

Поведение и тактики при водене на преговори

От психологическа гледна точка преговорите могат да се определят като комуникативен процес, в който две или повече страни се стремят да се договорят какво всяка от тях ще даде и получи в процеса на взаимоотношенията между тях. Преговорите се провеждат, ако и двете страни очакват да имат изгода от тях. Работодателят се облагодетелства от продължаването на производството или работата (осигуряването на социален мир), по-високата мотивираност и лоялност на работниците към предприятието, а синдикатите - от по-добрите условия на труд и заплащане за своите членове.

За да се стигне до преговори между страните, те трябва да имат конкуриращи интереси по повод на проблеми, които взаимно ги засягат. Заедно с това, трябва да има и някаква област, в която техните цели съвпадат, позволявайки им да стигнат до решение, макар и с цената на компромис. **Преговорите включват мрежа от комуникационни умения и техники за постигане на окончателно споразумение.**

Колективните преговори протичат по различен начин. Универсална рецепта за поведението на масата на преговори не може да има. Днес позитивни са преговорите, които протичат прагматично, когато страните не се окопават в собствените си позиции, а търсят алтернативни възможности и прилагат компромисни варианти; преговори, при които не се набляга на победата на едната страна, а се търси споразумяване. И българският, и международният опит сочат, че "спечелени" са тези колективни преговори, които са водени на принципна основа.

Поведение и модели на преговори

Моделите на поведение на синдикатите и работодателите зависят от действията, които всяка страна предприема по отношение на другата; приемането на нейната легитимност; равнището на доверие и степента на дружелюбност. В резултат на различната проява на тези характеристики се формират няколко модела на преговори:

- конфликтен;
- агресивен;
- приспособителен;
- кооперативен;
- съгласителски.

Подходи при преговорите

В практиката най-често се прилагат два подхода на водене на колективни преговори и договаряне:

- **Подход на противопоставяне ("печалба-загуба")**

Този подход максимализира победата само за едната страна и обикновено се нарича подходът "печалба-загуба". Той не е особено ефективен и не е за

препоръчване в колективното трудово договаряне, тъй като обикновено не води до никакъв резултат. Някои експерти по договарянето дори го наричат "събиране на нули", тъй като печалбата на победителя е равна на загубата на победения. Преговарящите, желаейки да постигнат своите цели, пренебрегват алтернативите и не се вслушват в това, което предлага другата страна. Дори, ако едната страна принуди другата да се подчини, "губещият" може да не се съобрази със споразумението, да търси начини да го заобиколи или дори да се откаже от него.

Ако все пак решите да възприемете този подход, трябва да знаете, че най-важното и мощно средство, което имате в такива преговори е информацията за другата страна, т. е. за работодателя – необходима ви е информация за финансовото състояние на предприятието, както и колко е готов да плати работодателят.

- **Подход на принципни преговори ("печалба-печалба")**

Алтернатива на подхода на противопоставяне е т.н. подход на "принципни преговори или преговори, основани на интереси, а не на позиции". Идеята на този подход е, че разумни решения са възможни при преговори между страни, които са склонни да разберат и да удовлетворят взаимно потребностите и интересите си, концентрирайки се върху решаването на проблемите, а не върху победата. Или, целта е не единият да получи всичко, а търсенето на взаимната изгода, тъй като не може да се счита за поражение, ако и двете страни спечелят. При този подход не само се решават проблемите, но и се запазват добрите взаимоотношения.

Ето някои от основните характеристики на тези два подхода:

<p><i>Принципни преговори</i></p>	<p><i>Противопоставяне</i></p>
<p>⇒ <i>Постигане на консенсус</i></p> <p>⇒ <i>Общи (взаимни)/ интереси</i></p> <p>⇒ <i>Подробно обсъждане на позициите</i> <i>зицията на другата страна</i></p> <p>⇒ <i>И двете страни са “печеливши”</i> <i>другите “губят”</i></p> <p>⇒ <i>Доверие между страните</i> <i>страните</i></p> <p>⇒ <i>Сътрудничество, откритост</i></p>	<p>⇒ <i>Налагане на решение</i></p> <p>⇒ <i>Демонстрация на сила и власт</i></p> <p>⇒ <i>Липса на интерес към</i> <i>на другата страна</i></p> <p>⇒ <i>Едните “печелят”,</i></p> <p>⇒ <i>Липса на доверие между</i></p> <p>⇒ <i>Враждебност, съпротива</i></p>
<p>⇒ <i>Споделяне на информация</i></p>	<p>⇒ <i>Несподеляне/скриване на информация</i></p>
<p>⇒ <i>Обсъждане на позиции и</i> <i>позициите и</i> <i>аргументи на другата страна</i></p> <p>⇒ <i>Прояви на помощ и разбиране</i> <i>на другата страна</i></p> <p>⇒ <i>Предварително договорени</i> <i>критерии за изход от криза</i></p>	<p>⇒ <i>Липса на интерес към</i> <i>аргументите на другата страна</i></p> <p>⇒ <i>Обезсилване на “противника”</i></p> <p>⇒ <i>Силово решаване на критични</i> <i>ситуации и/или спорни моменти</i></p>

В. Стиллове на поведение при водене на преговори

Обикновено стилът на поведение при воденето на преговори се дефинира чрез две крайни полярности - твърд и мек или конкурентен (агресивен) и кооперативен. Погрешно е обаче тези стиллове да се свързват с подхода, използван при преговорите или с тяхната ефективност. И двата стила могат да бъдат достатъчно ефективни при определени ситуации, ако се използват умели и гъвкаво, и да водят да желаните резултати.

Ефективният кооперативен стил се характеризира с доверие и вежливост в общуването при преговорите, сътрудничество и отчитане на потребностите и интересите на другата страна, с проникателност при "разчитане" на тактиката и поведението ѝ. Неефективният кооперативен стил, запазвайки тези черти, се характеризира с проявата на непропорционално голямо доверие и много полесна отстъпчивост, като се залага преди всичко на разбирателството с другата страна, а не толкова на отстояване на собствените искания и позиции.

Ефективният агресивен стил на водене на преговори се характеризира с голяма настъпателност и поставяне на високи начални искания, използване на всяка възможност за завоюване на отстъпки. Но при всички случаи толерантността в общуването се запазва. Неефективният агресивен стил е свързан с раздражителност, арогантност и грубо държане на преговарящия, с високомерие и прекалена възискателност, безкомпромисност, незаинтересованост към потребностите и интересите на другата страна.

Какъвто и стил да се използва, ефективните преговори са насочени към търсене на решение на проблема на основата на разкриване на отделните интереси, а не толкова към печелене на позиции. Целта е, образно казано, както посочва Джерълд Уилямс от Училището по право към Университета в Бригъм¹, вместо просто да се раздели спорната баница, тя да се увеличи и разшири. Какво означава това? Очевидно е, че не означава да се добавят повече пари или други ресурси, а те да се разпределят по такъв начин, че да се използват и удовлетворят различните ценности и потребности на страните. Уилямс дава следния пример, за да обясни какво означава това. "Представете си, казва той, двама души, които спорят за един портокал. Ако използват първия подход на противопоставяне, най-много, което страните могат да постигнат, е съгласие да го разрежат наполовина и всеки да получи своята част. Но, ако приложат творчески подход, основан на интересите, могат да открият, че едната страна има нужда от портокаловите кори, за да направи кейк, а другата - от портокалов сок. Разделянето на портокала според тези различни интереси може да удовлетвори страните повече, отколкото половината портокал."

При редица изследвания се доказва, че може да се спечели много повече при кооперативния стил на водене на преговори, защото сътрудничеството е най-добрият начин да се експлоатират потенциалните съвместни придобивки, т.е. може "да се увеличи баницата" и всеки да си отиде с по-голямо парче, тъй като могат да се включат и сфери на договаряне и алтернативи, които предварително не са имали предвид от нито една от страните.

Тактики при водене на колективни преговори

Тук ще ви предложим някои от многобройните тактики, които се използват в практиката на преговорите в областта на световния бизнес, но които несъмнено биха били полезни и при колективното трудово договаряне.

Най-общо тези тактики могат да се разглеждат в три групи:

- професионални (честни) тактики;
- агресивни тактики;
- нечестни ("мръсни") тактики.

