

“ТЪНКАТА ЧЕРВЕНА ЛИНИЯ” ПРИ ПРЕГОВОРИТЕ

Надя В. Гилина¹

Резюме

Преговорите са сложен, комплексен и динамичен процес, свързан с размяната на отстъпки, среща на различни интереси и позиции. Този процес е свързан с намирането на решения на проблеми, без нарушаването на взаимоотношенията и „добрия тон”, т.е. избягване на конфликт. Във фокуса на настоящата статия е “тънката червена линия” между материалната, съществената част на преговорите, която е ориентирана към проблема и личностната, ориентирана към упражняването на власт (позиции). Разгледан е и контра-интуитивният модел, като един от възможните начини за избягване ескалацията на напрежение между преговарящите страни.

Ключови думи: преговори; конфликтна спирала; „тънка червена линия”; контра-интуитивен модел

JEL: F51; D76; M20

THE "THIN RED LINE" IN THE NEGOTIATIONS

Nadya V. Gilina²

Abstract

Negotiations are a complicated, complex and dynamic process connected with the exchange of concessions and meeting different interests and positions. This process is related to finding solutions to problems without disturbing the relationship and the "good tone", ie. avoiding conflict. The focus of this article is the "thin red line" between the material, the essential part, which is problem-oriented and the personal, oriented to the exercise of power (positions). The counter-intuitive model is also considered as one of the possible ways to avoid the escalation of tensions between negotiators.

Keywords: negotiations; “conflict spiral”; "thin red line"; counter-intuitive model

JEL: F51; D76; M20

¹ Надя Викторова Гилина, д-р, гл. ас., УНСС, Бизнес Факултет, кат. „Недвижима собственост”, email: ngilina@yahoo.com;

² Nadya Viktorova Gilina, Ph.D., Assistant Professor, University of National and World Economy, Real Estate Department, email: ngilina@yahoo.com

УВОД

В последните десетилетия се движим към свят, в който националните икономики се сливат, чрез износ и внос на продукти и услуги, офшорни операции, стратегически съюзи, съвместни предприятия, сливания и придобивания, лицензионни и дистрибуционни споразумения. Ежедневно голяма част от световната търговия, случваща се по света, включва преговори лице в лице, без значение дали е онлайн или офлайн, между предприемачи и представители на различни стопански организации, които участват в сключването на стопански сделки. Зад това стоят дни и часове прекарани в срещи, разговори и преговори. В своята същност преговорите са: „процес ... , чрез който две или повече страни се стремят да постигнат съгласие относно това кои от тях какво трябва да направят, предприемат, получат, понесат, да се въздържат или откажат в рамките на бъдещо споразумение.”[1] В контекста на бизнес преговорите това е един сложен процес на интерактивна комуникация, в който участващите страни, въз основа на позиции и интереси, се опитват да постигнат споразумение, което е взаимно приемливо по отношение на крайните резултати и взаимоотношенията.

Според „Основи на преговорите“[2], има три причини, поради които се преговаря: да се постигне споразумение относно начина за споделяне или разделяне на ограничен ресурс; да се създаде нещо, което нито една от страните не би могла да постигне сама или за да се реши проблем или спор, за да се избегне ескалация на отношенията или конфликт. Във фокуса на настоящата статия е третата причина – избягването на ескалация в отношенията между преговарящите страни, избягването на конфликт. Т.е. запазване на добри взаимоотношения, без значение на крайния резултат – наличието или липсата на финално споразумение. Къде е границата, след която преговорите спират, застиват? Коя е тази „тънката червена линия” при преговорите? Как може да се избегне прекрачването ѝ, как може да се преодолее конфликтът? Как враждебността да не излезе извън контрол в процеса на преговорите? Или как да запазим „добрия тон” в процеса на преговаряне?

