Лекція 2.КОНТЕКСТУАЛЬНА

ПРИРОДА ПЕРЕГОВОРІВ

*Так чи інакше ви постійно ведете переговори. Коли ви їдете з одного місця в інше, обганяючи одних і дозволяючи іншим випередити вас ... ви обговорюєте всі елементи вашого робочого життя і все, що ви робите чи не робите ... тисячі деталей протягом дня. Цей процес нескінченний. Трейсі*

Зміст

[2.1. Структура 4](#_Toc127737498)

[2.2. Норми та цінності 6](#_Toc127737499)

[2.3 Взаємини 8](#_Toc127737500)

[2.4. Комунікації 10](#_Toc127737501)

[2.5. Взаємозалежні сторони 14](#_Toc127737502)

[2.6 Влада 16](#_Toc127737503)

Ваш підхід до вирішення спору тісно пов'язаний із контекстом, в якому ця суперечка відбувається. Холл стверджує: «Будь-яка комунікація не є повністю незалежною від контексту, а у кожного значення є важливий контекстуальний компонент». Кожен контекст має певну сукупність очікувань та прийнятних норм. Кожна норма – критерій для систематизації, структурування та інтерпретації поведінки. Норми та очікування є потужною призмою (критеріями) для вибору поведінки. Клоук і Голдсміт вважають: Кожне робоче місце та організація, школа та район, сім'я та стосунки генерують явні та приховані (невиражені) правила про те, що саме ми повинні або не повинні говорити чи робити у ситуації конфлікту. Кожна з цих соціальних осередків формує окрему особливу культуру, яка чинить величезний тиск,

Манера спілкування з членами сім'ї під час спору може бути неприйнятною або недоцільною на роботі. Розмова із сусідом про гілки, що звисають через паркан, за змістом та стилем відрізнятимуться від обговорення заробітної плати на новому робочому місці. Деякі контексти стимулюють уникнення конфліктів, а в інших, навпаки, цінується агресивна та відкрита (виражена) дискусія. Наш підхід до конфлікту визначає контекст. Це пояснює, чому деякі люди ефективно вирішують проблеми з колегами на роботі, але мають великі труднощі під час вирішення суперечок із членами своєї сім'ї.

Учасники міжнародних переговорів давно зрозуміли значення контексту на вирішення проблем. У Японії та Китаї взаємовідносини між переговорниками важливі не менше умов контракту. Процес важливий як і, як і результат. Японські переговорники вважають за краще не заявляти про свої цілі спочатку,

у той час як американці віддають пріоритет чітким заявам про свої цілі та позиції Європейські переговорники заводять світські бесіди, щоб сформувати думку про своїх конкурентів. Американці ж, навпаки, одразу переходять до справи. Бретт, Пінклі та Джекофські провели дослідження, в якому взяли участь переговорники з семи країн, і виявили, що російські та японські переговорники, а також представники Гонконгу були зорієнтовані на владу та ієрархію більше, ніж представники інших егалітарних культур, які не надавали такого високого значення. статусу, наприклад, Бразилія, Франція та США. Таким чином, контекст впливає на спільне використання інформації, а також мету, стратегію та вибір тактики.

У США конкурентні, високо дистрибутивні переговори відбуваються у багатьох контекстах. Для історії американського менеджменту та трудових відносин адміністрації з профспілками характерні переговори у стилі покеру, де ставки дуже високі. Традиційно представники сторін заявляють високі стартові вимоги, неохоче діляться інформацією та застосовують таку тактику, щоб вивести опонента із рівноваги. Динаміка таких переговорів відрізняється від динаміки в міжособистісних взаєминах або в сім'ї, де вищий рівень емоційності. Можливо, прояв емоцій по-різному допустимий у деяких сім'ях, але в робочих умовах більшість професіоналів таку тактику вважали б ознакою непрофесіоналізму. Якби в ході переговорів зі своїм сусідом ви почали б поводитися так, як, наприклад, при покупці автомобіля, то, ймовірно, ваші відносини з ним були б геть-чисто зіпсовані. Крамер і Мессік вважають: «Щоб зрозуміти феномен переговорів, необхідно враховувати вплив суспільних та організаційних умов, у яких цей феномен невипадково, а неминуче закріплений». Приклад 2.1 — приклад того, як культура вплинула вибір поведінки представників преси під час гри професійної бейсбольної команди. Крім того, цей приклад ілюструє, як нездатність спортсменів змінити свій стиль вирішення проблем, який вони звикли використовувати у своєму «спортивному» контексті, часто стає причиною їхніх проблем із оточуючими.

Чи розглядали б ви все це інакше, якби це сталося на громадському заході чи в сім'ї? Що впливає вибір норм управління конфліктом у кожному контексті?

При комунікаційно-контекстуальному підході до переговорів основна увага зосереджена на мікропроцесах та патернах взаємодії, а також на ситуативних факторах, які формують сам процес переговорів. Хоча контекстуальні змінні є досить різноманітними, ми скоротили цю групу до шести категорій, а саме:

* структура,
* норми,
* взаємини,
* комунікація,
* взаємозалежність та
* влада.

Малюнок 2.1.КОНТЕКСТУАЛЬНІ ФАКТОРИ

## 2.1. Структура

Структурні компоненти переговорів задають параметри, якими відбувається комунікація. Поспішні (швидкі) переговори відрізнятимуться від тих, що тривають кілька місяців. Переговори, де подальший хід дій визначає голосування, відрізнятимуться від тих, за яких перевагу віддають ухваленню рішення на основі консенсусу. Структурні компоненти включають такі фактори: кількість учасників переговорів,

* кількість часу, відведеного для проведення переговорів,
* місце їх проведення,
* спосіб прийняття рішень та
* теми, які заявлені на порядку денному.

