



Եվրոպական Միության  
օժանդակությամբ

Մարդկային զարգացման  
միջազգային կենտրոն



# Համաձայնության հասնելու ուղին

ԲԱՆԱԿՑՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐ ԱՌԱՏ  
ՊԱՐՏՎՈՂՆԵՐԻ

Հ Ա Ր Վ Ա Ր Դ Ի

Բ Ա Ն Ա Կ Ց Ա Յ Ի Ն

Մ Ե Թ Ո Դ Ը

Ռոջեր Ֆիշեր, Ուիլյամ Ուրի, Բոյուս Փաթթըն

# ՀԱՆԱԾԱՅՆՈՒԹՅԱՆ ԿԱՍՆԵԼՈՒ ՈՒՂԻՆ

Բանակցություններ առանց  
պարտվողների

Ռոջեր Ֆիշեր  
Ուիլյամ Ուրի  
Բրյուս Փաթթըն

Անգլերենից թարգմանեց ՄԶՄԿ  
փորձագետների խումբը

## **Համաձայնության հասնելու ուղին Բանակցություններ առանց պարտվողների**

Հեղինակներ՝ Ռոջեր Ֆիշեր, Ուիլյամ Ուրի

Խմբագիր՝ Բրյուս Փաթթըն

Գիրքը թարգմանվել է «Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն» հասարակական կազմակերպության փորձագիտական խմբի կողմից:

ՀՀ կրթության և գիտության նախարարության Կրթության ազգային ինստիտուտի կողմից հաստատված է որպես ուսումնաօժանդակ ձեռնարկ բուհերի ուսանողների համար (հրաման № 19, 10/05/2005թ.):

«Համաձայնության հասնելու ուղին» գրքույկն առաջարկում է հակիրճ, քայլ առ քայլ մշակված և փորձված մի ռազմավարություն, որը հնարավոր է դարձնում ցանկացած տիպի կոնֆլիկտների դեպքում հասնել փոխշահավետ համաձայնության: Այն նախատեսված է բուհերի ուսանողների համար, սակայն հավասարապես օգտակար կարող է լինել թե՛ պետական պաշտոնյաների, թե՛ գործարարների և թե՛ պարզապես ցանկացած անհատի համար:

Սույն գիրքը հրատարակվել է Եվրոպական Միության «Ժողովրդավարության և մարդու իրավունքների եվրոպական նախաձեռնություն» (The European Initiative for Democracy and Human Rights / EIDHR) ծրագրի օժանդակությամբ «Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն» հասարակական կազմակերպության կողմից իրականացված «Է-Եպի նոր առաջնորդություն» ծրագրի շրջանակներում:

Հրատարակության բովանդակության համար պատասխանատվությունը կրում է միայն «Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն» հասարակական կազմակերպությունը: Հրատարակության բովանդակությունը չի կարող մեկնաբանվել որպես Եվրոպական Միության տեսակետների արտացոլում:

© Մարդկային զարգացման միջազգային կենտրոն ([www.ichd.org](http://www.ichd.org))  
Երևան – 2005

*Նվիրում ենք մեր հայրերին՝  
Ուղտեր Ֆիշերին և Մելվին Ուրիին*



# Êáëù »ñ³ËÏÇùÇ

Այս գրքի հեղինակումն սկիզբ առավ «Ո՞րն է գոյություն ունեցող տարածայնությունները հարթելու լավագույն ուղին» հարցից: Օրինակ, ի՞նչ խորհուրդ կարելի է տալ ամուսնալուծվող զույգին, երբ երկուսն էլ ցանկանում են իմանալ, թե ինչպես հասնել արդար և երկուստեք բավարարող համաձայնության՝ առանց գործը նյարդային պայքարի հասցնելու: Ինչ խոսք, շատ ավելի դժվար է որևէ խորհուրդ տալ կողմերից միայն *մեկին*, եթե միայն վերջինս է նման կերպով վարվելու ցանկություն հայտնել: Ամեն օր ընտանիքներ, հարևաններ, զույգեր, ծառայողներ, ղեկավարներ, ձեռնարկություններ, գնորդներ, վաճառողներ, իրավաբաններ ու ազգեր կանգնում են նույն երկրնտրանքի առջև՝ ինչպե՞ս հասնել համաձայնության առանց առճակատման: Հենվելով միջազգային իրավունքի և մարդաբանության բնագավառում մեր ունեցած համապատասխան գիտելիքների, ինչպես նաև մեր գործընկերների, պրակտիկանտների և ուսանողների հետ ծավալուն համագործակցության վրա՝ մենք մշակել ենք առանց պարտվողների, բարիդրացիական ճանապարհով համաձայնության գալու գործնական մի եղանակ և փորձարկել այն իրավաբանների, գործարարների, պետական պաշտոնյաների, դատավորների, բանտային հսկիչների, դիվանագետների, ապահովագրական ընկերությունների ներկայացուցիչների, զինվորական սպաների, ածուխ և նավթ արդյունահանողների նկատմամբ: Մենք մեր խորին երախտագիտությունն ենք հայտնում նրանց, ովքեր արձագանքեցին քննադատությամբ կամ սեփական փորձից քաղված առաջարկներով: Դա մեծ օգնություն էր մեզ համար:

Տարիների ընթացքում տարբեր մարդկանց կողմից այն-

պիսի մեծածավալ օժանդակություն է ցուցաբերվել մեր ուսումնասիրություններին, որ այլևս հնարավոր չէ ճշգրիտ ասել, թե ու՞մ, ինչպե՞ս և ո՞ր գաղափարի համար ենք պարտական: Նրանք, ովքեր առավելագույնս են օժանդակել, գիտեն, որ հղումներն ու ծանոթագրությունները բաց են թողնված ոչ այն պատճառով, որ բոլոր մտքերը համարում ենք մերը, այլ մնալով երախտապարտ շատերին՝ փորձել ենք գիրքը դարձնել դյուրընթեռնելի և մատչելի:

Միևնույն ժամանակ, սակայն, չենք կարող մեր երախտագիտության խոսքը չուղղել Հովարդ Ռայֆային. նրա սիրալիկ և միաժամանակ դիպուկ քննադատությունը մշտապես մղել է մեզ կատարելագործելու մեր մոտեցումները: Իսկ տարածայնություններից համատեղ օգուտ քաղելու և բարդ խնդիրների լուծմանն ստեղծագործաբար մոտենալու վերաբերյալ նրա գաղափարներն այնքան ոգևորեցին մեզ, որ մենք այդ թեմաներին առանձին բաժիններ հատկացրեցինք: Լուիզ Սոնը՝ ստեղծագործելու և բանակցություններ վարելու արտասովոր կարողություններով օժտված մի անձնավորություն, մշտապես ոգևորում էր մեզ իր հնարամտությամբ ու հեռատեսությամբ: Նրան պարտական ենք նաև այն բանի համար, որ ծանոթացրեց մեզ եզակի բանակցային տեքստի օգտագործման գաղափարի հետ, ինչը մենք անվանել ենք «Մեկ տեքստի գործընթաց»: Շնորհակալություն ենք հայտնում նաև Մայքլ Դոյլին և Դեյվիդ Շորաուսին «մտքային գրոհներ» վարելու վերաբերյալ նրանց նորարարական գաղափարների համար:

Հեշտ չէ դիպուկ օրինակներ ու ծիծաղաշարժ պատմություններ գտնել: Մենք հիրավի երախտապարտ ենք Ջիմ Մեբեհիուսին ծովային իրավունքին նվիրված համաժողովը ներկայացնելու, ինչպես նաև մեր մեթոդի կառուցողական քննադատության, Թոմ Գրիֆֆիտին՝ ապահովագրական գործակալի բանակցությունների և վերջապես Մերի Պարկեր Ֆոլլետին՝ գրադարանում վիճող երկու տղամարդկանց պատմության համար:

Յանկանում ենք մեր երախտագիտությունը հայտնել հատկապես նրանց, ովքեր կարդացել են այս գրքի դեռևս նախնական տարբերակները և հնարավորություն տվել մեզ օգտվելու իրենց քննադատությունից, այդ թվում՝ մեր ուսանողներին, ինչպես նաև Ֆրանկ Սանդերին, Ջոն Քուփերին և Ուիլյամ Լինքոլնին, որոնք մասնակցեցին և մեզ հետ միասին վարեցին 1980 և 1981 թվականների Հարվարդի իրավունքի դպրոցում կազմակերպված բանակցային գործընթացին նվիրված հունվարյան սեմինարները: Մենք շնորհակալ ենք նաև Հարվարդի բանակցային սեմինարների այն դեռևս չհիշատակված մասնակիցներին, որոնք այդ երկու տարիների ընթացքում լսել են մեզ մեծագույն համբերությամբ և հանդես են եկել օգտակար առաջարկներով՝ Ջոն Դանլոպ, Ջեյմս Հիլի, Դեյվիդ Քուեչլ, Թոմաս Շելինգ, Լորենս Սաափինդ: Մեր բոլոր գործընկերներին և ընկերներին մենք պարտական ենք ավելի, քան կարող ենք արտահայտել, սակայն, գրքի բովանդակության համար պատասխանատվությունը հեղինակներինն է և, եթե անգամ արդյունքը կատարյալ չէ, ապա պատճառը մեր գործընկերների անբավարար ջանքերը չեն:

Առանց մեր ընտանիքների և ընկերների օժանդակության աշխատանքը կդառնար անտանելի: Կառուցողական քննադատության և բարոյական աջակցության համար շնորհակալ ենք Քերոլայն Ֆիշերին, Դեյվիդ Լաքսին, Ֆրենսիս Թրոնթոնին և Ջենիս Ուրիին: Առանց Ֆրենսիս Ֆիշերի այս գիրքը երբեք չէր գրվի: Այդ նա էր, որ շուրջ չորս տարի առաջ մեզ երկուսիս ծանոթացրեց միմյանց:

Մենք ոչնչի չէինք հասնի նաև առանց քարտուղարության անմնացորդ ջանքերի: Շնորհակալություն ենք հայտնում Դեբորահ Ռեյմելին անվրեպ իրավագեկության, բարոյական աջակցության, կտրուկ, սակայն սիրալիր հիշեցումների համար, ինչպես նաև Դենիս Թրիբուլային, որ միշտ զվարթ էր ու ժրաջան: Հատուկ շնորհակալություն ենք հայտնում նաև տեքստային օպերատորներին Սինթիա Սմիթի ղեկավարու-



թյամբ, ովքեր դիմակայեցին անհամար տարբերակներով և գրեթե անիրական ժամկետային սահմանափակումներով պայմանավորված բազմաթիվ փորձությունների:

Չենք կարող մոռանալ մեր խմբագիրներին: Վերափոխելով և կիսով չափ կրճատելով այս գիրքը՝ Մարտի Լինակին այն դարձրեց դյուրընթեռնելի: Խնայելու համար մեր ընթերցողներին՝ նա չխնայեց մեր հույզերը: Շնորհակալություն ենք հայտնում նաև Փիթեր Քինդերին, Ջուն Քինոշիտային և Բոբ Ռոսին: Ջունը ջանք չխնայեց՝ լեզուն սեռախտրականությունից գերծ պահելու համար: Իսկ որտեղ մեզ դա չի հաջողվել՝ ներողություն ենք հայցում բոլոր նրանցից, ում հնարավոր է՝ վիրավորել ենք: Շնորհակալություն ենք հայտնում նաև Անդրեա Ռիլյամսին՝ մեր խորհրդատուին, Ջուլիան Բախին՝ մեր գործակալին, Դիք ՄքԱդույին և «Հյութն Միֆլինի» նրա գործընկերներին, ովքեր այս գրքի հեղինակումը դարձրին հնարավոր և հաճելի:

Վերջապես, շնորհակալություն ենք հայտնում նաև Բրյուս Փաթթընին՝ մեր բարեկամին ու գործընկերոջը, խմբագրին ու միջնորդին: Ոչ ոք նրա չափ չի օժանդակել այս գրքի ստեղծմանը: Մեծ էր նրա օգնությունն աշխատանքների հենց սկզբից, երբ գրքի տրամաբանության կառուցման նպատակով «մտքային գրոհներ» էինք անցկացնում: Նա վերափոխեց գրեթե յուրաքանչյուր գլուխ և խմբագրեց յուրաքանչյուր բառ: Եթե գրքերը ֆիլմեր լինեին, ապա այս մեկը լույս կտեսներ «Փաթթըն Փրոդաքշըն» մակագրով:

Ռոջեր Ֆիշեր  
Ռիլյամ Ռոբի

## ՎԻՃԻԿԱԿԱՆՈՒԹՅԱՆ ԳՐԱԿԱՆՈՒԹՅՈՒՆ

Խոսք երախտիքի.....	5
Ներածություն.....	11
I - ՀԻՄՆԱԽՆԴԻՐԸ.....	15
1. Մի՛ սակարկեք դիրքերի շուրջ.....	16
II - ՄԵԹՈԴԸ.....	32
2. Տարանջատեք մարդկանց հիմնախնդրից.....	33
3. Կենտրոնացեք շահերի՛, ո՛չ թե դիրքերի վրա.....	66
4. Փոխշահավետ տարբերակներ առաջ քաշեք.....	88
5. Պահանջեք, որպեսզի օբյեկտիվ չափանիշներ կիրառվեն.....	124
III - ԱՅՈՒՆ, ՍԱԿԱՅՆ.....	146
6. Ինչպե՞ս վարվել, եթե նրանք ավելի ուժեղ են.....	147
7. Ինչպե՞ս վարվել, եթե նրանք չեն ցանկանում մասնակցել խաղին.....	162
8. Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հնարքներ են բանեցնում.....	192
IV - ՎԵՐՋԱԲԱՆԻ ՓՈԽԱՐԵՆ.....	215
V - ՏԱՍ ՀԱՐՑ ԳՐԹԻ ՍԱՍԻՆ.....	219

## **Հարցեր անաչառության և «սկզբունքային» բանակցության մասին**

- Հարց 1. Երբևէ իմաստ ունի արդյո՞ք սակարկել դիրքերի շուրջ:
- Հարց 2. Ինչպե՞ս վարվել, երբ անաչառ չափորոշիչների շուրջ մյուս կողմի պատկերացումներն այլ են:
- Հարց 3. Պետք է արդյո՞ք անաչառ լինել, եթե չկա դրա անհրաժեշտությունը:

## **Մարդկանց հետ առնչվելուն վերաբերող հարցեր**

- Հարց 4. Ինչպե՞ս վարվել, երբ հիմնախնդիրը հենց մարդիկ են:
- Հարց 5. Պե՞տք է բանակցել անգամ ահաբեկիչների հետ կամ, ասենք, Հիտլերի նման ինչ-որ մեկի հետ: Ե՞րբ իմաստ ունի չբանակցել:
- Հարց 6. Ինչպե՞ս պետք է հարմարեցնեն իմ բանակցային մոտեցումը, որպեսզի այն հաշվի առնի մարդկանց անձնական առանձնահատկությունները, սեռերի, մշակութային և այլ բնույթի տարբերությունները:

## **Մարտավարությանը վերաբերող հարցեր**

- Հարց 7. Ինչպե՞ս գտնեն այս հարցերի պատասխանները. որտե՞ղ պետք է հանդիպենք, ո՞վ պետք է անի առաջին առաջարկը, որքա՞ն բարձրից պետք է սկսեն:
- Հարց 8. Ավելի հստակ, տարբերակներ առաջադրելուց ինչպե՞ս անցնեն պարտավորություններ ստանձնելուն:
- Հարց 9. Ինչպե՞ս փորձարկեն այս գաղափարներն առանց մեծ ռիսկի դիմելու:

## **Հարցեր իշխանության մասին**

- Հարց 10. Կարո՞ղ է, արդյոք, բանակցելու իմ եղանակը փոփոխել որևէ բան, եթե մյուս կողմն ավելի ուժեղ է: Ինչպե՞ս մեծացնեն իմ բանակցային ուժը:

# Ü»ñ³ÍáõÃÛáõÝ

Դուք է գալիս ձեզ, թե ոչ՝ դուք բանակցող եք: Բանակցություններ տեղի են ունենում մեր ողջ կյանքի ընթացքում. դուք քննարկում եք ձեր պաշտոնի բարձրացման հարցը դեկավարության հետ, փորձում եք անձանոթ մեկի հետ համաձայնության գալ տան գնի շուրջ, երկու փաստաբան փորձում են լուծում տալ ավտովթարի հետ կապված դատական վեճին, մի խումբ նավթային ընկերություններ նախատեսում են ստեղծել համատեղ ձեռնարկություն՝ հետազոտելու նավթի ծովային պաշարները, քաղաքային իշխանության պաշտոնյաները հանդիպում են արհմիության առաջնորդների հետ՝ կանխելու նախազգուշական գործադուլը, ԱՄՆ պետքարտուղարը բանակցում է Խորհրդային Միության իր պաշտոնակցի հետ՝ համաձայնության եզրեր գտնելու միջուկային զենքի սահմանափակումների շուրջ: Սրանք բոլորը բանակցություններ են:

Յուրաքանչյուրս ամեն օր բանակցում ենք ինչ-որ բանի շուրջ: Ինչպես Մոլյերի պարոն Ժուրդենը (որը հիացել էր՝ տեղեկանալով, որ ողջ կյանքի ընթացքում ինքն արտահայտվել էր չափածո խոսքով), մարդիկ բանակցում են անգամ այն ժամանակ, երբ այդ մասին չեն էլ մտածում: Դուք բանակցում եք ձեր ամուսնու հետ թե որտեղ ճաշել, երեխաների հետ՝ թե երբ են նրանք քնելու: Բանակցություններն այն հիմնական միջոցն են, որով ստանում եք ձեր ուզածն այլ անձանցից: Դրանք երկկողմանի հաղորդակցություն են՝ նախատեսված համաձայնության հասնելու, երբ դուք ու հակառակ կողմն ունեք և՛ ընդհանուր, և՛ հակասող շահեր:

Հետզհետե ավելի ու ավելի են շատանում իրավիճակները, որոնց շուրջ անհրաժեշտ է բանակցել. կոնֆլիկտը հարաճուն բնույթ ունի: Բոլորն են ցանկանում մասնակցել իրենց առնչվող

որոշումների կայացմանը, և ավելի ու ավելի քչերն են համաձայնվում ընդունել այլոց կողմից պարտադրված որոշումներ: Մարդիկ տարբեր են, իսկ բանակցություններն օգնում են հարթել այդ տարբերությունները: Թե՛ գործարար աշխարհում, թե՛ պետական կառույցներում և թե՛ ընտանիքներում բազմաթիվ որոշումներ ձեռք են բերվում բանակցությունների միջոցով: Անգամ երբ մարդիկ դիմում են դատարան, գրեթե միշտ, հաշտության ակնկալիքով, բանակցում են դատավարությունից առաջ:

Թեպետ բանակցություններ տեղի են ունում ամեն օր և ամեն ժամ, հաջող բանակցելն այնքան էլ դյուրին չէ: Բանակցություններ վարելու տիպային ռազմավարությունները հաճախ մարդկանց հուսախաբ են անում, հոգնեցնում կամ վանում, իսկ ավելի հաճախ՝ բոլոր երեքը միաժամանակ:

Մարդիկ հայտնվում են երկրնտրանքի առջև: Նրանք տեսնում են բանակցելու երկու ուղի՝ մեղմ կամ կոշտ: Մեղմ բանակցողը ցանկանում է խուսափել անձնական կոնֆլիկտներից և համաձայնության հասնելու համար պատրաստակամորեն զիջումների է գնում: Նա ձգտում է բարիդրացիական լուծման, մինչդեռ վերջում հաճախ իրեն զգում է շահագործված ու դառնացած: Կոշտ բանակցողը ցանկացած իրավիճակ դիտում է որպես կամքի դրսևորման ասպարեզ, որտեղ առավել ծայրահեղ դիրք գրավող ու ավելի երկար դիմացող կողմն առավել լավ արդյունքի է հասնում: Նա ցանկանում է հաղթել, այնինչ հաճախ արժանանում է համարժեք կոշտ պատասխանի: Արդյունքում սպառվում են սեփական ռեսուրսներն ու սրվում հարաբերությունները մյուս կողմի հետ:

Գոյություն ունի նաև բանակցելու երրորդ տարբերակ, որը ոչ կոշտ է և ոչ էլ մեղմ, սակայն միևնույն ժամանակ՝ բավականաչափ և՛ կոշտ, և՛ մեղմ: Համաձայն «Հարվարդի բանակցային ծրագրի» շրջանակներում մշակված *սկզբունքային բանակցությունների* մեթոդի՝ խնդիրներն առավելապես պետք է լուծվեն՝ ելնելով դրանց էությունից, փոխանակ շահարկվելու՝