Отговорите на тези въпроси могат да се намерят в същността на термина „конфликт”. Конфликтът е присъщ за човешката природа и се проявява по много различни начини в ежедневието ни, като се комбинира с намерението за контрол, власт и други антагонистични чувства [3]. Определя се като несъвместимост на цели, задачи и/или ценности между две или повече страни в контекста на една връзка, на едни отношения. Всеки от нас е имал несъгласие с колега по време на работа, при сблъсък с доставчици или когато изразяваме недоволство от скорошна покупка, не отговаряща на очакванията. В работна среда е невъзможно нашите гледни точки, цели и намерения да са еднакви през цялото време. Когато тези различия се изразяват с агресия, на висок тон, бизнес климатът се влошава и междуличностните отношения могат да бъдат разрушени. Въпреки това, когато се управлява адекватно, конфликтът може да се превърне в ценен ресурс, който има наистина положително влияние върху преговорния процес. Когато конфликтът се разрешава ефективно и не се пресича „тънката червена линия”, се предоставя необичайна възможност за научаване на идеи, нови мнения, помага да се разбере другата страна и даже може да послужи за укрепване на личните и професионални отношения. За да се

постигне това, трябва знания, умения и способности (нагласи) за диагностициране на конфликта и за прилагане на стратегии за решаване на проблеми, свързани с конфликтите. Все пак да не забравяме, че преговорите са и наука, и изкуство.

ПОЗИЦИИ И ИНТЕРЕСИ

В преговорите има видими елементи, осезаеми аспекти, които могат да бъдат идентифицирани от сетивата ни. И това веднага се явява въпрос за обсъждане. Това наричаме **позиции**. Те имат едномерен характер и са податливи на предизвикване, на възникването на ненужни конфликти и на потвърд подход в преговорите. Въпреки това, по почти незабележим начин, основните интереси са налице и те са многомерни, многоизмерни и имат потенциал да допълват нагласите. В много случаи те изглеждат напълно противоположни, но в споразуменията могат да бъдат постигнати.

Мнението на авторите [2][4] съвпада по това, че основната част от процеса на преговаряне е да има яснота за интересите и да се разбере какви са **интересите** на опонента. Без да знаем интересите, би било много трудно при процеса на преговори да се постигне положителен резултат! Преговорите, основани на интереси, са по-евтини от опитите за упражняване на власт. Когато се налага властово решение, губещата страна често става негодуваща и се опитва да търси отмъщение или коригиране при първата появила се възможност. Това става често факт при по-продължителни преговори, когато „печелещата“ в преговорите страна изпадне в неизпълнение на договореното с възможна санкция от „губещата“ страна.

Надграждането на позициите (материални и осезаеми обекти) променя ситуацията от сценарий на „печеля-губиш“, изискващ стойност, към сценарий „печеля-печелиш“ за създаване на стойност. Основното правило е да се премине от Какво? (позициите) до Защо? (интересите).



Може да изглежда просто, но този процес изисква знания, умения и немалък професионален опит във воденето на бизнес преговори. Преходът от „Какво?“ към „Защо?“ е свързан по-скоро с умението да се разрешават конфликти, а не толкова с управлението на конфликти. Често те се използват като синоними в научната литературата, но имат различно значение, въпреки че могат да се считат за съвместими и допълващи се процеси. При решаването на конфликти стремежът е да се разреши несъвместимостта между интереси и поведение, присъщи на конфликта. Решавайки проблема да го присъединим към основните интереси, т.е. намиране на взаимно приемливи решения, които водят до трайни взаимоотношения и задоволителни резултати. От друга страна, управлението на конфликти се стреми да контролира интензивността на конфликта и предлага да се предприемат определени действия, за да се избегне

бъдеща ескалация. Това включва и често вредните, безсмислени съвети, които срещаме в социалните мрежи, с мнения като „всички мъже са такива“ (стереотипи) и „жените не разбират тези неща“ (пристрастия) и т.н., и т.н. В моменти, когато вместо да се опитаме да разберем проблема, прибъгваме до обвинения или стигматизиране на другия човек. Или казано по друг начин: когато използваме разрешаване на конфликти при преговори, ние се фокусираме върху проблема, а не върху човека; когато конфликтът се персонализира, той се превръща в конфронтация и тук е необходимо управление на конфликти. Конфронтацията и ескалацията на конфликта се нуждаят от различни мерки и използването на експерти, медиация, съдебни спорове, арбитраж и други механизми, които не са във фокуса на настоящата статия.

