

Ричард Краучер

Ведение переговоров

Пособие для профсоюзных активистов



Введение

Переговоры не являются каким-то узко техническим и специализированным процессом, доступным лишь немногим. Переговоры — это не только обязательная формализованная процедура, в которой участвуют многочисленные команды с обеих сторон. Работа профсоюзного представителя как раз и состоит в том, чтобы изо дня в день защищать интересы членов профсоюза перед администрацией предприятия, а это значит — регулярно вести переговоры и, чаще всего, по довольно мелким вопросам, касающимся лишь отдельного работника.

Данное руководство предназначено для содействия в проведении как официальных переговоров, так и повседневных дискуссий с работодателями. Переговорам можно научиться довольно легко.

Что такое переговоры

Для профсоюзных активистов, переговоры — это процесс, направленный на заключение более выгодной для членов профсоюза сделки путем обсуждения условий этой сделки с администрацией предприятия.

Формулировка простая, но на практике же администрация предприятия оказывает влияние на представителей профсоюза и пытается убедить их в том, что переговоры — это нечто другое. Например, администрация определенно попытается убедить профсоюзных активистов в том, что речь идет:

- о *чувстве ответственности* (на это нам есть что сказать, ведь представители профсоюза отвечают перед его членами);
- о *здоровом смысле* (обычно это означает согласиться с администрацией);
- о *продвижении своих личных интересов, а не интересов членов профсоюза.*



Каждый раз, когда вы вступаете в разговор с представителями администрации, вы, так или иначе, входите с ними в переговорный процесс. Представители администрации будут часто пытаться разговаривать с вами «без протокола». Возможно, в этих неформальных беседах представитель администрации выскажет готовность помочь. Однако, все это — уловки, нацеленные на получение от вас информации, либо попытки повлиять на вас. Вы должны четко это понимать, иначе вам придется дорого заплатить за свою наивность.

Однако, у администрации предприятия есть свое собственное понимание переговоров, и вам необходимо знать, каково оно. В Западной Европе есть обыкновение проводить так называемые консультации. Это означает, что когда администрация предприятия хочет провести какие-то изменения, она выходит на представителей работников и информирует их о своих намерениях, спрашивает их мнение, а в некоторых случаях пытается получить их согласие на изменения в принципе, и на то, как эти изменения будут проводиться в деталях. Довольно часто администрация пытается отделить консультации от переговоров. Представители администрации скажут: «Мы ведем не переговоры, а консультации», но на самом-то деле, консультация — это просто другая форма переговоров со слегка измененными правилами. Администрация предпочитает переговорам консультацию, потому что последняя может маскировать процесс переговоров; администрация попытается сделать все возможное, чтобы перевести вопросы из области переговоров в область консультации, но, заметьте, никогда наоборот!

Роль представителя профсоюза на переговорах

Все представители профсоюза избираются для того, чтобы представлять членов этого профсоюза. Это означает, что они должны ежедневно и ежечасно вести переговоры. Если они проводят переговоры раз в год, то вряд ли члены профсоюза будут думать, что их членство стоит того. Опытный представитель профсоюза должен вести переговоры с администрацией часто. Опытный представитель профсоюза должен также отчитываться перед членами своего профсоюза о каждой встрече с администрацией предприятия. Нет ничего хуже, когда рядовые члены профсоюза думают, что их представитель что-то от них утаивает. Они понимают, что администрация будет оказывать давление на представителя профсоюза, и захотят знать, как идут переговоры.