Наприклад, якщо переговори про комерційну угоду відбуваються в офісі вашого клієнта, то комунікація буде стриманішою, ніж якби переговори проходили на вашій території. Зміст та стиль комунікації між батьками суттєво змінюється, якщо в них беруть участь діти. Структура надає, хоч і непомітний, але значний вплив на те, що і як кажуть. Наприклад, для вирішення певної проблеми одному вчителю надали можливість провести засідання у шкільному конференц-залі. Вона відхилила пропозицію — адже зал був розташований поряд із кабінетом директора.

Кількість учасників, втягнутих у суперечку, може ускладнити процес досягнення угоди. Більше учасників — означає більше думок, ширший спектр інтересів, більше цілей і водночас потенційних бар'єрів для угоди. Для переговорів віч-на-віч характерні позиційні заяви та конкуруючі інтереси, але в них відсутня групова динаміка та коаліції, які збільшують кількість параметрів дискусій. Дікманн1 виявив, що при переговорах з конкурентними групами учасники завойовують більший відсоток цінних ресурсів для своєї групи, ніж у переговорах один на один. Поведінку, мотивовану жадібністю, можна виправдати, адже це зроблено для добробуту власної групи. А їхня група проявила себе краще, ніж інші! Відданість групі стимулює більш егоїстичну поведінку. Основна установка в цьому випадку така: «Ми краще працювали, тому ми заслуговуємо на більше». Це основний принцип телевізійної програми "Останній герой".

Час впливає як на процес переговорів, і на результати. Наприклад, підвищення по службі робить продавця вдома згідливішим у ціні на будинок. Прохання про підвищення зарплати на ринку праці, де попит домінує над пропозицією, буде сприйнято краще, ніж будь-коли. Більшість суперечок між адміністрацією та профспілками, через місяці глухого кута і словесних перепалок», все-таки закінчуються угодою прямо до закінчення терміну дії договору. Поспіх, тиск часу впливає на гнучкість, судження, думки учасників переговорів, підвищує ймовірність поступок і часто сприяє швидкому ухваленню рішень.

Можливо, найсильніший вплив тиск часу на вибір тактики і стратегії в переговорах. Коли відчувається дефіцит часу, учасники переговорів знижують рівень своїх очікувань та починають із раціональніших пропозицій. Карнвейл, О'Коннер та МакКастер вважають, що під час переговорів з однієї проблеми, учасники прискорюють процес, щоб укластися вчасно. При цьому вони часто пом'якшують свої претензії і стають більш відкритими та готовими йти на поступки. У тих суперечках, де на порядку денному є кілька проблем, ситуація складається трохи інакше. Доусон® підрахував, що у 80% випадків сторони йдуть на поступки лише за останні 20% часу, відведеного на переговори. Кінцеві терміни виправдовують зміни у підході до вибору тактики.

Якщо проблема потребує невідкладного вирішення, то мотивуючим чинником як взаємодіючих, так конкуруючих переговорників може бути вигода. Учасники переговорів пом'якшують свою індивідуалістичну та позиційну орієнтацію, якщо вважають, що можуть втратити потенційну вигоду. Якщо сторони відчувають, що проблема не вимагає термінового вирішення, вони менш охоче вестимуть переговори і будуть менш гнучкими. Якщо проблема дійсно вимагає невідкладного вирішення, або зростає ймовірність втрати потенційних переваг через зволікання, це може послужити мотивом для початку конструктивної розмови. Проблемні ситуації виникають тоді, коли один із учасників відчуває тиск часу, а інший – ні. Ті, хто в дефіциті часу, змушені йти на поступки, щоби в іншого учасника,

На переговори можуть впливати процеси ухвалення рішень. Якщо угоди повинні затвердити ті, хто не присутній за столом переговорів, то переговорники можуть бути менш впевненими у пріоритетах і менш відкритими для прийняття креативних альтернатив. Крім того, вони не поспішають.

Ще одна проблема — це порядок денний переговорів. Теми, які не увійшли до порядку денного, можуть створювати проблеми. Наприклад, вирішення організаційного конфлікту може бути проблематичним, якщо роль директора не підлягає обговоренню.

## 2.2. Норми та цінності

Переговори в будь-яких контекстах включають як неформальні, так і/або формальні базові правила, які виступають як норми аналізу та обговорення проблем. Ці норми включають прийняте уявлення про справедливість, владу, цілі та статус. Наприклад, в одній нафтовій корпорації менеджер НК-відділу поскаржився на нестійкість морального духу службовців відділу, низьку продуктивність і високу плинність кадрів. На двогодинні збори із цього приводу було запрошено посередника. Він зазначив, що під час зборів учасники постійно робили уїдливі зауваження на адресу один одного, і між ними відбувався емоційно заряджений діалог. Пізніше він спитав, як у них зазвичай відбуваються збори. Усі у відповідь на його зауваження лише знизали плечима і відповіли: «А ми так розмовляємо завжди. Саме так і проходять усі наші збори». На зборах в одній телефонній компанії той самий посередник зауважив, що хоча основні проблеми і були винесені на обговорення, але про них ніхто не говорив серйозно. Серйозне обговорення розпочалося у коридорі та кімнаті для відпочинку лише після того, як офіційні збори було закінчено. Крісберг пояснює:

Контексти відрізняються за ступенем прийнятності прямої конфронтації, а також залежно від правил демонстрації та керування нею. Серед людей чи певних сегментів суспільства демонстрація чи навіть визнання певних видів конфліктів може бути недоречною.

