Соціологія переговорних комунікацій

Лекція 1-2. Тема 1. Основи соціології переговорів

Зміст

[**1.1. Комунікація та переговори** 4](#_Toc127302494)

[**1.2. Економічні, соціологічні та соціально-психологічні параметри переговорів** 7](#_Toc127302495)

[**1.3. Зміст переговорів** 8](#_Toc127302496)

[**1.4. Дистрибутивний та інтегративний підхід** 10](#_Toc127302497)

[**1.5 Важливість розуміння контексту** 12](#_Toc127302498)

Розвиток «просунутих» технологій, «вирівнювання» організаційної структури та зростання рівня рівноправності у взаєминах призвів до того, що дедалі більше людей почали брати участь у дебатах про ті рішення, які впливають на їхнє життя. Домовласники дебатують із представниками розташованих по сусідству організацій про їхню політику, яка впливає на життя людей у цьому районі. Сімейні пари, які приймають рішення, повинні враховувати свої професійні відмінності та розбіжності в очікуваннях. У міру того, як світова спільнота, соціальним мережам, та Інтернету, стає все більш взаємопов'язаною, здатність досягати взаєморозуміння та керувати протиріччями набуває особливого значення.

Щоб бути ефективним у всіх цих контекстах, ви маєте майстерно володіти технікою ведення переговорів. Світ стає все більш складним, він вимагає від людей вміння будувати діалог і знаходити креативні рішення навіть для, на перший погляд, нерозв'язних проблем.

Переговори відбуваються, коли двоє чи більше людей беруть участь у дискусії щодо вирішення проблеми з метою – досягти розуміння, усунути протиріччя та знайти компромісне рішення, яке буде вигідне для всіх. Іноді результатом цих дискусій стають формальні угоди. Іноді результати важко піддаються «вимірюванню», але вони можуть бути важливими. Таким результатом може стати уміння спільно обговорювати проблеми, будувати взаємини чи досягати взаєморозуміння. У своєму інтерв'ю Білл Юрі наголосив, що «кожен із нас може виконувати роль «демпфера», який може поступово трансформувати серйозний конфлікт від запеклої до більш конструктивної форми переговорів». Лінда Патнем пропонує, щоб у процесі переговорів учасники мали можливість переформулювати деякі проблеми, що дозволить їм краще зрозуміти суть конфлікту та свої взаємини. Для деяких людей переговори можуть бути інструментом для подолання опору без необхідності вдаватися до вимог та примусу, які можуть бути надто затратними та призвести до руйнування взаємин.

Переговори відбуваються набагато частіше, ніж більшість людей можуть уявити. Наприклад, вони можуть мати місце, коли сімейна пара планує свій бюджет, коли керівник вносить зміни до обов'язків свого підлеглого, коли споживач повертає куплений товар у магазин з проханням відшкодувати йому його вартість, або коли проектні групи обговорюють шляхи реалізації проекту та пріоритети. Ми розглянемо як традиційні типи переговорів (наприклад, переговори про укладання контрактів, про покупку автомобіля та укладання бізнес-угод), так і ті, що відбуваються у нетрадиційних контекстах (наприклад, міжособистісні, комерційні, організаційні, міжнародні чи переговори між громадськими об'єднаннями). В силу широти представленого матеріалу та його насиченості реальними прикладами з життя, ця книга буде корисною як для студентів,

На жаль, єдиної формули для проведення переговорів у всіх цих контекстах немає. Переговори про укладення контрактів у бізнесі відрізняються від процесу вирішення проблем у сім'ях, між сусідами або від переговорів, які відбуваються на зборах організації. Переговори залежать від того, хто в них бере участь, та від контексту. У цій книзі ми проаналізуємо типові проблеми, з якими можна зіткнутися в цих контекстах, і пояснимо, як їх подолати.

Наше століття - це століття переговорів. Здається, що тверді позиції та незмінні цінності йдуть у минуле, виникає необхідність у нових правилах, ролях і відносинах... Переговори стають, скоріше, способом життя, а не чимось випадковим.

