имеет определенной структуры и проходит без председателя.
- Не существует твердых правил данной процедуры.
- Не существует общей повестки дня: каждая сторона проталкивает свой собственный интерес.

Этот процесс включает проведение бесед, слушаний и обзрений.

Цель состоит в том, чтобы достигнуть приемлемого для обеих сторон соглашения.

Данный процесс принадлежит только обеим участвующим сторонам: независимая третья сторона не представлена до тех пор, пока переговоры не заходят в тупик и не назначается беспристрастный участник, осуществляющий примирение (арбитр), чтобы практически помогать процессу ведения переговоров.

Переговоры не всегда заканчиваются соглашением: стороны могут просто согласиться *не согласиться*.

Переговоры связаны с:

- целенаправленным убеждением;
- конструктивным компромиссом.

Используя целенаправленное убеждение, Вы поощряете и пытаетесь убедить другую сторону принять вещи, которые Вы хотите, чтобы они приняли. Конструктивный компромисс означает приспособление (корректировку) Вашей позиции в ответ на недостаточную готовность согласиться с Вашими предложениями. Данный компромисс противоположен позиционному ведению переговоров, при которых одна или несколько сторон упорно защищают (первоначально) установленную позицию и в ответ на убедительные доводы отказываются идти на компромисс или скорректировать свою позицию.

### III. Результаты переговоров

Существуют четыре возможных результата переговоров:

ВЫИГРАЛ – ПРОИГРАЛ: Одна сторона добивается всего или почти всего, что предусматривалось сделать. Другая сторона ничего не добивается или добивается очень малого. Пример: Профсоюз требует увеличения заработной платы на 15 %. Работодатель ничего не предлагает. Если окончательный результат состоит в том, что профсоюз получает 15%-ое увеличение, тогда профсоюз выиграл, а работодатель проиграл.

ПРОИГРАЛ – ВЫИГРАЛ: Одна сторона не добивается ничего или добивается очень малого из того, что предусматривалось сделать. Другая сторона добивается всего или почти всего. Пример: Профсоюз требует увеличения заработной платы на 15 %. Работодатель ничего не предлагает. Если окончательным результатом является неувеличение заработной платы вообще, тогда работодатель выиграл, а профсоюз проиграл.

ПРОИГРАЛ – ПРОИГРАЛ: Обе стороны потерпели неудачу в достижении соглашения. Противоречивые интересы преобладают над общими интересами. Имеется небольшой компромисс, или его вообще нет. И существует любая перспектива, что конфликт разрастется до стадии забастовки или локаута. Пример: Профсоюз требует увеличения заработной платы на 15%. Работодатель предлагает 2%-ое увеличение. Обе стороны придерживаются установленных позиций, и переговоры заходят в тупик, приводя в результате к забастовке. Как рабочие, так и работодатели теряют свои доходы из-за остановки производства.

ВЫИГРАЛ – ВЫИГРАЛ: Обе стороны добиваются осуществления определенных, но не всех своих первоначальных установок. Пример: Профсоюз требует увеличения заработной платы на 15%. Работодатель предлагает 2%-ое увеличение. Через убеждение и компромисс договорились в итоге на 8%-ое повышение заработной платы. Обе стороны отошли от своих первоначальных позиций. Они не стали стремиться не достигнуть компромисса до такой степени, где все было бы потеряно. В переговорах, связанных с ситуацией “выиграл - выиграл”, цель состоит не в том, чтобы победить другую сторону или причинить ей вред или ущерб, либо принудить к подчинению. Для обеих сторон целью является осуществление своих намерений на взаимно приемлемом уровне.

## IV. Когда вести переговоры?

*Давайте никогда не вести переговоры из чувства страха, но давайте никогда не бояться вести переговоры.*

**Джон Ф. Кеннеди**

Что из наиболее важного должно быть в наличии до переговоров?

- Готовность вступить в переговоры. На это указывает убежденный (воспринимаемый) общий интерес.
- Потенциальные области, в которых могут быть сделаны уступки.
- Обе стороны имеют *полномочия* для приспособления (корректировки) своих позиций.
- Каждая сторона тщательно подготовила свою позицию для переговоров.

Не ведите переговоры, если:

- Вы не имеете полномочий для ведения переговоров; у Вас нет ничего, о чем вести переговоры;
- Может быть нанесен ущерб более широким целям (замыслам);
- Вы не готовы;
- Вы не знаете точно, чего Вы хотите.

