Основни правила за ефективна комуникация при водене на преговори

Basic Rules for Effective Communication in Negotiations

Христина Станчева Богова

Университет по библиотекознание и информационни технологии, гр. София

Bogova Hristina Stancheva

University of Library Studies and Information Technologies, Sofia

Резюме: Настоящата статия разглежда преговорите като процес, в който се защитава интересите и на двете страни, които са в противоречие, преговорите естествено се свързват с конфликтите и тяхното разрешаване. Преговорите не са универсален инструмент, а са ефективни единствено в определени ситуации. Тези съображения налагат необходимостта преговарящият да има основни познания за същността на конфликтите и техните особености, за да може, когато преговаря за тяхното разрешаване, да прилага уменията си по-успешно.

Ключови думи: преговори, комуникация, стратегия, споразумение, информация, участници, противоречия, взаимодействие, ефективност, партньор

Abstract: This article treats negotiations as a process in which the interests of both opposing parties are protected. Negotiations are naturally associated with conflicts and conflict resolution. Negotiations are not a universal tool; they are effective only in certain situations. Based on these considerations, the negotiating persons must have basic knowledge of the nature of the conflicts and their specifics in order to be able, when negotiating for their resolution, to apply their skills more successfully.

Keywords: negotiations, communication, strategy, agreement, information, participants, controversies, interaction, effectiveness, partner

За ефективна комуникация при воденето на преговори са важни някои основни правила. Мотото е „**Изучавайте правилата за ефективна комуникация!**“ Предварително изяснете кои от екипите на двете страни къде, по кое време и защо се намират в системата на комуникативния процес по време на преговорите. Кой какви функции изпълнява и какво да следва:

- ♦ Изслушвайте внимателно партньорите си от другата страна. Преценявайте силните и слабите страни на техните аргументи.
- ♦ Изучавайте внимателно и поведението на всеки член на своя екип. Следете за поддържане на оптимално равнище на групова сплотеност по отношение на приетите ценности,

на дисциплина по отношение на изпълнение на разпределените роли, на целенасоченост и ефективност за постигане на поставените цели. Недопустимо е на масата на преговорите между членовете на екипа ви да се проявяват разногласия. Всички обсъждания и спорове за формиране на екипна позиция по проблемите, предмет на преговори, стават извън заседанието. Водещият на екипа е този, който определя действията и регулира поведението на членовете на екипа по време на преговорите. Всеки член на екипа следва да е наясно с функциите, с които е натоварен, като се стреми да бъде максимално полезен на екипа. Систематизирайте аргументите си в защита на вашите намерения и искания.

Започнете преговорите с реалистично поставени и сравнително лесни за разрешаване въпроси. Аргументирането на позицията цели да убеди другата страна, че направеното от нас предложение задоволява и техните потребности и им носи определена изгода. Ефектът от аргументирането нараства при спазване на някои общоприети комуникативни правила:

- ♦ Писмената комуникация е задължително и необходимо средство за взаимното разбиране. Тя може да бъде ползвана и като допълнително средство в процеса на преговорите, преди всичко за регистрация на устната комуникация, но има и своето самостоятелно смислово значение при писменото аргументиране на исканията ни и заемани позиции.
- ♦ Писмената комуникация има дълготраен ефект, защото написаното може да бъде прочетено отново и отново. Има едно правило, което трябва да бъде в основата на цялата писмена комуникация: „Трябва да пишете не така, че да не бъдете разбрани, а така, че да няма никаква евентуална възможност да не бъдете разбрани“.
- ♦ Лексиката в общуването ни трябва да носи адекватни послания към другата страна. Думите, с които назоваваме нещата и които имат значение за нас, формообразуват, структурират конкретната ситуация на преговори, в която решаваме един или друг проблем, създават цялост в възприятията и определят представите на другата страна относно нашето отношение към нея и за нашите истински намерения спрямо нея. Поради тези причини трябва да се избягват изрази като „извоюване на...“, „победа“ и да се заменят с „постигане на съгласие за...“, да се премахне „опоненти“ и да се замени с „две равнопоставени страни“, или дори, имайки предвид надеждата за изход в ситуацията „аз печеля-ти печелиш“, да се използва думата „партньори“. „Разлики-различия“, които са основната точка и причина за преговорите на първо място, могат да станат „стартови позиции и предложения“, намеквайки, че всяка страна е готова да завърши преговорите в различна позиция от тази, с която е започнала.

Думата „спор“ създава чувство на противопоставяне и на конфликтни желания. „Дискусията“ е по-положителна дума относно размяната на аргументи (естествено, ако не става дума за формализиран, съгласно закона, колективен трудов спор).