Зартман Том працює віце-президентом відділу збуту та відділу маркетингу у корпорації ТріКорп, основного постачальника комплектуючих у комп'ютерній індустрії. Його відділ постійно перевищує показники обсягу продажу. Нещодавно службовці цього відділу поскаржилися генеральному директору на те, що методи управління Тома застаріли, цілі продажів погано визначені, а Том не реагує на пропозиції щодо покращення роботи відділу. Він каже: «Я працюю за своїм планом уже 20 років. І він працює. Навіщо його міняти? Службовці загрожують Тому звільненням, якщо він не змінить свого підходу до роботи. На зборах панує атмосфера байдужості та ворожості. Небажання Тома розпочати переговори зі своєю командою знижує її бойовий дух і прагнення досягати поставленої мети. Десять років тому літня пара Боб і Еліс переїхали до нового будинку у спокійному районі, вони вирішили провести життя на пенсії. Спільне подвір'я символізувало дух колективізму, як вони того й хотіли. Боб створив спеціальний ландшафт на задньому дворі та встановив огорожу, яка відокремлювала його ділянку. Роки минали, сусіди змінювалися. І ось, близько року тому молода пара Шон та Тоня переїхали до будинку по сусідству. Боб з нетерпінням чекав на ту енергетику, яку ця пара привнесла б до їхніх сусідських відносин. Але навесні стосунки між сусідами погіршали. Шон виміряв кордон ділянки і виявив - огорожа Боба заввишки три фути на шість дюймів захоплювала територію Шона та Тоні. Так як Шон планував побудувати між будинками паркан заввишки шість футів, він хотів прибрати або пересунути огорожу на шість дюймів. Боб же не хотів розділяти ділянки парканом і не хотів, щоб хтось чіпав його огорожу. Боб висунув умову: якщо щось трапиться з його огорожею, він хотів отримати компенсацію у тисячі доларів. Шон готовий був платити за будівництво паркану, але не збирався платити за знесення огорожі. Але Боб категорично не погоджувався на будівництво паркану. Відносини між сусідами зіпсувалися настільки, що їм довелося звернутись до суду. На щастя, судовий виконавець допоміг їм дійти згоди, але все ж таки взаємини були зіпсовані.

Для Сио, матері-одиначки, суперечки були звичайним явищем. Коли її діти були маленькими, вона могла вимагати від них послуху, лякаючи їхніми покараннями. Але зараз діти вже виросли, і Сью зауважила, що вимоги та погрози більше не дають бажаних результатів. Хоча вона загрожує покараннями, вони продовжують пізно повертатися додому. Якщо вони прогулюють уроки або приносять погані оцінки, вона замикає їхні будинки. Але вночі вони все одно тікають. Вона відмовляється давати їм кишенькові гроші, але вони крадуть їх із гаманця. Примус, тиск і залякування спрацьовувало багато років, але зараз у Сио в розпорядженні мало способів вплинути на своїх дітей. Проблеми у цьому будинку почалися багато років тому. Щодня приносив із собою новий конфлікт, але фактично причини всіх конфліктів коренилися у невирішених проблемах минулого.

Хоча кожен із цих прикладів відрізняється за змістом, між ними і багато спільного. У кожній ситуації беруть участь двоє чи більше сторін із суперечливими інтересами. Кожна з них бачить причину проблеми в іншій і готова нести величезні витрати, але не здаватися. Кожна з них робить певні дії, вважаючи, що саме вони змусять інший бік поступитися. На жаль, у кожному з цих прикладів, навіть якщо одна сторона досягне своєї мети за допомогою примусу, вона втратить щось інше, що теж має цінність. Віце-президент втратить відданість своїх підлеглих, сусіди - свої взаємини, а одинока мати - любов і дружбу своїх дітей.

Ціна невирішених суперечок може бути дуже високою. Генеральний директор однієї великої маркетингової фірми оцінив щорічний збиток унаслідок втрачених (непідписаних) контрактів у мільйон доларів. Причина в тому, що чотирьом віце-президентам ніяк не вдається порозумітися. Розбіжності між ними дійшли настільки, що троє з них проводили збори членів правління в той час, коли четвертий був у від'їзді, а якщо він і був у місті, то забували сказати йому про місце його сповістити. Вони так і пояснювали: Ми просто забули тобі сказати. В іншій компанії п'ять із шести регіональних директорів звільнилися через суперечку зі своїм менеджером. Генеральний директор пояснив цю ситуацію так: «Я не можу замінити менеджера, вона працює тут уже тридцять років і не хоче, щоб обговорювали її стиль управління». У нову еру, коли для заміни службовців потрібно на 40% більше часу, ніж у минулому, ціна невирішених конфліктів та реорганізації штатів, до якої вони призводять, може бути надто високою.