„ТЪНКАТА ЧЕРВЕНА ЛИНИЯ“ ПРИ БИЗНЕС ПРЕГОВОРИТЕ

Както казахме, конфликтът е присъщ на човешката природа, неизбежен и способен да се появи във всяка нормална връзка, който има естествена тенденция да ескалира, да става по-интензивен и да предизвиква голяма враждебност, което създава нови мотиви за конфликт. Произходът на ескалацията е страхът и защитната нагласа.

Когато се появи конфликт, е важно как страните действат помежду си. Ако една от страните направи искания, съди или обвинява с вербални и невербални (най-лошите) атаки, това ще накара другата страна да реагира по същия начин. По този начин се образува порочен кръг от действие-реакция-противодействие и пр. Тогава спиралата заплашва да излезе извън контрол. Затова е нужно да се предприемат действия за нейното овладяване и да се избегне конфликтът да стане конфронтация.

Често в научната литература за конфликта се дава следният пример от ежедневието:

Млада двойка с деца в училищна възраст започва забързания ден със закуска и подготовка.

Той казва: „Скъпа, (и тук започва конфликтът), ние трябва да направим нещо. Къщата е разхвърляна и мръсна.“

Тя отговаря: „О, да? (приповдигнато) и какво направи ТИ, за да промениш това? Снощи аз трябваше да изхвърля боклука, а днес е твой ред да заведеш децата на училище, нали?“

Той контраатакува: „О, да! но днес имам много важна среща, за която не мога да закъснея.“

Завоят в спиралата е направен от нея: „С други думи, важна е само твоята работа, а не моята.“

Противоположната реакция идва от него: „Е, аз плащам по-голямата част от разходите с моята заплата ...“ И ще спрем дотук, за да не продължим драмата.

Тази ескалация на конфликта е известна в литературата като „конфликтна спирала“. Терминът за първи път е използван от Макс Хайрих след студентските конфликти в университета в Бъркли, Калифорния, през 1964 г.[5]. Тя е разделена на две части:

Долната част на спиралата съдържа материалната, съществената част, която е ориентирана към проблема. Тук присъства все още диалогът;

възможността за отстъпки; желанието за сътрудничество и разрешаване на проблема; стремежът към създаване на стойност; намирането на алтернатива за изглаждане на първопричината виновна за конфликта.

Горната част, когато конфликтът стане личен, т.е. започва да ескалира. Тук на преден план излизат: негативните реакции; заемането на дистанцирана позиция; размяната на обвинения; осъждането и политизирането; достигането до агресия и силова борба.

И двете страни на конфликтната спирала са разделени от това, което наричаме „тънката червена линия“. Като се пресече тази линия, враждебността ескалира и става трудно да се върне назад и да се поими влошаването. Според Rubin, Pruitt и Kim[6] етапите на спиралата са шест. Те са:

1. ФОКУС ВЪРХУ ПРОБЛЕМА

- Конфликтите са част от ежедневието; въпреки това в здравословни отношения, в които и двете страни споделят отговорност, като си сътрудничат, с добро ниво на комуникация и доверие, проблемите се решават конструктивно и активно.

- Всяка страна е по-доволна от своя опонент и очевидно има достатъчно воля и умения за комуникация и увереност – да се справи със ситуации, без да навреди на отношенията.

- Споровете обикновено започват, когато разрешаването на проблема не се управлява по подходящ начин.

2. ЛИЧЕН АНТАГОНИЗЪМ

- Едно просто несъгласие относно практически проблем може да се трансформира, ако проблемът се персонализира.

- Едната страна може да се почувства раздразнена от това, което възприема като лична атака и да обвинява насрещната или да приписва поведението на нейния характер, намерения или мотиви.

- Без правилно боравене, отбранителната нагласа на едната страна ще предизвика отбранително отношение в другата страна.

- Това поставя възходяща спирала от обвинения, които могат да бъдат агресивни и разрушителни. Обикновено инциденти на този етап от конфликта ще доведат до избухване или напускане на една от страните на преговорите.