Макар че понякога се налага "да се отговаря на огъня с огън", т.е. да се използват и нечестни тактики в отговор на такива от другата страна, запазването и използването на професионален подход и честни тактики създава по-добри възможности за цивилизовани и ефективни преговори, в които интересите и на двете страни са съответно защитени.

Професионални тактики:

• *Голямата кошница*

По-голяма част от експертите по преговорите посочват, че започването на преговорите с по-големи искания дава възможност да се извлече повече от тях. Това е така, защото първоначалните високи искания изискват повече време, за да им се отговори и това дава възможност да разберете поведението и тактиката на другата страна, дават по-големи възможности за отстъпки, които създават у другата страна чувството, че може да влияе върху преговорите.

В повечето от преговорите нито една от страните не очаква да спечели своите първоначални искания. Нещо повече, другата страна знае, че това искане е по-голямо, отколкото се очаква да бъде договорено. Поставянето на по-високи първоначални искания се нарича блъфиране. Блъфирането служи за постигането на няколко важни цели на преговорите. Ако някой още в началото постави искането, което разчита да постигне накрая при подписването на договора, то отстъпки от него не са възможни, а и не са рационални. При това положение невъзможността да се направят отстъпки се възприема като отказ от конструктивизъм и партньорство, което се отразява върху по-нататъшния ход на преговорите.

Блъфирането дава възможност на преговарящия да провери твърдостта на позицията на опонента, без да се обвързва с договор. По този начин се научава и повече за очакванията на другата страна. Синдикатите могат да поставят изключителни високи първоначални искания, в частност, по финансови въпроси, защото им липсва информацията относно възможността и желанието на работодателя да плати.

Когато работодателят има добра информация по точката на съгласие, неговата първоначална оферта може да бъде по-близка до точката, в която ще се подпише договора. Но, ако той е поставен под външен натиск, решението има тенденция да бъде по-близко до позицията на синдикатите, тъй като използвайки заплахата от стачка, те могат да постигнат отстъпки и по по-високи искания.

- ***Поддържане на натиска***

Използвайте своето лидерство. Възползвайте се от възможността да поемете инициативата преди този от другата страна, като: изясните своите цели, очертаете проблемите, свързани с тях, предложите решения по посока на вашите цели, настоявайте за сътрудничество с другата страна, насочвайте през цялото време преговорите по посока на исканията и отстъпките, които искате да получите. Това означава, че вие предварително сте се подготвили много добре и знаете как да отговорите на предизвикателствата, които могат да бъдат отправени към вашата позиция. При излагане на исканията не се поддавайте на провокационни въпроси или опити да бъдете изместени от линията, която следвате.

По същество поддържането на натиска е друг начин да се опише убеждаването. Убеждавайте разумно и последователно. Сърцевина на убеждаването е зачитането на потребностите на другата страна и заедно с това даването на възможност тя да разбере, че имате желание и способност да посрещнете тези нужди. Натискът върху другата страна трябва да се използва разумно, тя трябва да има достатъчно време да разбере вашите предложения. Приетото с неохота решение под влиянието на необмислено силен натиск винаги ще се обърне срещу вас.

- ***Атакувайте “козовете” на работодателя***

Оставете другата страна да си мисли, че всичко върви по нейния план. След това, в последната минута, дайте такова привлекателно решение, което тя ще приеме и което ще намали нейните предишни искания. Това означава, че не трябва бързо да се приемат исканията на опонентите, а трябва да се правите, че ги обмисляте, за да можете да изберете най-подходящия момент, за да направите вашето контра предложение.

- ***Сроковете***

Определянето на сроковете, в рамките на които трябва да се постигне договореност, е много ефективна тактика, за да се предпазите от отклоняване от основните проблеми на преговорите. Когато времето е кратко, това създава чувство за спешност, за натиск да се постигне решение и налага върху другата страна необходимостта да прави отстъпки. Вашата задача е да накарате другата страна да повярва, че тези срокове наистина са крайни, след което може да последват други действия. Заедно с това не забравяйте, че това звучи като едностранна заплаха, затова се опитайте да сътрудничите с другата страна за постигане на взаимноприемливи срокове, ако е необходимо.