У деяких контекстах правила поведінки включають принципи, що регулюють участь сторін у вирішенні проблем чи переговорах. Наприклад, принцип «Не кажи те, що пізніше можеш пошкодувати» знижує рівень відкритості. Принцип «Щоб щось отримати, ти мусиш щось віддати» передбачає, що всі сторони мають йти на поступки. Дія принципу «Сонце і не зайде в гніві вашому» спрямоване на обмеження прояву почуттів. Принцип «Не стріляй у посланця» - своєрідне прохання пом'якшити агресивні чи критичні висловлювання. Сформульовані однак, але у всіх контекстах існують норми поведінки, які впливають перебіг переговорів.

Наприклад, у 2001 р. компанія 1п1е1 та Hewlett-Packard(Н-Р)розпочали спільний ризикований проект вартістю від одного до двох мільярдів доларів з метою розробити більш удосконалений комп'ютерний чіп для нового мікропроцесора компанії 1п1е1. Як тільки проектні команди двох компаній зустрілися, щоб обговорити проект, одразу виявилися розбіжності у правилах комунікації. Керівництво Н-Р звикло приймати рішення на основі консенсусу, тому не схвалило конструктивно-конфротаційний стиль керівників компанії 1п1е1, для якого були властиві спроби перебивати та схильність сперечатися. Для компанії Н-Р дискусія видалася стомлюючою. Щоб збалансувати норми поведінки двох проектних команд, компанії створили документ на сімдесяти п'яти сторінках, який оптимістично названий «Інструкція для власника». Цей документ містив правила міжособистісної комунікації,

Чим сильніша солідарність чи згуртованість групи, тим більше на учасників групи впливають групові норми. Рубін, Пруіт і Кім пояснюють це так — «усі види норм мають тенденцію до самозбереження, включаючи ті, що стимулюють конкурентні цілі та агресивну поведінку стосовно зовнішніх груп».

На переговорах неявні правила діють як норми. Ці норми — такий собі «сценарій» поведінки. При переговорах це діє як стримуюча чи потенційна сила. До правил можна вдатися для логічного обґрунтування своїх действий1. Приховані правила можуть бути обумовлені протоколом, формуванням порядку денного, вибором складу учасників, процесом прийняття рішень, а також способами знаходження альтернатив та досягнення компромісів.

Загальні цінності (те, що очікується) спрямовують дії та думки учасників більшості груп. Вони є основою для нормативної поведінки та етичного вибору. Так, Полман і Гардінер вважають: «Успіх так званих далекоглядних компаній не випадковий. Це ті фірми, які при прийнятті рішень, плануванні стратегії та створенні нових продуктів однаково враховують різні цінності». Херші, Бланшард і Джонсон вказують на те, що люди в організації проходять через так званий процес інституціоналізації, при якому «до організації привноситься система цінностей, яка відображає історію цієї організації».

У багатьох корпоративних контекстах фінансові інтереси – це саме та цінність, яка керує багатьма рішеннями. Проте чи всі корпорації спираються виключно матеріальні цінності. Наприклад, компанія Південно-Західні авіалінії сформувала власну культуру, засновану на гуморі та гостинності, яка проявляється у корпоративних заходах. Компанія навчає свій персонал підходити до кожної ситуації з позиції задоволення споживача. У гаслі компанії НопеушеН є явний акцент на партнерство як визначальну корпоративну цінність: «Разом ми знайдемо всі відповіді». Корпоративні цінності компанії ТозМЪа характеризує інноваційність: «В контакті Кожна з цих цінностей — це лише одна з багатьох, які визначають корпоративну культуру і є критерієм для вибору поведінки персоналу.

Зміна цінностей може бути джерелом проблем. Наприклад, одна телекомунікаційна фірма хотіла досягти більшого розмаїття серед персоналу та тих ідей, які вони привносять до компанії. Це прагнення призвело до змін у стилях роботи та комунікації. Для тих, хто пропрацював у компанії вже довгий час, пристосуватись до цих змін було досить складно. В іншому випадку молодший інженер проекту однієї великої фірми з виробництва побутових приладів скаржився на те, що цінності фірми змінювалися залежно від того, чи віце-президент якого відділу перебував при владі. Коли більшу владу мав віце-президент відділу маркетингу, основною цінністю була своєчасність виробництва товару та її низька собівартість. Коли ж влада була в руках віце-президента технічного відділу, то в центрі уваги була якість продукту.

Щоб вибрати тактику переговорів, ефективним переговорникам необхідно тонко відчувати цінність певного контексту. Наприклад, цінності переговорів, які відбуваються у фермерському селищі штату Небраски, відрізнятимуться від цінностей у переговорах із корпорацією у Чикаго. У сімей з різних культур очевидно різні цінності, які визначатимуть поведінку в конфлікті, спосіб використання влади та вибір стилю комунікації.

## 2.3 Взаємини

У багатьох ситуаціях взаємини для учасників суперечки — це важливий чинник, що визначає контекст. Грінхальг і Чепмен дають таке визначення взаємин». «Це значення, яке двоє чи більше людей приписують своєму взаємозв'язку чи співіснуванню». Взаємозв'язок людей у взаємовідносинах включає безліч факторів: довіру, легкість у спілкуванні, повагу, прагнення досягти певних результатів, готовність ділитися інформацією, готовність слухати, а також спосіб обговорення проблем. Якщо взаємини міцні, то люди демонструють велику готовність до співпраці та прагнення знаходити рішення. Карпентер та Кеннеді пояснюють:

Сторони, які мають історію невдалих взаємин, у разі конфлікту навряд чи довірятимуть одна одній. Той, хто в минулому спостерігав тактику суперництва з боку іншого учасника, буде вкрай підозріло поставитися до будь-яких пропозицій «сісти і тверезо оцінити ситуацію».