3. РАЗПРОСТРАНЕНИЕ НА ПРОБЛЕМА

- Когато доверието и комуникацията са нарушени, възникват недоразумения. Мотивите и намеренията могат да се възприемат погрешно и това увеличава проблемите. Много често влияят себедоказването и публиката в тези конфликти, които променят или насърчават поведението и развитието на спиралата.

- Шаблонът е, че проблемите стават по-големи, разпространяват се и се обобщават, оставяйки чувството на объркване и хаос, и излизат извън контрол.

- Проблемите стават по-малко специфични и по-общни.

4. СТЕРЕОТИПИ

- Когато разстоянието между страните стане по-голямо, между тях има прекъсване на комуникацията и разбирането.

- Неразбирането, емоционалните избухвания и чувството за заплаха засилват конфликта и често водят до стереотипи, изградени върху невежество, изкривени гледни точки и обобщения.

5. ВРАЖДЕБНОСТ

- Оставена на своята инерция, конфликтната спирала ще излезе извън контрол. Възприятията стават все по-изкривени.

- „Другият“ може да се разглежда като „невъзможен“ или „напълно неразумен“ или просто „безнадежно лош“. И по този начин другата страна изразява враждебност, избягвайки сближаването в рамките на групата.

6. СИЛОВИ БОРБИ

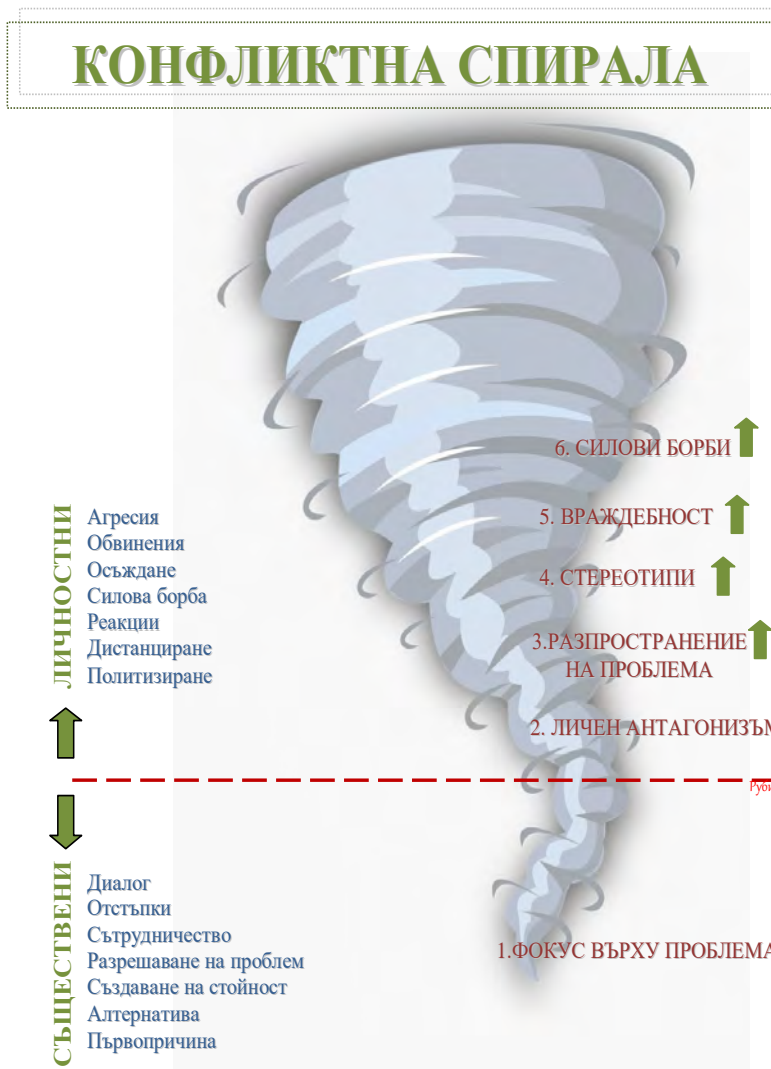
- На този етап всички контакти и директна комуникация са спрени и има сложно разнообразие от проблеми. Конфликтните позиции на всяка страна стават твърди. Има опит да се остави другият извън преговорите, унищожавайки аргументите му и възпрепятстване да поеме ролята си.

