



# 21 твърдения за преговорния процес

Доц. д-р Милка Бакърджиева  
СА "Д. А. Ценов", Свищов

Воденето на преговори е едно от най-трудните неща, които човек може да прави. И това е така, защото процесът на преговаряне изисква не само добра преценка на бизнеса (техническа, финансова, правна и т.н.), но и познаване на човешката природа. Масата на преговорите е център на напрегната драма. Никъде другаде не се сливат по такъв начин способност, убедителност, икономика, мотивация и организационно напрежение и то в такива тесни граници от време. Но и никъде възможността за връщане на инвестициите не е толкова висока (2-с.115). Ето защо е толкова важно да имаме правилно общо разбиране за процеса на преговаряне, да сформираме екип от хора, които притежават необходимите качества и умения, да изберем правилния стил на преговаряне, съобразно спецификата на преговорния процес и участниците в него, да разработим предварително своята стратегия на преговаряне и най-добра алтернатива на сключеното споразумение (НАСС) и т.н. и т.н. В настоящото изложение ще се спрем само на първия пункт - на правилното общо разбиране за преговорния процес, като ще търсим съпоставка с някои страни членки на Европейския съюз.

## Постановка на въпроса

Разбирането на хората за преговорния процес да стане достояние само от конкретно проучване. Идеята за организирането и осъществяването на това проучване дойде от представените, макар и частично, в книгата на П.Лароша (3-с.323) резултати на Лабораторията за приложни изследвания в областта на воденето на преговори във Висшето търговско училище в гр. Лил - Франция (LEARN), работеща под ръководството на проф. Кристоф Дюпон.

В изследователската програма на LEARN по-голямата част от участниците са обучаващи се в семинар за търговски сделки, а не професионални преговарящи. Те са представители на различни страни. Основната част са французи, а другите - испанци, италианци, англичани и германци. Изследователите установяват, че няма различни културни възприятия при чужденците в сравнение с французите. Тази констатация е потвърдена от същото проучване, проведено със 160 професионални преговарящи, половината от които също са чужденци, в по-голямата си част европейци.

Макар и получени с известни резерви, относно статистическото тълкуване и научната обоснова-ност, резултатите ни провокираха. Познанията ни за преговорния процес и особено за характерните черти на полиактивните и моноактивните култури ни накараха да приемем резултатите от изследването на LEARN като нещо, което трябва да бъде потвърдено или коригирано, когато става дума за българи, специалисти и неспециалисти по преговорния процес. Затова потърсихме становището на студенти от СА "Д. А. Ценов" и на хора с опит в процеса на преговаряне по същите 21 твърдения, които са използвани в изследователската програма на Лабораторията на проф. Кр. Дюпон. (вж. Таблица 1). Любопитството е оправдано, тъй като ние - българите, принадлежим към полиактивните култури, към които спадат и по-голямата част от участниците в изследването на тази лаборатория - французи, испанци, италианци. Другата част - германци и англичани - спадат към групата на моноактивните култури. Не са установени различия във възприятията, вероятно защото използваните 21 твърдения за преговорния процес не са засегнали основни характерни черти на тези култури<sup>1</sup>. Освен това твърденията касаят повече общата преговорна култура на участниците в проучването. Има твърдения, които са свързани с принципните преговори (известни още като партньорски или интеграционни) и такива, които имат връзка с позиционните преговори (известни още като дистрибуционни), но начинът им на формулиране е такъв, че би затруднил и професионални преговарящи. Има и подвеждащи твърдения. Освен това при подреждането на твърденията не е следвана някаква логика. Целта очевидно е била да се получат автентични резултати, анкетираните да отговорят "в движение", без да търсят логическата връзка с предшес-

1. За подробности относно характерните черти на моноактивните, полиактивните и реактивните култури вж. Р. Льюис (4 -с. 70) и М.Бакърджиева (1-с.160)



тващите твърдения и самостоятелно, стъпка по стъпка, да осъзнаят основите на преговорния процес. Това между другото е била и **първата цел** на изследователската група на проф. Кр. Дюпон. Тя ще бъде и нашата, затова ще оставим твърденията така, както са зададени и подредени.

**Втората цел** на настоящото изследване е да потвърди или отрече тезата, че липсват културни различия във възприятията за преговорния процес. За по-лесното приобщаване към структурите на Европейския съюз значение ще имат и подобни, незначителни на пръв поглед, изследвания. Да приемем, че сядайки на масата за преговори, културните различия между нас ще изчезнат, в много случаи ще означава да допуснем грешка и да не направим нужното за запознаване с тези различия и със стратегиите за тяхното преодоляване и да не "отработим" някои важни практически ситуации. Затова изводите в тази насока, колкото и да са частични, имат огромно значение.

Участниците в проведеното от нас изследване са 230 на брой и представят четири основни категории:

– студенти, изучаващи учебната дисциплина "Бизнес преговори";

– студенти, изучаващи дисциплина "Бизнес комуникиране", в която има тема, посветена на външното организационно комуникиране и в частност на бизнес преговорите;

– ръководители от различни йерархични равнища с личен опит в преговорния процес;

– професионални преговарящи.

С други думи и в нашето изследване участват обучаващи се по водене на преговори и професионални преговарящи.

За по-задълбоченото анализиране сме разделили утвърдителните отговори на отделните твърдения в групи в зависимост от степента им на близост. Групирането е осъществено в таблица 2, 3, 4 и 5. Ще използваме направеното групиране като аргумент за допълнително пояснение по отделните твърдения и за учене от допуснатите грешки. Това е и нашата **трета цел**.