Представители профсоюза всегда будут заключать с администрацией сделки, лишь частично отражающие желания членов профсоюза. Невозможно добиться для профсоюза всего, что хочется. Этот факт означает, что заключаемые вами с администрацией предприятия соглашения – временные. Наиболее распространенные и серьезные ошибки, совершаемые представителями профсоюза, можно свести к следующим заявлениям, обращенным к рядовым членам профсоюза:

- *«Того, что вы хотите, нет в законе, поэтому мы не можем для вас этого добиться».*
- *«Того, что вы хотите, нет в коллективном договоре, поэтому мы не можем для вас этого добиться».*
- *«То, что вы хотите, идет вразрез с многолетней практикой ведения дел на вашем предприятии, поэтому мы не сможем для вас этого добиться».*

Если вы когда-нибудь поймаете себя на том, что используете эти фразы, то для вас это должно прозвучать как тревожный звонок: вам необходимо найти другие способы решения проблем, поднятых членами вашего профсоюза. Профсоюз существует не для того, чтобы приводить в жизнь законы или принуждать стороны коллективных договоров к их исполнению (помните, что они никогда не бывают в точности тем, чего бы вы желали), и не для того, чтобы защищать проверенные временем устои и привычки.



Типы переговоров



Переговоры «обоюдного выигрыша» означают, что в переговорах могут выиграть и администрация и профсоюз. Переговоры этого типа чаще всего ведутся по «качественным» аспектам предмета обсуждения, например, по обучению - если работодатель будет инвестировать в обучение, то он получит более квалифицированную рабочую силу, а работники повысят свою привлекательность на рынке труда (и не только в отношении своего нынешнего работодателя). Предприятие в целом может повысить свою конкурентоспособность.

Переговоры «выиграл – проиграл» заключаются в том, что там, где выигрывает работодатель, проигрывает профсоюз, и наоборот. Наиболее очевидно это проявляется в вопросе об оплате.

Смешанный тип соглашений – это сочетание двух вышеописанных соглашений. Здесь в одних частях выигрывают обе стороны, но в других одна из сторон выигрывает, а другая проигрывает.

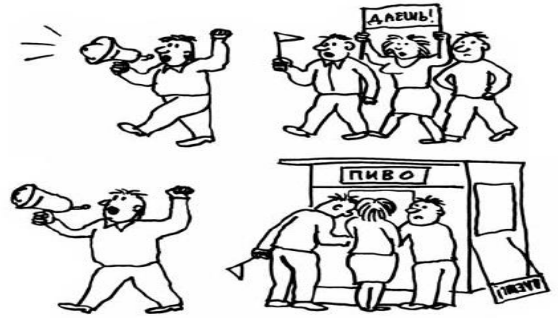
Вы должны знать, что «смешанное соглашение» звучит, может быть, и хорошо, но в реальности для профсоюзов труднодостижимо. Почему? Потому что придется лавировать между позициями и поведением сотрудничества с одной стороны и конфликта с другой, а делать это на практике весьма трудно.



Влияние на администрацию при переговорах

Когда речь заходит о переговорах, то больше всего говорят не об уловках или технике, а о балансе сил между участниками. Администрация идет на переговоры, прежде всего, только в том случае, если ее на это вынуждают.

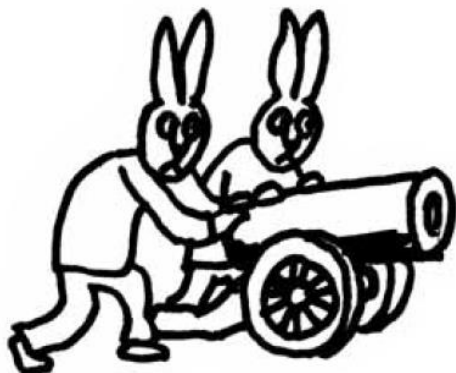
Это значит, что главная задача профсоюзных активистов состоит в том, чтобы заставить администрацию вести переговоры серьезно: профсоюзы должны повлиять на баланс сил между работодателем и наемными работниками. Для этого есть три способа:



<p><i>Способ 1 - Мобилизовать работников;</i></p>	<p>Мобилизация может принимать различные формы, от всеобщей забастовки до действий меньшего масштаба, например, отказ выполнять какие-то задания администрации. Довольно часто представители профсоюза заявляют администрации, что работники поднимутся на какую-то акцию, но на деле никакой мобилизации не происходит, и в результате авторитет таких профсоюзных деятелей сильно страдает или полностью развенчивается. «Блеф» не удался, и профсоюзный деятель оказался в беде. Поэтому лучше придерживаться золотого правила: пользоваться блефом экономно и только тогда заявлять, что члены твоего профсоюза примут участие в какой-то акции, когда ты уверен, что так оно и будет на самом деле. Мобилизация работников проходит несколько стадий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 стадия - работники должны увидеть проблему. Главная роль в формулировке проблемы отводится представителю профсоюза; при этом весьма важно, чтобы он правильно изложил эту проблему людям на понятном для них языке. • 2 стадия - работники должны отнести эту проблему на счет администрации. • 3 стадия - Какая-то группа работников должна посчитать, что они смогут решить эту проблему. То есть, у них должна быть уверенность в том, что если они будут добиваться этого решения в борьбе с администрацией, то смогут победить. Так скорее посчитают те работники, у которых уже есть опыт в таком деле, чем те, у которых такого опыта еще нет. <p>Для трудящихся риски возникают при любой мобилизации, и работники не всегда хотят их на себя принимать. Кроме того, трудящиеся, имеющие малый опыт успешной мобилизации, если и пойдут на нее, то с большой неохотой. Это значит, что следует чаще использовать другие методы.</p>
<p><i>Способ 2 - Привлечь внешние силы</i></p>	<p>Все компании подвержены многим внешним факторам влияния. Некоторые из этих факторов можно использовать для давления на компании. В некоторых случаях это возможно и необходимо делать на протяжении длительного времени. Вот некоторые внешние факторы влияния на компании:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> <i>Мнение потребителей. На западе потребителям будет неприятно думать, что они покупают товары, произведенные, например, с использованием детского труда.</i> • <i>Финансовые аналитики. Если аналитик рынка акций узнает, что в такой-то компании назревает конфликт, то это отразится на цене акций этой компании.</i> • <i>Международные ассоциации работодателей. Эти организации не хотели бы видеть своих членов среди нарушителей международных стандартов труда.</i>
<p><i>Способ 3 - Использовать разногласия внутри администрации и применить для убеждения руководителей компании их же собственные идеи.</i></p>	<p>Вполне очевидны различия между высшими руководителями, которые обращают свое внимание на стратегию компании и на завоевание репутации в обществе, и руководителями местных отделений, заботящихся совсем о других вещах. Поэтому на разных уровнях управления компанией должны работать разные типы давления. Общий принцип таков: чем больше имеется уровней управления, на которые у вас есть выход и влияние, тем проще вести переговоры. Во многих случаях вам придется использовать аргументы, заимствованные у самой администрации. Работают, например, такие аргументы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> <i>Чтобы продемонстрировать свою приверженность компании, у работников должна быть положительная мотивация. Только высокая степень приверженности может сделать компанию мировым лидером.</i> • <i>Профсоюз — это партнер администрации по внедрению изменений. Профсоюз может помочь работникам увидеть выгоды от предложений администрации (разумеется, если профсоюз согласится на это!) и, следовательно, способствовать изменениям.</i>

10 десять заповедей по ведению переговоров

1. Тщательная подготовка — ключ к успеху на переговорах.



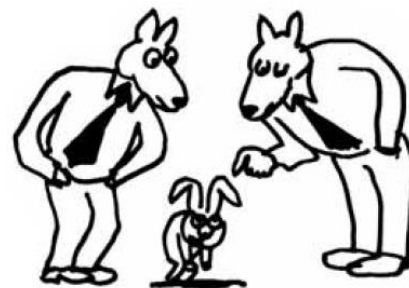
Тщательная подготовка заключается не только в качественном подборе доводов и фактов, но и в хорошей подготовке всей команды. Роли на переговорах всех участников профсоюзной команды должны быть четко определены. Члены профсоюза должны быть вовлечены в переговоры на каждой стадии: с определения требований вплоть до заключения окончательного соглашения.

2. Стороны должны вести переговоры на равных.