## V. Структура переговоров

В типичных переговорах существуют четыре этапа:

### A. Подготовка

Она включает установление (определение) целей и приоритетов, сбор информации и принятие стратегии.

### B. Дискуссия (заявление позиций)

Она сигнализирует о начале фактических переговоров.

### C. Ведение переговоров

Оно включает внесение предложений, выдвижение уступок и продвижение по направлению к соглашению.

### D. Закрытие и соглашение

Здесь стороны активно ищут ситуацию “*выиграл - выиграл*” и достигают приемлемое соглашение.

## A. Подготовка

***Потерпеть неудачу в планировании означает запланировать неудачу.***

Целью подготовки является разработка такого вопроса, который хорошо исследован (обоснован), следует плану и идентифицирует последствия неудачи переговоров.

Подготовка включает следующее:

- сбор информации;
- определение целей;
- установление приоритетов;
- оценка другой стороны и ее вопроса;
- разработка стратегии переговоров;
- знание политики (методов) принуждения и обязательных ограничений
- ; рассмотрение последствий неудачи.

## 1. Сбор информации

Он влечет за собой (определяет) сбор данных, относящихся к:

- согласованной процедуре по разрешению такого рода конфликтов;
- действительности требования с точки зрения законодательства;
- стоимости применения уступок (их денежному выражению);
- побочным эффектам от уступок;
- предыдущим результатам такого рода требований;
- ситуации внешней конкуренции; оплате и условиям занятости на других предприятиях и территориях;
- показателям инфляции, производительности, промышленного роста и прибыльности предприятия.

При сборе этой информации удостоверьтесь, что у Вас имеется достаточно доказательств (оснований), чтобы опираться на те данные, которые Вы хотите предъявить в ходе переговоров. Успешные переговоры не появляются из шляпы фокусника, а требуют тщательной подготовки!

## 2. Определение целей

Оно включает:

- знание (понимание), почему Вы хотите вести переговоры и, следовательно, о чем будут эти переговоры;
- проведение различий между теми вещами, которые применимы ко всем ситуациям, и теми, которые применимы для отдельных взятых переговоров;
- рассмотрение каждой стороной трех позиций для каждого переговоров, а именно:
  - идеальной позиции;
  - позиции достижения намеченной цели;
  - позиции сопротивления.

*Идеальная позиция* - это наилучший результат, которого сторона может добиться. Для профсоюза эта позиция означает его начальное требование. Для работодателя это - его начальное предложение. *Позиция достижения намеченной цели* означает, чего сторона ожидает достигнуть. Это - позиция отступления (отхода назад), когда становится видным, что идеальная позиция не может быть достижима. *Позиция сопротивления* представляет собой нижнюю черту или крайнюю точку, далее которой сторона не готова идти.

Ведущие переговоры стараются оттеснить другого участника как можно ближе к его точке сопротивления.



### 3. Установление приоритетов

Оно включает принятие решения по поводу:

- какие цели являются наиболее важными и должны быть достигнуты;
- менее важные вопросы, по которым могут быть сделаны уступки;
- порядок, в соответствии с которым могут быть сделаны уступки.

Установление приоритетов включает проведение (понимание) различий между тем, что *ДОЛЖНО* и что *МОЖЕТ* быть достигнуто.

### 4. Оценка другого участника и его дела (вопроса)

Это включает:

- рассмотрение подобным же образом целей и приоритетов другой стороны;
- подготовка ответов на ожидаемые вопросы другой стороны;
- предсказание ожидаемого состава другой команды, ведущей переговоры;
- идентификация, кто в другой команде принимает основные решения;
- предсказание ожидаемого стиля ведения переговоров другой командой;
- идентификация Ваших предположений по поводу вопроса (дела) другой стороны и осуществление поиска, чтобы проверить действительность этих предположений.

### 5. Разработка стратегии переговоров

Это включает:

- предшествующее переговорам убеждение другой стороны, когда перед началом переговоров выпускается соответствующим образом отобранная информация;
- принятие решения, какую тактику и какой стиль применять в ходе переговоров;
- принятие решения, когда идти на убеждение и когда - на компромисс;
- принятие решения, когда конкурировать и когда сотрудничать;
- принятие решения относительно того, кого следует включить в команду и относительно разделения обязанностей между ее членами;
- отбор членов Вашей команды по переговорам, принимая во внимание следующее:
  - личные качества и умение вести переговоры;
  - области, где необходимы знания;
  - умение играть в команде;
  - выполнение в ходе переговоров особых ролей, таких как быть лидером, вести записи, уметь слушать;

- определение тех составляющих в позиции каждой стороны, где возможны уступки;
- принятие решения относительно желаемого места переговоров: на Вашей площадке, на их или на нейтральной территории;
- выделение для переговоров достаточного времени.