- ***Захапване***

Винаги си поставяйте целта да получавате отстъпки от другата страна, колкото и незначителни да са те. Ако опонентите ви не са достатъчно наблюдателни и опитни, те дори няма и да забележат, че са направили отстъпка. Това означава да се придвижвате напред в преговорите чрез серия от междинни споразумения, които взети като цяло ви приближават до крайното ви искане.

Тази тактика работи добре, особено ако опонентът ви е много предпазлив и избягва големи договорености.

- ***Отхапване***

Тази тактика е свързана с поставянето на максимални искания за отстъпки в началото на преговорите, като идеята е, че работодателят няма да може да оспори всички искания и вие бързо ще се придвижите напред.

- ***Прекъсването***

Напуснете преговорите за по-дълго време (кажете, че отивате извън града) или за малко (кажете, че отивате до тоалетната). Можете да направите това, когато опонентът ви се опитва да "шикалкави" и вие искате да избегнете битката, в която единият ще победи, а другият ще загуби и нямате друга алтернатива. Използвайте времето, за да се върнете с ново предложение, което опонентът ви няма да може да отхвърли или за да обосновате по-добре своите предложения и да обмислите по-нататъшната си тактика.

- ***Глупакът***

Тази тактика може да се използва, когато взаимоотношенията ви с опонента са достигнали такова равнище, че се налага за използване по-конкурентни тактики, за да се защитите. При използването на тази тактика, вие не трябва да давате нито емоционален, нито словесен отговор на опонента. Не отговаряйте на неговия натиск. Стойте пасивно, като глупак и си сложете безизразната маска на умел покерджия. Ако вие сте честен и открит човек, нуждаете се от малко упражнениа, за да възпроизведете тази маска и да поставите езика на тялото под контрол.

- ***Кажете "да, но.."***

Това е тактика за оказване на натиск. След като вече почти сте приключили работата по подписването на споразумението, посочете проблем, който е бил изпуснат, но е важен за вас. Включването му в колективния договор при тези условия, когато опонентът има нагласа, че всичко е приключило и може спокойно да откъдне, би могло да стане по-лесно.

- ***Превърнете опонента си в съюзник***

Шансовете за успешни преговори с опонента ви ще се увеличат, ако вие разглеждате взаимоотношенията си с него като опит за създаване на сътрудничество, а не като игра, в която единият ще спечели, а другият ще загуби. Приемете, че и опонентът ви като вас е заинтересован да сътрудничи. Убедете го, че вие искрено го разглеждате като съюзник чрез начина, по който подходите към основните аспекти на преговорите. Наблягайте повече на общите интереси, отколкото на специфичните позиции, които всеки от вас си е поставил за задача да постигне. По този начин можете да достигнете до удовлетворяващи и двете страни решения. Избягвайте противопоставянето и тактиките на натиск. Тази тактика има дългосрочни резултати. Но не би могла успешно да се използва при враждебно настроен работодател.

- ***Отстъпете крачка назад***

Тази тактика е тясно свързана с отстъпките, които вече бяха разгледани. В процеса на преговори винаги се налага да правите определени отстъпки на другата страна или да отстъпвате крачка назад. При тези случаи направете първо най-малко значимата за вас отстъпка. Заедно с това опитайте се да имате предвид широк кръг от възможни отстъпки, които да ви дадат възможност да маневрирате и да избегнете отстъпките по важни за вас искания. От време на време вие трябва да отстъпвате една крачка назад, когато това е необходимо, като настоявате да получите нещо в замяна на това от работодателя.

- ***Пробен балон***

Когато използвате тази тактика на манипулиране, вие пускате информация за вашето решение чрез т.нар. "благонадежден източник", преди да информирате другата страна какво е то. Това ви дава възможност предварително да разберете каква ще е неговата реакция.

- ***Изтичане на информация***

Направете така, че до опонента ви да достигне информация, която вие искате той да знае. Използвайте "агенция партенка" или различни други слухове, за да се повиши достоверността на информацията в очите на опонента. Тази тактика се различава от Пробен балон по това, че тук изтича информация, а не решение.

