ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

*Немає нічого стільки ж практичного, як хороша теорія.*

Курт Левін

Багато хто вважає, що теорія – це менш цікавий аспект вивчення у таких сферах як бізнес, управління конфліктами чи переговори. Люди прагнуть дій: "Давайте просто зробимо це". Їм більше подобається метод спроб і помилок, аніж вивчення базових припущень, які пояснюють, чому ми вирішили сказати саме це, а не щось інше. Без планування, на основі надійної теорії, переговори можуть перетворитися на щось, що нагадуватиме безуспішні спроби Віллі Койота зловити невловиму зозулю-подорожника. Розуміння причин, через які ми робимо певний вибір, а люди реагують певним чином, підвищує ймовірність глибшого розуміння проблем та позитивних результатів. Будь-який підхід до переговорів відображає сукупність припущень про потреби людей та їх реакції на ці потреби. Ми можемо покращити переговори за рахунок розуміння фізики переговорних процесів. Це допоможе нам краще розібратися у власних словах або діях, які також впливають на формування ситуації, в якій ми опиняємося. Наприклад, покупець машини вимагає від продавця прийняти його пропозицію, чекаючи від нього опору та контрпропозицій. Комунікація в цьому випадку буде суворою, агресивною та, можливо, навіть конфліктною. Представник профспілки передає на розгляд представнику адміністрації низку вимог, припускаючи, що деякі з них будуть прийняті, а деякі відхилені. Ймовірно, ця комунікація відображатиме «нашу» та «їхню» точку зору на проблеми. Двоє друзів можуть обговорювати одну й ту саму проблему зовсім по-різному. Кожен із них розраховує на взаємні поступки, взаємну зацікавленість у добробуті один одного та отримання повідомлень, що свідчать про активне слухання. Кожна дія в переговорах ґрунтується на припущенні про поведінку людини та про тактику, яка призведе до бажаних результатів. Оскільки поведінка людини у сім'ї відрізняється від поведінки у бізнесі чи суспільстві, наша [суб'єктивна] теорія змінюється залежно від контексту. Застосування до контексту невірної теорії призводить до посилення опору та викликає дистрибутивну реакцію.

Тідвелл вважає, що теорія є своєрідним «путівником», «докладним поясненням, яке виступає в ролі орієнтира для дій; воно спрямовує людину на певну мету... на певну поведінку та застерігає від іншої [поведінки]». Часто ми будуємо теорії, з власного досвіду в аналогічних ситуаціях. Коли такого досвіду ми не маємо, ми покладаємося на теорії, які сформували в інших ситуаціях, хоча вони можуть бути і не такі ефективні. Наприклад, типова скарга членів громадських та релігійних об'єднань (які переважно складаються з добровольців) звучала так: підхід учасників до переговорів був аналогічний тому, який вони використовують на роботі. І це спричиняє проблеми для учасників групи. Групи добровольців мають різні очікування та норми (або вони зовсім відсутні), і це викликає опір у людей, з якими вони ведуть переговори так, як це роблять на роботі. Багатьом добровільним учасникам не вистачає знань та навичок щодо досягнення інтегративних рішень у групах, члени яких мають різні погляди, плани та пріоритети.

По тому, які слова та яку тактику ми вибираємо під час переговорів, можна зрозуміти, на якій теорії ми будуємо свої очікування. Знання деяких теоретичних основ допомагає нам зрозуміти причини наших дій і реакцій у відповідь інших людей. На жаль, після майже двох десятиліть досліджень переговорів жодної значущої теорії переговорів не з'явилося. Менкел-Мідоу пояснює це так: «Переговори відбуваються у різних контекстах, вони можуть мати різні предмети обговорення, різний склад учасників, які мають різні навички ведення переговорів, взаємини, цілі та історію... А при створенні теорій та підходів до переговорів автор, який працює у певному контексті, виходить із «основних параметрів» саме цього контексту».