Стратегия должна быть гибкой (уступчивой) для ее приспособления (корректировки) в соответствии с обстоятельствами и проблемами, возникающими в ходе переговоров.

#### 6. Знание политики (методов) принуждения и обязательных ограничений

Это включает:

- пребывание в состоянии уверенности, что ситуация относительно того, какую политику сегодня проводить, ясно понимаема;
- знание того, когда в переговорах должен быть объявлен перерыв, что позволит проконсультироваться с начальниками и членами своей команды;
- понимание того, что небольшое число участвующих в переговорах имеет неограниченные полномочия (чем меньше участников переговоров, тем больше у них полномочий).

#### 7. Рассмотрение последствий неудачи

Оно включает:

- рассмотрение вариантов (действий), которые могли бы сломать (сорвать) переговоры;
- обдумывание, что лучше - пойти на большие (более весомые) уступки или позволить третьей стороне разрешить конфликт.

Рассмотрение последствий неудачи может помочь выстроить (наметить) обязательства для процесса переговоров.

## **В. Дискуссия (заявление позиций)**

На более формальных (официальных) переговорах существует предварительный этап. На этом этапе обе стороны представляются друг другу. Здесь разъясняются проблемы; подписывается соглашение о порядке, в соответствии с которым будут затрагиваться (рассматриваться) различные вопросы; принимаются решения о том, как и когда будут делаться перерывы. Фактические дискуссии обычно начинаются со стартовых заявлений обеих сторон. Сторона, предъявляющая требования (обычно это профсоюз), начинает первой. Это этап выстраивания каждым участником своего собственного дела на широкой платформе (общих условиях), этап прояснения позиции друг друга и этап подтверждения вообще того, где они остановились (находятся) по каждой проблеме.

На этапе дискуссии не делается никаких предложений и не существует никакого взаимного влияния (компромисса).

Стадия проведения дискуссии включает следующее:

- общение;
- постановка вопросов;
- подача сигналов;
- представление аргументов.

### 1. Общение

Общение связано с обменом идеями и мнениями. Оно включает умение слушать и умение говорить.

Когда Вы говорите, Вам следует:

- не говорить слишком быстро;
- знать язык Вашего тела, то есть поддерживать контакт глазами, избегать негативных (вызывающих) поз;
- избегать технического (шаблонного) языка (формальной речи) ради него самого;
- концентрироваться на обмене значениями (мнениями), а не только словами;
- общаться, используя открытую, понятную манеру: не оставлять места для двойного толкования;

- знать не связанные с устной речью аспекты того, что Вы говорите, такие как тональность и изменчивость, громкость или мягкость голоса и так далее (например, заикание или повторение могут быть признаком нервозности).

Когда Вы слушаете, Вам следует:

- концентрироваться на том, что сказано;
- слушать внимательно и активно;
- слушать постоянно, не обходя (вниманием) повторяющиеся, неуместные и длинноречивые выступления;
- суммировать в Вашем уме то, что говорится;
- оценивать то, что Вы слышите; повторять про себя основное содержимое того, что Вы слышите;
- быть чувствительным к не связанному с устной речью языку тела (языку жестов) и знать Ваш собственный язык жестов (от 60 до 80% передаваемой с глаза на глаз информации идет по каналам, не связанным с устной речью);
- делайте заметки, если это необходимо (что было сказано, кем);
- не показывайте раздражения, скуки или нетерпения; не прерывайте и не позволяйте другим Вас прерывать;
- будьте внимательны к скрытым значениям и к подтексту сообщений.

## 2. Постановка вопросов

Постановка вопросов имеет несколько функций:

- получить информацию;
- вызвать (инициировать) заявления и утверждения;
- проверить, понимаете ли Вы все должным образом;
- показать интерес (проявить заинтересованность) к тому, что кто-то говорит.