- ***Къкрене***

Ако не постигнете решение по даден въпрос, оставете го временно извън дискусията, така да се каже "да поври на тих огън" и преминете към решаване на други въпроси. В подходящ момент отново ще се върнете към него. Така се избягва попадането на преговорите в "задънена улица".

- ***Експлозия***

По време на дискусията поставяте изведнъж важен за вас въпрос и използвайте объркването на другата страна, за да постигнете по-лесно отстъпки или информация. Важното тук е да изберете подходящия момент.

АГРЕСИВНИ ТАКТИКИ

- ***Правете се на луд***

Много хора обикновено не понасят да гледат, "сцените", които други правят, затова и когато се правите на луд опонентът ви обикновено не може да издържи и се съгласява с вашите искания, само и само да ви накара да се успокоите. За това обаче трябва да имате артистичен талант. Но, ако вие действате по този начин, само за да стане по вашему във връзка с незначителни проблеми, това би означавало "мръсен трик".

- ***Принципът на "момичето на повикване"***

Момичето на повикване казва: "Плати ми първо", защото то знае, че цената на неговите услуги значително пада, след като услугата е изпълнена. Затова действайте пръв, постигайте вашите цели и гледайте какво ще направи опонентът ви.

- ***Развалете чувелото***

Това е тактика на скриване на важен въпрос зад второстепенни. "Напълнете", така както се пълни сламено чувело, вашите приоритетни цели с други, които имат много по-малко значение за вас, като накарате опонента си да повярва, че именно тези вмъкнати въпроси са най-важни за вас. След това постепенно отклонявайте някои от тях под различни предлози, като накрая достигнете до това, което е било ваш приоритет.

- ***Димна завеса № 1: Включете нов човек в преговорите***

Ако искате да постигнете повече от преговорите чрез известно забавяне, откажете се за временно от тях, като включите друг човек. Предупредете опонента си, че това е временно и че крайното решение ще бъде ваше.

- ***Димна завеса № 2: Генерирайте по-голям проблем***

Тактиката се използва обикновено, когато сте "поставени в ъгъла". За да постигнете определен успех по-нататък, вие трябва да направите отстъпка, но не искате да я правите точно сега. Затова измислете фалшиви проблеми, които ще отвлекат вниманието на другата страна от проблемите, които не сте готови да решите в момента.

- ***Димна завеса № 3: Разширете проблема***

Тази тактика е подобна на предходната, но разширяването на проблема се постига, например, чрез предлагане на подобен, но противоположен въпрос.

- ***Димна завеса № 4: Осигурете детайлна информация***

Най-лесният начин да се измести дискусията от проблемите, които в момента се разискват, но вие не сте готов с решението си по тях, е да отделите много време на представяне на детайлна информация и дискусии по нея. Тази информация е върна, но абсолютно ненужна в момента.

НЕЧЕСТНИ ("МРЪСНИ ТАКТИКИ")

Използването на тези тактики не е много продуктивно и може да доведе до загуба на вече постигнатото. Но познаването на някои от тях е важно, защото те могат да бъдат приложени спрямо вас.

- ***Добро момче-лошо момче***

За използването на тази тактика вие се нуждаете от двама души. Единият се държи нахално и безкомпромисно и притиска другата страна (лошото момче), докато другият се държи вежливо и вниква в проблемите ви (доброто момче). Лошото момче се опитва да наложи своите решения и когато това не се приеме, то се ядосва и напуска преговорите. Тогава идва ред на доброто момче, което казва, че ще предложи нещо по-добро. Всичко това се прави, за да се намалят очакванията на опонента и, използвайки ролята на доброто момче, да се постигнат по-лесно отстъпки от работодателя. Понякога лошото момче може да не бъде човек, това може да бъде и някакво нерационално и неразумно изискване.

- ***Стрелба***

Това е една заплашваща тактика, при която вие поставяте толкова много искания едновременно, че опонентът ви се обърква и загубва нишката на своите цели и искания. Друг вариант на тази тактика е да бомбардирате другата страна с толкова информация, че тя да замъгли важните проблеми.