У переговорах довіра має особливе значення для взаємин. Левицький і Вітхофф стверджують, що «якщо один із учасників довіряє іншому, то, ймовірно, він віритиме словам і припускатиме, що його партнер діятиме виходячи з добрих намірів, і можливо, шукатиме продуктивні шляхи вирішення конфлікту». Взаємини, які сприймають як позитивні, сприяють відкритості новим ідеям, прояву креативності, обміну інформацією та прагненню досягти взаємовигідної угоди. Переговори та управління конфліктом стають складнішими, якщо відсутні такі фактори, як довіра та відкритість.

Цілі учасників спору можуть відрізнятися залежно від типу взаємин між ними. Ловенштейн, Томпсон і Базерман дійшли висновку, що у ділових переговорах чи міжособистісних взаєминах із негативними очікуваннями прагнення сторін до особистої вигоди переважають порівняно із ситуацією з нейтральними чи позитивними міжособистісними відносинами. Таким чином, потенційні взаємовигідні угоди частково залежать від глибших проблем у взаєминах.

Результати величезної кількості досліджень за останні тридцять років допомогли зрозуміти — який вплив взаємини мають на вирішення проблем та переговори:

Люди будуть підкріплювати своє колишнє сприйняття. Якщо побачать більше негативних характеристик в інших людях. Якщо ж вони налаштовані доброзичливо, то в інших вони бачитимуть позитивні риси, вони підійдуть до ситуації з негативним ставленням.

то люди, які вважають, що вони мають спільні інтереси, установки чи цінності, рідше використовують тактику, що викликає протиріччя, і мають менше розбіжностей під час прийняття спільних рішень.

* Міцні взаємини, засновані на прийнятті соціальних норм, стимулюють поступливість, орієнтацію на вирішення проблеми та перешкоджають конфліктній поведінці.
* У відносинах, які сприймаються перспективно, побоювання негативних наслідків та відсутність контролю над ними сприяє пом'якшенню тактики конфлікту.

Деякі проблеми можуть бути тимчасовими (ставитися до певного моменту). Як правило, їх причини криються в історії взаємин. У сім'ях кожен конфлікт може стати причиною наступного. Причини деяких сімейних конфліктів беруть початок у історії минулих поколінь. На роботі менеджерам іноді доводиться мати справу із персоналом, проблеми якого почалися ще на попередньому місці роботи.

Тідвелл зробив висновок: «Без знання історії конфлікту його неможливо чітко зрозуміти та вирішити. Значення історії перебільшити неможливо». Попередні взаємини та проблеми стають «привидами» для реальності і часто впливають на внутрішньосімейні переговори, переговори між захисниками довкілля та представниками різних галузей промисловості, а також на переговори між керівниками та службовцями. Блейк і Мутон стверджують, що минулі події часто обмежують «бачення майбутніх альтернатив і можливостей групи... Усі рекомендації, які суперечать історії, можуть бути відкинуті через те, що «думками, почуттями та діями керує історія».

Наприклад, публічне слухання Служби з охорони лісів США у гірському селищі почалося з того, що протестанти почали кричати на лісорубів та любителів їзди на позашляховиках: «Гей, ви, клоуни! Забирайтеся звідси! Досить псувати ліс! У відповідь опоненти теж почали кричати та піднімати у повітря кулаки. Таким чином, історично погані взаємини між двома учасниками суперечки спочатку перешкоджали конструктивній дискусії. Суперечки, подібні до тих, що сталися в Північній Ірландії, Ізраїлі, Південній Африці та Боснії, неможливо зрозуміти, не знаючи історію, «зіткану» з розбіжностей, насильства та невирішених проблем.

Як ми можемо завадити посиленню конфлікту між його учасниками? У яких питаннях сторони можуть досягти порозуміння?

У міжособистісних чи організаційних переговорах психологічні кордону може бути особливо важливі як джерело опору чи аспект ідентичності. Наприклад, вітчиму може бути складно обговорювати свою роль у вихованні дітей, особливо якщо їхня біологічна мати вважає: «Я їхня мати, і я говоритиму тобі, як і коли їх потрібно виховувати». Таким чином, встановлюється чіткий кордон у вихованні дітей. Ідентичність і роль матері пов'язані з питанням виховання, але водночас і батько намагається визначити роль.

В організаціях кордону можуть бути зумовлені як структурними факторами, так і факторами взаємовідносин, особливо в ситуаціях, коли, наприклад, менеджери повинні вибирати, хто братиме участь у процесі прийняття рішень, і де він має залучати до цього підлеглих. Не залучаючи підлеглих до прийняття рішень, які прямо їх стосуються, менеджер може зіпсувати свої взаємини із нею.

## 2.4. Комунікації

Хоча комунікація має величезну кількість визначень, у більшості з них йдеться про відправлення та отримання повідомлень. Інтерпретація значення повідомлення «обертається» навколо двох факторів: взаємини та зміст. Деякі люди повністю не оцінять інформацію про зміст доти, доки не будуть проаналізовані певні чинники взаємин, такі як повага та визнання. В інших все відбувається навпаки: доки вони не отримають цінної інформації, їхнє прагнення зберегти взаємини буде обмежене. Наприклад, в

Переговори адміністрації з профспілками сторони повністю передають інформацію тільки після того, як вони починають довіряти один одному. У екологічних переговорах побудові взаємовідносин передує досягнення консенсусу про рівень забруднення чи шкоди навколишнього середовища. Інтерпретація повідомлень залежить від того, як саме їх передають та розуміють їхню суть.