Закрытые вопросы. Существуют специфические, прямые вопросы, обычно предполагающие краткий ответ (быструю реакцию). Примеры: «*Какое количество рабочих будет затронуто?*»; «*Каков сегодня уровень заработной платы?*»

Открытые вопросы. Эти вопросы требуют расширенного (более подробного) ответа и дают возможность уточнять, объяснять и убеждать. Примеры: «*Почему увеличение на 10% может снизить Вашу конкурентоспособность?*»; «*Почему Вы стремитесь к 10%-ому увеличению, когда стоимость жизни выросла на 5%?*»

### 3. Подача сигналов

Сигналы подаются как через устные заявления, так и посредством языка жестов. Сигналы могут указывать на стиль переговоров (конкурентный/кооперативный), на то, какие существуют потребности, на порядок (выполнения) обязательств по данному вопросу, так же как на области для дальнейшего исследования (поиска). Такие заявления как: *“По состоянию дел ...”* *“При другом положении дел...”* *“В настоящий момент...”* указывают на готовность переходить далее к дискуссиям (продолжать переговоры в дискуссионной форме). Если администрация говорит: *“В настоящее время мы не готовы удовлетворить Ваше требование полностью”*, это означает: можно быть готовым к удовлетворению Вашего требования в полном объеме некоторое время спустя, или можно быть готовым к удовлетворению части данного требования сейчас.

Ясный и недвусмысленный обмен информацией является важной частью подачи сигналов, если Вы хотите, чтобы они были поняты.

#### Язык жестов. Примеры:

- человек, наклонившийся к Вам, часто является указанием (свидетельством), что он/она согласен с Вами или, по крайней мере, что он/она интересуется тем, что Вы говорите;
- люди, скрещивающие свои руки, защищаются и могут не верить, что Вы говорите правду;
- принятие тех же поз, что и человек, с которым Вы говорите, обычно демонстрирует чувство согласия и создает более раскрепощенную атмосферу.

### 4. Представление аргументов

При представлении аргументов держите в уме следующее:

- одновременно выдвигайте небольшое количество аргументов;
- начинайте с Вашего наиболее сильного, наилучшим образом обоснованного аргумента: слабые вещи только ослабляют вопрос;
- выстраивайте Вашу аргументацию логичным и тщательным образом;
- объясните, как Вы видите ситуацию, обрисуйте итоги, которые последуют, исходя из данной точки зрения, и только затем скажите, что в результате Вы вынуждены не согласиться с другой стороной. Не начинайте с сообщения о Вашем несогласии;
- еще раз изложите дело другой стороны, чтобы показать, что Вы все понимаете;
- попросите оправдать (потребуйте квалифицировать) дело другой стороны (почему или почему нет);
- не прерывайте аргументацию другой стороны.

### **С. Ведение переговоров**

Дискуссия по данной проблеме не может продолжаться бесконечно. Наступит этап, когда дискуссия откроет дорогу для фактического выдвижения предложений и контрпредложений. В течение этого этапа Вы:

- готовы делать уступки взамен некоторых других вещей, которые Вы хотите получить;
- готовы отойти от установленной ранее позиции;
- готовы взять (рассмотреть) по отдельности различные части пакета предложений и перегруппировать их, основываясь на уже сделанных и полученных уступках;
- готовы привязать уступки к различным временным рамкам, установить связь между ними (например, “Мы смогли бы выплатить требуемую сумму полностью при предоставлении отсрочки на 6 месяцев”).

Достижение компромиссов - это не признак слабости: это обязательство по процессу переговоров.

Выдвижение предложений. Выдвигайте специфические предложения, а не только жалуйтесь или говорите, что Вы не согласны. Выдвигая предложения, принуждайте другую сторону сконцентрироваться на Вашем вопросе. Высоко нацеливайте Ваши предложения, но знайте, что нереалистичные предложения могут привести к срыву переговоров. Излагайте (формулируйте) условия, в соответствии с которыми Вы могли бы принять предложение или пойти на уступку. Старайтесь быть созидательным в предложениях/контрпредложениях, которые Вы делаете (например, в переговорах по оплате труда, вместо “прилипания” к увеличению на 10%, Вы могли бы рассмотреть: премии, условия пересмотра существующего уровня заработка (жалования), методы выплаты, другие пособия, такие как страховка или медицинская помощь, бесплатное питание на работе, возможность покупки продукции предприятия по более низкой цене, участие в собственности предприятия).