- Конфликтът на този етап става „политизиран“ – поведението и емоциите на основните участници затрудняват другите, които не са пряко замесени, да останат неутрални или отстрани. Те са принудени да вземат участие.

- Без ограничения конфликтът може да нарасне и да се превърне в порочен цикъл на открито или скрито насилие.

- Цялата обективност е загубена. Страните реагират на последното „зверство“, така че конфликтът става устойчив и неотслабва.

На фиг. 1 е показана конфликтната спирала и „тънката червена линия“, бележеща границата между съществено и лично.



Фиг. 1. Конфликтната спирала и „тънката червена линия”

Етапите на конфликтната спирала не са непременно последователни; те могат да възникнат едновременно или в различен ред, дори да бъде пропуснат етап. В същото време, след като се пресече тънката червена линия, ескалацията се изкачва стръмно и затруднява възстановяването на примиряване на първия етап. Сложността на проблемите често създава бариера за разрешаване на конфликти в преговорите. Това се дължи от една страна на многоизмерния характер на целите, които се постигат едновременно в преговорите, и от друга страна на многообразните интереси на участващите страни.

Напрежението е естествен продукт в процеса на преговори. Важно е да приемем, че то присъства, за да можем да го управляваме. При първите симптоми на напрежение трябва да се обсъди, за да може да се разреши чрез адекватни действия и подходящи методи.

КОНТРА-ИНТУИТИВЕН МОДЕЛ – РЕФЕРЕНТНА РАМКА

Как конфликтът да не излезе извън контрол в процеса на преговаряне? Отговорът, който дават автори като Roy Lewicki, Bruce Barry, David Saunders[2] [9]; Роджър Фишър, Уилям Ъри, Брус Патън [4]; William Ury [7], Бърни Мейер [10] е в промяна на референтната рамка в преговорите („прерамкиране”/„reframing”). Целта е намиране на изход от ескалацията на конфликта. Този инструмент в преговорите създава отлични възможности за творчество и интерпретация. С други думи, това е механизъм, който може да задържи конфликта, фокусиран върху проблема. Този инструмент предпазва от пресичане на „тънката червена линия“ и прерастването му в конфронтация. При преговорите, „прерамкирането“ е мощно умение да се помогне на страните да пренасочат вниманието си и да погледнат на проблема в друг контекст. Този инструмент дава възможност да се разгледат други алтернативи и варианти, които да се сравнят и да се извлече максимална изгода от техните относителни предимства. Това представлява и умело преместване на фокуса на преговорите.

Концепцията за референтната рамка при преговорите се отнася до начина, по който можем да опишем нашите предложения и да променим ъгъла на аргументация. Например, при транзакция можем да се съсредоточим върху печалбите, вместо върху загубите. Процесът на промяна на референтната рамка има голямо влияние върху разрешаването на конфликти. Конфликтът нараства, когато референтната рамка на двамата преговарящи не съвпада или е несъответстваща, т.е. се разминава. Преговарящите могат да общуват помежду си, използвайки своите различни референтни рамки, или могат да използват различно съдържание в една и съща референтна рамка, което предизвиква неяснота в комуникацията. Важно е да се вземе предвид, че референтната рамка е динамична и може да се променя в рамките на едни и същи преговори. Можем да я разгледаме като стратегическо използване на информацията за дефиниране и артикулиране на проблем/ситуация в преговорите.

Според „Основи на преговорите“[2] предефинирането на референтна рамка е динамичен процес, който се появява внезапно при преговорите. Това се случва, когато преговарящите са свързани (имат връзка) помежду си, когато те представят своите аргументи и отхвърлят тези на опонента, но все още се опитват да съвместяват своите очевидно несъвместими гледни точки. Един от начините за мотивиране на промяна в референтната рамка преди появата на конфликт е използването на метафори, аналогии или свидетелства за илюстриране на определена гледна точка, като по този начин се подканва и другата страна да ги използва. Така това става отправна точка за предефинирането на оригиналната/базисната/първоначалната референтна рамка.