- ♦ Бъдете сигурни, че казвате това, което искате да кажете. Говорете ясно и с умерен темп и тон. Не приемайте, че другите хора ще разберат какво мислите. Винаги давайте възможност на другата страна да ви даде обратна връзка. Без изпълнението на това условие не може да продължите напред.
- ♦ Отбягвайте комуникацията чрез трета страна, ако това не е необходимо, поради прекъсвани преговори и необходимост от посредничество. Колко време ни е нужно за провеждането на преговори? Това е въпрос и на предварителна психологическа нагласа, защото преговорите отнемат много време. Хората възприемат и осъзнават информацията с различна скорост.
- ♦ Да се забави скоростта, с която говорите по време на преговори. Всеки, който говори по-бързо, създава впечатление, че е или нервен, или по-агресивен, отколкото е в действителност. От друга страна, това ви дава възможност да мислите, докато действате, и така да разсъдите какво е казала другата страна и какъв ще бъде най-добрият ви отговор. Бавната реч също има ефект да кара другия да спре да не ви слуша, понеже звучите така, сякаш трябва да бъдете приет много на сериозно.
- ♦ Не се изкушавайте от ултимативни искания за бързо постигане на целите поради натиск от обстоятелствата и фактора време (дори те да бъдат приети от другата страна), който притиска и нея – по-късно ще ви трябва много повече време за преговори, вероятно в конфликтна ситуация, за да преодолеете и да се справите с пораженията по повод вашата прибързаност.
- ♦ Не бързайте: Прибързаността може да стане вашият най-голям враг. Трябва ви достатъчно време за анализ на вашата позиция и на позицията на другата страна. Независимо колко различни в началото на преговорите са вашите възгледи от тези на другата страна, никога не позволявайте дискусията да

се превърне в реалност на личните обсъждания, нападки и обиди. Такива коментари и дори нагласата, която подсказва, че вие се чувствате по този начин, само ще увеличи конфликта и ще намали възможността за какъвто и да е успешен изход. Разсейвайте съмнения, като атакувате само проблемите, а не хората. Никакъв голям компромис не може да се постигне от човек, който кара другите да се чувстват малоценни и неравно поставени.

- ♦ Такива ситуации не раждат задоволителни решения – достига се до това, което иска едната страна, но за кратко време. Страните се отчуждават, отношенията се влошават трайно и това води до големи проблеми в перспектива, които ще изискват много и потешки преговори. Това е предупреждение и за двете страни в преговорите, макар че в колективното трудово преговаряне по-силната страна са работодателите, част от които са склонни към такива нагласи в преговорите (практиката показва изкушения в тази насока и от другата страна).

Слушайте внимателно какво има да казва другата страна. Дори и когато не се съгласявате с него, покажете със своите думи, че разбирате гледната ѝ точка и цените искрено тяхното мнение. Разсейте предубежденията на другата страна. Много от вас вярват, че знаят какво иска другата страна, и че другата страна знае какво искате вие... Толкова лесно е да се състави мнение поради погрешни впечатления, поради непълна информация и погрешни преценки, поради собствените ни формиранни преди нагласи. Позволете на другата страна да започне обсъждането, може да се окаже, че другите са по-близо до това, което искате в практически смисъл, отколкото сте очаквали, и че по тези причини не трябва толкова много да се отдалечавате от изходните си искания в преговорите, както преди сте мислили. Бъдете дружелюбни и делови, поддържайте инициативата с подходящи въпроси, изводи и предложения. В колективното трудово договаряне ние отрано виждаме областите, където не е възможен компромис. Тези области трябва ясно да бъдат посочени на другата страна по твърд, но приятелски начин така, че другата страна точно да знае къде стоите със своите позиции и да не

вземе погрешно тези, важни за вас области за други, в които обсъждането може да доведе до промяна на вашите първоначални позиции. Нагласата на ума, преди да влезете в преговори, е много важна. Макар че „не се отива на бой“, напълно е възможно всяка страна да чувства, че е права и перфектна. Това е значителна причина, за да държи на това, което иска. Нужно е да мислите с понятията, целите и желанията на другата страна, както и с вашите собствени.