կենտրոնանալով այն բանի վրա, թե կողմերից յուրաքանչյուրն ի՞նչ է պատրաստվում անել կամ չանել: Այն ենթադրում է, որ բոլոր հնարավոր դեպքերում պետք է փնտրել փոխշահավետ լուծումներ, իսկ այնտեղ, որտեղ շահերը բախվում են՝ պնդել, որ լուծումները հիմնվեն անաչառ, կողմերի կամքից անկախ չափանիշների վրա: Սկզբունքային բանակցությունների մեթոդը կոշտ մոտեցում է ենթադրում խնդրի էության, մեղմ՝ մասնակիցների նկատմամբ: Այստեղ չեն գործածվում զանազան հնարքներ և մարտական կեցվածքի դրսևորումներ: Սկզբունքային բանակցությունները ցույց են տալիս, թե ինչպե՞ս հասնել նրան, ինչի նկատմամբ իրավունք ունեք՝ միևնույն ժամանակ պարկեշտ մնալով: Այն հնարավորություն է ընձեռում ձեզ լինել ազնիվ՝ միևնույն ժամանակ պաշտպանվելով նրանցից, ովքեր կցանկանային օգտվել ձեր ազնվությունից:

Այս գիրքը սկզբունքային բանակցությունների մեթոդի մասին է: Առաջին գլուխը նկարագրում է այն խնդիրները, որոնք ի հայտ են գալիս դիրքային սակարկությունների տիպային ռազմավարություն կիրառելիս: Հաջորդ չորս գլուխները նվիրված են քննարկվող մեթոդի չորս սկզբունքներին: Վերջին երեք գլուխները պատասխանում են վերոհիշյալ մեթոդի վերաբերյալ առավել հաճախ տրվող հարցերին՝ ի՞նչ անել, երբ հակառակ կողմն ավելի ուժեղ է, ի՞նչ անել, երբ նրանք նույն կանոններով չեն խաղում, ի՞նչ անել, երբ օգտագործում են «կեղտոտ» հնարքներ:

Սկզբունքային բանակցությունները կարող են կիրառվել ԱՄՆ դիվանագետների կողմից՝ Խորհրդային Միության հետ սպառազինությունների վերահսկման խնդիրների քննարկման ժամանակ, «Ֆորչուն 500» ընկերությունները ներկայացնող «Ուոլ Սթրիթ»-ի իրավաբանների կողմից մենաշնորհային խնդիրների շուրջ ծագած վեճերի կարգավորման ժամանակ, ինչպես նաև ամուսնական գույզի կողմից ցանկացած խնդրի շուրջ որոշում կայացնելիս՝ սկսած «Ու՛ր գնալ հանգստանալու» հարցից մինչև «Ամուսնալուծվելիս ինչպե՞ս կիսել սեփա-

կանությունը»: Բոլորը կարող են կիրառել այս մեթոդը:

Յուրաքանչյուր բանակցություն տարբերվում է մյուսից, սակայն հիմնական տարրերը մնում են անփոփոխ: Սկզբունքային բանակցությունները կարող են կիրառվել, երբ խնդրո առարկան մեկն է կամ մի քանիսը, երբ կողմերը երկուսն են կամ ավելի, երբ առկա է սահմանված արարողակարգ՝ ինչպես աշխատանքային վեճերի ժամանակ, կամ չպլանավորված՝ կանոններից դուրս իրավիճակ, օրինակ՝ ահաբեկիչների հետ հաղորդակցվելիս:

Մեթոդը կարելի է կիրառել անկախ այն բանից՝ մյուս կողմը առավել, թե՞ պակաս փորձառու է, կոշտ սակարկող է կամ էլ՝ մտերիմ մեկը: Սկզբունքային բանակցությունը ռազմավարություն է բոլորի համար, և, ի տարբերություն գրեթե բոլոր այլ ռազմավարությունների, եթե մյուս կողմը նույնպես տիրապետում է դրան, ապա դա չի դժվարացնում վերջինիս կիրառությունը, ավելին՝ դարձնում է ավելի դյուրին: Իսկ եթե նրանք կարդացել են այս գիրքը, ապա՝ շատ ավելի լավ:

# I - ÐÆØÛ²ÊÛ, ÆðÀ

1. ØÇ° ẽ³ĨñĪ»ù 'Çñù»ñÇ Βάδñç



# 1 ՕՇ<sup>օ</sup> օ<sup>3</sup>Ի<sup>3</sup>ճ<sup>Ի</sup>»ù ¹Շ<sup>ն</sup>ù»ճ<sup>Շ</sup> Բá<sup>օ</sup>ճ<sup>ն</sup>Շ

Անկախ այն բանից՝ բանակցությունները վարվում են ազգերի միջև խաղաղության հաստատման հարցերի, պայմանագրերի, թե ընտանեկան վեճերի շուրջ, մարդիկ, որպես կանոն, դրանց ընթացքում ներքաշվում են դիրքային սակարկությունների մեջ: Յուրաքանչյուր կողմ գրավում է ինչ-որ դիրք, պնդում այն և համաձայնության հասնելու նպատակով զիջումների գնում: Նման «բանակցային մենուետի» դասական օրինակ է օգտագործված իրերի խանութի տիրոջ և գնորդի միջև տեղի ունեցող սակարկությունը:

---

## Գնորդ

– Ի՞նչ գնով եք վաճառում այս պրոնձյա ափսեմ:

– Օ՛, ինչպե՞ս, այն ծռնված է: Ես կվճարեմ ընդամենը 15 դոլար:

– Շատ լավ, կարող եմ համաձայնվել 20 դոլարի, բայց ոչ երբեք 75 դոլարի կարգի գնի հետ: Խելամիտ գին առաջարկեք:

## Վաճառող

– Սա մի գեղեցիկ հնաոճ իր է, այդպես չէ՞: Ինձ թվում է՝ ես այն կարող եմ վաճառել 75 դոլարով:

– Ի՞նչ եք ասում: Ես ակնկալում էի ավելի լուրջ առաջարկ: 15 դոլարը ծիծաղելի գին է:

– Դուք բավական կոշտ եք սակարկում, օրիորդ: 60 դոլար՝ կան-

**Գնորդ****Վաճառող**

խի՛կ և անմիջապե՛ս:

– 25 դոլար:

– Ես ավելին եմ վճարել, քան ձեր առաջարկն է: Լուրջ թիվ առաջարկեք:

– 37.50 դոլար: Սա առավելագույնն է, որ ես պատրաստ եմ վճարել:

– Նկարագարդունների վրա ուշադրություն դարձրե՞լ եք: Հաջորդ տարի այսօրինակ նմուշները երկու անգամ ավելի թանկ կարժեճան այսօրվա համեմատ:

Եվ այսպես շարունակ: Գուցե նրանք կհասնեն ինչ-որ համաձայնության, գուցե և՛ ոչ:

Բանակցային ցանկացած մեթոդի կարելի է անաչառ գնահատական տալ՝ ելնելով երեք չափանիշներից. այն պետք է հանգեցնի խոհեմ համաձայնության, եթե համաձայնությունն ընդհանրապես հնարավոր է, այն պետք է արդյունավետ լինի և, ի վերջո, պետք է բարելավի կամ գոնե չվնասի կողմերի միջև առկա հարաբերությունները: (Խոհեմ է այն համաձայնությունը, որը հնարավորինս բավարարում է կողմերի ողջամիտ շահերը, հակասող շահերին տալիս է արդարացի լուծում, հուսալի է և հաշվի է առնում հանրային շահը):

Վերոհիշյալ օրինակում նկարագրված է բանակցությունների ամենատարածված ձևերից մեկը, որի ելքը կախված է իրար հետևող «հաղթանակներից» ու «պարտություններից», ասել է թե՛ դիրքերի հաջորդականությունից:

Դիրքեր գրավելը, ինչպես գնորդի և վաճառողի օրինակում էր, բանակցությունների ընթացքում որոշակի օգտակար դերակատարում ունի: Այն հուշում է հակառակ կողմին, թե ի՞նչ եք ցանկանում դուք, անորոշ ու լարված իրավիճակներում



ի՞նչ է հասկանում «ստուգայց» ասելով. մեկ անձի կողմից մեկ օրվա ընթացքում անցկացրած տեղազննություն, թե՞ 100 հոգուց կազմված հանձնախմբի կողմից մեկ ամսվա ընթացքում անցկացվող մանրագնին փորձաքննություն: Կողմերը չափազանց քիչ ջանքեր թափեցին՝ սահմանելու ստուգայցերի ընթացակարգն, ինչն ի գորու կլիներ բավարարել թե՛ ստուգումներ անցկացնելու հետ կապված ԱՄՆ շահը և թե՛ սեփական խնդիրներին մյուսի կողմից հնարավորին քիչ միջամտելու՝ երկու երկրների ցանկությունը:

Որքան մեծ ուշադրություն է հատկացվում դիրքերին, այնքան քիչ ուշադրության են արժանանում դրանց հիմքում ընկած՝ կողմերին հուզող խնդիրները: Համաձայնությունը դառնում է քիչ հավանական: Ցանկացած համաձայնություն ավելի շուտ արտացոլում է վերջնական դիրքերի տարբերության մեխանիկական կեսը, քան պատշաճ կերպով մշակված, կողմերի ողջամիտ շահերը բավարարող որոշում: Արդյունքում հաճախ կայացվում է մի համաձայնություն, որն ավելի քիչ է բավարարում կողմերին, քան հնարավոր էր:

### • Շնն»ճՇ Բáðñç ë³İ³ñİ»ÉÝ ³Ý³ñ¹ÙáðÝ³«:ı ȷ

Բանակցությունների տիպային մեթոդները կարող են հանգեցնել համաձայնության, ինչպես պղնձյա ափսեի գնի համաձայնեցման օրինակում, կամ ձախողման, ինչպես ստուգայցերի օրինակում: Երկու դեպքում էլ գործընթացը բավականաչափ ժամանակատար է:

Դիրքերի շուրջ սակարկելը պարարտ հող է ստեղծում ամենատարբեր հնարքների համար, որոնք ի վերջո խոչընդոտում են բուն խնդրի կարգավորմանը: Դիրքային սակարկության ժամանակ դուք ամեն կերպ փորձում եք ավելացնել ձեզ համար բարենպաստ համաձայնություն կորզելու հնարավորությունը՝ սկսելով ծայրահեղ դիրքերից, համառորեն կառչելով դրանցից, ստիպելով հակառակ կողմին հավատալ ձեր տեսակետների ճշմարտացիությանը և գնալով նվազագույն՝

լոկ բանակցությունների շարունակականությունն ապահովելու համար անհրաժեշտ զիջումների: Նույն կերպ է վարվում նաև մյուս կողմը: Նշված գործոններից յուրաքանչյուրը միտված է խոչընդոտելու որոշումների արագ կայացման գործընթացին: Որքան ծայրահեղ են նախնական դիրքերը և նվազ՝ զիջումները, այնքան ավելի շատ ժամանակ ու ջանքեր են պահանջվելու բացահայտելու համար՝ արդյո՞ք հնարավոր է հասնել համաձայնության, թե՞ ոչ:

Տիպային «մենուետը» նաև պահանջում է բազմաթիվ անհատական որոշումների կայացում: Յուրաքանչյուր բանակցողի առջև բազմաթիվ անգամ կանգնում են «Ի՞նչ առաջարկել», «Ի՞նչը մերժել» և «Ի՞նչ չափի զիջումների գնալ» հարցերը: Որոշումների կայացման գործընթացը բարդ կամ, լավագույն դեպքում, ժամանակատար գործընթաց է: Երբ յուրաքանչյուր որոշում ոչ միայն զիջում է պահանջում, այլ նաև ճնշում՝ նոր զիջումներ պարտադրելու նպատակով, ոչինչ չի խթանում բանակցողին արագ քայլերի դիմելու: Բանակցությունները ձգձգելու, դրանցից հրաժարվելու սպառնալիքի, կոշտ դիմակայության կամ նմանօրինակ այլ մարտավարությունները դառնում են սովորական: Դրանք երկարաձգում են համաձայնության հասնելու ժամանակահատվածը, մեծացնում ծախսերն ու այլևս որևէ համաձայնության չգալու վտանգի հավանականությունը:

**Շնն»նՇ Բáóñç ë³İ³ñİ»ÉÁ ñ³Ý·áóÙ ¿ ³éİ³ Ñ³ñ³-  
 »ñáóÁÙáóÝÝ»ñÁ**

Դիրքային սակարկությունները վերածվում են կամային պայքարի: Յուրաքանչյուր բանակցող հայտարարում է այն, ինչ պատրաստվում է կամ չի պատրաստվում անել: Երկուստեք ընդունելի լուծում գտնելու տեղն չը միտում ունի վերածվելու ճակատամարտի: Յուրաքանչյուր կողմ փորձում է բացառապես կամքի ուժով պարտադրել մյուս կողմին փոխելու իր դիրքը: «Ես չեմ պատրաստվում նահանջել: Եթե ցանկանում ես



քային սակարկությունները կողմերին մղում են դաշինքներ ստեղծելու, երբ նրանց համատեղ շահն ավելի շուտ խորհրդանշական է, քան՝ առարկայական: ՄԱԿ-ում այդօրինակ դաշինքներով բանակցություններ են տեղի ունենում, օրինակ, «Հյուսիսի» և «Հարավի» կամ «Արևելքի» ու «Արևմուտքի» միջև, և, քանի որ նման խմբերը բազմանդամ են, շատ ավելի դժվար է դառնում միասնական դիրքի ձևավորումը: Բարդությունը նրանում է, որ մեծ դժվարությամբ համաձայնություն ձեռք բերելուց հետո, համախմբվելով մեկ դիրքի շուրջ՝ հետագայում շատ ավելի դժվար է դառնում դրանում փոփոխություններ անելը: Գիրքը փոխելը նմանապես դժվարանում է, երբ բանակցությունների մասնակիցները ներկայացնում են բարձրաստիճան պաշտոնյաների, որոնք թեև անմիջականորեն չեն նստում բանակցային սեղանի շուրջ, սակայն նրանց համաձայնությունն անհրաժեշտ է լինում:

### ՝<sup>3</sup>ն»Ն՝ՍմաձՕՍն Ի»ն՝<sup>3</sup>ս»նՍաձՅնԱ »Էն ա:

Շատերն են ընդունում, որ կոշտ դիրքային սակարկությունները թանկ են նստում հատկապես կողմերի ու նրանց միջև առկա հարաբերությունների վրա: Ուստի դրանից խուսափելու համար կողմերը որդեգրում են բանակցությունների առավել մեղմ ոճ: Հակառակորդի փոխարեն նրանք նախընտրում են դիմացինի մեջ տեսնել ընկերոջ: Փոխանակ ամեն գնով հաղթանակի ձգտելու՝ նրանք ընդգծում են համաձայնության հասնելու անհրաժեշտությունը:

Մեղմ բանակցային խաղի տիպային քայլերն են առաջարկներ և զիջումներ անելը, հակառակ կողմին վստահելը, ընկերական լինելը և ընկրկելը՝ երբ բախումից խուսափելու անհրաժեշտություն կա:

Ներկայացվող աղյուսակում բերված են դիրքային սակարկությունների մեղմ և կոշտ ոճերի օրինակներ: Մարդկանց մեծ մասը բանակցային ռազմավարության այլընտրանքները տեսնում է հենց այդ երկու ոճերի մեջ: Ծանոթանալով ներ-

քոհիշյալ տարբերակներին՝ դուք կարող եք որոշել՝ արդյոք դուք մե՞ղմ, թե՞ կոշտ դիրքային սակարկող եք, կամ գուցե ձեզ առավել հոգեհարազատ է ինչ-որ մի միջանկյալ՝ ռազմավարություն:

**Խնդիր**

Դիրքային սակարկություններ: Ո՞ր խաղն եք նախընտրում խաղալ

**Մեղմ**

Մասնակիցներն ընկերներ են:

Նպատակը համաձայնությունն է: Ձիջում եք՝ հարաբերություններ զարգացնելու նպատակով:

Մեղմ եք մարդկանց և հիմնախնդրի հանդեպ:

Վստահում եք ուրիշներին: Ձեր դիրքը հեշտությամբ եք փոխում:

Առաջարկներ եք անում:

Բացահայտում եք հնարավորի ձեր սահմանը:

Համաձայնության հասնելու համար միակողմանի զիջումներ եք անում:

Փնտրում եք մեկ պատասխան այն, որն ընդունելի կլինի նրանց համար:

Պնդում եք համաձայնության գալու վրա:

Փորձում եք խուսափել կամային պայքարից:

Տեղի եք տալիս ճնշումներին:

**Կոշտ**

Մասնակիցները հակառակորդներ են:

Նպատակը հաղթանակն է: Պահանջում եք զիջումներ՝ որպես հարաբերություններ հաստատելու կարևոր նախապայման:

Կոշտ եք հիմնախնդրի և մարդկանց հանդեպ:

Ձեք վստահում ուրիշներին:

Անուր կանգնած եք ձեր դիրքերում:

Սպառնում եք:

Խեղաթյուրված եք ներկայացնում հնարավորի ձեր սահմանը:

Որպես համաձայնության գին՝ պահանջում եք միակողմանի օգուտներ:

Փնտրում եք մեկ պատասխան այն, որն ընդունելի կլինի ձեզ համար:

Պնդում եք ձեր դիրքերը պահպանելու վրա:

Փորձում եք հաղթանակել կամային պայքարում:

Դիմում եք ճնշումների:

Մեղմ բանակցային խաղը շեշտը դնում է հարաբերությունների ստեղծման ու պահպանման կարևորության վրա: Ընտանիքում և ընկերական շրջապատում բանակցություն-



ների մեծ մասն ընթանում է հենց այս կերպ: Այսօրինակ գործընթացը կարող է արդյունավետ որակվել, առնվազն, արագ արդյունքի հասնելու տեսանկյունից: Կողմերը մրցում են առավել մեծահոգի ու պատրաստակամ լինելու հարցում. արդյունքում համաձայնությունը դառնում է առավել հավանական: Սակայն, այս դեպքում համաձայնությունը կարող է և խոհեմ չլինել: Արդյունքն, իհարկե, չի կարող լինել նույնքան ողբերգական, որքան Օ. Հենրիի աղքատ գույգի մասին պատմվածքում, որտեղ սիրող կինը վաճառում է իր մազերն ամուսնու ժամացույցի համար գեղեցիկ շոթա գնելու, իսկ այդ մասին անտեղյակ ամուսինը վաճառում է իր ժամացույցը կնոջ համար հիասքանչ մագակալ ձեռք բերելու նպատակով: Այնուամենայնիվ, ի սկզբանե հարաբերությունները պահպանելու վրա հիմնված ցանկացած բանակցություն պարունակում է ոչ խոհեմ համաձայնություն կայացնելու վտանգ:

Այսպիսով, դիրքային սակարկությունների ժամանակ մեղմ ու ընկերաբար սակարկելը խոցելի է դարձնում ձեզ կոշտ խաղ որդեգրած կողմի հանդեպ: Այս դեպքում կոշտ խաղը գերակայում է մեղմին: Եթե կոշտ բանակցողը սպառնում ու զիջումներ է պարտադրում, իսկ մեղմ բանակցողը վերահաս բախումից խուսափելու նպատակով զիջում է դիրքերն ու համաձայնություն պահանջում, ապա բանակցային խաղը հոգուտ կոշտ խաղացողի է: Ինչ խոսք, գործընթացի արդյունքում համաձայնություն կայացվում է, որը, սակայն, հազիվ թե կարելի է խոհեմ համարել: Այն ակնհայտորեն ավելի բարենպաստ կլինի կոշտ բանակցողի համար: Հետևողական ու կոշտ բանակցողի դեմ մեղմ դիրքերից հանդես գալով՝ դուք պարզապես տանուլ կտաք:

### ՉՄՔԱՅԻՆՅՈՒՄ

Եթե դուք չեք ցանկանում ընտրություն կատարել դիրքային սակարկությունների կոշտ և մեղմ ոճերի միջև, կարող եք փոխել խաղի կանոնները:

Բանակցային խաղն ընթանում է երկու հարթություններում: Դրանցից մեկում բանակցությունն ընթանում է հիմնախնդրի շուրջ, մյուսում այն գրեթե ամբողջությամբ (սովորաբար անուղղակիորեն) սկեռվում է այդ բանակցության ընթացակարգի վրա: Առաջին դեպքում բանակցությունը կարող է առնչվել ձեր աշխատավարձին, վարձակալության պայմաններին կամ էլ գնին: Երկրորդ դեպքում բանակցությունը նպատակ ունի պատասխանել «Ինչպե՞ս եք պատրաստվում քննարկել հիմնախնդիրը» հարցին՝ կիրառել մե՞ղմ դիրքային սակարկություններին բնորոշ կանոններ, գործածել կո՞շտ դիրքային սակարկությունների գործիքներ, թե՞ դիմել մեկ այլ մեթոդի օգնությանը: Այս երկրորդ բանակցությունը, փաստորեն, խաղ է խաղի շուրջ, այսպես կոչված «մետախաղ»: Ձեր յուրաքանչյուր քայլը բանակցությունների ընթացքում կարող է դիտարկվել ոչ միայն որպես վարձակալության, աշխատավարձի կամ բովանդակային այլ հարցեր հստակեցնելուն ուղղված նախաձեռնություն, այլ նաև որպես խաղի կանոնների սահմանմանն ուղղված օժանդակություն: Քայլերից յուրաքանչյուրը կարող է նպաստել բանակցությունների տվյալ ձևաչափը պահպանելուն կամ էլ դառնալ խաղի կանոնները փոփոխող քայլ:

Այս երկրորդ բանակցությունը սպրդում է ուշադրությունից, քանզի, ենթադրվում է, որ այն ընթանում է առանց գիտակցված որոշումների կայացման: Էապես տարբերվող մշակութային արժեքներ կրող մի օտարերկրացու հետ բանակցելիս է, թերևս, առավել հավանական, որ անհրաժեշտություն զգացվի հիմնախնդրի շուրջ տարվելիք բանակցությունների համար սահմանել որևէ ընդունելի գործընթաց: Գիտակցելով, թե ոչ, միևնույն է, յուրաքանչյուր ձեր քայլով դուք բանակցում եք ընթացակարգային հարցերի շուրջ, նույնիսկ եթե թվում է, թե այդ քայլերը բացառապես առնչվում են հիմնախնդրին:

«Մե՞ղմ, թե՞ կոշտ դիրքային սակարկություն վարել» հարցի պատասխանը հստակ է՝ ո՛չ մեկը: Փոխե՛ք խաղը: «Հար-

վարդի բանակցային ծրագրի» շրջանակներում մենք մշակել ենք դիրքային սակարկություններին այլընտրանք հանդիսացող մի մեթոդ, որը գերազանցապես ստեղծվել է բարիդրացիական և արդյունավետ եղանակով խոհեմ արդյունքների հասնելու համար: «Սկզբունքային բանակցություն» կամ «բանակցություն խնդրի էության շուրջ» կոչվող այս մեթոդը խարսխվում է չորս հիմնադրույթների վրա: Դրանք ամբողջականա՞նում են իբրև բանակցային հստակ մի մեթոդ, որը կիրառական է գրեթե բոլոր իրավիճակներում: Յուրաքանչյուր դրույթ առնչվում է բանակցության հիմնական տարրերից մեկին և մատնացույց անում, թե ինչպես պետք է վարվել դրանց հետ:

- Մարդիկ –** Տարանջատե՛ք մարդկանց հիմնախնդրից:
- Շահեր –** Կենտրոնացե՛ք շահերի՛, ոչ թե դիրքերի վրա:
- Տարբերակներ –** Նախքան որոշում կայացնելը մշակե՛ք մի շարք այլ հնարավորություններ:
- Չափանիշներ –** Պնդե՛ք, որպեսզի արդյունքը հիմնված լինի օբյեկտիվ չափորոշիչների վրա:

Առաջին դրույթը պնդում է, որ մարդ արարածը համակարգիչ չէ: Մենք բազմաթիվ զգացմունքներ ունեցող էակներ ենք և հաճախ միևնույն երևույթը տրամազծորեն հակառակ ենք ընկալում, ինչը դժվարացնում է հաղորդակցվելը: Չզացմունքները հաճախ միահյուսվում են հիմնախնդրի օբյեկտիվ բնութագրի հետ: Դիրքեր գրավելը միայն սրում է խնդիրը, քանզի մարդկային «ես»-ը նույնացվում է բռնած դիրքի հետ: Հետևաբար, նախքան բուն հիմնախնդրի էությանն անցնելը, «մարդկային գործոնը» պետք է տարանջատվի և դիտարկվի առանձին: Պատկերավոր, եթե ոչ տառացիորեն ասած՝ մասնակիցները պետք է ընկալեն իրենց որպես գործընկերներ՝ գրոհելով հիմնախնդիրը, այլ ոչ թե միմյանց: Այստեղից էլ հենց

բխում է առաջին պնդումը՝ *տարանջատե՛ք մարդկանց հիմնախնդրից:*

Երկրորդ դրույթը կոչված է հաղթահարելու այն բացասական հետևանքները, որոնք առաջանում են բռնած դիրքերի վրա կենտրոնանալուց, այն դեպքում, երբ բանակցության նպատակը դրանց հիմքում ընկած շահերի բավարարումն է: Բանակցային դիրքը հաճախ քողարկում է այն, ինչ դուք իրականում ցանկանում եք: Փոխադարձաբար զիջելով դիրքերը՝ հազիվ թե այնպիսի համաձայնություն ձեռքբերվի, որն արդյունավետորեն կբավարարի դրանք պայմանավորող մարդկային կարիքները: Այսպիսով, ներկայացվող մեթոդի երկրորդ հիմնական բաղադրիչն է՝ *կենտրոնացեք շահերի՛, ոչ թե դիրքերի վրա:*

Երրորդ դրույթն առնչվում է ճնշման ներքո լավագույն լուծումներ մշակելու դժվարություններին: Որոշում կայացնելիս հակառակորդի ներկայությունը նեղացնում է ձեր տեսահորիզոնը: Մեծ ռիսկերը խոչընդոտում են ստեղծագործական ձիրքը: Դա տեղի է ունենում նաև միակ ճշմարիտ որոշման փնտրտուքի դեպքում: Սակայն դուք ի գորու եք խուսանավել այս սահմանափակումներից, եթե սկսեք մտածել հնարավոր այնպիսի լուծումների շուրջ, որոնք առաջ են մղում ընդհանուր շահը և ստեղծագործաբար համաձայնեցնում՝ տարամիտվող շահերը: Այստեղից էլ հենց բխում է երրորդ հիմնական դրույթը՝ *մինչ համաձայնության հասնելու փորձերը՝ մշակե՛ք փոխ-շահավետ տարբերակներ:*

Այնտեղ, որտեղ շահերն ուղղակիորեն հակասում են միմյանց, բանակցողներից որևէ մեկը կարող է անհրաժեշտ արդյունքի հասնել պարզապես իր համառությամբ: Այս մեթոդը կարծես խրախուսում է անհողողող կեցվածքն ու հանգեցնում կամայական արդյունքների: Այնուհանդերձ, նման բանակցողին կարող եք դիմակայել՝ պնդելով, որ իր մերկապարանոց հայտարարությունները բավարար չեն, և համաձայնությունը պետք է կայացվի անաչառ, կողմերի բռնացող կամքից ան-

կախ չափորոշիչներով: Միևնույն ժամանակ, դա չի նշանակում, որ համաձայնության պայմանները պետք է հիմնվեն հենց ձեր կողմից ընտրված չափորոշիչների վրա: Այստեղ ճիշտ է հիմնվել անաչառ չափորոշիչների վրա, ինչպիսիք են, ասենք, շուկայական գինը, փորձագետների կարծիքը, սովորույթները կամ օրենքները: Քննարկելով նման չափանիշներ (և ոչ թե կողմերի կամքը կամ դժկամությունը)՝ կողմերից և ոչ մեկը ստիպված չի լինի ընկրկել մյուսի առջև. երկուսն էլ կարող են ակնկալել արդարացի լուծում: Այստեղից բխում է չորրորդ հիմնադրույթը՝ *պնդե՛ք, որպեսզի կիրառվեն օբյեկտիվ չափանիշներ:*

Ներկայացվող աղյուսակում, որտեղ մուգ տառերով նշված են չորս հիմնական դրույթները, սկզբունքային բանակցության մեթոդը հակադրվում է մեղմ և կոշտ դիրքային սակարկություններին:

<p><b>Խնդիր</b> Դիրքային սակարկություններ. ի՞նչ խաղ խաղալ:</p>	<p><b>Լուծում</b> Փոխել խաղը. բանակցել խնդրի էության շուրջ:</p>	
<p><b>Մեղմ</b> Մասնակիցներն ընկերներ են:  Նպատակը համաձայնությունն է:  Զիջել՝ հարաբերություններ զարգացնելու նպատակով:</p>	<p><b>Կոշտ</b> Մասնակիցները հակառակորդներ են:  Նպատակը հաղթանակն է:  Պահանջել զիջումներ՝ որպես հարաբերություններ հաստատելու կարևոր նախապայման:</p>	<p><b>Սկզբունքային</b> Մասնակիցները հիմնախնդիր լուծող են:  Նպատակը խոհեն արդյունքն է, որ ձեռք է բերվել արդյունավետ ու բարիդրացիական ճանապարհով:  <b>Տարանջատել մարդկանց հիմնախնդրից:</b></p>

Մեղմ լինել մարդկանց և հիմնախնդրի հանդեպ:	Կոշտ լինել հիմնախնդրի և մարդկանց հանդեպ:	Մեղմ լինել մարդկանց, կոշտ՝ հիմնախնդրի հանդեպ:
Վստահել ուրիշներին:	Զվստահել ուրիշներին:	Գործել վստահություներից անկախ:
Բռնած դիրքը հեշտությամբ փոխել:	Ամուր կանգնել դիրքերում:	<b>Կենտրոնանալ շահերի, ոչ թե դիրքերի վրա:</b>
Առաջարկներ անել:	Սպառնալ:	Ուսումնասիրել շահերը:
Բացահայտել հնարավորի ձեր սահմանը:	Խեղաթյուրված ներկայացնել հնարավորի ձեր սահմանը:	Խուսափել հնարավորի սահման ամրագրելուց:
Համաձայնության հասնելու համար միակողմանի զիջումներ անել:	Պահանջել միակողմանի օգուտներ՝ որպես համաձայնության գին:	<b>Փոխշահավետ տարբերակներ նորամուծել:</b>
Փնտրել մեկ պատասխան՝ այն, որն ընդունելի կլինի նրանց համար:	Փնտրել մեկ պատասխան՝ այն, որն ընդունելի կլինի ձեզ համար:	Որոշում կայացնելիս ընտրության հնարավորություն ունենալու համար բազմաթիվ տարբերակներ մշակել:
Պնդել, որպեսզի համաձայնություն կայացվի:	Պնդել, որպեսզի պահպանվեն ձեր դիրքերը:	<b>Պնդել, որպեսզի օբյեկտիվ չափանիշներ կիրառվեն:</b>
Փորձել խուսափել կամային պայքարից:	Փորձել հաղթանակել կամային պայքարում:	Փորձել հասնել արդյունքի՝ հիմնվելով կամքից անկախ չափորոշիչների վրա:
Զիջել ճնշումներին:	Դիմել ճնշումներին:	Փաստարկներ բերել և բաց լինել փաստարկների հանդեպ. զիջել սկզբունքներին, այլ ոչ թե ճնշումներին:

Սկզբունքային բանակցության այս չորս հիմնադրույթները գործում են այն պահից, երբ մտածում եք բանակցություններ սկսելու մասին, մինչև այն պահը, երբ համաձայնություն եք ձեռք բերել կամ որոշում կայացրել վերջ տալ ջանքերին: Այդ ժամանակահատվածը կարելի է բաժանել երեք փուլերի՝ վերլուծություն, պլանավորում և քննարկում:

*Վերլուծության* փուլում տեղեկատվություն հավաքագրելու, այն համակարգելու և քննության առնելու ճանապարհով դուք պարզապես փորձում եք ախտորոշել իրավիճակը: Ձեզ անհրաժեշտ է խորհել մարդ էակին բնորոշ խնդիրների՝ կողմնակալ ընկալումների, թշնամական հույզերի և ոչ հատակ հաղորդակցվելու մասին, ինչպես նաև հասկանալ ձեր և մյուս կողմի շահերը: Ձեզ անհրաժեշտ է ծանոթանալ արդեն իսկ սեղանին դրված տարբերակներին և, որպես համաձայնության կայացման հիմք, հասկանալ առաջարկված բոլոր չափանիշները:

*Պլանավորման* փուլում, թե՛ գաղափարներ հղանալիս և թե՛ անելիքները սահմանելիս, դուք երկրորդ անգամ եք առնչվում նույն չորս տարրերին: Ինչպե՞ս եք առաջարկում հաղթահարել մարդ էակին ներհատուկ խնդիրները: Որո՞նք են ձեր գերակա շահերը և որո՞նք են իրատեսական նպատակները: Ընտրության հնարավորություն ունենալու համար ձեզ անհրաժեշտ է մշակել լրացուցիչ տարբերակներ ու չափանիշներ:

*Քննարկման* փուլում ևս, երբ համաձայնության ակնկալիքով կողմերը հաղորդակցվում են, կրկին ամենաճիշտ տարբերակը նույն չորս տարրերը քննարկելն է: Բարկության և հիասթափության զգացումները, ընկալման տարբերություններն ու հաղորդակցման դժվարությունները կարող են գիտակցվել ու հաղթահարվել: Յուրաքանչյուր կողմ պիտի գիտակցի՝ որոնք են մյուս կողմի շահերը: Այնուհետև միասին կարող են մշակել փոխշահավետ տարբերակներ և հասնել օբյեկտիվ չափորոշիչների վրա հիմնված, հակադարձ շահերը

համադրող համաձայնության:

Ամփոփելով հարկ է նշել, որ ի հակադրություն դիրքային սակարկությունների, հիմնարար շահերի վրա կենտրոնացող, փոխադարձաբար բավարարող տարբերակների ու անաչառ չափորոշիչների վրա հիմնվող սկզբունքային բանակցությունների մեթոդին բնորոշ արդյունքը *խոհեմ* համաձայնությունն է: Այս մեթոդը թույլ է տալիս *արդյունավետ* ճանապարհով հանգել աստիճանական համաձայնության՝ խուսափելով բոլոր այն գործարքային ծախքերից, որոնք կողմերը կրում են դիրքերի մեջ ներքաշվելու, այնուհետև, ստիպված դրանցից դուրս գալու հետևանքով: Ուստի, մարդկանց հիմնախնդրից տարանջատելը թույլ է տալիս ուղղակիորեն շփվել և նրան՝ որպես մարդ արարածի, ըմբռնումով վերաբերվել ու հնարավոր դարձնել *բարիդրացիական* համաձայնությունը:

Հաջորդ չորս գլուխները համապատասխանաբար զարգացնում են վերոհիշյալ չորս հիմնական դրույթները: Եթե ինչ-որ պահի ձեզ կպարտրի թերահավատության զգացումը, ապա կարող եք արագ աչքի անցկացնել դրանք և անցնել վերջին երեք գլուխներին, որտեղ կգտնեք մեթոդի մասին առավել հաճախ տրվող հարցերի պատասխանները:



## II - Ø° Â à , À

2. ĩñ³Ýç³»ù Ù³ñ¹İ³Ýó ÑÇÙÝ³ËÝ¹ñÇó

3. Î»ÝĩñáÝ³ó»ù ß³Ñ»ñÇ°, á°ã Ã» 'Çñù»ñÇ ĩñ³

4. ðáËß³Ñ³İ»ĩ İ³ñμ»ñ³İÝ»ñ ³é³ç ù³ß»ù

5. ä³Ñ³Ýç»ù, áñã»ë½Ç úμÛ»İİÇí ä³÷³ÝÇßÝ»ñ İÇñ³éí»Ý

## 2 **İ³ ñ³ Ý Ç³ İ» ù** **Û³ ñ¹ İ³ Ý ó** **Ñ Ç Û Ý³ Ë Ý¹ ñ Ç ó**

Բոլորիս է հայտնի, թե որքան բարդ է գործ ունենալ որևէ խնդրի հետ և չառնչվել թյուրըմբռնման, զայրույթի կամ անհանգստության դրսևորումների, իրերի և երևույթների անհատական ընկալմանը:

Արհմիության նախագահը դիմում է բանվորներին.

– Դե, ո՞վ գործադուլի կոչ արեց:

Ջոնսն առաջ է գալիս.

– Ե՛ս, և կրկին այն անբան աշխղեկ Քեմբրլի պատճառով: Երկու շաբաթվա ընթացքում արդեն հինգերորդ անգամ նա ինձ որպես փոխարինող գործուղում է բրիգադից: Նա, կարծես, վատ է տրամադրված իմ հանդեպ: Բավական է: Ինչու՞ պետք է ողջ սևագործ աշխատանքը ես կատարեմ:

Ավելի ուշ արհմիության նախագահը դիմում է Քեմբրլին.

– Ինչու՞ եք շարունակ նեղում Ջոնսին: Նրա խոսքերով, դուք երկու շաբաթվա ընթացքում հինգ անգամ փոխարինելու համար գործուղել եք բրիգադից: Ինչու՞մն է բանը:

– Ես ընտրում եմ Ջոնսին, քանի որ նա լավագույնն է այդ գործում: Ես կարող եմ վստահել նրան, քանի որ նա կարողանում է խուճբն իր ձեռքը հավաքել, երբ այն առանց դեկավարի է: Ես նրան գործուղում եմ միայն այն դեպքում, երբ որևէ խմբում բացակայում է ղեկավարը, այլ դեպքերում դիմում եմ Սմիթին կամ մեկ ուրիշին: Հարբուխի պատճառով ղեկավար աշխատակազմից շատերն են բացակայում աշխատանքից:

Երբեք չեմ մտածել, թե Ջոնսը ինչ-որ առարկություններ ունի: Ինձ թվում էր՝ նրան դուր է գալիս այդ պատասխանատվության զգացումը, - պատասխանում է Քեմբրլը:

Իրական կյանքից վերցված մեկ այլ օրինակ. ապահովագրական ընկերության իրավաբանը դիմում է պետական ապահովագրական գործակալության հանձնակատարին<sup>1</sup>.

– Ես գնահատում եմ ձեր ժամանակը, պարոն Թոմսոն, և այն, ինչի մասին կցանկանայի ձեզ հետ խոսել, վերաբերում է «Վնասի փոխհատուցման մասին» կանոնակարգի կանխավարկածի հոդվածին: Մեր կարծիքով, հոդվածի գործող տարբերակը կողմնակալ մոտեցում է սահմանում այն ապահովագրական ընկերությունների հանդեպ, որոնք որդեգրել են ապահովագրական դրույքաչափի փոփոխումը սահմանափակող քաղաքականություն: Ուստի, մենք կցանկանայինք քննարկել այն վերանայելու հնարավորությունը...

– Տիկին Մոնթեյրո, մինչև կանոնակարգն ընդունելը ձեր ընկերությանը բազմաթիվ հնարավորություններ էին ընձեռնված առարկություններով հանդես գալու մեր վարչության կողմից կազմակերպված լուսմների ընթացքում: Ես ձեռնարկեցի այդ լուսմները, ուշադրությամբ լսեցի ներկայացված փաստարկների յուրաքանչյուր բառ և անձամբ մշակեցի կանոնակարգի վերջնական տարբերակը: Ուզում եք ասել՝ ես սխալ եմ թույլ տվել, ընդհատում է գործակալության հանձնակատարը:

– Ո՛չ, սակայն...

– Ձեր կարծիքով, ես կողմնապահություն եմ արել:

– Իհարկե ո՛չ, պարոն, սակայն կարծում եմ, որ կանոնակարգը մի շարք հետևանքներ է ունեցել, որոնք մեզանից ոչ մեկը ժամանակին չէր կանխատեսել և...:

– Լսե՛ք, Մոնթեյրո, այս պաշտոնում ընտրվելիս ես հասարակությանը խոստացա վերացնել մարդասպան մազահարդա-

<sup>1</sup> Գնահանգի մակարդակով ընտրվող պաշտոնյա (թարգ.)

րիչներն<sup>1</sup> ու տասը հազար դոլար արժողությամբ մեքենաների տեսքով ռումբերը<sup>2</sup>: Եվ այս կանոնակարգն իր գործն արեց:

Կանոնակարգով սահմանված քաղաքականության իրագործման արդյունքում ձեռք բերվեցին անցյալ տարի 50 մլն դոլարի եկամուտ ունեցավ: Դուք ինձ հիմարի տե՞ղ եք դրել, ի՞նչ է. նման արդյունք արձանագրելուց հետո գալիս եք այստեղ և խոսում «կողմնակալ» կանոնակարգերի ու «անկանխատեսելի հետևանքների» մասին: Ես այլևս ոչինչ չեմ ցանկանում լսել: Հաջողություն, տիկին Մոնթե՛յրո:

Եվ ի՞նչ: Պե՞տք է, արդյոք, ապահովագրական ընկերության իրավաբանը շարունակի ճնշել հանձնակատարին՝ բարկացնելով նրան և արդյունքում ոչինչի չհասնելով: Նրա ընկերությունն այս նահանգում բավական լայն գործունեություն է ծավալում, և հանձնակատարի հետ բարիդրացիական հարաբերություններն անչափ կարևոր են ընկերության համար: Պե՞տք է, արդյոք, նա թողնի ամեն ինչ այնպես, ինչպես կա, եթե անգամ առավել քան վստահ է, որ հողվածը սխալ է, որ դրա երկարաժամկետ ազդեցությունը դեմ է հասարակության շահերին, և որ անգամ փորձագետները չէին կանխատեսել խնդիրը նախնական լսումների ընթացքում:

Ի՞նչ է կատարվում այս օրինակներում:

՝<sup>3</sup>Y<sup>3</sup>I<sup>3</sup>oá<sup>3</sup>O<sup>3</sup>Y»ñ<sup>3</sup>A<sup>3</sup>Y<sup>3</sup>E<sup>3</sup> “<sup>3</sup>e<sup>3</sup>ç<sup>3</sup> Û<sup>3</sup>ñ<sup>3</sup>!Ç<sup>3</sup>I<sup>3</sup>»Y<sup>3</sup>

Գոյություն ունի մի պարզ, սակայն կորպորատիվ և միջազգային գործարքների ընթացքում ուշադրությունից հաճախ վրիպող մի իրողություն, որ բանակցությունների շրջանակներում դուք գործ եք ունենում ոչ թե «մյուս կողմի» ինչ-որ վերացական ներկայացուցիչների, այլ մարդկային էակների հետ: Նրանք ունեն զգացմունքներ, ունեն խորը արժեքային համակարգեր, կրթական տարբեր մակարդակներ, տարբեր

<sup>1</sup> մագահարդարիչներ, որոնք չունեն հողանցման համակարգ (թարգ.)