- **"Недействителни" пари**

Когато това е във ваша полза, концентрирайте се върху процентите (недействителни пари), а не върху абсолютните числа (реални пари) или на стойността за единица (недействителни пари), не върху общите разходи (реални пари). "Недействителните" пари отвличат вниманието на този от другата страна и той по-трудно може да се ориентира. Например само 2% увеличение, което искате, може да означава много, в зависимост от това колко реални лева стоят зад тях.

- **Фалшив език на тялото**

Използвайте вашите познания за езика на тялото, да излъжете опонента си, например когато искате да го обезоръжите. Накарайте другата страна да ви приеме като открит, приятелски настроен и частен, като не кръстосвате краката и ръцете си, като седите близо до опонента си, често се усмихвайки се, държите очите си широко отворени, изразявайки интерес и т.н. И на фона на всичко това, играйте "мръсните си игрички".

- **Недействително отзоваване**

Кажете на опонента си, че сте отзован от преговорите, като продължавате да работите зад сцената, без той да знае, като се стремите да постигнете своите цели, например, чрез вашия заместник в преговорите. Това може да се направи, когато преговорите са пред спиране и едно ново лице може да даде илюзия за промени. Вие чакате подходящото време, за да влезете отново в играта.

На масата на колективните преговори	
Отнасяйте се положително с хората от другата страна на масата	Кажете "не " на непочтените похвати:
▲ Уважавайте	▼ Използване на невярна информация
▲ Изслушвайте	▼ Умишлена заблуда

внимателно	
▲ Обсъждайте вариантите им	▼ Психологически атаки
▲ Бъдете “отворени” за предложенията им	▼ Стресови ситуации, чувствате се неловко
▲ Без персонални нападки	▼ лъжа
↓ ↓ ↓ ↓	↓ ↓ ↓ ↓
→ Добросъвестното водене на преговорите е в общ интерес! →	← Бъдете подготвени и да отбивате тези похвати! ←
◆ Като преговаряща страна трябва да търсите и предлагате такива решения, които да удовлетворяват и другата страна ◆	
<u>Споделеният интерес гарантира успешни преговори!</u>	

Стилове на поведение при водене на преговори

Обикновено стилът на поведение при воденето на преговори се дефинира чрез две крайни полярности - твърд и мек или конкурентен (агресивен) и кооперативен. Погрешно е обаче тези стилове да се свързват с подхода, използван при преговорите или с тяхната ефективност. И двата стила могат да бъдат достатъчно ефективни при определени ситуации, ако се използват умели и гъвкаво, и да водят да желаните резултати.

Ефективният кооперативен стил се характеризира с доверие и вежливост в общуването при преговорите, сътрудничество и отчитане на потребностите и интересите на другата страна, с проникателност при "разчитане" на тактиката и поведението ѝ. Неефективният кооперативен стил, запазвайки тези черти, се характеризира с проявата на непропорционално голямо доверие и много полесна отстъпчивост, като се залага преди всичко на разбирателството с другата страна, а не толкова на отстояване на собствените искания и позиции.

Ефективният агресивен стил на водене на преговори се характеризира с голяма настъпателност и поставяне на високи начални искания, използване на всяка възможност за завоюване на отстъпки. Но при всички случаи

толерантността в общуването се запазва. Неефективният агресивен стил е свързан с раздразнителност, арогантност и грубо държане на преговарящия, с високомерие и прекалена възискателност, безкомпромисност, незаинтересованост към потребностите и интересите на другата страна.

Какъвто и стил да се използва, ефективните преговори са насочени към търсене на решение на проблема на основата на разкриване на отделните интереси, а не толкова към печелене на позиции. Целта е, образно казано, както посочва Джерълд Уилямс от Училището по право към Университета в Бригъм², вместо просто да се раздели спорната баница, тя да се увеличи и разшири. Какво означава това? Очевидно е, че не означава да се добавят повече пари или други ресурси, а те да се разпределят по такъв начин, че да се използват и удовлетворят различните ценности и потребности на страните. Уилямс дава следния пример, за да обясни какво означава това. "Представете си, казва той, двама души, които спорят за един портокал. Ако използват първия подход на противопоставяне, най-много, което страните могат да постигнат, е съгласие да го разрежат наполовина и всеки да получи своята част. Но, ако приложат творчески подход, основан на интересите, могат да открият, че едната страна има нужда от портокаловите кори, за да направи кейк, а другата - от портокалов сок. Разделянето на портокала според тези различни интереси може да удовлетвори страните повече, отколкото половината портокал."