Тому в юриспруденції, економіці, комунікації, бізнесі та соціології для обґрунтування своїх підходів до процесів переговорів надаватимуть перевагу різним теоріям. Тим не менш, ми вважаємо, що деякі теоретичні принципи застосовуються і до багатьох інших контекстів, у яких відбуваються переговори. Наприклад, прагнення зберегти свою ідентичність та репутацію характерне для будь-якого контексту. Особисті потреби та інтереси можуть бути елементом переговорів як у міжособистісному контексті, так і у бізнесі. Тиск груп, до яких ми належимо, впливає на вибір слів і дій, причому як у громадських об'єднаннях, так і в міжнародних відносинах. Намагаючись не випустити з уваги деякі теоретичні принципи, які можуть мати цінність у специфічних умовах, ми виділили сім груп принципів, які, на нашу думку,

* ідентичність,
* соціальна взаємодія,
* поле,
* потреби людини,
* раціональний вибір,
* трансформація та
* загальна вигода.

Як показано в таблиці 1, кожен підхід – це своєрідний критерій для розгляду потреб у певному контексті переговорів.

Таблиця 3.1.ОСНОВНІ ТЕОРІЇ

|  |  |
| --- | --- |
|  | Суть теорії |
| Теорія ідентичності, | Такі чинники, як репутація, влада, гідність та самооцінка, відіграють важливу роль у переговорах |
| Теорія соціальної взаємодії | Те, як ми говоримо про проблеми, впливає на наше сприйняття, встановлення, очікування та взаємини |
| Теорія поля | Групи, до яких ми належимо, або думки учасників, яких ми цінуємо, впливають на те, як ми говоримо про проблему, і на те, що для нас є цінністю. |
| Теорія потреби людини | Нас мотивують такі чинники, як надійність, гармонія, безпека, влада, соціальне схвалення, контроль та статус. |
| Теорія раціонального вибору | Особистий інтерес визначає характер наших дій та протидій. |
| Теорія трансформації | Ми намагаємося змінити наше ставлення до інших людей — як ми говоримо про проблему, чи те, що для нас є важливим. |
| Теорія загальної вигоди | Ми беремо участь у процесі вирішення проблеми з метою задовольнити інтереси один одного справедливим для обох шляхом. |

1. ТЕОРІЯ ІДЕНТИЧНОСТІ

В основі теорії ідентичності лежить символічна взаємодія. Мета цієї теорії - пояснити, як члени суспільства формують свою соціальну поведінку. Люди формують свою ідентичність на основі самокатегоризації та визначення власних ролей (наприклад, батько, чоловік/дружина, жінка або чоловік, службовець), здібностей, які вони розвивають; груп, до яких вони належать, або знань, які вони набули на основі життєвого досвіду. Люди оцінюють ситуації те щоб зробити значимою свою ідентичність, що дозволяє їм підтверджувати чи реалізовувати цю ідентичність. Прагнення зберегти і реалізувати свою ідентичність може бути сильнішим, ніж будь-які інші фактори у житті людей. Інтереси ідентичності у переговорах можуть виражатися у формі потреб у визнанні, безпеці, контролі чи цілях. Переговорник, з першого погляду може здатися, що предметом багатьох переговорів є суперечність інтересів, але насправді це можуть бути переговори про значення, очікування та поведінку, що асоціюють зі сформованою ідентичністю переговорника. Наприклад, службовець просить менеджера обговорити з нею свої робочі обов'язки. Менеджер інтерпретує це прохання як загрозу своїх повноважень у розподілі обов'язків, тобто. пов'язує це з ідентичністю. Менеджер зможе адекватно сприйняти намір службовця — переглянути/ уточнити свої робочі обов'язки - до того часу, поки переконається, що службовець збирається ставити під сумнів його [менеджера] повноваження. Проблеми ідентичності тривалий час посідали центральне місце у міжнародних переговорах. Етнічні групи в таких країнах, як Шрі-Ланка, Балкани, Афганістан та Північна Ірландія,

Нижче наведено ще кілька проблем, пов'язаних із питаннями ідентичності:

■ Суперечка про корпоративне стратегічне планування в залі засідання ради директорів може бути обумовлена швидше потребою самоствердитися, бажанням людей виглядати в очах інших сильними, впевненими чи досвідченими, ніж безпосередньо самою проблемою.