Зростаюча потреба у ефективнішому управлінні взаємовідносинами - це невід'ємна частина міжособистісних, сімейних, робочих взаємовідносин і між членами громадських об'єднань. Ціна зіпсованих взаємин, суперечок між службовцями та жорстокості у соціальних групах продовжує зростати, тому необхідні нові способи врегулювання протиріч. А переговори - це один із способів перетворити конфлікт на вирішення проблеми чи компроміс. Переговори дають можливість знизити напругу, що виникає внаслідок відмінностей у світоглядах. Переговори допомагають домогтися змін та подолати опір, при цьому не вдаючись до загроз, вимог чи примусу.

Нині наша робота сповнена складних проблем, тому знання того, як і коли вести переговори, стало фундаментальною навичкою, яка стає запорукою успіху. Звичайно, унікальної формули успіху для переговорів не існує. Але щоб досягти ефективності, ми повинні мати глибоке знання контекстуальних факторів і вміти адаптувати до них нашу стратегію.

# **1.1. Комунікація та переговори**

Традиційно переговори були засновані на особистому інтересі, а їхня тактика включала стратегічний вплив. Щоб досягти переваги, учасники переговорів приховували інформацію або повідомляли її не повністю і ставилися до інших учасників переговорів як конкурентів. Кожен із учасників вимагав правдивої інформації та був зацікавлений лише у прибутку. Пріоритетом стало досягнення короткострокових цілей, а чи не довгострокових результатів. В результаті угода могла бути укладена на шкоду довгостроковим діловим взаєминам, а суперечки між сусідами врегульовані на шкоду їх подальшим міжособистісним відносинам. Щоб дійти згоди, учасники маніпулювали інформацією і враховували контекст і соціальні процеси, що у його основі. Хоча учасники переговорів і не усвідомлювали цього, але саме їхня взаємодія впливала на рівень довіри між ними,

У суспільстві зі складними рівнями цінностей, інтересів та потреб переговори мають стати чимось більшим, ніж просто стратегічним впливом чи маніпуляцією, «замаскованою» під переговори. Дітз стверджує, що зараз відбувається перехід від індустріального суспільства з орієнтацією на передачу інформації до суспільства, в якому переговори сприяють досягненню розуміння концептів, знань, інтересів та результатів. Переговори є особливим видом комунікації, учасники якого:

(а) беруть участь у «резонних» дискусіях та процесах вирішення проблем та

(б) досягають взаєморозуміння, яке є основою угод, як побудові взаємовідносин,

(в) ґрунтуються на діалозі, та угод, що ґрунтуються на розумінні.

.

У процесі переговорів значної ролі грає комунікація. Коли таким чином виникають розбіжності чи конфлікти, переговори стають інструментом створення можливостей і стримування сторін у процесі, як вони обдумують подальший хід дій. Вибір слів може загострити протиріччя і цим посилити поляризацію сторін. Або ж, навпаки, наголосити на тому, що їх об'єднує, скорочуючи тим самим психологічну дистанцію. Переговорники можуть акцентувати свої позиції чи керувати інтенсивністю емоцій, уповільнюючи швидкість мови або знижуючи гучність голосу.

Переговори можуть бути інструментом для керування напругою, яке виникає в ході суперечки про такі питання, як автономія або пов'язаність (когерентність), відкритість чи закритість, залежність чи незалежність, контроль чи поступливість. Переговори - це метод керівництва учасниками процесу, який дає змогу сконцентрувати увагу учасників на значенні суперечки та направити дискусію, швидше, на досягнення розуміння, ніж на звинувачення, контроль чи визначення повноважень кожного з учасників. Патнем пояснює:

Переговорники визначають рівень взаємозалежності не лише шляхом обміну пропозиціями, а й на основі того, як вони взаємодіють між собою та керують напругою, що виникає у процесі спору. Тому взаємозалежність - це просто якийсь елемент всіх конфліктних ситуацій; швидше, це динамічна властивість конфлікту, вироблена у процесі переговорів.