Предложение уступок. Уступки всегда следует выторговывать (обменивать); они редко даются без получения чего-либо взамен. Старайтесь обменивать Ваши уступки на что-то равноценное или имеющее более высокую ценность. Когда Вы предлагаете первоначальные уступки, они должны быть незначительными и предварительными.

Это:

- позволяет избежать создания впечатления, что у Вас есть больше, что отдать, чем Вы действительно имеете;
- не оставляет больше места для дальнейшей торговли.

В предложении первой уступки не следует видеть признака слабости. Установите предельный срок для ответа на предложения об уступке. Дайте понять, что уступки, которые Вы делаете, являются одноразовыми предложениями и не станут эталоном для будущих переговоров. Не слишком быстро принимайте уступки другой команды, чтобы избежать создания впечатления, что они предложили слишком много. При предложении уступок не теряйте из вида основной объект переговоров.

#### **D. Закрытие и соглашение**

На этом этапе стороны активно ищут, как достичь приемлемого для них соглашения. Данный этап является поиском результата “*выиграл-выиграл*”. Вам следует:

- ясно осознавать (представлять), что в действительности было согласовано;
- задавать вопросы, чтобы быть уверенным, что Вы говорите об одних и тех же вещах;
- определить поле (область) соглашения (то есть, к кому оно будет применяться);
- записать, что было согласовано, так же как и условия, которые должны быть выполнены перед тем, когда соглашение вступит в силу;
- однажды подписав соглашение, Вы отвечаете (удостоверяете), что оно понятно и недвусмысленно;
- обеспечить, что то, что было согласовано, относится к определенным временным рамкам (дата начала и продолжительность соглашения);
- договориться о последствиях в случае, если какая-то из сторон не исполняет соглашение; предоставить (оговорить) процедуры разрешения конфликта;
- обеспечить, чтобы в соглашении в течение определенного периода времени излагалось (оговаривалось), как его положения могут изменяться в будущем;
- следовать тому, что соглашение в результате переговоров, однажды подписанное, обеспечивало его осуществление.

На завершающей стадии переговоров ситуация меняется от “*нам*” и “*им*” на “*мы*”.

## VI. Тупик

Тупик - это не ситуация “*проиграл-проиграл*”. Он возникает, когда обе стороны неохотно идут навстречу друг другу дальше какой-то определенной точки. В тупиковой ситуации окончательный результат переговоров умышленно откладывается в неопределенность. Перед тем, как получить помощь от независимой и беспристрастной третьей стороны (посредника или арбитра), Вы можете обдумать следующее, что приводит к тупику:

- постарайтесь понять, почему другая сторона говорит нет; поищите новые области, в которых делать уступки (как для себя, так и для другой стороны);
- постарайтесь договориться вынести какой-то особенный вопрос за существующие временные рамки, чтобы дать возможность переговорам по другим вопросам продолжаться далее;
- если удобно, уже согласованная уступка может быть предложена в качестве компромисса (договоренности);
- рассмотрите возможность обмена группы небольших уступок на одну большую, более существенную;
- где все еще существует возможность для будущих переговоров:
  - не расширяйте поле (сферу) деятельности, которая может явиться предметом спора;
  - более не возвращайтесь к старым конфликтам;
  - не сообщайте Вашу позицию третьей стороне, чтобы обеспечить ее поддержку.



## VII. Различные стили переговоров

Перед принятием решения о Вашем стиле ведения переговоров, рассмотрите следующее:

- долговременные или одноразовые отношения с другой стороной;
- силу другой стороны; силу и позицию Вашей команды;
- важность достижения соглашения.

### A. Кооперативные переговоры (переговоры на основе сотрудничества)

Создайте атмосферу взаимного уважения и доверия. С самого начала ясно дайте понять, что Вы хотите результата *“выиграл-выиграл”*. Начните с определения проблем, перед тем как указывать их решения. Начинайте с вопросов, по которым соглашение может быть легко достигнуто. Если возможно, сделайте несколько небольших - разнесенных по времени - уступок вместо одной большой уступки. Избегайте оборонительного языка (тона) и защитных поз. Будьте гибкими.