Один з найважливіших факторів, що визначають контекст, пов'язаний з тим, наскільки сторони прислухаються один до одного. Контексти, в яких учасники не вміють слухати, часто стають конкурентними, учасники роблять неточні припущення або не можуть зрозуміти інших. Фішер, Юрі та Петтон пояснюють, яке значення має активне слухання при вирішенні проблем: «Коли ви розумієте почуття та інтереси інших, ви можете адекватно реагувати, освоювати сфери згоди та протиріч та знаходити корисні напрямки для подальшої взаємодії». Ефективне слухання та комунікація у конструктивному контексті це:

* Вивчення проблем, які у основі спору.
* Вміння переформулювати проблему, щоб якнайкраще зрозуміти її суть.
* Пояснення, які мають на меті продемонструвати іншим, що вони були почуті.
* Виявлення сфер згоди та спільних інтересів.

Другий фактор, який суттєво впливає на конструктивні процеси, – це вміння поглянути на проблему з погляду іншого учасника. Це сприяє відкритості, обміну інформацією та довірою. Опот пояснює:

Люди, здатні поглянути на ситуацію очима інших, мають гнучке мислення; вони визнають проблеми, а не заперечують їх; вони орієнтовані на конструктивне вирішення конфлікту, що передбачає вирішення проблеми, відкритість, відсутність захисної позиції, гнучкість та повне використання всіх доступних ресурсів.

Переговорники, які обмінюються інформацією та знають пріоритети інших учасників, здатні досягти інтеграційних угод. Крім того, у багатьох контекстах учасники, які чесно обмінюються інформацією про свої пріоритети та переваги, як правило, досягають більш високих спільних результатів. Шапіро та Янковські дали таке визначення переговорам: «Це обмін інформацією для отримання максимальної вигоди». Вміння слухати стимулює обмін інформацією. Контексти, в яких учасники не мають навички активного слухання і не можуть поглянути на ситуацію очима інших, стимулюватимуть конкуренцію і вирішити протиріччя тут буде досить складно. Контексти, в яких переважає активне слухання та вміння поглянути на ситуацію очима інших, сприяють вирішенню проблем та пригнічують бажання звести рахунки.

У багатьох контекстах концепт відкритості включає невербальні сигнали, які вказують на готовність переговорника вступити до конструктивної бесіди. Такі знаки відкритості, як нахил тіла вперед, посмішка, візуальний контакт або пряме положення тіла говорять про щирість та симпатію. Фактично будь-яке положення тіла, яке скорочує дистанцію або покращує видимість, передбачає більш позитивне та відкрите ставлення. Відкритість сприяє залученості учасників до дискусії. Багато вчених вважають, що знаки відкритості залежать від культури. Наприклад, для арабських переговорників пильний погляд має інше значення, ніж їх західних колег. Тому учасникам міжкультурних переговорів слід досліджувати знаки відкритості інших культур.

***Фреймінг*** *-* це важлива комунікативна навичка. Те, як із представлення проблем переговорщик розуміє проблему, тобто. які слова він використовує, щоб сформулювати своє розуміння, впливає всю наступну динаміку. Белл припускає, що учасники переговорів інтерпретують події та значення слів на основі того, як вони формулюють проблему. Він визначив шість критеріїв цього (Таблиця 2.1). Ефективні переговорники адаптують формулювання учасників так, щоб зробити акцент на спільних інтересах, спільних цілях та спільному розумінні, що сприятиме досягненню угоди у важливих питаннях

Таблиця 2.1.ПЕРЕГОВОРИ: КРИТЕРІЇ

|  |  |
| --- | --- |
| Критерій | Опис |
| Предмет  | Визначає суть проблеми |
| Результат | Є рішенням, кращим для учасників спору |
| Втрата-вигода | Інтерпретує проблеми на основі ризиків та переваг, пов'язаних з різними результатами |
| Прагнення | Розглядає проблеми на основі потреб та інтересів |
| Характеристика | Характеризує інших учасників, самого учасника чи взаємовідносини |
| Процес | Характеризує очікування переговорника, пов'язані з тим, як мають або розвиватимуться переговори |

Рефреймінг Патнем та Холмс1 описують так: це використання нових метафор чи аналогій для трансформації поглядів на проблему в іншого учасника. Це може змінити те, як розуміють проблему, або дати можливість поглянути на неї по-новому. Наприклад, переговорник може переформулювати проблему з «моєю» чи «твоїй» на «на була «неприйнятною» - на ту, яка «вимагає подальшого розгляду»; а рішення, яке «не коштувало нашої уваги» - те, яке «вимагає подальшого вивчення». Замість того, щоб формулювати проблему в термінах певних результатів, переговорник говорить більше про сам процес, у руслі якого сторони повинні продовжувати працювати, або про цілі, яких переговорники сподіваються досягти.

Джерело повідомлень (тобто "хто") часто впливає на інтерпретацію повідомлень. Такі критерії, як надійність джерела, достовірність, правдоподібність, статус та взаємини, впливають на те, наскільки та яку саме інформацію цінують одержувачі. При вивченні конфронтаційних повідомлень у конфлікті та прямих наказів, Ролофф, Паулсон та Волбрехт виявили:

Авторитетні постаті схильні до примусу, ніж інші. Мова авторитетних людей, швидше за все, сприйматимуть як загрозу, вона викликатиме більше побоювань, ніж менш авторитетних.

Надійність джерела повідомлення надзвичайно впливає на багатосторонні конфлікти або переговори, де для досягнення взаємовигідних угод важливий обмін інформацією та інтеграція інтересів.