Преди да преминем към сравнителния анализ ще представим двата основни типа преговори, за които има изказани твърдения: принципните и позиционните преговори.

**Принципните преговори** са насочени към задоволяване интересите на преговарящите страни. Представляват процес на съвместно решаване на проблемите, при който участниците не са нито приятели, нито противници, а партньори, които

търсят заедно решение. Те са меки в отношенията помежду си и твърди в принципното си отношение към решаваните проблеми. Това са преговори, в които вниманието се съсредоточава върху търсенето на възможности, благоприятни за всички и върху използването на обективен критерий при

Таблица 1. Твърдения за преговорния процес

1. За да можем да говорим за преговори, трябва да има различни гледни точки на партньорите
2. При преговори винаги има победител и победен
3. Да преговаряме и да продаваме е едно и също нещо
4. Преговорите не се учат, те са вродени
5. Когато преговаряме, трябва винаги да максимизираме собствените си интереси
6. Всички преговори си приличат
7. При преговори винаги е необходимо да се предвижда решение за отстъпление
8. Целта на едни преговори е да бъдем по-добри от партньора
9. Жените са по-добри преговарящи от мъжете
10. Преговорите са наука
11. Добрите преговори са тези, които удовлетворяват и двете страни
12. При преговори партньорите са взаимнозависими, т.е. имат нужда един от друг за осъществяване на целите си
13. Ако партньорите преговарят, то е, защото предпочитат преговорите пред употребата на сила
14. При преговори можем да обслужваме интересите си, без да накърняваме тези на другия
15. Да преговаряме добре означава да манипулираме
16. При преговори трябва да бъдем твърди по отношение на проблема и меки по отношение на хората
17. За да преговаряме добре, трябва да можем да се поставим на мястото на противника
18. Резултатите от преговорите следва да бъдат оценени чак след няколко години
19. Трудностите на партньора, с когото преговаряме, са си негова работа
20. Днес вече не се преговаря, тъй като дистрибуцията е станала прекалено силна
21. Едни преговори винаги предшества други



оценка на тези възможности и избора на най-добрата. В този процес страните са отворени за аргументите на другите участници, не се поддават на натиск, а следват правилата, които съвместно са определили. Създател на този метод е световноизвестният експерт по преговори и разрешаване на конфликти Роджър Фишър<sup>2</sup>.

Характерно за позиционните преговори е, че вниманието на преговарящите страни се съсредоточава върху заеманите от тях позиции, а не върху интересите. Позиционното преговаряне е стратегия, при която преговарящият подбира серия от позиции или алтернативни решения, които предоставя на другата страна в определен ред с цел да постигне споразумение. Изходната позиция е много над целта. Ако всички страни се придържат към този начин на преговаряне и не желаят да отстъпят от първоначално избраната позиция, преговорите се превръщат в истински сблъсък. Избира се твърдият начин за водене на позиционни преговори, при който преговарящите са твърди и неотстъпчиви, както в отношенията си един към друг, така и в отношенията си към разглежданите проблеми. Характерно за този начин на водене на преговори е недоверието към другите, използването на заплахи, постоянното блъфиране относно собствените намерения, откритото противопоставяне. Обикновено в тази ситуация решенията се вземат в последната минута преди всичко под натиска на обстоятелствата. Подобни споразумения не водят до трайно решаване на проблемите.

При "меките" позиционни преговори, преговарящите страни се възприемат като приятели, чиято цел е да достигнат до споразумение. Взаимните отстъпки с цел запазване на отношенията са нещо обичайно, както и приятелското отношение на страните една към друга и към проблемите. Страните не скриват намеренията си и често променят позициите си, дори с цената на едностранни загуби, само и само да постигнат споразумение. Нещо повече - често отстъпките се превръщат в основно средство, водещо към подобен резултат.

#### **Близки утвърдителни отговори на твърденията за преговорния процес**

В тази група попадат утвърдителните отговори, при които процентната разлика в осреднените резултати на двете сравнявани групи (на LEARN и

нашата) е 8 и по-малко от 8 %. Прегледът на резултатите, поместени в таблица 2, показва, че в тази група попадат 10 от всички 21 твърдения за преговорния процес.

Лесно може да се установи близостта в отговорите по твърдения № 7, 11, 12, 14, 16 и 17, които са свързани с принципните преговори.

Таблица 2. Близки утвърдителни отговори (разлика до 8%)

Твърдения за преговорния процес (№)	Резултати от изследване на LEARN в %	Резултати от изследване на студенти и преговарящи у нас - в %
№ 5	54	55
№ 6	14	10
№ 7	100	96
№ 11	97	92
№ 12	100	95
№ 14	100	94
№ 15	30	38
№ 16	80	78
№ 17	86	92
№ 20	0	4

Това е изключително полезен резултат, тъй като показва еднакво добро разбиране на същностните характеристики на този вид преговори от двете сравнявани групи. Липсват културни различия. Близките резултати по твърдения № 5, 6, 15 и 20 показват, че културата на преговаряне на анкетирания от нас група е близка до тази на включените в програмата LEARN.

Ще коментираме резултатите по отделните твърдения, като ги подредим този път по логика (една от целите ни беше да направим допълнително пояснение по отделните твърдения и да се получим от допуснатите грешки, а затова е по-добре да следваме, доколкото е възможно, логиката на преговорния процес).