Бъдете колкото се може по-добронамерени и започнете от позицията, в която забелязвате, че е възможен компромисен изход. Бъдете колкото се може по-положителен от самото начало, така, че другата страна да разбере, че не сте враг, но че търсите област, в която можете да бъдете заедно. „Да говорим с езика на интересите на другите хора“ – с други думи, колкото по-добре умееете да представите идеите си по начин, по който другата страна вижда своите ползи от тях, толкова по-скоро ще можете да ги убедите във вашата правота. Ако искате нещо важно за вас, бъдете готови да предложите нещо друго, преди другата страна да го е поискала. Има малко място за започване на обсъждане на вашите искания, ако представите това, което искате, и посочите, че нямате намерение да промените позицията си и да отстъпите ни на йота от нея (позиционно окопаване). Ако разбирате, че има област на големи различия между вас и другата страна, започнете преговорите от проблема, който ви дава пространство за преговори и различията с другата страна са по-малки. Направете това и за другата страна. По този начин никой няма да се чувства, че е „притискан до стената“. Старайте се да работите в делова и спокойна обстановка. Спорете конструктивно, спокойно, аргументирано. Не се поддавайте на емоциите си, не наказвайте чувствата си, независимо дали те са положителни или отрицателни, освен ако това не е необходимо за целите на нашия успех. Ако се сблъскаме с упоритостта на другата страна, можем да загубим самоконтрол и да кажем или направим неща, които не са в посока на желанието ни да постигнем желаните цели, или просто да съжаляваме за това. Само истински агресивната личност не се страхува от загуба на самоконтрол – и само такъв човек е толкова нечувствителен, че никога не е подготвен за истински преговори. Почти

всеки друг, независимо дали приема официално или не, чувства, че ще се изложи, ако загуби самоконтрол – а това е чувство, с което никой не се гордее. Разбира се, ние можем да се страхуваме от яростта на друга личност и да не желаем да се справим с това. Все пак, ако преговорите са водени правилно, в подходящ дух на сътрудничество и взаимни компромиси, няма да се налага на никоя от страните да губи самоконтрол. Понякога страните се страхуват, че ще загубят подкрепата на тези, които са ги избрали, ще загубят уважение и престиж, ако се окажат прекалено отстъпчиви по време на преговорите, но се страхуват и да бъдат достатъчно неотстъпчиви. Този страх произлиза от неразбирането какво е компромис и кои са най-добрите начини за постигането му. Не се разбира, че „компромис“ не е мръсна дума, че тя не наемква за победител и разгромен. Тя просто означава, че страните са стигнали до съгласие, което ги задоволява, независимо че нито една от страните не е постигнала до своите желани в началото на преговорите цели.

- ◆ Нужно е да се правят компромиси при отчитане на приоритетните въпроси. Отстъпките по тях са по-малко желателни, освен ако в името на общия интерес и постигането на споразумение и другата страна е готова на равностойни отстъпки;
- ◆ Да се избягват едностранни отстъпки, като те се заменят с условни предложения на взаимни отстъпки, т.е. „ако вие се съгласите с нашето предложение, ние сме готови да обсъдим въпроса, който вие поставяте“.
- ◆ Утвърждавайте взаимно доверие, не оттегляйте направени от вас вече отстъпки, освен ако те не са били свързани с изпълнението на някакви условия, които не са налице по вина на другата страна. Според представители на Харвардската школа за успеха в преговорите от особена важност са две неща – споделяната визия от участниците в преговорите и общите им цели. За да се постигне това на практика, добрият преговарящ трябва да развие следните умения: изграждане доверие; да слуша добре; да се

откаже от нереалните очаквания; да не се гледа на другата страна в преговорите като на „враг“; да се поставят на масата на преговорите нещата, от които няма да се отстъпи; да не се прибързва и да се повдигат въпроси (успешните преговори обикновено изискват повече време); да се обобщава от време на време. Въпреки тези добри умения и характеристики добрият преговарящ може да се окаже, че не умее да води ефективно преговорите т.е. допуска много разход на време и други ресурси и не постига добри резултати. **Ефективност при провеждането на преговори се постига и чрез:**

- добра осигуреност с факти, анализи и предложения (понякога се налага преговарящите да действат в условия на голяма неяснота и неопределеност);
- умение за аналитично мислене за идентифициране интересите на двете страни и творческо мислене за предлагане на взаимноизгодни възможности, които ще доведат до ситуация „печалба – печалба“, (да се избягват съблазнителните условия на ситуацията „всичко или нищо“ и да доведе преговорите до ситуацията, в която двете страни печелят);
- постигане на сътрудничество между участниците в преговорите и постоянен обмен на информация и доверие при предлагането на различни възможности за приключване на преговорите;
- разделяне на персоналните проблеми от проблемите на преговорите. (Опитният преговарящ знае, че не са важни толкова хората около него, колкото проблемите, които се дискутират. Затова неговата първа задача е да разграничи хората от проблемите и да търси най-ефективното решение на тези проблеми);
- създаване на репутация на достоен за доверие човек (изградено веднъж, доверието, създадено в началния етап на преговорите например, може да даде своите плодове при тяхното финализиране).