У відповідь на суперечку, викликану підозрою службовця у незаконному використанні кредитної картки організації, службовець висунув зустрічну скаргу про надання рівних умов на робочому місці. Незважаючи на той факт, що в цій ситуації під сумнів було поставлено чесність службовця, що, безсумнівно, вплинуло на його репутацію, вирішити цю проблему буде досить складно.

Суперечка між представниками бізнесу та організаціями із захисту навколишнього середовища може бути рівною мірою пов'язана як зі світоглядом та проблемами ідентичності (визнання та легітимність), так і з особливостями ситуації, що склалася, політичними рішеннями або із захистом та відновленням прибережних зон.

*Значимість ідентичності* передбачає ймовірність того, що людина вважатиме свою ідентичність доречною, що підходить до різноманітних ситуацій. Наприклад, батько, який є офіцером морського флоту, вважає, що його сім'єю слід керувати так само, як військовими у флоті, а члени його сім'ї повинні надавати йому належну повагу. Якщо дружина не приймає його в такій ролі, то переговори про сімейні проблеми будуть дуже складними. Чим вище значення ідентичності, тим вищі будуть очікування (пов'язані з ідентичністю) від себе та інших.

Значимість поширюється і проблеми культурного середовища чи групової власності. Переговорник може підходити до вирішення проблеми, очікуючи від інших учасників розуміння та поваги до тих культурних поглядів, які він вносить у переговори. Подібного виду очікування відіграють важливу роль у крос-культурних чи міжнародних переговорах.

Висловлювання, що відображають проблеми, пов'язані з ідентичністю, можуть звучати так:

* Ви сумніваєтеся в моєму рішенні?
* «Я займаюся цією роботою вже 20 років. Я чудово розуміюся на цих питаннях».
* «З ким, на вашу думку, ви розмовляєте?»

Подібні висловлювання налаштовують на активне слухання та вимагають поваги до тих аспектів ідентичності, які цінує промовець. Людям, які пов'язують проблему зі своєю ідентичністю, необхідно зберегти почуття власної гідності та самоповаги. Переговорник повинен підтвердити цю ідентичність, а потім повернутись до предмета спору.

2. Теорія взаємодії

Хоча Мортон Дойч відомий своєю роботою в галузі управління конфліктами, результати його досліджень однаково застосовні і до переговорів. Він вважає, що люди підходять до вирішення проблем із певним патерном сприйняття, очікувань та навичок, що пов'язані із соціальним контекстом. Якщо мета людини - змінити фізичне середовище, вона має почати зі зміни символічного середовища. Дойч висунув кілька припущень, які допомагають зрозуміти ту взаємодію, яка відбувається у процесі вирішення проблем:

1. Соціальна взаємодія відбувається у соціальному середовищі, яке, як правило, має загальний набір символів, правил та цінностей, що впливають на соціальну взаємодію.
2. На кожного учасника взаємодії впливають очікування, пов'язані з поведінкою іншого учасника.
3. Реакція кожного учасника ґрунтується на його сприйнятті іншого учасника, це сприйняття може відповідати (а може й ні) тому, що насправді думає інший учасник.
4. Соціальна взаємодія ініціює мотиви, а вона, у свою чергу, генерує нові мотиви та змінює старі.

Принципи Дойча можуть бути корисними для покращення (удосконалення) процесів переговорів. Переговори будуть більш ефективними, якщо чітко прояснено, як кожен із учасників переговорів сприймає проблему: «Позбавлена ​​виразності комунікація, вороже ставлення та надчутливість до відмінностей (розбіжностей) – типові результати конкуренції – призводять до перекручування думок (поглядів), які посилюють та посилюють» . Крім того, чітко визначені очікування, правила взаємодії та цінності, пов'язані з проблемою, можуть впливати на тип комунікації під час переговорів.