Початкові цілі переговорів можуть відрізнятися від досягнутих. Наприклад, два сусіди, які обговорюють проблему того, що гілки дерев звисають через їх паркан, можуть не знайти рішення для цієї конкретної проблеми, але встановити достатній рівень довіри, щоб обговорити інші проблеми. Менеджер, який обговорює проблему зі своїми підлеглими, може не досягти угоди, зате побудувати з ними діалог про ролі, повноваження та взаємодію. Патнем і Ролофф зазначають, що переговорники «розкривають систему значень», яка згодом впливає на подальшу комунікацію та комунікаційні патерни. Таким чином, усі переговори передбачають більш ніж один результат.

Розглянемо ще один приклад переговорів, у яких взяли участь представники Служби охорони лісів США та ченці «Спокути» з Гаррісона, Нью-Йорк. Ці переговори тривали близько п'ятнадцяти років. Учасники розпочали переговори зі стратегічного впливу, але потім, з метою врегулювання своїх розбіжностей, все-таки зуміли досягти порозуміння Намагаючись перешкодити Службі охорони лісів створити буферну зону навколо Аппалацької стежки, ченці займали досить слабку позицію, але й у Служби охорони лісів . Порушення зв'язків із громадськістю внаслідок закриття притулків для безпритульних та хворих людей могли мати серйозні політичні наслідки. Обом сторонам при досягненні бажаних результатів необхідно зберегти хороші відносини. Компромісні рішення, в яких було враховано інтереси обох сторін,

Вчені дають різні визначення ролі комунікації у процесі переговорів:

«Форма взаємодії, за якої (сторони) ... намагаються створити нову комбінацію деяких своїх спільних та суперечливих інтересів».

«Процес, у якому принаймні два партнери з різними потребами та позиціями намагаються досягти угоди для реалізації спільних інтересів»2.

«Інтерактивний процес, за допомогою якого двоє чи більше людей у процесі взаємодії спільно прагнуть досягти кращих результатів, ніж якби вони робили це окремо»3.

«Обмін інформацією за допомогою мови, яка координує та керує значеннями».

«Взаємодія двох чи більше певних складних соціальних одиниць, які намагаються визначити чи вдосконалити умови своєї взаємозалежності».

«Дві або більше взаємозалежних сторін, які усвідомлюють несумісність своїх цілей і вступають у соціальну взаємодію з метою досягти взаємовигідних результатів».

Автори цих визначень наголошують на усвідомленому виборі переговорів та цілеспрямованості цього процесу, управлінні суперечливими інтересами, важливості комунікації для врегулювання суперечностей, та, певною мірою, значенні креативності для подолання конфліктності інтересів у процесі вирішення проблем. Переговори - це ділова форма комунікації, коли сторони відправляють і отримують повідомлення, які ініціюють цикли взаємовпливу. І ці цикли впливають на їх подальшу взаємодію.

Особливий інтерес має можливість використовувати

переговори для ослаблення опору, який неможливо подолати з допомогою інших методів соціального впливу. У ситуації, коли дружба, влада, взаємодія чи вимоги не впливають на інших людей, і ми не отримуємо того, чого хочемо кращою альтернативою, стають саме переговори. Уоткінс визначив деякі джерела опору, які можуть блокувати звичні джерела впливу:

Втрата зручного статусу-кво (становище речей). Батьки, менеджери та громадські лідери можуть чинити опір багатьом формам впливу, якщо, пішовши на поступки, вони можуть втратити свою владу або повноваження.

Виклик власному компетентності. Більш ймовірно, що людина чинитиме опір впливу, якщо його поступки будуть розцінювати як прояв слабкості або помилковість його суджень.

Загроза цінностям самоідентифікації. У деяких ситуаціях позиція людини може бути пов'язана з її ідентичністю або звичним багаторічним способом поведінки, зміна якої призведе до величезного когнітивного дисонансу.

Імовірність втрати стабільності через невпевненість у майбутньому. Люди будуть чинити опір впливу інших, якщо відчувають можливий ризик унаслідок зміни своєї нинішньої поведінки.