При редица изследвания се доказва, че може да се спечели много повече при кооперативния стил на водене на преговори, защото сътрудничеството е най-добрият начин да се експлоатират потенциалните съвместни придобивки, т.е. може "да се увеличи баницата" и всеки да си отиде с по-голямо парче, тъй като могат да се включат и сфери на договаряне и алтернативи, които предварително не са вземани предвид от нито една от страните.

Отстъпките при колективното трудово договаряне

Сърцевина на преговорите е уменията на двете страни да правят отстъпки, за да постигнат това, което те действително искат. Типът и равнището на отстъпки от всяка от страните носят важна информация за нейната истинска позиция. Например серия от отстъпки по даден проблем, следвана от спиране на движението по-нататък, е сигнал, че точката, от която дадената страна не може вече да отстъпва, е достигната. Отстъпка в отговор на съответно поведение на опонента може да засили сътрудничеството и да направи преговорите много по-ефективни.

Върху правенето на отстъпки при преговорите влияние оказват както личностните характеристики на преговарящите и външните фактори на средата, така и поведението и исканията на групите, които те представляват, и степента на лоялност към тях.

Важен фактор е и възприеманата стратегическа сила на партньорите. Едната преговаряща страна би могла да има стратегическа сила, ако:

☛ Договорът е по-малко изгоден за нея, отколкото за другата страна. Например, ако една фирма има много незавършени договори, работодателят ще е по-мотивиран по-бързо да се стигне до решение, защото ще загуби големи печалби, ако работата се преустанови. Относително по-малък натиск би могъл да съществува за синдикатите, защото те приемат, че загубените заплати ще могат да бъдат наваксани с извънредна работа, когато фирмата отново започне да работи.

☛ Съществуват обективно повече възможности за удовлетворяване на потребностите на тази страна, отколкото за задоволяване на опонента.

☛ Много по-сериозни заплахи могат да бъдат отправяни от тази страна, отколкото от опонента. Например, заплахата от стачка засилва позициите на синдиката.

☛ Продължаването на договорните отношения е по-важно за опонента. Например, очаква се синдикатите да бъдат по-отзивчиви, защото процесът на преговори е необходим за поддържане на отношенията с работодателя.

☛ Опонентът е поставен под натиска на сроковете. Например при фирми, които работят с бързоразвалящи се продукти - производство на храни и транспортни компании - работодателите са принудени по-бързо да приемат условията на синдикатите, защото загубите ще са огромни.

Могат да се посочат условно седем модела на правене на отстъпки, които са обобщени на основата на наблюдение на практиката ((Henbon D., Henbon R. Effective negotiating):

1.	Последователност	Всеки път се правят равномерни последователни отстъпки
2	Наивност	Още от началото се правят големи отстъпки и после няма от какво да се отстъпва
3	Щедрост	Големите отстъпки са направени в началото, за после нищо не се остава
4.	Високомерие	В началото не се правят никакви отстъпки, и, след като всичко направено до тогава "отказва да работи", отстъпват всичко тотално.
5.	Ескалация	Равномерно отстъпват все повече и повече
6.	Де-ескалация	"Щедрост" на отстъпките в началото, а по-нататък - все по-малко отстъпки
7.	Де-ескалация с последващ отказ	Много "щедри" отстъпки в началото, но когато другата страна не направи

<i>от отстъпки</i>	очакваните отстъпки, се отказвате от някоя вече направена отстъпка.
--------------------	---

Как да правим отстъпки?