Досягти успіху на переговорах можна і «перетворивши конфлікт на спільну проблему, яку необхідно врегулювати (або вирішити) на основі спільних зусиль та взаємодії». У пошуках спільних інтересів учасники переговорів формулюють проблему та рішення як «нашу проблему» та «наше рішення». Хоча учасники можуть і не досягти всіх бажаних результатів, вони можуть побудувати діалог, який буде корисний для вирішення майбутніх проблем або забезпечить розуміння потреб обох учасників.

Процес побудови комунікації, що сприяє розумінню, включає формування норм, спрямованих на підтримку співробітницьких взаємин. Як такі норми Дойч запропонував такі:

* Коли виникає протиріччя, намагайтеся зрозуміти позицію іншого учасника з погляду. Цілком визнайте цінність ідей іншого учасника.
* Робіть акцент на позитивних рисах іншого учасника та обмежте прояв негативних емоцій.
* Реагуйте на законні потреби іншого користувача.
* Дайте іншим можливість будувати спільну комунікацію на основі обміну думками, активного слухання та спільного використання інформації.
* Демонструйте чесність і високу моральність, проявляйте себе як дбайлива і справедлива людина.

Узагальнивши погляди Дойча, Тідвелл зробив висновок, що комунікація та мова «грають головну роль у координуванні дій, вони є своєрідним каналом, який забезпечує зв'язок людей з ідеями, і засобом (методом) володіння владою». Люди «борються» через слова, тому ми можемо переформулювати їх так, щоб вони звучали менш загрозливо, не призводили до поляризації учасників та стимулювали їх до взаємодії.

3. Теорія поля

З Фізики ми знаємо, що на поведінку атомів впливають субатомні частинки, відомі як протони та електрони. На них, у свою чергу, впливають менші сили, відомі як кварки, мезони, лептони і харіони. Незважаючи на те, що ми не можемо побачити ці сили, вони впливають на будь-який рух, який відбувається у житті. Так само як субатомні сили діють у фізичному світі, так і соціальні сили діють у світі людської взаємодії. На сімейну пару може впливати рідня з боку чоловіка чи дружини, прийняття рішень у компанії - ринкові умови, але в громадські групи — субкультура. Багато з цих сил видно, деякі непомітні і діють як субатомні частинки.

Левін вважає, що поведінка людини немає окремо від соціального контексту. Кожен організаційний чи соціальний контекст має системні сили, які створюють психологічний клімат. Цей клімат впливає на думки та поведінку людей. Визначальними для цієї теорії є три припущення:

1. Існує психологічне чи соціальне пояснення поведінки.
2. Конкуруючі соціальні чи політичні сили працюють на/проти задоволення потреб людини.
3. Система сил створює та підтримує рівень напруги чи конфлікту.

У наступному висловлюванні Левін визначив деякі особливості цих сил:

Щоб правильно охарактеризувати психологічне поле, необхідно враховувати такі специфічні чинники, як певні цілі, стимули, потреби, соціальні відносини, а також… клімат (наприклад, дружній, напружений чи ворожий) чи кількість розбіжностей.

*Клімат -*це загальна якість контексту. Поле часто характеризують як тепле та безпечне або холодне та напружене. У термінах переговорів клімат може бути співробітничим чи конкурентним. Клімат також може впливати на те, як люди розпоряджаються повноваженнями чи владою, на рівень взаємопідтримки учасників групи, на почуття ідентичності та взаємозалежності.

Психологічний клімат є контекстом, який підтримує чи придушує такі чинники, як довірчі відносини, відкритість комунікації, і навіть спосіб обговорення та управління розбіжностями. Фолгер, Пул і Статмен дійшли висновку: «Домінуючий клімат конфліктної ситуації «забарвлює» те, як учасники інтерпретують один одного, стимулюючи таким чином певні типи поведінки та посилюючи ситуаційний клімат».