Промяната в референтната рамка може да бъде използвана съзнателно или да възникне спонтанно при диалога в преговорите. Това става чрез систематично разпитване, насърчаване на творчеството и въображението. Правейки аналогия, това е като отваряне на нова врата, която води към нови перспективи за анализ на сложния проблем, който изглежда неразрешим. Преговорите, основани на интереси осигуряват идеална платформа за развитие на способностите за промяна на референтната рамка. И не само, за да се избегне ескалацията на конфликта, но и да се генерират алтернативи за ефективни споразумения. При следните ситуации има необходимост от промяна на референтната рамка: използване на груб и агресивен език, който уврежда самочувствието на другата страна, „не запазва лицето”; екстремни позиции,

възприемайки нещата само като добри или лоши; обобщение на понятията (светът е лош); прекомерна настойчивост, която изключва други гледни точки и накрая настояване по въпроси, които не могат да бъдат променени и нямат решение. По същество, референтната рамка е активното слушане, чрез което можем да разпознаем различните гледни точки, но не с намерението да ги потискаме или да отричаме тяхното съществуване. Целта е да се помогне на опонентите в преговорите да видят нещата от друг ъгъл, да се изразят по различен начин и да се задълбочат в интересите. Това спомага за тяхната мотивация да намерят възможности за недопускане на ескалация на конфликта. Често тази промяна става от човек, който не участва активно в преговорите, а наблюдава и анализира.

Знаейки естеството на конфликта, една от задачите на преговорите е предотвратяване на неговата ескалация. Обменът на информация позволява използването на метода за промяна на референтната рамка. Това са случаите, когато има наличие на пристрастия, причинени от конкретна гледна точка. Промяна на референтната рамка е необходима, за да не се провалят преговорите и да се избегне конфликта.

В „Да постигнеш своето“[4] е предложен контра-интуитивен модел, базиран на динамичната промяна на референтната рамка, както е обобщено по долу:

Етап 1. Не реагирайте!

Естествената реакция е да сме в отбранителна позиция или да реагираме агресивно на враждебното поведение на нашия опонент. Не реагирайте и „отидете на балкона“! Това е психологически похват, при който преговарящият държи дистанция, като на практика прекъсва преговорите (спира взаимодействието между страните), за да се постави на „трета позиция“ и да стане наблюдател на собственото си поведение.

- Не атакувайте агресора.
- Не се поддавайте на исканията на вашия опонент твърде бързо.
- Не изоставяйте преговорите рязко.

Етап 2. Разоръжете ги

Не се хващайте на негативните емоции на вашия опонент, пристъпете на тяхна страна и ги обезоръжете. Оставете емоциите да излязат на повърхността и използвайте уменията си за емоционална интелигентност, за да ги контролирате (не ги потискайте). Някои механизми са:

- Активно слушане.
- Признайте неговата гледна точка, без непременно да отстъпвате или да признавате нейната валидност и достоверност.
- Определете пространствата и точките на съгласие, колкото и да са малки, за да ги използвате като основа за напредък в преговорите.
- Признайте искрено уважението си към авторитета, компетентността и чувствителността на вашия опонент, направете комплимент.
- Изразете своите собствени гледни точки ясно и твърдо.

Етап 3. Прерамкиране (reframing)

Променете играта, не отхвърляйте, а преориентирайте референтната рамка, променяйки фокуса на преговорите, позициите и интересите.

- Формулирайте отворени въпроси и насочете преговорите към решаване на проблеми.
- Променете фокуса от „позиции” до фокус от „интереси”.
- Перефразирайте предложението на опонента, като го интерпретирате повторно по-малко конфронтращо, по-меко и по-насочващо към снижаване на конфронтацията.
- Насочете вниманието наново към проблема с цел избягване на заобикалянето.
- Преговаряйте за правилата на преговорния процес и етапите, т.е. върнете се и изберете постигнатото.

Етап 4. Направете лесно казването на „ДА”

Когато сте изправени пред скептицизъм и подозрение, включете другата страна (опонента) в търсенето на решения.