Тенденція до персоналізації проблем може стимулювати негативне ставлення до переговорів, що перешкоджатиме конструктивній дискусії. Хемпл і Деллінгер вважають, що людина, яка персоналізує проблеми, почувається «заляканою, стурбованою, ущемленою, недооціненою і ображеною». Учасники, які персоналізують конфлікт, вважають ситуацію небезпечною, а себе – втягнутими у битву, в якій є лише один переможець. Прагнення «зберегти обличчя» та самозахист призводять або до замкнутості в собі, або до суперництва, оскільки людина відчуває, що перебуває під тиском. Подібна поведінка лише посилює суперечку і призводить до вибору тактики, що загострює конфлікт. Коли учасники починають персоналізувати проблему, посередники повинні переформулювати суперечку так, щоб сконцентрувати увагу на інтересах, або ж організувати перерву, щоб дати їм «охолонути». Персоналізація проблеми негативно позначається як у процесі вирішення, і на взаємовідносинах.

Під час персоналізації проблеми учасники часто вдаються до тактики «збереження особи», щоб захистити свою репутацію, почуття власної гідності чи ідентичність. Намагаючись «зберегти обличчя», вони відмовляються від продовження дискусій, відмовляються вести дискусії у вибраному руслі чи загрожують. Небезпека цієї тактики полягає в тому, що вона підриває довіру між учасниками та перешкоджає співпраці, оскільки опонент у відповідь на це починає спрямовувати всю свою енергію не на співпрацю, а на оборону. Щоб мінімізувати потребу у «збереженні особи», потрібно дозволити учасникам піти на поступки без загрози для їхньої репутації, спробувати знайти інші причини проблем, позитивно переформулювати їх чи постаратися зробити так, щоб вони пом'якшили свої вимоги. Деперсоналізація проблеми дозволяє зайняти гнучкішу позицію.

Джоунс і Бодткер стверджують, що емоції людини впливають на її орієнтацію на конфлікт. Це стосується і переговорів. Коли емоції сильні, учасники схильні до позиційних заяв чи прояву жорсткості. Емоції можуть відображати такі потреби, як потреба у визнанні, схваленні чи прагнення бути вислуханим. Вияв емоцій може бути

спробою зрівняти владу, тобто: «Якщо я голосно кричатиму, ви будете мене слухати або дасте мені більше того, чого я хочу». Емоції - це деякі сигнали у тому, що учасник вважає вірним чи невірним, чесним чи нечесним, справедливим чи несправедливим. Ось як Джоунс і Водткер оцінюють важливість визнання та облік емоцій під час переговорів: «Негативні емоції посилюють схильність до концентрації на негативній інформації та формування негативної оцінки інших людей». Джоунс і Водткер вказують на важливість збереження клімату безпечного для переговорів, у якому переговорники змогли б зрозуміти, які саме почуття «говорять» про конкретні потреби у переговорах.

Адлер, Росен і Сілверштейн висловили припущення про те, що в переговорах страх і агресія - це два домінуючі типи емоцій. Страх може бути викликаний переконанням, що наші інтереси чи цілі можуть бути незадоволені, або тим, що одна сторона використовує іншу у своїх цілях. Страх викликає недовіру, сумнів та захисну реакцію, що перешкоджають продуктивним дискусіям.

Злість виникає тоді, коли людина порушує норми очікуваного поведінки. Вона може виявлятися у грубості, примусі чи комунікації, яка принижує гідність опонента. Дейлі пояснює — поведінка під час переговорів іноді викликає злість, що може призводити до спотворення інформації, надзвичайно завищених вимог, перевищення повноважень, образ, порушення угод, прагнення підірвати повноваження представника та необґрунтовано звинувачень. Адлер та його колеги стверджують, що агресивність «затуманює нашу об'єктивність, тому що ми перестаємо довіряти іншому учаснику; вона звужує нашу увагу з ширших тем до поведінки, що викликає злість, і спрямовує не так на досягнення згоди, але в помста кривднику». У коментарі співробітника НК-відділу йдеться про ті емоції, які можуть вплинути на поведінку: «Я прийшов сюди з величезними надіями, які були зруйновані політичною, егоїстичною та незрілою маніпуляцією людей, які навіть не були пов'язані з нашим відділом. Це просто не логічно. Це змушує замислитись над тим, кому ти можеш довіряти.

Підвівши підсумок десятирічному дослідженню, Сааведра і Кван зробили висновок: під час конфлікту настрій людей впливає на їхню пам'ять, обробку інформації, вирішення проблем та соціальну поведінку. Крім того, люди в негативному емоційному стані вважають ситуацію небезпечною, проблематичною чи загрозливою; ці люди схильні фокусувати свою увагу більш вузькому спектрі деталей і ситуацій. Високо емоційний контекст спрямовує енергію не так на вирішення проблем, але в «збереження особи», цикл «атак» і «контратак» і спроби позбутися негативних емоцій.

## 2.5. Взаємозалежні сторони

У переговорах беруть участь взаємозалежні сторони, які добровільно вступають у дискусії, аби досягти розуміння, виробити угоди чи вирішити проблеми. Учасники переговорів можуть об'єднувати такі фактори, як відданість цілям організації, лояльність сім'ї, договірні зобов'язання або ділові взаємини. Переговорники потребують один одного і мають владу відмовитися від взаємин, хоча ціна цього може бути дуже високою. На рівень взаємозалежності у переговорах впливають принаймні три фактори:

* *Індивідуалістична орієнтація чи орієнтація співробітництво.* Те, наскільки кожен учасник дбає про результати іншого.
* *Розподіл влади у взаєминах.* Те, як збалансовано владу між учасниками.
* *Сприйнятливість до міжособистісних аспектів взаємовідносин.* Те, наскільки вільно учасники можуть використовувати міжособистісну інформацію та рівень взаємодовіри та взаємної підтримки під час переговорів.