**Твърдение № 12. При преговори партньорите са взаимнозависими, т.е. имат нужда един от друг за осъществяване на целите си.** Утвърдителен отговор са дали всички участници в изследва-

2. Р. Фишър е преподавател и ръководител на екип за разрешаване на конфликти на всички равнища и водене на преговори в Харвардския университет, САЩ. С неговото име са свързани множество книги и онлайн продукти. Две от книгите са преведени на български език: Р. Фишър, У. Юри. (8) и Преговорите (6).



нето на LEARN и 95 % от участващите в нашето изследване. Това е правилният отговор. "Преговорите са онази дейност, събираща две или повече страни (индивиди, групи, делегации), които поради взаимозависимостта си искат да намерят задоволителен, а не принудителен изход от положението, което изисква от страна на всеки вземането под внимание на реалните дадености<sup>3</sup> на другия.<sup>4</sup>"

Казано по друг начин всяка от страните пристъпва към преговори, тъй като не може да получи по друг начин желаното от нея. В замяна тя предлага нещо, което интересува другата страна.

**Твърдение № 16. При преговори трябва да бъдем твърди по отношение на проблема и меки по отношение на хората.** Утвърдителните отговори са 80 за LEARN и 78 % за нас. Достатъчно голяма увереност, като се има предвид че участниците не познават или познават частично характеристиките на принципните преговори. Това твърдение е свързано с първата същностна характеристика на този вид преговори и се свежда накратко до необходимостта от разграничаване на хората от проблема. Това е така нар. "човешки проблем в преговорите", чието решаване започва още по време на опознавателния разговор, продължава по време на предварителния и се появява при същинските преговори всеки път, когато се получи застой. За решаване на "човешкия проблем в преговорите" Р. Фишър и У. Юри<sup>5</sup> препоръчват три похвата: повишаване на възприемчивостта към другата страна; овладяване на емоциите; повишаване ефективността на общуването.

**Твърдение № 11. Добрите преговори са тези, които удовлетворяват и двете страни.** Утвърдителните отговори са 97 на 92 % в полза на участниците в изследването на LEARN. Да. Добри преговори са тези, при които няма губещи. Това е практическо приложение на конкурентното съотношение "ние и вие спечелихме" и предполага решаване на един от основните проблеми в принципните преговори - съсредоточаване на вниманието върху интересите, а не върху позициите. Съвместната изгода (ползата) може да е под формата на възможност за взаимноизгодно сътрудничество или за удовлетворяване интересите на всяка от страните посредством творческо решение. Постигането на такава възможност е същностна характе-

ристика отново на принципните преговори.

**Твърдение № 14. При преговори можем да обслужваме интересите си, без да накърняваме тези на другия.** Утвърдително са отговорили всички участници в изследването на LEARN (100%) и 94 % от участващите в нашето изследване. Това твърдение е продължение на предходното. Тук трябва да поясним, че интересите могат да бъдат три вида: общи (споделяни, съвместни, взаимни), различни, но непротиворечиви и различни, но противоречиви (конфликтни). Ползата за двете страни при принципните преговори може да се постигне чрез: набелязване на общите за двете страни интереси; набелязване на различните, но не противоречиви интереси и тяхното примиряване (съгласуване, напасване); набелязване на различните и противоречиви интереси и търсенето на обективен критерий за достигане до взаимноизгодно предложение за решение на общия проблем. Като обективен критерий може да послужи някаква научна оценка, модел, държавен стандарт, нормативна база, пазарна стойност или конкурентни цени, морални норми, решение на съда и пр. Важно е обективният критерий да е избран с участието на всички преговарящи. Колкото е по-голям броят на преговарящите страни, толкова по-наложително е използването на обективен критерий за примиряване на конфликтните интереси и намиране на взаимноизгодно решение. В такива случаи прилагането на позиционни преговори става почти невъзможно - промяната на позициите, дори и при коалиране на отделните участници, става непосилна задача и отнема много време.

**Твърдение № 17. За да преговаряме добре, трябва да можем да се поставим на мястото на противника<sup>6</sup>.** Утвърдителните отговори от двете изследвания са доста близки, но за пръв път категорично са се изказали участниците в нашето изследване. Процентите са 86 на 92. Това е добре. Твърдението е свързано с посочения по-горе първи начин за решаване на "човешкия проблем в преговорите" - с повишаването на възприемчивостта към другата страна. Разбирането на начина на мислене на другата страна е нещо полезно, което ще ни помогне да решим и своя проблем. Ще установим, че конфликтът не е в обективната действителност, а в нашите глави. С други думи, че различие-

3. Разбирай: потребности, искания и желания, т.е. интереси.

4. Това е прагматичната гледна точка за преговорите на Кр. Дюпон. Тук е представена по П. Лароша (3 - с.26).

5. За подробности вж. Р. Фишър, У. Юри (8 - с.33) и с.33; М. Бакърджиева (1 - с. 96).

6. При принципните преговори е по-добре да се говори за партньор или за другата страна в преговорния процес.



то съществува, защото то съществува в нашето и на другата страна мислене. Необходимо е да развием емпатично отношение към другата страна и да разберем силните страни в нейната гледна точка и емоционалната ѝ ангажираност с нея, с други думи, да се поставим на нейното място. Само така ще можем да я убедим в правотата на нашите твърдения и да ѝ повлияем.