- Оставете си достатъчно възможност за отстъпки, започвайки с по-високо искане.
- Накарайте този от другата страна пръв да разкрие картите си, като вие пазите скрити своите цели, потребности и искания.
- Не отстъпвайте пръв по важни проблеми. По-добре е първо да отстъпите по по-маловажните.
- Правете отстъпки, които нищо не значат за вас, но направете така, че този от другата страна да мисли, че те наистина са важни за вас. (Трябва да сте добър артист и да използвате езика на тялото (жестовите и мимиката), за да прикриете "лъжата").
- Накарайте този от другата страна да "се изпоти" за всяка направена от вас отстъпка, така той ще я оцени повече.
- Пазарете се: получавайте нещо за всяка ваша отстъпка. Запомнете, че казвайки "Аз това го имам предвид", вие вече сте отстъпили, защото това повишава очакванията на другия. Казвайте вместо това: "Какво ще получа, ако взема това предвид?"
- Правете отстъпки бавно, отлагайте ги колкото се може да по-нататък или въобще ги избегнете, ако е възможно.
- Казвайте "не" често, но използвайте подходящия момент, за да не откажете другата страна въобще от преговори.
- Не се страхувайте да се откажете от някоя отстъпка, ако още не сте подписали споразумението, но използвайте за това подходящ момент, например когато този от другата страна се е отметнал от свое обещание.
- Записвайте си вашите отстъпки и тези на другата страна, така ще можете да разкриете дали има някаква система в поведението на опонента, която ще можете да използвате при по-нататъшния ход на преговори.
- Постоянно дръжте очакванията на този от другата страна ниски, като не правите отстъпки много често, твърде скоро или твърде много.
- Започнете с по-високи критерии и изисквания – така ще си оставите достатъчно възможност за отстъпки;
- Стремете се към замяна - за всяка ваша отстъпка да получите нещо (придобивка);
- Правете отстъпките бавно, отлагайте ги колкото се може повече във времето;
- Първите отстъпки нека да са по второстепенните, по-маловажните проблеми, стремете се да не отстъпвате пръв по важните, големите проблеми;
- И при дребни отстъпки, създавайте впечатление у другата страна, че това за вас са важни и значими проблеми;

- Обикновено дръжте очакванията на другата страна за отстъпки ниски и не правете отстъпките нито твърде често, нито твърде скоро, нито твърде много;
- Казвайте често “не”, но за това използвайте подходящия момент и не забравяйте, че има опасност опонента ви въобще да се откаже от преговори;
- За отказ от направена вече отстъпка изберете подходящ момент – например, ако другата страна не е изпълнила поет ангажимент.

От *поведението на синдикалния екип за преговори* зависи изключително много. Той трябва да съумее да задържи инициативата на водене на преговорите в свои ръце през всеки етап на договаряне, да бъде комбинативен, да посреща с разбиране и отговорност новите идеи и да отстоява своите позиции. В интерес на синдикалните членове е да проявява твърдост в преговорите, но заедно с това – и добра воля за постигане на приемливо и за двете страни решение!

Уместно е да си спомним древната мъдрост – “Между два опонента може да няма взаимен интерес от избягване на обща загуба, но почти винаги между тях съществува възможността за съвместна изгода!”

Колективното договаряне и възможните благоприятни последици за членовете на синдиката от клаузите на колективните договори са мощен фактор за синдикализация. И това трябва да се използва от синдикалните активисти. Те трябва да разясняват какво означава КТД от гледна точка на постигнатите повисоки параметри, които във всички случаи са **над онова, което е установено като минимум в закона или в индивидуалния трудов договор**. Това е смисълът на КТД. Чрез него обединените в синдикат работници или служители могат да договорят по-добри условия за работа от онова, което сами могат да договорят за себе си в преки преговори с работодателя. Това е първото, но не и последно преимущество, което дава КТД. Чрез КТД могат да се договорят и дейности, свързани с повишаване на информираността, с повишаване на образованието, условията за ползване на отпуск, поевтиняване на храна, почивки, използване на външна или собствена на работодателя база за отдих, култура и спорт, столово хранене и редица други. Няма пречка, стига да има възможности, с КТД да бъдат уговорени и някои изгодни за семействата на работниците и служителите клаузи.

Трябва да разясняваме, че без синдикална организация, без познанията, без усилията и волята на синдикалистите това не би могло да бъде постигнато. Че колкото по-многобройна е синдикалната организация, колкото повече от нейните членове активно и ангажирано я подкрепят и участват в нейната дейност, толкова по-силна е тя, толкова повече работодателят ще се съобразява с нея и толкова по-защитени ще бъдат правата на наемните работници.

Н.Даскалова
Е.Маркова