Сильна взаємозалежність, яка стимулює більш інтегративні угоди, як правило, ґрунтується на активній співпраці, рівномірному розподілі влади та високій сприйнятливості до міжособистісних аспектів взаємовідносин. Індивідуалізм, доповнений високим рівнем влади та низькою сприйнятливістю до міжособистісних аспектів взаємовідносин, призводить до слабкої взаємозалежності та нових незбалансованих угод. Варіації цих трьох факторів можуть ввести переговорників в оману або викликати когнітивний дисонанс. Наприклад, надзвичайно індивідуалістичний переговорник, який має високу міжособистісну сприйнятливість, може викликати недовіру до своїх мотивів і підозру до повідомлень. Високий рівень влади та активна орієнтація на індивідуалізм, пов'язана з високою сприйнятливістю до інших учасників,

Ступінь залучення, який демонструють переговорники, часто говорить про їхнє прагнення досягти угоди.

Важко вести переговори, вирішувати проблему чи керувати конфліктом, якщо інші тримаються окремо чи дистанціюються від цього процесу. Рівень залучення показує, наскільки учасників хвилює ситуація і те, чи хочуть вони зберегти майбутні взаємини. Ознакою залучення може бути прагнення зберегти взаємовідносини, рівень вербальної активності людини або її ставлення до інших учасників.

Ступінь залучення набуває особливої складності у взаєминах або сімейних переговорах. Невключеність, доповнена сильними емоціями, призводить до позиційної орієнтації, яку дуже складно подолати. Девайн, Седікайдс і Фурман дійшли висновку: надто активні учасники зазвичай запам'ятовують більше з того, що сказали інші, або ставлять більше уточнюючих питань. З іншого боку, Томпсон, Петерсон і Крей вказують на те, що у занадто активних учасників може з'явитися упередженість і необ'єктивність при вирішенні проблеми, оскільки вони занадто захоплюються темою, або ж

можуть робити неточні висновки, якщо розглядають інформацію надто вузько чи однобоко.

## 2.6 Влада

Влада – надзвичайно помітний компонент переговорів у багатьох контекстах. Її можуть називати по-різному: впливом, засобом досягнення мети чи навіть контролем. Проявом влади можна вважати навіть неучасть чи опір. У багатьох ситуаціях владою часто називають здатність впливати на інших людей у потрібному (наміченому) напрямку. Белл вважає владу феноменом взаємин чи колективним феноменом, «обміном впливом». Вона виділяє «владу над чимось» – проявляється у силі чи контролі (дистрибутивні переговори), і «влада, спрямована на щось» – проявляється у повноваженнях (інтегративні переговори). Влада може бути регенеративною, у цьому випадку переговорники перевизначають свої взаємини, ролі чи способи обговорення проблем. Джерела влади, реальної чи сприйманої, можуть бути:

* *Політичними.* Здатність створювати альянси.
* *Структурними.* Використання авторитету, заснованого на формальній позиції чи статусі.
* *Ресурсними.* Контроль за розподілом заохочень чи покарань.
* *Процесуальні.* Контроль за процесом прийняття рішень.
* *Інформаційними.* Доступ до конфіденційних джерел інформації.
* *Юридичними,*Права та альтернативи, визначені законом.
* *Етичними.* Вплив, що ґрунтується на таких цінностях, як чесність і справедливість.
* *Особистими.* Вплив, заснований на харизмі, перевагах чи репутації.

Хоча поведінка дослідження говорять, що конкретної ситуації, переговорника визначається результатом, що люди, які мають більшу владу в будуть використовувати цю владу, щоб домогтися переваги або будуть поводитися як «експлуататори» (суто у своїх власних інтересах). Люди, які мають меншу владу, як правило, частіше йдуть на компроміс і поводяться покірно. У контексті організації та громадських об'єднань менш впливові учасники створюватимуть альянси, щоб компенсувати своє невигідне становище.

Рубін і Зартман проаналізували дев'ять міжнародних переговорів (з 1980-х по 1990-і рр.), у яких брали участь представники як західних, так і східних націй. Рубін та Зартман зосередилися на вивченні асиметрії влади під час переговорів. На відміну від того, що можна було б очікувати у цих ситуаціях, вони виявили таке:

* Як правило, при комунікативному обміні сильніші учасники намагалися домінувати над своїми менш впливовими опонентами.
* Реакція слабших учасників — не слухняна поведінка, а використання власних контрстратегій.
* Ефективність учасників залежала від того, наскільки вони здатні адаптувати свою поведінку до влади опонента.
* Рівноправність необов'язково призводить до ефективніших переговорів.

Міжнародні переговори та переговори в інших контекстах об'єднує таке:

(а) якщо влада потрапила «не в ті руки», вона може перетворитися на інструмент експлуатації;

(б) учасники можуть бути ефективнішими, якщо направлять свою владу на реалізацію вимог контексту.

Четвертий висновок Рубіна та Зартмана [про рівноправність] може здатися нелогічним і навіть парадоксальним. Вони пояснюють це так: «Симетрія влади заводить у глухий кут, оскільки поведінка, яку асоціюють з певним статусом, швидше, є причиною безвихідного становища, ніж основою для успішного процесу, спрямованого на досягнення задовільних результатів».

Джерела влади численні, тому у розпорядженні переговорника, який має меншу владу, існує безліч способів, щоб підвищити рівень своєї влади в очах опонентів. Наприклад, це можуть бути спілки з іншими учасниками, які вже мають владу або компетенцію. Якщо переговорник починає переговори, маючи у розпорядженні величезний обсяг інформації, це також може посилити його владу у сприйнятті інших. У бізнес-контексті покращити позицію менш впливового переговорника можна за допомогою створення «доданої цінності» (наприклад, якість, сервіс чи лояльність). Крім того, джерелом влади може бути побудова взаємовідносин, конструктивна розмова про альтернативи, демонстрація розуміння та спільна робота, спрямована на досягнення взаємовигідних цілей.