Нещодавно один посередник провів дводенний курс із переговорів в одній великій фінансовій компанії. Під час навчання кілька учасників поділилися своєю думкою про клімат в організації: «У цій культурі відсутнє лідерство. Небагато співробітників довіряють менеджерам». Таку оцінку клімату учасники сформулювали після дискусій. У ході дискусій вони поводилися як конкуренти, не довіряли один одному та відмовлялися ділитися інформацією. На думку Фолгера, «таке сприйняття ситуації в організації створює загальний клімат, почуття ситуації, яке впливає на те, як сторони розраховують свої дії та сприймають одна одну». Важливо, що природа психологічного клімату впливає як у розвиток суперечок, і їх вирішення. Левін вважає: «Чи приведе певна подія до конфлікту чи ні,

Теорія силового поля пояснює принцип дії основних сил, які впливають на вибір слів, емоційні реакції, тиск та вибір тактики у переговорах. На нашу промову та комунікацію під час переговорів впливає культурна група, до якої ми належимо. Наприклад, на те, як представник профспілки інтерпретує слова опонента з боку керівництва, а також на вибір тактики під час переговорів, впливають очікування профспілки, до якої цей представник належить. У ситуації переговорів людей з різним кольором шкіри на афро-американця впливає тиск, який чинять на нього сусіди, вимагаючи від нього будувати комунікацію певним чином. Переговорник має бути чутливим до всіх цих сил і враховувати їх при виборі тактики переговорів.

Переговорники, які дотримуються цієї теорії, інтерпретують слова та події, виходячи із суті проблеми («Це і є суть проблеми») або результатів її вирішення («Як наша угода вплине на мої подальші угоди?»).

4. ТЕОРІЯ ЛЮДСЬКИХ ПОТРЕБ

Маслоу виділив сім основних потреб, які часто управляють мисленням тих переговорників, які ґрунтуються на теорії потреб:

1. Фізіологічні потреби.
2. Безпека та стабільність.
3. Кохання та приналежність.
4. Повага (самоповага та соціальне схвалення).
5. Самореалізація.
6. Знання та розуміння.
7. Естетичні потреби (порядок та баланс (рівновагу)).

Відповідно до цього підходу, люди, яких мотивують ці основні потреби, для їх задоволення поводитимуться по-різному. Кентрілл додав до переліку Маслоу ще дві значущі у процесі переговорів потреби: це свобода вибору та почуття впевненості у тому, що надії людини здійсняться. До переліку потреб Бартон включив послідовність реакцій, справедливість при розподілі благ, сприйняття раціональності та здатність захистити свою роль. Іноді, через те, що джерела задоволення потреб можуть бути як матеріальними, так і нематеріальними, пріоритети задоволення потреб можуть бути не чіткими. Переговори дають людям можливість оцінити свої потреби та розставити пріоритети. Ґрунтуючись на теорії людських потреб, Сайтс вважає:

По суті, сімейні конфлікти є нічим іншим, як боротьбою за владу, в ході якої людина має реалізувати свої цінності та таким чином задовольнити потреби. Якщо власник власності високо цінує факт володіння власністю як основу задоволення потреб, він «воюватиме» із сусідом за встановлення паркану.

Проаналізувавши етнічні та релігійні конфлікти в

Двадцяти п'яти країнах, Подестра дійшов висновку, що у більшості з них ідентичність групи є основною людською потребою. Фішер пов'язує ідентичність групи із потребою у почутті власної гідності: «Ідентичність групи вважають чинником, який підтримує почуття власної гідності, тобто. коли виникає загроза для групи, члени групи сприймають це як особисту загрозу». Це частково пояснює ту сильну згуртованість, яку можна спостерігати у групах (таких як профспілки чи громадські об'єднання) при конфронтації з конкуруючими групами.