Използвана литература:

1. Георгиев, К., Управляващ партньор на ARTHUR ADAMS® България, интервю, списание Human Resources, м. 02, тема „Управление на конфликти“
2. Генов, Ю., Защо толкова малко успяваме, С., 2004.

3. Димитров, Д., Успешните преговори, Горекс Прес, С., 2007., Конфликтология, УНСС, 2004
4. Дронзина, Т., – лекции на тема „Партиране при разрешаване на конфликти, Конфликтът, без който не можем“, Разрешаване на конфликти – тенденции и инструменти, С, 1999
5. Даскалова, Н., Поведение и тактика при колективните преговори (Комуникации в организациите), КНСБ, Колеж за работническо обучение, С., 2003
6. Емельянов, С., Практикум по конфликтологии, П., 2004
7. Лароша П. Преговорите – пълно ръководство за безупречни и печеливши преговори, изд. „Принцепс“, С., 2002
8. Левин, К., Типы конфликтов. В: Психология личности. Тексты, 1982 г.
9. Минков, М., Защо сме различни, С., 2004
10. Пийз, А., Гарнър, Ал., Езикът на тялото. Скритият смисъл на думите, С., 2000
11. Сондърс, Р., Как да стигнете до съюз изгоден за вас, Сб. Успешните преговори, Изд. „Locus“, 2005
12. Фишър, Р. Юри, У., Изкуството на преговорите: да достигнем до Да, В. Търново, 1992 г.
13. Хофстеде, Х., П. Пидърсън, Изследване на културата – упражнения, истории и синтетични култури, изд. „Класика и стил“, С., 2003.
14. Шумейкър, Дж.Х., Как да спечелим от несигурността, Изд. „Класика и стил“ ООД, С., 2005
15. Bourantas, D., V. Papadakis, Greek Management: Diagnosis and Prognosis, www.aueb.gr/Users/papadakis/articles/academic/Greekmg3.pdf
16. Brett, J. M., Negotiation and Culture – a Framework, media.wiley.com/product_data/excerpt/68/07879558/0787955868-1.pdf
17. Chavdarova, T., The Small Entrepreneur: Culture and Economic Action (The Case of Sofia and Skopje),
18. Fossum, J.A. Labor relations. Development, structure, process. IRWIN, Boston, 1989, p.346.
19. Gulbro, R., L. Kerner, J. Kerner, L. Shonesy, Small Firms May Succeed Internationally Through The Use Of Global Partnering, Athens State University, 2005, <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2005/7.pdf>
20. Moorhead, G., Griffin, R.W. Organizational behavior. Boston, 1989
21. Poškien, A., International Business Negotiations in Small and Medium Organizations, Engineering Economics, 2005, No 2 (42),
22. Sobral, F. A., F. Carvalho, Characteristics of Skilled Negotiators: an Empirical Study, Centro De Investigação Em Gestão (Cig) (Management Research Center, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=305157
23. Ströbel, M., Effects of Electronic Markets on Negotiation Processes, IBM Research, Zurich Research Laboratory, www.researchworkx.de/mis/publications/ECIS_2000.pdf
24. Ulijn, J., D. Tjosvold, (ed.), The effect of Dutch and German cultures on negotiation strategy, Eindhoven Centre for Innovation Studies, [http://fp.tm.tue.nl/ecis/Working %20Papers/Ecispw71.pdf](http://fp.tm.tue.nl/ecis/Working%20Papers/Ecispw71.pdf)
25. Weingart, L., J. Brett, M. Olekalns, Conflicting Social Motives in Negotiating Groups, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=321385
26. A Short Guide to Consensus Building, <http://web.mit.edu/publicdisputes/practice/shortguide.pdf>
27. Expert Group Meeting on Enhancing Access to Information Sources for Negotiations 23-25 June 2004, Bangkok, www.unescap.org/tid/mtg/egmtis04_bgdoc.pdf
28. Harvard Business Essentials – Преговорите, изд. „Класика и стил“, С., 2005.
29. Negotiation: Techniques for Resolving Intrapersonal and Interpersonal Conflict, <http://www.unescap.org/esid/hds/pubs/2286/s5.pdf>
http://www.standartnews.com/archive/2005/06/24/supplement/s4475_6.htm
30. Weeks, Dudley. The eight essential steps to conflict resolution, Tacher/Putna/Berkeley, 1989

Адрес за кореспонденция:

Гл. ас. д-р Христина Богова

E-mail: h.bogova@unibit.bg