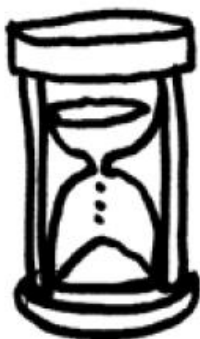
Для того, чтобы поставить себя на равных необходимо соблюдать стадии переговоров.

3. Запрещается вести переговоры в одиночку.



Даже если предстоит обсудить незначительные вопросы, для членов профсоюза важно знать, что с их стороны присутствует еще один участник обсуждения. Правило гласит: «Один в поле не воин». Всегда, когда это возможно, следует брать с собой на переговоры хотя бы еще одного члена профсоюза.

4. Проявляйте терпение.



Проволочка все же лучше плохого решения.

5. Используйте перерывы.



Перерыв следует объявить в случаях, если открывается новая и неожиданная информация; необходимо сделать акцент на каком-то моменте и требуется время для обдумывания и аргументации; вы чувствуете, что сплоченность команды ослабевает.

6. Идя на уступки, разбивайте их на множество малых уступок и отдельно отмечайте каждую из них.



Идти на некоторые уступки нужно, но нельзя уступать все сразу. Каждую вашу уступку другая сторона должна признать, а вы должны у нее потребовать что-то взамен.

7. Обязательно отрепетируйте свои действия.



Проговорите все, что собираетесь заявить. Продумайте, как и когда вы это заявите. Затем, отрепетируйте такие же действия, выступая в роли администрации.

8. Будьте всегда начеку.



Такого понятия как «неформальная беседа» с представителями администрации не существует. Если вы все же «побеседуете», то не думайте, что это останется незамеченным членами профсоюза. После этого вы окажетесь под подозрением.

9. Соглашение, достигнутое по любому пункту, необходимо зафиксировать в письменном виде.



Если не зафиксировать соглашение письменно, весьма скоро обнаружится, что, согласившись по какому-то пункту, администрация понимала этот пункт по-своему.

10. Докладывайте о результатах членам профсоюза.



Честно и открыто отчитайтесь перед членами профсоюза. Отчеты укрепляют доверие между вами и членами профсоюза, поэтому их никогда не бывает слишком много. Помните о необходимости привлечения членов профсоюза к участию в переговорах в качестве наблюдателей, чтобы они сами смогли увидеть позицию и аргументы администрации. Иногда новички игнорируют это условие («всем известно, что мы делаем»), что приводит к отрицательным результатам

Стадии переговоров



Хорошие переговоры проходят несколько четко выраженных стадий. Важно понимать и следовать этим стадиям по следующим причинам: во-первых, вам самим будет легче вести переговоры, если вы будете знать, на каком этапе вы находитесь, и это придаст вам больше уверенности; во-вторых, в основе переговоров заложено обоюдное уважение к правилам игры; в-третьих, переговоры должны идти на равных. Если вы не соблюдаете стадий переговоров, то противной стороне станет очевидно, что вы либо неопытны, либо не соблюдаете правила игры. Вряд ли вы хотите, чтобы о вас сложилось такое мнение.