### B. Конкурентные переговоры

Конкурентные переговоры допустимы при очень ограниченном числе обстоятельств и возможны только тогда, когда у Вас очень сильная позиция. Вам следует осознавать долговременные последствия, к которым это может привести, т.е. когда в последующих переговорах козырные карты лягут по-другому. Вы можете, тем не менее, принять этот стиль, если становится слишком очевидным, что другая сторона не хочет кооперативных переговоров: заявите с самого начала о Вашем обязательстве по установленной Вами позиции; укажите последствия, если Вы не получите того, чего Вы хотите; предложите некоторые уступки, которые не являются для Вас важными, но которые помешают другой стороне полностью потерять свое лицо.

Как Вам реагировать на тактику *“выиграл-проиграл”*?

Не становитесь эмоциональным. Спросите другую сторону о причине, почему они заняли особую позицию. Подчеркните последствия для другой стороны от неудачи достигнуть соглашения. Старайтесь упрочить взаимное уважение и принимайте подход (совместного) разделения ответственности за решение проблемы. Займите одинаково твердую позицию, если взаимное уважение и подход совместного разделения ответственности за решение проблемы невозможны. Если Вы имеете дело с убедительным сторонником конкурентного стиля ведения переговоров, маловероятно, что кооперативный подход принесет какую-либо пользу. Позиционное ведение переговоров приводит к негативным отношениям между сторонами и заканчивается скорее тупиком, чем соглашением.

## VIII. Заметки и ведение записей

Заметки и ведение записей важны в процессе переговоров:

- делайте заметки на каждой стадии процесса переговоров (включая общение по телефону и неформальные встречи);
- помечайте только ключевые положения: не старайтесь записать каждое отдельное слово, если это действительно не необходимо;
- используйте разноцветные ручки для того, что сказала каждая сторона;
- тщательно помечайте, кто что сказал;
- пометьте, потребуется ли какое-либо действие в будущем (например, составление балансового отчета предприятия), и кто будет это делать;
- будьте организованы при ведении записей (например, подчеркивайте заголовки), чтобы легко разбираться в заметках;
- оставляйте достаточно места, чтобы добавить детали; сообщая о переговорах, Вам следует иметь три раздела: введение, основное содержание и выводы;
- зафиксируйте на бумаге предварительные договоренности и попросите каждую сторону подписать их.

Делайте точные пометки, кто что сказал, На каждом этапе процесса переговоров.

## IX. Заявления для прессы

Делая заявления для прессы, держите в уме следующее:

- знайте, что журналист делает свою работу и будет собирать информацию независимо от того, даете ли Вы ее или нет. Следовательно, Вам лучше давать направленную информацию и избегать спекуляций (предположений);
- знайте, что заявления для прессы, сделанные слишком рано, могут явиться причиной ухудшения (осложнения) переговоров, особенно в ситуации, где между участниками достигнуто предварительное соглашение, но, например, профсоюзу необходимо или он хочет получить одобрение своих членов;
- старайтесь согласовать с другой стороной любое заявление, которое может быть сделано;
- до тех пор, пока переговоры продолжаются, делайте только не обязывающие заявления, такие как:
  - *“Да, встреча состоялась”*;
  - *“Был проведен обмен мнениями и идеями”*;
  - *“Дискуссии продолжаются”*;
  - *“Назначена следующая встреча”*;
- после переговоров Вы можете дать еще некоторую основную информацию о том, как протекали переговоры.

Когда Вы отвечаете прессе, важно подумать перед тем, как говорить, и обдумать все возможные последствия того, что Вы говорите:

- если Вас застали по телефону, скажите, что Вы перезвоните (и сделайте это!);
- отвечайте только на задаваемые вопросы, если Вы действительно не хотите предоставить дополнительную информацию;
- не лгите;
- избегайте использовать выражение “нет комментария”, так как это производит впечатление, что Вы вынуждены что-то скрывать;
- будьте уверены, что журналист понимает точно (буквально), что Вы говорите, так как некоторые журналисты могут быть неопытны в производственных отношениях и неправильно интерпретировать информацию;

- не нервничайте по поводу молчания, так как оно часто используется в качестве тактики, чтобы заставить Вас сказать больше, чем Вы хотите; при написании заметок для прессы, концентрируйтесь на фактах:
  - Что случилось ?
  - Кто это сделал ?
  - Где ?
  - Когда ?
  - Почему ?
- используйте короткие предложения, содержащие только одну мысль;
- избегайте жаргона и аббревиатуры;
- датировать информацию для прессы.

Выбор плохого времени для информирования прессы может серьезно ухудшить отношения с теми, кто в корне Вас поддерживает, делая все дальнейшие переговоры более трудными. ■