Негативні наслідки для союзників. Люди цінують свою дружбу та союзників і, у разі ризику для своїх цілей, взаємини та майбутнього чинитимуть опір робити те, що взаємно необхідно іншим.

Визначаючи джерела опору - причини, якими людина відчуває необхідність стати на нашому шляху і перешкоджати реалізації наших цілей - ми отримуємо важливе джерело інформації про те, що саме необхідно розглянути на переговорах. Петтон вважає, що в тих ситуаціях, коли люди відчувають страх, їх необхідно переконати в тому, що:

(а) переваги від змін будуть більш значними та певними, ніж вони думають, або

(б) що ризик залишити все, як є, набагато більший, ніж вони думають.

Угоди, досягнуті під час переговорів, можуть включати положення, які дають почуття безпеки для збереження статусу-кво, заяви, спрямовані на підтримку довіри та захист від ризиків. Переговори можуть принести бажані результати лише за умови, що прийнята до уваги відома соціальна потреба у значенні та розумінні, яка є основою для діалогу та побудови взаємин.

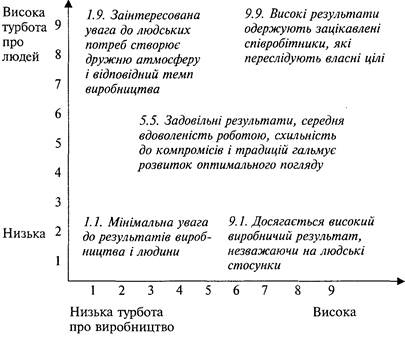
# **1.2.** **Економічні, соціологічні та соціально-психологічні параметри переговорів**

Проаналізувавши управлінську решітку (таблицю стилів керівництва) Блейка та Мутона (де вони проаналізували дії керівника з позиції його турботи про виробництво та людей), Томпсон дійшов висновку, що результати будь-яких переговорів можна оцінити за двома параметрами: економічного та соціально-психологічного. Економічний пов'язаний із реальними результатами переговорів, тобто, з реальними інтересами та досягнутими цілями. У комерційних переговорах споживачів або бізнес-переговорах ці цілі легко можна визначити як економію.

Соціально-психологічний параметр пов'язаний з такими аспектами взаємовідносин, як їхня якість, задоволеність комунікацією, справедливість процедур, думка про інших учасників переговорів чи оцінка власних дій.

На наш погляд, ми маємо додати ще соціальний параметр, що обумовлений соціально-груповою та інституційною ідентичністю, статусно-рольовими визначеностями, у переговорах це прагнення збереження влади, «обличчя», репутації та соціально-функційного значення переговорника, та соціально-нормативної складової або етики поведінки та взаємодії.

Деякі люди можуть бути задоволені переговорами, якщо навіть не повністю реалізували свої економічні інтереси, інші можуть бути задоволені результатами, навіть якщо повністю реалізували свої економічні цілі (див. рис.



# **1.3. Зміст переговорів**

Прагнення максимізувати значення як економічних, і соціально-психологічних аспектів переговорів змушує нас розуміти те, що саме ми ведемо переговори. Зовні здається, що предметом дискусій є матеріальні інтереси. Але коли дискусія про інтереси заходить у глухий кут, то стає очевидним, що на здатність вести переговори впливають зовсім інші питання. Фактичний зміст переговорів може містити багато факторів:

Сприйняття. Атрибуції, припущення та упередження, на основі яких ми розглядаємо проблеми.

Інформація. Значимість, значення та важливість, яку ми надаємо фактам чи даним.

Проблеми. Те, в чому, на нашу думку, є суть проблеми, є розбіжності бажаного та дійсного.

Інтереси. Бажання чи потреби, які ми прагнемо задовольнити.

Взаємини. Повага, комунікація чи влада, яку ми очікуємо з іншого боку.

Процес. Як саме ми вирішуємо розбіжності.

Результати. Рішення, які ми готові ухвалити.