**Твърдение № 7. При преговори винаги е необходимо да се предвижда решение за отстъпление.** 100 % категоричност демонстрират участниците в изследването на LEARN и 96 % участниците в нашето изследване. Различията вероятно се дължи на нееднозначното тълкуване. Твърдението може да се тълкува по различен начин. Първият възможен поглед е свързан с дилемата на преговарящия. Да преговаря или не, ако предварително разработената най-добра алтернатива на сключеното споразумение му дава възможност да прецени, че е по-добре да отстъпи, т.е. да не преговаря. Ако вземе решение да преговаря и то по метода на принципните преговори, а другата страна не се съгласява, да отстъпи, в смисъл да се съгласи и да участва в позиционни преговори. Ако преговорите са започнали по метода на принципните преговори и другата страна смени своята тактика в полза на позиционния пазарлък, да отстъпи от своето първоначално виждане за водене на принципни преговори по правилата и да продължи с прилагане на хватките "жиу-жицо" или с участието на трета страна, все със същата цел - постигане на взаимноизгодно споразумение и запазване на добрите отношения.

Второто тълкуване на твърдението е свързано с правенето на отстъпки. При позиционните преговори се изискват едностранни отстъпки в името на споразумението. Отстъпка е всяко нещо, което дава поле за действие на опонента. Тя често означава промяна в позицията с цел по-бързо придвижване до споразумение. При принципните преговори преобладава духът на сътрудничеството и в този смисъл много по-рядко се стига до отстъпки. Класически пример на използването на отстъпки е при наличието на конфликтни интереси и търсенето на обективен критерий. Но и там препоръката е да се поддаваме на принципи, а не на натиск.

**Дотук разгледахме твърденията, свързани с принципните преговори.** Към първата група твърдения, характеризиращи се с близки по стойност утвърдителни отговори на двете сравнявани групи, се отнасят още четири твърдения (№ 5, 6, 15 и 20), които показват, че културата на прегова-

ряне на участниците в нашето изследване е близка до тази на представителите на различни европейски страни. Ще представим твърденията в логически ред.

**Твърдение № 6. Всички преговори си приличат.** С "да" са отговорили 14 % от участниците в изследването на LEARN и 10 % от участниците в нашето изследване. Процентът на утвърдителните отговори е нисък, защото преговорите не си приличат. Различават се като съдържание (цели, интереси, стратегия, тактики, техники) и като комуникационен процес, тъй като целта на съответната комуникация е различна, различни са и участниците в комуникационния процес, препятствията пред ефективното комуникиране, начините на изразяване на намеренията и на осъществяване на обратната връзка между преговарящите страни. При межкултурните преговори различията са още по-големи и са свързани и с особеностите на съответните култури.

**Твърдение № 5. Когато преговаряме, трябва винаги да максимизираме собствените си интереси.** Утвърдителните отговори са 54 % за първата от сравняваните групи и 55 % за втората. Това показва, че повече от половината от анкетиранияте вярват, че когато преговаряме, трябва да максимизираме собствените си интереси. Дали е така? Задачата за максимизиране на собствените интереси е част от модела на конфликтните преговори. Свързва се с агресивно-конкурентния стил на преговаряне и конкурентното отношение "ние печелим, вие губите." Те блокират процеса на генериране на възможни варианти за решаване на проблема, а отгук и процеса на съсредоточаване върху взаимноизгодните. За щастие тази ситуация се среща сравнително рядко, когато страните са в конфликт още от самото начало и смятат, че колкото повече те спечелят, толкова повече ще загуби другата страна. Това е всъщност и тяхната цел (ситуация "или-или").

Твърдение № 5 има връзка с твърдение № 2. Стремещът за максимизиране на собствения резултат и задоволяване на собствения интерес е допустим само при еднократни преговори, когато липсва цел за запазване на добрите взаимоотношения за в бъдеще.

**Твърдение 15. Да преговаряме добре означава да манипулиране.** Утвърдителните отговори са 30 % за проучваните от LEARN и 38 % за участниците в нашето изследване. Твърде висок процент и за двете групи. Очевидно има нещо, което ги кара да мислят така. Това може да е: липсата на опит; пра-



венето на изводи от преговори на високо равнище (национални и международни); липсата на прозрачност по детайлите, дори когато изпълняват някаква роля в преговорния процес и др. Манипулирането няма качествата на ефективно общуване, макар че някои автори правят опит да го представят за такова. То е по-скоро мошенически похват и се асоциира със заблудата.

**Твърдение № 20. Днес вече не се преговаря, тъй като дистрибуцията е станала прекалено силна.** Нито един представител на групата на LEARN не е казал "да" на това твърдение и правилно, тъй като то не е вярно. От участниците в нашата група обаче 4 % са дали положителен отговор. Дистрибуцията се свързва с продажбите. Дистрибуторът е участник в търговски отношения, който е установил трайни и дългосрочни връзки с крупните купувачи, респ. доставчици на стоки, има разработени канали за продажба на тези стоки на определена територия. Той може да работи самостоятелно или да е акционерна фирма на крупния купувач, респ. на доставчика. Отношенията между тях може, при желание, да се уредят с франчайсен договор. В този случай доставчикът на стоки, най-общо казано, има възможност да контролира реда и условията на продажбата.

#### **Не много близки утвърдителни отговори на твърденията за преговорния процес**

В тази група са включени не много близки по стойност утвърдителни отговори. Разликата е между 9 и 17 %. По информацията, представена в таблица 3, тук се отнасят отговорите на твърдения № 2, 4, 19 и 21.

Таблица 3. Не много близки утвърдителни отговори (разлика между 9 и 17 %)

Твърдения за преговорния процес (№ )	Резултати от изследване на LEARN в %	Резултати от изследване на студенти и преговарящи у нас - в %
№ 2	6	17
№ 4	6	15
№ 19	11	22
№ 21	88	71

При тълкуването на получените резултати ще ги подредим, доколкото е възможно, в логически ред.