Теорія людських потреб пояснює, чому прояв поваги, побудова взаємовідносин, підтримка чиєїсь репутації чи престижу, забезпечення почуття впевненості у безпеці можуть мати таке ж значення, як гроші, а ресурси – як компроміси у переговорах. Наприклад, у деяких сім'ях навчання членів сім'ї вмінню слухати та поважати один одного знижує рівень напруги та сприяє конструктивним дискусіям. У деяких організаціях робітники погоджувалися зниження заробітної плати в обмін на велику безпеку на роботі.

Переговорники, які ґрунтуються на теорії людських потреб, починають переговори з того, що визначають цінності та потреби, що лежать в основі проблеми. Мета інформаційного обміну - задоволення потреб у знаннях та розумінні. Виявлення мотивів сприяє глибшому розумінню потреб. Потреба у виборі з'являється у міру подання та оцінки альтернатив та у міру появи компромісів. В ідеалі, в остаточному варіанті угоди мають бути враховані як матеріальні, так і нематеріальні потреби, це основна умова для досягнення задовільної угоди.

5. Теорія раціонального вибору

Відповідно до теорії раціонального вибору, поведінка людини під час конфлікту представляє якусь серію вибору дій та протидії [діям опонента] з метою - максимізувати вигоду та мінімізувати втрати. Ця теорія передбачає, що людьми рухає особистий інтерес, а свій вибір вони ґрунтуються на відносно стабільних уподобаннях. Переговірники, які ґрунтуються на цій теорії, інтерпретують слова та події, виходячи із втрати чи вигоди чи можливих результатів, тобто. "Як це може бути вигідно для мене?"

Цей підхід вказує на важливість когнітивних еталонів, на основі яких людина оцінює угоду: нижче еталона - угода не коштує зусиль, вище еталона - угода бажана. Хоча ці зразки можуть бути суб'єктивними, але саме вони визначають те, що має сенс, і впливають на розрахунок ризику та витрат у переговорах. Канеман вказує на те, що люди не схильні до втрат. Уникнення втрат впливатиме на переговори так само (або навіть більше), як і отримання зиску.

Приклад раціонального вибору - це теорія гри, в якій експериментатори змоделювали ситуацію з метою - зрозуміти дії, протидії та вибір, який здійснюють люди, намагаючись максимізувати свої інтереси та реалізувати свої цілі. Акселрод використовував дилему ув'язненого - гру, яка розроблена для порівняння конкурентної та співпраці поведінки. У ході цієї гри шістдесят два теоретика, представники восьми академічних дисциплін з дванадцяти націй, взяли участь у змаганні з метою визначити формулу досягнення максимальних результатів у тих ситуаціях, де учасники мають змішані мотиви (що характерно для більшості переговорів). Після кількох раундів було визначено виграшну стратегію. Нею стала стратегія, названа зуб за зуб, яку створив Анатоль Раппорт з Університету Торонто.

1. Будьте стримані; не нападайте першим (намагайтеся виграти за рахунок інших).
2. Якщо нападають інші, покарайте їх за це.
3. Покаравши їх, вибачте їм. Не дозволяйте втягнути себе у подальшу ескалацію конфлікту.
4. Не будьте надто розумним; розумна тактика стимулює інших людей робити помилкові висновки.

Приклад дії стратегії зуб за зуб можна спостерігати у фільмі «Військові ігри». У фільмі використано теорію гри з метою – відповісти на запитання: яка стратегія забезпечить перемогу термоядерній війні? В останніх епізодах фільму комп'ютер перевіряє всі можливі комбінації раціонального вибору, дій та протидії. В результаті цієї перевірки комп'ютер зробив висновок, що найкращою стратегією була відмова від гри.

Тідвелл вважає, що один із найважливіших елементів теорії гри — це сприйняття: «Учасники можуть дуже хотіти припинити конфлікт, але вони не роблять цього через те, що вважають, що інший учасник зацікавлений у конфлікті». Цей фактор вказує на важливість того, щоб переговірники стежили за своєю поведінкою, оскільки вона може стимулювати в іншої сторони таке сприйняття, яке лише посилює конфлікт та перешкоджає досягненню згоди.