Ми можемо вести переговори щодо одного чи кількох із цих факторів у будь-який момент переговорів. Наприклад, розсерджений чоловік, вказуючи на чекову книжку, висловлює невдоволення своїй дружині щодо того, скільки грошей вона витратила цього місяця. Дружина, невдоволена тим, як із нею розмовляють, скаржиться на це чоловікові. У переговорах беруть участь обидва, але при цьому кожен має привід. Чоловік переслідує свої інтереси – гроші, дружина ж хоче говорити про взаємини. Поки вони не почнуть говорити про одну проблему, конфлікт посилюватиметься, і переговори зазнають краху. Професійний переговірник повинен вивчити проблеми, що лежать в основі - фактичний предмет переговорів - і не зосереджувати увагу на поверхневих проблемах, вирішення яких часто не дає результатів.

Класифікація фактів у форматі фактичної інформації - складне завдання у більшості переговорів. Яку інформацію у суперечці про трейлерний парк ми вважаємо доказом того, що власник парку намагається виселити орендарів із низьким рівнем доходу? Після нещодавно проведеного порівняльного аналізу вартості будинків один із агентів нерухомості висловив свою думку: «Це, швидше, майстерність, ніж наука. Визначення вартості будинку включає порівняння будинків за такими параметрами, як: ким він був побудований, в якому районі він знаходиться, конструкція будинку, його стан, час продажу, а також стан ринку нерухомості на поточний момент ». Наприклад, під час проведення переговорів про довкілля важливо визначити - який рівень забруднення вважатимуться небезпечним, а який - прийнятним? Більшість складних суперечок закінчуються «дуеллю» експертів, які акцентують увагу на різних аспектах тієї самої інформації. Марі Паркер Фоллетт «піонер» у галузі управління конфліктами, переговорів та посередництва, перераховує ті труднощі, які виникають у процесі визначення фактів конкретної ситуації:

■ Факти не є стабільними.

При первинному розгляді факти ситуації може бути оманливі.

Інтерпретація фактів залежить від потреб.

Факти, які не мають відношення до ситуацій, – фактами не є.

Факти тісно пов'язані із питанням влади.

Більшість фактів не піддаються виміру (оцінці).

Факти необхідно «витягувати» з інформації, обговорювати та погоджувати. Часто під час складних переговорів учасники спільно обирають третіх нейтральних учасників з метою вивчити та проаналізувати інформацію, яка є основою дискусії.

# **1.4. Дистрибутивний та інтегративний підхід**

Переговори, у яких стратегічний вплив та приховування інформації переважають над діалогом та взаємовідносинами, часто називають дистрибутивними. За такого підходу учасники вважають свої цілі та інтереси взаємовиключними чи конкуруючими. Один із учасників прагне отримати якнайбільше на шкоду іншому (принцип з «нульовим підсумком»1) - тобто, кожен долар, виграний одним, відразу втрачає інший учасник. Келтнер вважає, що дистрибутивні переговори відбуваються тоді, коли «учасники - це явні суперники, мета переговорів - перемога, як умова взаємин сторони вимагають один від одного йти на поступки, вони дуже суворі з людьми і недовірливі, твердо дотримуються своєї позиції, загрожують, приховують свої справжні інтереси або вводять інших в оману».

Базерман та Ніл називають цей підхід прагненням розділити міфічний «фіксований пиріг». Обидва учасники хочуть отримати більшу частину «пирога» і, намагаючись отримати свою частку, починають змагатися, сперечатися і чіплятися. На жаль, брак такого конкурентного підходу до ведення переговорів у тому, що ті, хто програв надовго, запам'ятовують свою поразку, тому якщо учасникам переговорів знову доведеться мати справу один з одним, то вести дискусії буде набагато складніше. Базерман вказує на те, що такий підхід підтримує американська культура:

Орієнтація на такий підхід з нульовим результатом з'явилася в суспільстві в результаті спортивних змагань, впливу академічних програм, систем просування певного продукту і т.д. Як правило, люди суб'єктивно узагальнюють свій попередній досвід у подібних ситуаціях, в яких одна сторона програла, і використовують його в тих ситуаціях, які об'єктивно не пов'язані з поділом фіксованого пирога.

Для поведінки, яку зазвичай асоціюють з такою орієнтацією, характерні дискусії та дебати, наполегливі вимоги, небажання йти на поступки та слухати, позиційні заяви та тактика, що провокує суперечку. Історично дистрибутивний підхід використовували у міжнародних переговорах, переговорах із профспілками, у шлюборозлучних процесах та спортивних переговорах.