**Твърдение № 4. Преговорите не се учат, те са вродени.** Само 6 % от участниците в изследването на LEARN са отговорили положително. Другите 94 % очевидно смятат, че умението за преговаряне не е вродено, а се придобива чрез натрупване на теоретични и практически знания. Резултатът за участниците в нашето изследване е тревожен, още повече, че част от тях са включени в групи за обучение. Цели 15 % смятат, че преговорите са вродени. Вероятно се прави връзка с множеството лични качества, които трябва да притежава ефективно преговарящият и с твърдението на много хора, че преговорите са повече изкуство, отколкото наука и следователно е необходим талант. По-голямо пояснение на този въпрос ще дадем в следващото изложение, когато търсим обяснение на твърдение № 10.

**Твърдение № 21. Едни преговори винаги предшестват други.** Твърдението е много общо. Не известно какво точно са имали предвид авторите на твърденията, но 88 % от анкетираните в изследването на LEARN са отговорили положително. В нашето изследване процентът на утвърдителните отговори е 71 %. Също висок. Ще поясним. При разработването на стратегия на предстоящите преговори обикновено се имат предвид следните четири възможности, които могат да се случат на масата на преговорите:

- да не стигнем до някакво конкретно споразумение, т.е. да се откажем от споразумение при тези условия (това е знак за изчакване на по-благоприятен климат за споразумение);

- да постигнем договореност за бъдещи преговори (тази стратегия се нарича още споразумение по дневния ред);

- да се споразумеем само по някои въпроси (тази стратегия се нарича още "стратегия на частичното споразумение");

- да се договорим по всички засегнати въпроси (тази стратегия се нарича още "стратегия на пълното, цялостното споразумение").

При сложни преговори тези четири стратегии са всъщност етапи в преговорния процес. В този случай може да се каже например, че преговорите за постигане на споразумение по дневния ред предшестват преговорите, в които се търси частично или окончателно споразумение. Такава ситуация се наблюдава при преговори на високо равнище. В търговските преговори обикновено това представлява начален етап на основната дискусия и често се провежда писмено, а не лице в лице. Целта е да се определят въпросите, зад които сто-



ят общи интереси и постигането на договореност не представлява трудност, въпросите, които могат незабавно да бъдат изяснени, както и тези, които изискват по-големи усилия и повече време и ще бъдат обект на предстоящите преговори.

Когато се подготвя сключването на важен договор, този, който успее да постигне договореност относно отделните части на сделката, ще спечели значително предимство пред конкурентите си.

**Твърдение № 19. Трудностите на партньора, с когото преговаряме, са си негова работа.** Утвърдително на това твърдение са отговорили 11 % от участниците в изследването на LEARN и двойно повече (22%) от участниците в нашето изследване. Останалите имат правилно мнение: трудностите на партньора не трябва да са само негов проблем, тъй като това ще окаже влияние върху крайните резултати от преговорите. При позиционните преговори обаче се разчита на тези трудности, за да се максимизира собствения резултат.

При принципните преговори мисълта, че "решаването на техния проблем си е тяхна работа", се разглежда като едно от препятствията пред генерирането на повече варианти (възможности) за решаване на общия проблем. За да може преговарящата страна да постигне споразумение, удовлетворяващо интересите ѝ, тя трябва да предложи такова решение, което да е привлекателно и за интересите на другата страна. С други думи, нарушение на правилата е:

- прекалено емоционалното ангажиране със своите проблеми, което затруднява обективното отношение и задоволяване интересите и на другата страна;

- дистанцирането от законните интереси на другата страна, поради липсата на психологическо желание за приемане основателността на нейната гледната точка;

- ръководенето единствено от собственото егостичното виждане на проблема, което води до предлагането на пристрастни аргументи и едностранни решения.

Изходът от подобни ситуации е разграничаването на процеса на създаване на варианти от процеса на тяхната преценка и избора на най-добрия, т.е. от процеса на вземането на решение.

**Твърдение № 2. При преговори винаги има победител и победен.** Това твърдение е в пряка връзка с твърдение № 5. Само 6% от участващите в изследователската програма на LEARN са отговорили утвърдително на това твърдение и това е добре. Твърдият подход на преговаряне, който има

повече привърженици у нас, вероятно е причина за сравнително големия процент на отговорилите, че при преговорите винаги има победител и победен (17%). Това разбиране за преговорите се свързва с една единствена алтернатива "или-или", т.е. или ние ще спечелим, или те. Друга възможност няма. Като залага на печалбата (разглежда я като някаква фиксирана стойност, която тя ще спечели, а другата страна ще загуби), всяка страна си мисли, че няма никакъв смисъл да си губи времето да измисля различни варианти на решение, след като е ясно, че нейният вариант е правилният. Този начин на мислене и действие е една от най-сериозните бариери пред търсенето на повече и по-рационални възможности за решаване на общия проблем, което ще позволи да се стигне до задоволяване интересите и на двете страни.

#### **По-скоро далечни утвърдителни отговори на твърденията за преговорния процес**

В тази група влизат положителните отговори на твърдения № 1, 3, 8 и 18. От таблица 4 се вижда, че процентната разлика между тях е между 18 и 26 %.

Таблица 4. По-скоро далечни утвърдителни отговори (разлика между 18 и 26 %)

Твърдения за преговорния процес (№ )	Резултати от изследване на LEARN в %	Резултати от изследване на студенти и преговарящи у нас - в %
№ 1	57	81
№ 3	37	12
№ 8	37	60
№ 18	11	35

Трудно е да бъде намерена някаква логика при подредването, затова ще разгледаме отговорите на твърденията в обявената вече последователност.