- Включете опонента си в създаването на споразумението, което ще включва интересите и на двете страни.
- Възможен подход е размяна на позициите „ако вие бяхте на моето място при тези параметри какво бихте направили”.
- Удовлетворете максимално нуждите на вашия опонент, без да рискувате или компрометирате собствените си.
- Покажете емпатия (съпричастност) към личните и организационни предизвикателства, които стоят пред вашия опонент.
- Помогнете на опонента си да запази имиджа си (в организацията или пред присъстващите) и помогнете с обосновката на промените в преговорите.
- „Обличай ме бавно; Бързам!”(Napoléon). Не се опитвайте да ускорите процеса на преговори, докато всички не са готови.

Етап 5. Направете трудно казването на „НЕ”

Избягвайте на всяка цена чувството на загуба на власт (позиции) в опонента, защото това ще доведе до възобновяване на конкурентното съперничество в преговорите.

- Накарайте опонента си да се замисли върху последиците от непостигането на споразумение.
- Ако е необходимо, прибегвайте до неговата най-добра алтернатива на договореното споразумение (НАДС - BATNA)*, без да прибегвате до наказателни тактики.
- Фокусирайте опонента си върху ползите и предимствата, които споразумението ще му донесе.

*НАДС (Най-добрата Алтернатива на Договореното Споразумение) или BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – алтернативата при невъзможност да се постигне споразумение или когато се излезе от преговорите, т.е. ако споразумение не може да бъде постигнато в процеса на преговори, страните имат друг вариант за постигане на целите.

- Разработете план за проследяване на изпълнението на споразумението (ефективност).

На фиг. 2. графично е представен цикълът на контра-интуитивността.



Адаптирано по Ury [7]

Фиг. 2. Контра-интуитивен модел

Умението за разработване на промени в референтната рамка в контекста на контра-интуитивния модел, приложен към процеса на преговори налага:

- На първо място, продължаване с първоначалната концепция на референтната рамка като начин за обработка и организиране на информацията. Референтната рамка осигурява перспектива за вземане на решения, когато се сблъскваме с въпрос или проблем, базирани на относителната важност, съществуваща между данните и фактите;

- На второ място, референтната рамка ни позволява да разгледаме всички потенциални загуби или печалби, както и вариантите и алтернативите за всяка ситуация (по The Negotiation Experts)[8].

- На трето място, да не забравяме, че хората могат да реагират по коренно различни начини (при идентична ситуация), когато перспективата или референтната рамка се променят. Затова разясняването, насочването преди да се предложи вариант или изход към които се ориентират преговорите е от съществено значение.

Резултатът от преговорите се влияе от информацията, която носим, и думите, които използваме. Фразите и изреченията, които използваме, могат да създадат различни интерпретации на една и съща сделка. Вариантите са много: да се съсредоточим върху възможностите, вместо върху рисковете от преговорите; да се фокусираме върху нетната печалба, вместо върху цената на

продажбата. Можем по време на преговорите да въведем референтна рамка или да предложим промяна в нашата референтна рамка.

Според авторите на „Преговорите“ [9] е важно да се има предвид, че референтните рамки могат да се променят по време на процеса на преговори. В същото време конфликтът може да се появи, когато референтната рамка на преговарящите не съвпада или се разминава. И накрая, динамиката на преговорите се влияе от вида на референтната рамка, която се използва и как се представя.

Можем ли да модифицираме референтната рамка? Според препоръките на Бърни Мейер [10] – в случаите, когато конфликтът е неизбежен или възможностите за създаване на стойност започват да изчезват. Като начало е важно внимателното слушане на първоначалната, оригинална референтна рамка и изясняване на правилното ѝ значение, чрез премахване на грубия език, непознатите думи и изрази, след което да се направи опит за промени като: насочване на разговора към интересите, и накрая, предефиниране на референтната рамка в активна диалогова среда.

За да можем да оценим дали новото предложение е по-добро от предходното, трябва да знаем характеристиките на добрата референтна рамка. За да бъде ефективна, промяната в референтната рамка трябва да бъде:

- интерактивна (съвместно усилие);
- итеративна (предефинирана толкова пъти, колкото е необходимо, за да се изяснят нещата);
- прозрачна (без тайни или скрити елементи, или лоши намерения);
- стратегическа (не се отнася до тривиални въпроси за страната, а да се концентрира върху ключови теми);
- уважителна (да не се игнорират присъстващите).