Стадии переговоров:	Описание
Подготовка	<p>Жизненно важная стадия, главная во всем процессе. Хорошая подготовка всегда себя оправдывает. В этом разделе подготовка рассматривается по трем основным направлениям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Определиться с отношениями профсоюза и администрации на данный момент. Какими хотелось бы видеть эти отношения;</i> 2. <i>Подготовиться к предмету переговоров;</i> 3. <i>Подготовить профсоюзную команду (если к участию привлекается целая команда). Даже если переговоры будут проводиться в малом формате, то всегда лучше, чтобы от профсоюза в них участвовали, как минимум, два представителя.</i> <p>Переговоры с администрацией ведутся в контексте долгосрочных отношений и не являются какой-то разовой акцией, поэтому представители профсоюзов должны продумать, как они будут управлять этими отношениями со своей стороны. Каждый раз следует выдерживать баланс между сотрудничеством и конфликтом. Важно знать, когда отступить, а когда сражаться. Это будет зависеть от многих факторов, но все их можно свести к балансу сил между профсоюзом и администрацией.</p>
Начальная стадия	<p>На начальной стадии каждая из сторон делает свои начальные заявления. В это время важно внимательно слушать и задавать вопросы. Постарайтесь узнать как можно больше о позиции противной стороны, особенно, о принятой ею стратегии. На этой стадии вы должны быть готовы адаптировать свою стратегию в ответ на стратегию противной стороны. На этой стадии вы должны постараться определить задачи противной стороны, и насколько решительно ее представители настроены на выполнение этих задач; а также проверить свои предположения, которые вы выработали во время подготовки. Напряжение на этой стадии может быть довольно высоким, поскольку различия между сторонами становятся весьма очевидными.</p>
Основная стадия	<p>Эта стадия переговоров подразумевает дальнейший сбор информации; проверку аргументов и позиций; использование перерывов. На основной стадии хороший переговорщик делает попытку изменить ожидания противной стороны. Он подкрепляет свою позицию, показывая выгоды от принятия его предложений и вред от неприятия их. Если просматривается какое-то соглашение, то обе стороны должны сделать к нему движение. На этой стадии высказываются возможности, идеи, делаются пробные предложения, в результате чего должны проявиться области обоюдного согласия. Как и на начальной стадии, на основной стадии важную роль играют вопросы. Вопросы дают вам возможность перехватить и удерживать инициативу, а не просто получить от противной стороны какую-то информацию. На этих же стадиях можно применить и другие тактики, а именно: повторение или пересказ своими словами того, что было только что высказано противной стороной. Это делается для того, чтобы проверить точность и правильность своего понимания или прояснить для себя какие-то идеи, которые были неясно выражены. Для выражения негодования или неприятия каких-то взглядов, вместо выражения разочарования или эмоций, можно воспользоваться молчанием. Третий прием, который можно использовать к концу промежуточной стадии — это подвести итог по позициям обеих сторон. На этой стадии движение вперед достигается формулой «если..., то». Можно сделать несколько заходов, повторяя эту формулу. Если на этой стадии переговоров возникнут проблемы, понадобится передышка, то объявите перерыв (когда вы покидаете комнату переговоров для того, чтобы обдумать свою позицию). Хороший переговорщик активно и часто использует перерыв как инструмент переговоров.</p>
Завершающая стадия: Продвижение к соглашению	<p>На этой стадии стороны упорно торгуются, исходя из уже сделанных пробных предложений. Соглашение достигается тогда, когда каждой из сторон будут сделаны окончательные уступки. На завершающей стадии напряжение возрастает, поскольку каждой из сторон необходимо принять решения, и если станет ясно, что соглашения достигнуть невозможно, то напряжение будет очень большим. Следует детально изложить соглашение и составить итоговую сводку в письменном виде. Не прельщайтесь мыслью, что всем все и так ясно. Если вы не добьетесь ясности и точности в изложении соглашения, то администрация будет толковать соглашение так, как это нужно ей.</p>
Повторение и отчет об опыте, полученном на переговорах	<p>Переговоры завершены. Но, если вы новичок в переговорах или входите в команду переговорщиков-новичков, то наверняка многому научились от участия в процессе. Теперь вам необходимо обсудить то, что вы узнали и чему научились. Во-вторых, вам необходимо обговорить, как довести результаты ваших переговоров до членов профсоюза. Это очень важное дело, которым ни в коем случае нельзя пренебрегать. В частности, вам необходимо решить, можно ли еще каким-то образом продвинуться вперед посредством переговоров или нет. Возможно, что вам придется решать вопрос о том, будете ли вы рекомендовать членам профсоюза принять нынешнее положение дел как лучшее из того, что можно выторговать при данном раскладе сил, или нет. Обязательно подготовьте для членов профсоюза полный отчет о переговорах, потому что они наверняка будут задавать неудобные вопросы.</p>

Эффективное поведение участников переговоров со стороны профсоюза

Из опыта мы знаем, что умелые переговорщики ведут себя по-особому, не так как обычные участники переговоров, и что умелые переговорщики вызывают большее доверие, чем новички. Ниже изложены приемы эффективного поведения, а также примеры такого поведения, которого умелый переговорщик стремится избегать.