**Твърдение № 1. За да можем да говорим за преговори, трябва да има различни гледни точки на партньорите.** Утвърдителните отговори на двете групи са съответно 57 % и 81 %. Повечето от участниците в нашето изследване (81%) са отговорили положително. Какво са имали предвид? Вероятно това, че ако мислим в една посока, това е съгласие, а не преговори, и че преговорите предполагат дискусия, в хода на която се задават въпроси, изказват твърдения, предлагат и защитават аргументи и т.н., все неща, зад които могат да се разкрият и различните гледни точки на партньорите.



Да, преговорите са дискусия и не е толкова важно откъде тръгваме, а как и докъде стигаме, как преодоляваме различните пречки и стигаме до така нар. "зона на съгласие". Различните гледни точки не означават непременно конфликтни интереси и неразбирателство при търсенето на начини за тяхното задоволяване, а задълбочено разглеждане на въпросите от различни аспекти. В подкрепа на това ще приведем становището на Блейк и Мутон: "... Различието във възгледите се разглежда като неизбежен резултат от това, че умните хора имат свои представи за това кое е правилно и кое не. Емоциите могат да се отстранят само по пътя на искрения диалог с човека, имащ различен от вашия възглед. Задълбочен анализ и разрешаване на конфликта са възможни, но за това са необходими зрелост и изкуство за работа с хората..."(5-с.584)

**Твърдение № 3. Да преговаряме и продаваме едно и също нещо.** Разбира се, че е не е едно и също нещо, но има връзка. Тя е видяна от 37 % от участващите в извършеното от LEARN проучване и от 12 % от участващите в нашето проучване. За какво става дума? Вероятно се визират търговски преговори. Понятието "търговски преговори" може да се тълкува в тесен и широк смисъл на думата. В тесния смисъл то представя ситуация на покупко-продажба с различни особености. В най-простата си форма търговските преговори са обикновен пазарлък между купувача и продавача относно цената на стоката. Именно тук може да се види покриване между преговаряне и продаване. В по-сложната си форма те включват дебат по пакет от допълнителни условия във връзка с основната стока. Достига се до споразумение и се сключва договор. В този случай преговорите предхождат сделката по продажба. В широкия смисъл на думата понятието "търговски преговори" представя ситуация, в която едната страна предлага нещо, от което другата страна има нужда. Това нещо може да не е стока и да не става дума за покупко-продажба. Може да е например услуга или по-общо казано възможност за извършване на някаква работа. В този случай не се говори за продавач и купувач, а за възложител и изпълнител, най-общо казано, и се водят преговори за условията на сделката.

Възможност за покриване на понятията "преговаряне" и "продаване" може да се открие и при част от писмените преговори, когато контрагентът акцептира без изменение получената оферта или поръчка. В този случай преговаряне в истинския смисъл на думата няма. Сключването на сделка става чрез:

- потвърждаване без изменение на твърда оферта;
- потвърждаване без изменение на свободна оферта;
- потвърждаване без изменение по поръчка, направена в отговор на получена оферта;
- потвърждение без изменение на контраоферта, когато оферентът е съгласен с предложените в нея изменения.

В този случай по-коректно е да се използва езика на продажбите, вместо този на преговорите.

**Твърдение № 8. Целта на едни преговори е да бъдем по-добри от партньора.** В какъв смисъл по-добри - по-печеливши, по-етични, по-толерантни, по-желаещи да запазят добрите взаимоотношения за в бъдеще или нещо друго? Да бъдем по-печеливши в преговорите вече беше обект на разглеждане в твърдение № 2 и № 5. Това са три твърдения в една и съща посока. Изказът е различен и това е довело до много различни отговори. Целта на съставителите на въпросника вероятно е била да се провери общата култура на преговаряне. Утвърдителните отговори на групата на LEARN и на нашата група са съответно 37 % и 60 %. Разликата е много голяма и едва ли се дължи на културни особености. По-скоро е на неразбиране.

В едни преговори има три вида цели: конкретна цел, свързана с предмета на преговорите и интересите на страните; цел, свързана със запазване на добрите взаимоотношения, и цел, насочена към постигане на желаната ефективност. Втората цел понякога е най-важна и страните са склонни да се откажат от постигане на споразумение, когато то е несправедливо за едната от тях, в името на запазване на добрите взаимоотношения.

Ефективните преговори не са състезание, в което трябва да покажем, че сме по-добри от партньора, а съвместна дейност, в процеса на която трябва да намерим взаимноизгодно решение. Именно това е същността на принципните преговори.

**Твърдение № 18. Резултатите от преговорите следва да бъдат оценени чак след няколко години.** Утвърдителните отговори са 11 % за участниците в изследователската програма на LEARN и цели 35 % за участниците в нашето проучване. По някои от водените днес преговори, като например тези с Европейския съюз или преговори, свързани с осъществяване на важни стратегически операции, като продажба на бизнес, сливане, участие в стратегически съюз и др. подобни, резултатите действително ще се видят и оценят чак след няколко





ко години. По отношение на обикновените търговски преговори, обаче, очакваните резултати са видими, още при сключването на сделката. Те са пряко свързани с конкретната цел и стоящите зад нея интереси. Друг е въпросът, че в процеса на изпълнението на сключеното споразумение могат да се получат отклонения от първоначалния замисъл и очакваните резултати да не се постигнат веднага. Оценката на изпълнението на договора се извършва перманентно и при всяко отклонение се търси начин за обезщетяване на пострадалата страна. Навременното и еднакво по стойност с нанесената вреда обезщетение е гаранция за запазване на добрите взаимоотношения, т.е. за изпълнение на втората цел на принципните преговори.