Переговори, що ґрунтуються на спільному «створенні» розуміння проблеми та інтеграції потреб учасників, відомі як інтегративні переговори. Учасники вважають, що їхні цілі сумісні і що результатом вирішення проблем стануть взаємовигідні для всіх угоди (безпрограшний підхід). Для поведінки у форматі інтегративного підходу характерним є відкрите спільне використання інформації, готовність довіряти іншим, обмін цінними інтересами та ведення дискусій на основі врахування інтересів сторін. По суті, сторони збільшують фіксований пиріг, створюючи додаткові переваги для всіх учасників. У таблиці 1.1 коротко викладено характеристики дистрибутивного та інтегративного підходів до ведення переговорів.

Таблиця 1.1. Підходи до переговорів

|  |  |
| --- | --- |
| Інтегративний підхід | Дистрибутивний підхід |
| Прихована інформація  Наполягання на своїх інтересах  Позиційна дискусія  Егоїстичні цілі  Примус  Суперечка  Принесення в жертву  взаємин  Суворе ставлення до людей | Відкрите спільне використання інформації  Обмін цінними інтересами  Дискусія на основі інтересів сторін  Загальні цілі  Рішення проблеми  Пояснення  Побудова взаємовідносин  Суворе ставлення до проблем |

Уолтон і МакКерсі вказують на те, що на практиці між підходом з нульовим підсумком та підходом, коли у виграші залишаються всі учасники, існує широкий спектр потенційних результатів. Йдучи на поступки, сторони можуть виграти в одних питаннях та програти в інших. Згідно з Уоткінсом, «мікс» із загальних, суперечливих та доповнюючих інтересів передбачає, що переговорники повинні одночасно співпрацювати, щоб створити спільну цінність, і конкурувати, щоб заявляти права на свою частку цієї цінності». Загальні цінності можуть вимагати обміну економічними інтересами задоволення соціально-психологічних інтересів. Наприклад, сторони можуть отримати більше голосів після прийняття запропонованого ними рішення в обмін на їх відмову від доступу до цінних ресурсів. З іншого боку, переговорник може відмовитися від влади, щоб досягти економічних переваг. Загальна вигода залежатиме від розміщення кожним учасником пріоритетів у своїх інтересах.

Дойч вказує на те, що рівень вигоди для учасників спору суттєво впливає на їхнє бажання співпрацювати. Він пояснює: «Якщо з конкурентною поведінкою асоціюють відносно невелику винагороду, то таку поведінку навряд чи оберуть... Якщо ж на кону стоїть відносно висока винагорода, то вона стимулює конкурентну, агресивну поведінку та виправдовує її подальше використання». Це частково пояснює, чому, незважаючи на найкращі наміри учасників співпрацювати, переговори в ситуаціях купівлі машини чи будинку, переговори між адміністрацією та профспілкою, спортивні переговори чи переговори про розірвання шлюбу стають такими складними. Занадто багато поставлено на карту.

# **1.5 Важливість розуміння контексту**

Успішні переговорники мають знання контекстуальних факторів, які впливають на розвиток переговорів. Вони розуміють, що на довіру, співпрацю, обмін інформацією та досягнення цілей можуть впливати норми комунікації чи цінності

учасників переговорів, історія їх взаємовідносин, структура переговорів або рівень влади, що сприймається кожного з

учасників. Контекстам переговорів властиві приховані (непсихологічні бар'єри, формальні чи виражені очікування) - і це впливає те що, як учасники інтерпретують інформацію, розуміють альтернативи чи досягають угод. ми розглянемо шість категорій контекстуальних чинників, які впливають більшість переговорів. Знання цих чинників дає переговорникам можливість адаптувати комунікацію те щоб вона максимально відповідала вимогам ситуації.

Для інтеграційних переговорів характерно прагнення всіх учасників досягти взаємної вигоди, відкрите спільне використання ними інформації, прагнення до досягнення взаєморозуміння, а також до збереження довгострокових взаємин. Учасники, які конкурують, розуміють, що співпраця та інтегративна тактика принесе їм більше результатів, ніж дистрибутивна. Інтегративні процеси відрізняє вміння слухати, розуміння та повідомлення своїх мотивів, тоді як дистрибутивним процесам властива зайва балакучість, наполягання на своїх позиціях та маніпулювання.