Поведение умелого переговорщика:

- **Подготовка членов команды.** Умелые переговорщики начинают с того, что привлекают и подготавливают членов команды, которые должны участвовать в выдвижении требований; понимать, что происходит и согласовывать окончательное соглашение. Умелые переговорщики понимают, что пусть все другие их действия и полезны, но пока команда не будет подготовлена, победы не одержать. От того, что вы примените несколько трюков, администрация на уступки не пойдет. Она должна узнать, пользуетесь ли вы поддержкой членов профсоюза или нет.
- **Обозначение своих действий.** Умелые переговорщики обычно заранее оповещают о том, какие действия они собираются предпринять. Например, «Если позволите, то я бы сделал такое предложение...» Такое обозначение своих действий приносит определенную пользу. Во-первых, это привлекает внимание слушателя к следующему за этим действию. Во-вторых, это дает переговорщику время собраться с мыслями. В-третьих, способствует большей ясности в общении. Единственная область, которую умелый переговорщик старается четко не обозначать — это область разногласий. Посредственные переговорщики, наоборот, сразу четко заявляют, с чем они не согласны, а потом так же четко излагают причины своего несогласия.
- **Сигнализирование об уступке.** Умелый переговорщик просто так уступки не сделает. Сначала он подаст сигнал о том, что делается уступка, затем подчеркнет ее важность и какова для него ее цена. Он также будет ссылаться на сделанные им уступки и будет часто призывать противоположную сторону тоже идти на уступки.
- **Проверка понимания и подведение итогов.** Проверка понимания включает в себя определение того, был ли какой-то обсуждаемый вопрос полностью понят. Подведение итогов - это повторное заявление того, что уже было обсуждено на данной встрече. Оба эти действия важны, поскольку они способствуют правильному пониманию и сводят к минимуму неверные представления.
- **Поиск информации.** Умелые переговорщики стремятся получить в ходе переговоров как можно больше информации, так как с ней они получают важные дополнительные сведения, а вопросы позволяют им взять обсуждение под свой контроль. Вопросы также дают переговорщикам время, чтобы привести собственные мысли в порядок, пока администрация представляет свои ответы.
- **Комментарии по поводу чувств.** Умелый переговорщик, как правило, выражает свои чувства по поводу происходящего на переговорах в тактичной манере. Например: «Я даже не знаю, как отреагировать на сказанное вами. Если эта информация подтвердится, то я ее охотно приму, но я все еще не уверен в ее точности. Не могли бы вы помочь мне развеять мои сомнения?» Это помогает донести вашу реакцию до администрации.



Чего умелый переговорщик стремится избежать:

- **Раздражители.** Умелые переговорщики избегают некоторых слов и выражений, так как они могут вызвать раздражение, что в конечном итоге может быть абсолютно контрпродуктивным. Например, такие эпитеты как «справедливый» или «разумный», если их использовать для описания своих собственных аргументов, могут намекать на противоположное качество предложений администрации. Умелые переговорщики используют мало раздражителей.
- **Немедленное контрпредложение.** Умелые переговорщики не выдвигают немедленных контрпредложений на предложения администрации, поскольку это может усложнить дела и внести в них путаницу. Вполне вероятно, что немедленное контрпредложение, спутает строй ваших собственных мыслей и вряд ли будет охотно принято администрацией.
- **Главное обоснование.** Разматывание длинной цепи доводов в поддержку своей позиции ведет к проигрышу. Главный недостаток изложения длинной цепи обоснований состоит в том, что чем больше доводов вы представите, тем больше вероятность того, что противная сторона обнаружит в них какое-нибудь слабое место и воспользуется им. Умелый переговорщик до конца налегает на главное обоснование, и прибегает к другим обоснованиям только тогда, когда главное будет полностью дискредитировано или подорвано.