### Далечни утвърдителни отговори на твърденията за преговорния процес

Тук различията в утвърдителните отговори са наистина много големи - разликата е 27 и над 27 % по отношение на твърдения № 9, 10 и 13. Информацията е представена в таблицата по-долу.

Таблица 5. Далечни един от друг утвърдителни отговори (разлика 27 и над 27 %)

Твърдения за преговорния процес (№ )	Резултати от изследване на LEARN в %	Резултати от изследване на студенти и преговарящи у нас - в %
№ 9	9	36
№ 10	50	82
№ 13	97	57

Интересен е въпросът на какво се дължат тези огромни различия. Дали на културни различия или на това, че в процеса на обучение е обърнато повече внимание на едни или други страни на преговорния процес? Да потърсим отговора заедно. Ще следваме логиката, което означава, че ще потърсим обяснение първо на твърдение № 13, след това на твърдение № 10 и най-накрая на твърдение № 9, при което вероятно ще наблюдаваме и полови различия.

**Твърдение № 13. Ако партньорите преговарят, то е, защото предпочитат преговорите пред употребата на сила.** Разликата между положителните отговори на това твърдение е цели 40 % - 97 % от участниците в програмата на LEARN и 57 % от участниците в нашето изследване смятат, че това е точно така. Твърдението вероятно има

различно тълкуване. Едното е дали могат преговорите да се разглеждат като алтернатива на употребата на сила? В международните конфликти и в усилията за справяне с действията на престъпни групи, при които са взети заложници, преговорите са за предпочитане пред употребата на сила. Затова винаги се започва с тях. В сферата на бизнеса преговорите не са или поне не би трябвало да бъдат алтернатива на употребата на сила. Това обяснява сравнително ниския процент на утвърдителните отговори в нашето проучване. Ако беше така по отношение на всички, които не искат да преговарят с нас, можехме да приложим сила. Но не е така. Просто търсим друг партньор, който иска да преговаря с нас. В самите преговори обаче може да се наблюдава проява на сила. Има много обстоятелства например, които повишават договорната сила на доставчиците и на клиентите, но проявата на тази сила е по време на самите преговори. Тя се състои в използването на различни начини за диктуване на условията на споразумението. Може да се говори също за проява на институционална власт, на лична власт или на власт, произтичаща от обстоятелствата. Но това е друг въпрос и касае повече деловите преговори.

В бизнеса опит за замяна на преговорите със сила е стачката. До нея се стига, когато преговорите по повод разрешаването на възникналия колективен трудов спор не са дали желанния резултат.

**Твърдение № 10. Преговорите са наука.** Това твърдение е в пряка връзка с твърдение № 4, в което се казваше, че преговорите не се учат, а са вродени. Утвърдителните отговори тук са 50 на 82 %. По-близко до истината са участниците в изследователската програма на LEARN, защото само 50 % от тях смятат, че преговорите са само наука. Преговорите "лице в лице" не са само наука. Те са до голяма степен изкуство, което изисква ясна мисъл, бързо боравене с наличната и постъпващата в момента информация и спокоен, учтив и хладнокръвен подход, подкрепен от добре подбрани стратегия, тактика и техника на преговаряне. Всичко това предполага, че е извършена внимателно подготовката за преговорите, че са изяснени целите и задачите на преговорния процес, че страните са наясно със средствата, с помощта на които ще ги постигнат, че са направили всички предварителни проучвания и т.н., т.е. че са извършили всичко, което изисква науката за преговорите. По думите на К.Робинсън "науката за преговорите се отнася до фактите, а изкуството на преговорите - до хората" (7 - с.56). Преговорите като практика съединя-



ват в едно изискванията и възможностите на науката и изкуството. В процеса на изграждане на преговорните умения се усвояват многобройните съчетания между тях. Ако се търси вроден талант, той е именно тук - в съединяването на науката и изкуството и в съобразяването на конкретните обстоятелства.

**Твърдение № 9. Жените са по-добри преговарящи от мъжете.** Тук със сигурност има не само културни различия, свързани с отношението към жената и участието ѝ в деловия живот, но и различия, свързани с пола на участващите в анкетното проучване. Иначе е трудно да си обясним много голямата разлика в утвърдителните отговори. Само 9 % от включените в програмата на проф. Кр. Дюпон и цели 36 % от включените в нашето изследване смятат, че жените са по-добри преговарящи от мъжете. Проверката показва, че всички жени са отговорили положително на това твърдение, а всички мъже - отрицателно. Това е в човешката природа и е свързано с едно много старо противопоставяне между половете. Да видим какво казва науката по въпроса. В общия случай се приема, че личностните характеристики на участниците се отразяват върху протичането и резултатите от преговорите. В понятието личностни характеристики се включват не само психологически, но и физически характеристики, като възраст, пол, принадлежност към една страна или култура и т.н. Един от последните приноси по въпроса за половата принадлежност на преговарящите показва, че подходът на мъжете и на жените при преговори е доста различен и че всяка от тези групи пристъпва към тях с различна чувствителност, качества и уязвимост. Но изводът, който се налага в много изследвания, е, че има повече различия вътре в групата на жените и на мъжете, отколкото между групите. Именно затова Дебора Колб пише: "Половата принадлежност бе взета като променлива в стотици опити при преговори и всичко това даде резултати, които са най-меко казано противоречиви". Въпреки това тази авторка смята, че при някои видове преговори жените срещат повече трудности от мъжете. Като се обляга на издирванията и собствения опит, тя отбелязва, че: "Конфликтът и борбеността са важни при формалните преговори и като последица от това тези преговори не са уютно място за много жени".