Врегулювання конфлікту у вигляді переговорів - це процес створення сприятливих умов перебування рішення, у якому люди більше відчувають потреби у ескалації конфлікту, чи більше вважають, що розподіл вигод у соціальній системі неприйнятно. Процеси, які, на думку учасників спору, є справедливими чи відповідними, підвищують ймовірність досягнення прийнятного рішення. Поки правила гри здаються чесними, а учасники вважають, що в їхніх інтересах йтимуть на компроміси, вони братимуть участь у цій грі.

6. Теорія трансформації

Крісберг називає трансформацію конфлікту процесом, у якому тривала боротьба у вигляді управління конфліктом чи переговорів трансформується у фундаментальні та стійкі зміни. Сторони можуть визнати цінність вимог одна одної, чому вони раніше чинили опір. Вони починають вважати свої цілі радше сумісними, ніж суперечливими. Вони починають по-іншому дивитися на свої взаємини та по-іншому обговорювати проблеми. Змінюється та його погляд на конфлікт: вони перестають пов'язувати його із собою і розглядають його як частину більшого контексту. У міру того, як сторони змінюють свою поведінку по відношенню один до одного, свої почуття, установки та ставлення до інших змінюються і самі проблеми. Переговори трансформують конфлікт, змінюючи те, як люди розглядають проблеми та говорять про них.

Вчені описують чинники, яких вимагає ситуація трансформації конфлікту. Крісберг, Нортрап, Торсон та Вайрайнен визначили ті з них, які необхідні для такої трансформації:

1. Трансформація вимагає, щоб учасники визнали законність потреб один одного.
2. Учасники починають вірити у те, що компроміс може
3. змінити хід конфлікту
4. Учасники вважають свої цілі сумісними.
5. Учасники відмовляються від поведінки, яка перешкоджає чи блокує генія.

Крісберг визначив чотири етапи трансформації. Перший – це етап дослідження. Сторони приходять до висновку, що ціна затяжної боротьби надто висока, тому вони виявляють ініціативу, яка допомагає знайти компроміс для зниження напруги - тобто, «відбувається «зондування ґрунту» з метою - визначити, чи опонент прийме пропозицію, яка сприятиме вирішенню конфлікту» . На другому етапі учасники конфлікту здійснюють «публічні» жести чи дії, які мають демонструвати їхнє прагнення дійти спільного рішення. У контексті переговорів це можуть бути поступки, публічні заяви щодо підтримки або відмова (припинення) від ворожості. На третьому етапі сторони досягають згоди щодо певних питань. Цей етап - переломний у процесі вирішення конфлікту та вказує на бажання учасників досягти розуміння та забезпечити прогрес. На останньому етапі виконання. Елементами угоди може бути меморандум про угоду, контракт чи договір.

Відповідно до теорії трансформації, процес переговорів може містити елементи захисту. Цей підхід передбачає, що в деяких умовах необхідно стимулювати зміни в балансі влади, соціальній справедливості, природі взаємин або сприяти захисту слабких. Це може бути метою переговорів. Наприклад, предметом міжнаціональних переговорів може бути не лише визначення кордонів, а й питання щодо поводження з біженцями. У сім'ях переговори щодо вирішення певної проблеми можуть сприяти перегляду ролей членів сім'ї. Буш і Фолгер вважають, що мета трансформації - тобто. досягнення моральної зрілості як для прояву сили, так і співчуття має переважати над іншими цілями... навіть якщо ці цілі важливі самі по собі». Косер вважає, що дискусії, спрямовані на врегулювання протиріч чи управління конфліктом, насправді можуть генерувати нові норми чи принципи. Таким чином, угоди можуть бути лише «побічним продуктом» глибших, більш тривалих змін, які або сприяють або перешкоджають побудові взаємин.