Хоча владу можна реалізувати у формі переконання чи заохочення, все ж таки досить часто люди вдаються до примусу для врегулювання суперечок. І тут емоції можуть зіграти вирішальну роль. У біотехнологічній фірмі (приклад 1.6, глава 1) Енн, намагаючись змусити Білла діяти так, як того хотіла вона, покладаючись на генерального директора, який мав владу виносити покарання. Але її старання, як і всі ті, що ґрунтуються виключно на структурній владі, виявилися марними. На жаль, навіть якщо використання структурної влади приносить успіх, воно таїть у собі високий ступінь ризику виникнення залишкової шкоди.

Багато переговорників запитують: «Наскільки важлива сила як джерело влади?» Найчастіше сила — це той чинник, який асоціюють із дистрибутивними [переговорами про позиції, а чи не інтересах], а чи не з інтегративними переговорами. Силу витрачають на зміну «ігрового поля» таким чином, щоб один учасник мав перевагу чи владу над іншим. Хоча теоретично переговори начебто повинні проходити на «рівному ігровому полі» [надавати рівні можливості], а учасники - обмінюватися цінними інтересами, досягаючи при цьому взаємної вигоди, більшість «ігрових полів» не дають рівних можливостей, і сила справді видається ледь помітним чинником, навіть якщо її єдине джерело - найкраща альтернатива, до якої може вдатися переговорник. Сила може бути реальною або уявною, при цьому найкращу альтернативу обговорюваній угоді розглядають як реальну. Багато джерел уявної сили можуть бути спеціально створені з метою отримати більше влади і реальної сили. Цими джерелами можуть бути:

* *Взаємини.* Вести переговори так, щоб інші хотіли працювати саме з вами, а не з кимось іншим. Людям не подобаються зміни, а ви можете бути стабільним, прогнозованим фактором у їхньому житті.
* *Додана цінність.* Ви можете надати для іншого боку те, чого важко досягти з іншими. Це можуть бути додаткові контракти, товари вищої якості або найкращі послуги.
* *Чесність або репутація.* Створити перевірений «послужний список», якому можна довіряти, і який інші можуть покластися. Надійність може бути набагато більшою цінністю, ніж інші більш помітні, явні фактори на переговорах.
* *Бажання.* Дайте іншій стороні привід захотіти те, що ви хочете запропонувати їй. Саме завдяки імпульсивній купівлі Покупецька поведінка, при якій покупець набуває річ, яку щойно вперше побачив та придбання якої не було заплановано, продається одяг, автомобілі, стереосистеми та продовольчі товари. Якщо ви зможете переконати людей захотіти те, що ви можете запропонувати, їхнє бажання стане непереборним.

*Розумність.* Людей можуть мотивувати міркування, що ґрунтуються на таких факторах, як чесність, логіка, справедливість, рівність, традиційна практика, об'єктивні стандарти чи розумність.

*Розподіл часу*. Розподіл часу також може бути засобом досягнення мети, якщо ви зможете у розподілі задовольнити потреби інших людей часу, часу, рішень, продукту. Час можна використовувати для вдосконалення процесів ухвалення рішення.

Хоча ми підтримуємо переговори, засновані на обміні цінними інтересами та взаємній вигоді, сила, реальна чи уявна, може бути прихованим фактором, який зумовлює необхідність проведення переговорів. У багатьох переговорах деякі невиражені альтернативи - арбітраж, судовий процес або судовий позов - служать засобом досягнення мети у ситуаціях, коли учасники хочуть уникнути подібних альтернатив скоротити кількість енергії, напруги і яку вони витрачають на пошук альтернативних або захистити їх від зростання цін чи змін. Але використовувати силу потрібно обережно. Зловживання нею може спричинити більший опір опонентів. Типова реакція тут: "Ви мені загрожуєте?" Коли інші засоби не приносять результатів, виходом із глухого кута може стати обговорення наслідків ситуації, за якої вам не вдасться досягти угоди.

Короткі висновки

Підхід до вирішення проблем, переговорів чи управління конфліктом буде більш ефективним, якщо люди зможуть змінити свою тактику відповідно до вимог певного контексту.

Наприклад, переговори між адміністрацією та профспілками вимагають навичок «човникової дипломатії», обговорення прихованих правил та поваги до цінностей, тоді як переговори в сім'ї потребують глибокого розуміння історії взаємовідносин та взаємозалежності.

Розбіжності та помилкові припущення можна скоротити шляхом детальнішого прояснення культурних та контекстуальних очікувань, якими зумовлені настанови учасників. Професори Університету Міннесоти Девід та Роджер Джонсон вважають це пріоритетним для проведення конструктивної дискусії:

Нам необхідно чітко промовляти свої цінності та культурні припущення, що лежать у їх основі. Замість вступати в полеміку про правильність або переваги фіксованої позиції (що і відбувається, коли ми говоримо виключно виходячи з власного способу мислення), ми повинні вивчити свої позиції в контексті більшої екології, в яку вони вбудовані.

В ідеалі ми досягнемо максимальних результатів тільки в тому випадку, якщо зможемо зрозуміти історію спору, поважатимемо цінності, які учасники привносять у дискусію, знаходити спільні інтереси за рахунок точності в комунікації та створювати атмосферу, в якій збалансована турбота про себе та інших сприяє досягненню. взаємної вигоди всім учасників. Незважаючи на те, що ми наголошуємо на важливості адаптації процесів вирішення проблем та стратегій переговорів до вимог контексту, ми підходимо до цього завдання з обережністю. Нам не слід формувати стереотипне уявлення про всіх учасників певного контексту. Хоча подібні контексти формують схожі норми, все ж таки в різних контекстах можуть бути і свої відмінні риси. Фактично в деяких контекстах, яким властива позиційна орієнтація, наприклад, покупка автомобіля,