Има и други изследвания, на базата на които някои автори смятат, че жените са по-добри от мъжете, особено в търговските преговори.

Няма да водим спор, тъй като нямаме резулта-

ти от собствено проучване в тази насока. Ще посочим само, че жените имат много качества, които ги правят подходящи за членове, а защо не и за ръководители на преговорни екипи. Те могат да помогнат за излизането от застой, за задълбоченото изясняване на някои възникнали в хода на преговорите ситуации, за отразяването на важни моменти в хода на дискусиата, за постигането на перфектност при подготовката на документите и т.н. Много от жените се изразяват по-добре и са по-добри слушатели от мъжете, а това са най-важните комуникативни умения по време на преговори. Повече им се отдават езиците, а това е изключително качество при воденето на международни преговори. Качествата и познанията на преводачите не са достатъчни. Жените притежават в по-голяма степен качеството емпатичност и могат без много усилия да се поставят на мястото на другата страна и да си обяснят нейните действия. Повишаването на възприемчивостта към другата страна, както посочихме по-горе, е важно изискване за решаване на така нар. "човешки проблем в преговорите". Много от жените са изключително организирани. Не се уморяват и афектират от повторението и връщането на разглежданията към предходни въпроси, ако партньорите използват неетични техники, за да извлекат по-голяма изгода за себе си. Ако са добре подготвени, могат да бъдат и креативни и аналитични, все качества, които са необходими на добрия преговарящ.

Повече от отрицателните твърдения за жените са стереотипи, чието действие е крайно време да бъде елиминирано. В един и същ отрязък от време жените могат да организират и вършат едновременно няколко работи. Енергията, която те притежават, и умението за работа с хора трябва да бъдат използвани и в процеса на преговаряне.

#### **Изводи:**

Изследването оправда положените усилия. То доказва:

**Първо**, въпреки липсата на логическа връзка между твърденията, резултатите по 10 от общо 21 твърдения са много добри и близки до тези, получени от участниците в изследователската програма на LEARN. Това говори за добра обща култура на преговаряне на участниците, включени в нашето изследване.

**Второ**, много добро познаване на същностните характеристики на принципните преговори, без да е посочено специално, че става дума за такива преговори. Това е стил на преговаряне, който се е на-



ложил в Европа, въпреки че е създаден в САЩ и по-точно в Харвардския университет. Много близките утвърдителни отговори на твърдения № 7, 11, 12, 14, 16 и 17 говорят за липсата на културни различия в това направление, което само по себе е значителен резултат.

**Трето**, не много близките утвърдителни отговори на твърдения № 2, 4, 19 и 21 (разликата е от 9 до 17 %) вероятно се обясняват с голямата разнородност на твърденията с това, че не е съблюдавана никаква логика при подреждането им и, разбира се, с липсата на опит в голяма част от участниците в изследването. Те не са могли да свържат твърдения № 2 от тази група с твърдение № 5 от първа група и № 8 от трета група, както и твърдение № 4 с твърдение № 10, по което са се получили изключително големи различия в утвърдителните отговори на двете сравнявани групи. По твърдение № 19 участниците в нашето проучване са допуснали неприятна грешка. Обръщаме внимание на това, защото твърдение № 19 е свързано пряко с принципните преговори.

**Четвърто**, наблюдава се приблизително еднакъв процент на допуснатите значителни грешки при двете сравнявани групи по отношение на твърдения № 1, 3, 8 и 18. По отношение на твърдения № 1 и 3 отговорите на участниците в нашето проучване са по-добри, а по-другите две твърдения - по-лоши. Твърденията не са от такова естество, че да ни дадат основание да говорим за наличието на културни различия във възприятията.

**Пето**, характерът на твърдения № 9, 10 и 13 и много далечните един от друг утвърдителни отговори на двете сравнявани групи е основание за търсенето на културни различия. Твърдение № 9 е свързано с мястото на жената в деловия свят и с нейните качества на преговарящ, твърдение № 10 е свързано с основното разбиране за преговорите като наука, практика и изкуство, а твърдение № 13 третира проблем, които рядко се наблюдава в бизнеса, но може да се случи в живота.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бакърджиева, М. *Бизнеспреговори*, Свищов, АИ"Ценов", 2002
2. Карас, Ч. *Търговските преговори - стратегии и тактики*. Пълно ръководство за водене на преговори, Габрово, ИК "КОЛОНЕЛ", 1993
3. Лароша, П. *Как да преговаряме* (Пълно ръководство за безупречни и печеливши преговори), С., Изд. "Princeps", 2002

4. Льюис, Л. *Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию*: Пер. с англ. М., Изд. "Дело", 1999

5. Мескон, М., М.Альберт, Фр.Хедоури. *Основны менеджмента*, М., Изд. "Дело", 1999

6. *Преговорите. Ръководство за успешен бизнес* (авторитетни отговори на вашите въпроси), поредица Harvard Business Essentials, съставител Р.Люки, С., Изд. "Класика и стил" ООД, 2005

7. Робинсън, К. *Как да печелим преговори*, Бургас, Изд. "Делфин прес", 1992

8. Фишър, Р., У. Юри. *Изкуството на преговорите. Да достигнем до да*, С., Изд. ВЛ, 1994