7. Теорія взаємної вигоди

Теорія взаємної вигоди - можливо, найвідоміша модель інтегративних переговорів - головним чином ґрунтується на теорії раціонального вибору та людських потреб. Сторони беруть участь у процесі, при якому досягнення взаємної згоди сприймається краще, ніж її повна відсутність. Переговорники формулюють цілі як інтеграційні. Базерман та Ніл вважають, що взаємовигідні переговори мають суттєву перевагу над дистрибутивними переговорами. Вони надають більш широкі можливості для угод у ситуаціях комплексних проблем, а також сприяють зміцненню взаємин учасників. Переговорники, які ґрунтуються на теорії взаємної вигоди, інтерпретуватимуть слова та події, виходячи з можливих втрат чи вигод, тобто: «Співпрацюючи, ми досягнемо кращої угоди».

Теорія взаємної вигоди передбачає, що сторони братимуть участь у раціональній дискусії у рамках чесного процесу, якщо вони вважають, що їхні інтереси будуть достатньо задоволені. Учасники відмовляються від взаємодії на основі дій та протидії, характерної для дистрибутивних переговорів, на користь вимог, які не обмежують гідність кожного з учасників конфлікту та задовольняють взаємоприйнятні стандарти. Учасники відмовляються від контрпродуктивних атрибуцій, зосереджуючи увагу на вирішенні проблем чи задоволенні інтересів.

У своїх роботах Фішер, Юрі та Петтон, Зюськінд і Круїкшанк та Базерман та Ніл детально описали елементи переговорів, заснованих на теорії взаємної вигоди. В основі більшості цих переговорів є принципи інтегративних переговорів. Нижче узагальнено основні принципи підходу, заснованого на досягненні взаємної вигоди:

* + Якщо угоди не буде досягнуто, оцініть можливі наслідки цього та визначте альтернативи.
	+ Сконцентруйтеся на інтересах, потребах та проблемах, а не на позиціях.
	+ Діліться інформацією про мотиви інтересів та причини проблем, що сприятиме глибшому їхньому розумінню.
	+ Процес вирішення проблеми має надавати можливість для обміну цінними інтересами та знаходження альтернатив з метою – досягти взаємної вигоди.
	+ Використовуйте взаємоприйнятні стандарти для оцінки інтересів та відповідності угоди цим стандартам.
	+ Якщо умови змінилися або вибрані альтернативи не привели до бажаного результату, ви повинні мати можливість переглянути угоду.

У переговорах термін парето-оптимально використовують для опису межі або кордону для креативних альтернатив або взаємної вигоди. У деяких ситуаціях (наприклад, угоди в малому бізнесі) ця межа може бути досягнута досить швидко, але в інших ситуаціях (наприклад, переговори між адміністрацією та профспілкою або міжнародні переговори) цю межу можна досягти лише через місяці або навіть роки переговорів.

8. Короткі висновки

На перший погляд, може здатися, що теоретичні підходи не входять до обсягу тих знань про переговори, які ми повинні мати. Проте знання формули, що складається з п'яти етапів, може бути достатньо для ведення переговорів щодо договору купівлі-продажу. Проте глибше розуміння нашого вибору стратегії підвищує ймовірність урегулювання конфлікту чи реалізації наших основних інтересів у переговорах. Успіх супроводжує тих, хто використовує основоположні принципи теорії загальної вигоди, більш чутливий до потреб ідентичності своїх партнерів або ретельніше підбирав слова для вираження своєї турботи. Розуміння основних принципів теорії трансформації також може зіграти значної ролі у багатьох міжособистісних відносинах.

Більшість теоретичних принципів допомагають зрозуміти причини успіху чи провалу переговорів. Ось деякі з цих причин:

* Повага та розуміння рольових потреб та потреб ідентичності, які можуть блокувати здатність переговірника концентруватись на основних проблемах.
* Розуміння того, що на поведінку людей впливають соціальні, системні сили.
* Визначення психологічних, соціальних та індивідуальних потреб, які посилюють необхідність переговорів.
* Розуміння взаємозв'язку між вибором поведінки, рушійними та стримуючими силами та результатами.
* Зміни, які під час переговорів відбуваються у взаєминах, ролях чи розумінні.