И накрая, в новата референтна рамка ясно трябва да се изкажат параметрите, около които се обединяват страните в преговорния процес и тези параметри трябва да са детайлни. Това е един от моделите, работещ и при попадане в зоната на парализа, когато положителният изход от преговорите е под въпрос, решението също е да погледнем на проблема от друга гледна точка, т.е. да променим референтната рамка.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Увлекателно е, когато започнеш да опознаваш света на преговорите, откривайки и интегрирайки методи, включващи умения за успешно участие в „преговорната игра“, която, както всички игри, има своите правила и стратегии. Някои автори визуализират процеса на преговори като шахматна дъска и смятат, че преговарянето е повече от победител и губещ. Тя е мощен инструмент за развитие на интелектуалните способности, насърчавани от емоции и чувства, а също и от набор от необходими знания и умения.

Наред с умението за правилното структуриране на процеса на преговаряне, умението за ефективна комуникация и способността за създаване на стойност чрез интереси, е и умението за разрешаване на конфликти. Опасността от конфликта идва, когато преговорите тръгнат да излизат от контрол, пречат на потенциалните споразумения и навреждат на отношенията за постоянно. Разрешаването на конфликти е толкова сложен процес, колкото и са

самите преговори. Тези умения са приложими и в професионална, семейна, културна или политическа среда. Нека не забравяме, че преговорите са както наука, така и изкуство.

ЛИТЕРАТУРА

[1] Генов, Г. (2011) Основни термини използвани в учебния процес, Политически науки, том III, София: Издателски комплекс – УНСС, ISBN: 978-954-644-245-1, стр. 340 (Genov, G. (2011) Osnovni termini izpolzvani v uchebnia protses, Politicheski nauki, tom III, Sofia: Izdatelski kompleks – UNSS, ISBN: 978-954-644-245-1, str. 340)

[2] Lewicki, Barry, and Saunders (2012) „Essentials of Negotiation”, 5th edition, New York: McGraw-Hill, ISBN: 978-0073530369.

[3] Ivanov, Iv. (2019) „Adapted conflict resolution model in business organizations”. Trakia Journal of Sciences, Vol. 17(1), ISSN 1313-3551, pp 548-554. (<http://www.uni-sz.bg/tsj/Volume%2017,%202019,%20Supplement%201,%20Series%20Social%20Sciences/3/za%20pe4at/87.pdf?fbclid=IwAR2u2wdLCSucgnc2aY9mrbODEu7bBq1GNjcUIgqD8sNty8Shbmggi3fdVpk>)

[4] Фишър, Роджър, Уилям Ъри и Брус Патън (2007). „Да постигнеш своето”, София: Издателство „Изток-Запад”, ISBN: 978-954-321-372-6. (Fishar, Rodzhar, Uilyam Ari i Brus Patan (2007). „Da postignesh svoeto”, Sofia: Izdatelstvo „Iztok-Zapad”; ISBN: 978-954-321-372-6)

[5] Heirich, M. (1971) „The Spiral of Conflict: Berkeley 1964”. Columbia University Press, ISBN: 9780231083256

[6] Rubin, J.Z., Pruitt, D.G., and Kim, S.H. (2004) “Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement” (3rd ed.). New York: McGraw-Hill, ISBN: 9780070542112

[7] Ury, William (2007) “Getting past No – the five steps of breakthrough negotiation” (<https://www.williamury.com/the-five-steps-of-breakthrough-negotiation/>)

[8] The Negotiation Experts (<https://www.negotiations.com/definition/>)

[9] Lewicki, Barry, and Saunders (2019). „Negotiation”, 8th Edition, New York: McGraw-Hill, ISBN: 9781260043648

[10] Mayer, B.S. (2012) ”The Conflict Paradox: Seven Dilemmas at the Core of Disputes” (1st ed), Jossey-Bass, ISBN: 978-1118852910