<sup>2</sup> ավտոմեքենաներ, որոնք, չնայած իրենց բարձր գնին, խիստ վտանգավոր էին և կարող էին ցանկացած պահին պայթել ինչպես ռումբ (թարգ.)

տեսակետներ և անկանխատեսելի են, ինչպես և դուք:

Մարդկային գործոնը բանակցությունների ընթացքում կարող է լինել ինչպես օժանդակող, այնպես էլ խոչընդոտող հանգամանք: Համաձայնության հանգելու գործընթացը կարող է փոխադարձ բավարարող արդյունքի հասնելու հոգեբանական պարտավորություն ձևավորել: Գործնական հարաբերությունները, որ հիմնված են ժամանակի ընթացքում ձևավորվող վստահության, ըմբռնման, հարգանքի և ընկերության վրա, կարող են յուրաքանչյուր նոր բանակցային գործընթաց դարձնել առավել արդյունավետ և սահուն: Մեփական անձից գոհ լինելու ցանկությունը, ինչպես նաև մտահոգությունը, թե ինչ կարծիք ունեն մյուսներն իր մասին, շատ հաճախ, մարդկանց դարձնում են առավել զգայուն մյուս կողմի շահերի հանդեպ:

Մյուս կողմից, սակայն, մարդիկ ունակ են բարկանալու, վհատվելու, երկյուղելու, թշնամանալու, հիասթափվելու ու վիրավորվելու: Նրանց «ես»-ն, ըստ էության, չափազանց խոցելի է: Նրանք աշխարհին նայում են անձնական տեսանկյունից և հաճախ սեփական ընկալումները շփոթում են իրականության հետ: Հաճախ, ձեր ասածը նրանք մեկնաբանում են ոչ այնպես, ինչպես դուք ի նկատի ունեք, երբեմն էլ իրենք ի նկատի չունեն այն, ինչ դուք ընկալել եք իրենց լսելիս: Թյուրըմբռնումը խթանում է կանխակալ կարծիքի ձևավորումը և ուղղորդում քայլերի, որոնք ծնում են հակաքայլեր ու այսպիսով ստեղծում դրանց արատավոր շրջան. հնարավոր լուծումների բացահայտման արդյունավետ գործընթացը դառնում է անհնարին, և բանակցություններն անհաջողության են մատնվում: Խաղի նպատակը, փոխանակ երկու կողմերի էական շահերի մասին քննարկումներ ծավալելը, դառնում է միավորներ վաստակելը, բացասական տպավորությունները վերահաստատելը և ձախողման պատասխանատվությունը մի կամ մյուս կողմին վերագրելը:

Դիմացիների՝ որպես մարդ էակի հետ զգայական շփման

պակասը կարող է կործանարար ազդեցություն ունենալ բանակցությունների վրա: Բանակցության յուրաքանչյուր փուլում՝ նախապատրաստականից մինչև գործընթացի ավարտը, ցանկացած քայլի դիմելիս վատ չէր լինի ինքներդ ձեզ ժամանակ առ ժամանակ հարց տալիք. «Արդյոք բավական<sup>օ</sup> ուշադրություն եմ դարձնում մարդկային գործոնին»:

**Մ** <sup>3</sup> **Á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **ú** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **Ú** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **μ** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **Í** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **Á** <sup>3</sup> **Ó** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **Ç** <sup>3</sup> **»** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **Í** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **ï** <sup>3</sup> **»** <sup>3</sup> **é** <sup>3</sup> **Í** <sup>3</sup> **Ç** <sup>3</sup> **ß** <sup>3</sup> **Ñ** <sup>3</sup> **»** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **·** <sup>3</sup> **¿** <sup>3</sup> **Í** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **ß** <sup>3</sup> **Ñ** <sup>3</sup> **·** <sup>3</sup> **Ñ** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **μ** <sup>3</sup> **»** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **Á** <sup>3</sup> **Ú** <sup>3</sup> **á** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **»** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **Ç** <sup>3</sup> **½** <sup>3</sup> **ñ** <sup>3</sup> **·** <sup>3</sup> **ó** <sup>3</sup> **Ú** <sup>3</sup> **Ý** <sup>3</sup> **ß** <sup>3</sup> **Ñ** <sup>3</sup> **:**

Յուրաքանչյուր բանակցող ցանկանում է հանգել այնպիսի մի համաձայնության, որը բավարարում է իր էական շահերը: Ահա թե ինչու են ընդհանրապես բանակցում: Բացի դրանից, յուրաքանչյուր բանակցող ունի ևս մեկ շահ, որն է՝ մյուս կողմի հետ հարաբերություններ զարգացնելը: Հնաճ իրերի առևտրով զբաղվող գործակալը ցանկանում է ինչպես եկամուտ ունենալ վաճառքից, այնպես էլ ձեռք բերել մշտական հաճախորդ: Յուրաքանչյուր բանակցող ձգտում է պահպանել աշխատանքային հարաբերությունների առնվազն այնպիսի մակարդակ, որը թույլ կտա հանգել ընդունելի համաձայնության, եթե այդպիսին երկու կողմերի շահերի տեսանկյունից ընդհանրապես հնարավոր է: Մինչդեռ, սովորաբար սեղանին շատ ավելին է դրվում: Բանակցությունները, հիմնականում, տեղի են ունենում շարունակվող հարաբերությունների համատեքստում, որտեղ շատ կարևոր է յուրաքանչյուր բանակցային փուլն անցկացնել այնպես, որ այն մեծապես օժանդակի, և ոչ թե խոչընդոտի ապագա հարաբերությունների զարգացմանն ու բանակցային գործընթացին: Հետևաբար, մշտական հաճախորդների, գոծընկերների, ընտանիքի անդամների, պետական պաշտոնյաների կամ արտասահմանյան երկրների հետ շարունակական հարաբերությունների պահպանումը շատ ավելի կարևոր է, քան որևէ մասնավոր բանակցության ընթացքում ձեռք բերված արդյունքը:







ները և միաժամանակ պահպանել պատշաճ աշխատանքային հարաբերություններ, ապա պարտադիր չէ, որ նշված երկու նպատակները հակասեն միմյանց, եթե կողմերը նպատակադրվել և հոգեբանորեն նախապատրաստվել են անդրադառնալու դրանց առանձին-առանձին՝ ըստ յուրաքանչյուրի առանձնահատկությունների: Կառուցեք ձեր հարաբերությունները ճշգրիտ ընկալումների, հստակ հաղորդակցության, համապատասխան հույզերի, դեպի ապագան միտված և նպատակային հայացքների վրա: Ուղղակիորեն զբաղվեք մարդկային գործոնով պայմանավորված խնդիրների կարգավորմամբ. մի փորձեք լուծել դրանք էության շուրջ զիջումների հաշվին:

Հոգեբանական խնդիրները կարգավորելու նպատակով կիրառեք հոգեբանական հնարքներ: Այնտեղ, որտեղ ընկալումները հստակ չեն, ուղիներ փնտրեք, թե ինչպես կարելի է կրթել: Երբ հույզերը հասնում են գագաթնակետին, մտածեք, թե ինչպես կարող եք հանդարտեցնել մասնակիցների կրքերը: Որտեղ գոյություն ունի թյուրըմբռնում, կարող եք ջանքեր գործադրել հաղորդակցումը բարելավելու ուղղությամբ:

Մարդկային գործոնով պայմանավորված խնդիրների հորձանուտում ձեր ճանապարհը հարթելու համար օգտակար կլինի հաշվի առնել հետևյալ երեք հիմնական կատեգորիաները. ընկալում, հույզ և հաղորդակցություն: Մարդկային գործոնով պայմանավորված խնդիրներից յուրաքանչյուրը հնարավոր է տեղավորել այդ երեք զամբյուղներից որևէ մեկի մեջ:

Բանակցության ընթացքում հաճախ մոռացվում է, որ պետք է կարգավորել ոչ միայն մյուս կողմի մարդկային գործոնով պայմանավորված խնդիրները, այլ նաև՝ ձերը: Ձեզ համակած զայրույթը կամ ապրած հուսախաբությունը կարող են խաթարել ձեզ համար շահավետ համաձայնության կայացումը: Ձեր ընկալումները հավանաբար միակողմանի կլինեն, և դուք ի վիճակի չեք լինի լսել կամ հաղորդակցվել նրանց հետ

պատշաճորեն: Հնարքները, որոնք ներկայացվում են հաջորդ մասերում, հավասարապես կիրառելի են մարդկային գործունով պայմանավորված ինչպես ձեր, այնպես էլ նրանց խնդիրների նկատմամբ:

## ԱՅԻՔԷՁՍ

Մյուս կողմի մտածելակերպը հասկանալը լոկ օգտակար, ինքնանպատակ գործողություն չէ, որն օժանդակելու է ձեզ լուծել հիմնախնդիրը: Նրանց մտածելակերպն ինքնին արդեն իսկ հիմնախնդիր է: Գործարք եք կնքում, թե փորձում վեճը կարգավորել, ցանկացած իրավիճակում առաջացող տարածայնություններն արդյունք են նրանց և ձեր մտածելակերպի միջև առկա տարբերությունների: Երկու հոգի սովորաբար վիճաբանում են ինչ-որ առարկայի շուրջ, ասենք, վիճարկում են ինչ-որ ժամացույցի նկատմամբ իրենց իրավունքները, կամ վիճում են ինչ-որ իրադարձության շուրջ, օրինակ՝ մեղադրում են միմյանց ավտովթարի մեջ: Նույնը վերաբերում է նաև պետություններին: Մարոկկոյի և Ալժիրի միջև վեճի առարկան Արևմտյան Սահարայի հատվածներից մեկն է, Հնդկաստանը ու Պակիստանը վիճում են երկու երկրներում իրականացվող ատոմային ռումբի մշակումների շուրջ: Նման իրավիճակներում մարդիկ հակված են կարծելու, որ իրենց անհրաժեշտ է որքան հնարավոր է շատ բան իմանալ վիճահարույց առարկայի կամ իրադարձության մասին: Նրանք ուսումնասիրում են ժամացույցը, ավտովթարի տեղանքում չափում կտրուկ արգելակման հետևանքով առաջացած անվաղողերի հետքերը, ձեռնամուխ են լինում Արևմտյան Սահարայի կամ Հնդկաստանում և Պակիստանում ատոմային զենքի զարգացման պատմության մանրամասների ուսումնասիրությանը:

Վերջին հաշվով, սակայն, հակամարտությունը գոյություն ունի ոչ թե օբյեկտիվ իրականության մեջ, այլ մարդկանց ուղեղներում: Տարածայնությունների հետ առնչվելիս ճշմարտությունը պարզապես լրացուցիչ մի փաստարկ է՝ գուցե լավ

կամ վատ: Տարածայնությունները գոյություն ունեն, քանի որ դրանք առկա են հենց մարդկանց մտածելակերպում: Մտավախությունները, գուցե և անհիմն, իրական են և անհրաժեշտ է դրանց նկատմամբ համապատասխան վերաբերմունք ցուցաբերել: Ակնկալիքները, եթե անգամ անիրական են, կարող են պատերազմի պատճառ դառնալ: Փաստերը, եթե անգամ պարզաբանված են, հնարավոր է ոչնչով չնպաստեն հիմնախնդրի լուծմանը: Հնարավոր է, որ երկու կողմերն էլ համաձայն են, որ մեկը կորցրել է ժամացույցը, մյուսը՝ գտել, սակայն չեն համաձայնվում, թե ում է պատկանելու այն: Վերջիվերջո կարող է պարզվել, որ ավտովթարը տեղի է ունեցել 45 հազար կիլոմետր վազք կատարած (մաշվածության թույլատրելի սահմանը չգերազանցած) անվադողի վնասվելու հետևանքով, այսուհանդերձ, կողմերը կարող են շարունակել վիճել, թե ով պետք է փոխհատուցի պատճառված վնասը: Արևմտյան Սահարայի պատմության ու աշխարհագրության մանրամասնությունները, որքան էլ մանրակրկիտ ուսումնասիրված և փաստագրված լինեն, չեն կարող այն հենարանը հանդիսանալ, որի օգնությամբ ինչ-որ մեկն ի գորու է լուծելու այդօրինակ տարածքային վեճը: Ոչ մի ուսումնասիրություն, թե ով և ինչպիսի ատոմային սարք է ստեղծել, չի կարող կարգավորել Հնդկաստանի և Պակիստանի միջև հակամարտությունը:

Որքան էլ օգտակար կարող է լինել օբյեկտիվ իրականությունը փորփորելը, վերջին հաշվով իրականությունն այն է, ինչ տեսնում են կողմերը, և հենց սա է ստեղծում հիմնախնդիրը և ճանապարհ բացում դեպի դրա լուծումը:

**Մտնել մյուսի դրության մեջ:** Աշխարհը ձեզ համար այնպիսին է, ինչպիսին դուք տեսնում եք այն ձեր աթոռից: Մարդիկ հակված են տեսնել այն, ինչ ցանկանում են տեսնել: Նրանք հակված են հանգամանալից տեղեկությունների հորձանուտից դուրս քաշել և ուշադրությունը սևեռել միայն այն փաստերի վրա, որոնք հաստատում են իրենց նախնական ընկալումները և անուշադրության մատնել կամ սխալ մեկնաբա-

նել այն փաստերը, որոնք հարցականի տակ են դնում դրանք: Բանակցությունների ընթացքում յուրաքանչյուր կողմ տեսնում է իր փաստարկների արժանիքները միայն, մինչդեռ մյուս կողմի փաստարկների՝ բացառապես վրիպումները:

Իրավիճակն այնպիսին տեսնելու ունակությունը, ինչպիսին այն ներկայանում է մյուս կողմին, որքան էլ որ դա բարդ կարող է լինել, կարևորագույն հմտություններից մեկն է, որ յուրաքանչյուր բանակցող պետք է տիրապետի: Գեռևս բավական չէ գիտակցել, որ մյուս կողմն իրերի դրվածքը տեսնում է այլ կերպ: Եթե ցանկանում եք ներգործել նրանց վրա, անհրաժեշտ է նաև, որ ըմբռնումով մոտենաք նրանց տեսակետի ուժին և զգաք այն հուզական լարվածությունը, որն ստիպում է նրանց հավատալ այդ տեսակետին: Բավական չէ հետազոտել նրանց, ինչպես բզեզներին՝ միկրոսկոպով. ձեզ անհրաժեշտ է իմանալ, թե ինչ է նշանակում լինել բզեզ: Դրա համար դուք պետք է պատրաստ լինեք մի առ ժամանակ խուսափել դատողություններ անելուց, քանի դեռ «փորձարկում եք» նրանց տեսակետների «համապատասխանությունը ձեզ»: Հնարավոր է, որ նրանք վստահ են իրենց տեսակետների «ճշմարտացիության» մեջ նույնչափ, որչափ դուք՝ ձերի: Հնարավոր է, որ դուք սեղանի վրա տեսնում եք սառը ջրով կիսով չափ լցված մի բաժակ, մինչդեռ ձեր ամուսինը տեսնում է կիսով չափ դատարկ և աղտոտված մի բաժակ, որը կարող է հետք թողնել կարմրափայտ կաղնուց պատրաստված ձեր սեղանի երեսին:

Դիտարկենք բնակարանի վարձակալության պայմանագրի ժամկետը երկարաձգելու շուրջ բանակցող տան սեփականատիրոջ և կենվորի հակադիր ընկալումները.

**Կենվորի ընկալումները.**

Տան վարձավճարն արդեն իսկ չափազանց բարձր է:

**Տան սեփականատիրոջ ընկալումները.**

Արդեն բավական ժամանակ է, ինչ տան վարձավճարը չի բարձրացվել:

<p>Բնակարանի համար ավելին չեմ կարող վճարել, երբ մյուս ապրանքների գները նույնպես աճում են:</p>	<p>Քանի որ մյուս ապրանքների գներն աճում են, պետք է մտածել վարձակալությունից ավելի մեծ եկամուտ ստանալու մասին:</p>
<p>Բնակարանը ներքին հարդարման կարիք է զգում:</p>	<p>Նրա վարձակալության ընթացքում բնակարանի մաշվածությունը զգալիորեն մեծացել է:</p>
<p>Ես գիտեմ մարդկանց, ովքեր համանման բնակարանի համար ավելի քիչ են վճարում:</p>	<p>Ես գիտեմ մարդկանց, ովքեր համանման բնակարանի համար ավելին են վճարում:</p>
<p>Ինձ պես երիտասարդները չեն կարող թույլ տալ իրենց բարձր գնով բնակարան վարձակալել:</p>	<p>Նրա նման երիտասարդները հիմնականում շատ են աղմկում և բնակարանի մասին հոգ չեն տանում:</p>
<p>Վարձավճարը պետք է նվազի, քանի որ թաղամասի վիճակը գնալով վատթարանում է:</p>	<p>Մենք՝ տան սեփականատերերս, պետք է ավելացնենք տան վարձավճարները, որպեսզի կարողանանք բարելավել թաղամասի վիճակը:</p>
<p>Ես ցանկալի կենվոր եմ՝ ոչ շուն եմ պահում, ոչ կատու:</p>	<p>Նրա ձայնարկիչն ինձ հոգեբուժարան կհասցնի:</p>
<p>Տանտիրոջ առաջին իսկ պահանջով ես վճարում եմ վարձը:</p>	<p>Նրա մտքով երբեք չի անցնում վճարել վարձը, քանի դեռ ես չեմ պահանջում:</p>
<p>Նա սառն է և խիստ պաշտոնական, երբեք չի հետաքրքրվում իմ որպիսությամբ:</p>	<p>Ես հաշվի եմ առնում դիմացիմիս ցանկությունները և երբեք չեմ միջամտում կենվորի անձնական կյանքին:</p>

Հասկանալ նրանց տեսակետը դեռևս չի նշանակում համաձայնել դրա հետ: Գիշտ է, նրանց մտածելակերպի խորն ըմբռնումը հնարավորություն կընձեռի ձեզ վերանայելու իրավիճակի էության շուրջ ձեր սեփական տեսակետները, սակայն նրանց տեսակետը հասկանալը ոչ թե *ծախք* է, այլ՝ *օգուտ*: Այն հնարավորություն է ընձեռում ձեզ նեղացնել հակամարտության շրջանակները և օգնում առաջ քաշել ձեր նոր ի հայտ եկած անձնական շահերը:

**Եզրակացություններ մի արեք նրանց մտադրությունների մասին՝ ելնելով ձեր մտավախություններից:** Մարդիկ հակված են կարծելու, որ մյուս կողմը նպատակադրված անում է հենց այն, ինչի շուրջ իրենք մտավախություններ ունեն: Դիտարկենք Նյու Յորք Թայմսից վերցված մի պատմություն.

«Նրանք հանդիպեցին գինետանը: Տղան առաջարկեց տուն ուղեկցել աղջկան: Նրանք անցնում էին անձանոթ փողոցներով: Տղան ասաց, որ դա տուն հասնելու ամենակարճ ճանապարհն է: Նրանք այնքան արագ հասան տուն, որ աղջիկը հասցրեց անգամ դիտել ժամը 10-ի լուրերը»: Ինչու՞ է պատմության ավարտը զարմանալի թվում: Որովհետև մենք ենթադրություններ էինք անում՝ հիմնվելով մեր մտավախությունների վրա:

Չափազանց դյուրին է ձեռք բերել մյուս կողմի ասածը կամ արածը ամենավատ տեսանկյունից մեկնաբանելու սովորություն: Կասկածահարույց մեկնաբանությունը հաճախ ինչ-որ մեկի ընկալումների բնական հետևանքն է հանդիսանում: Ավելին, թվում է, թե այդպես գործելն առավել «անվտանգ» է: Այդ կերպ բանակցության ընթացքին հետևողներին ցույց է տրվում նաև, թե որքան վատն է իրականում մյուս կողմը: Մինչդեռ մյուս կողմի որևէ ասածը կամ արածը չափազանց մռայլ լույսի ներքո մեկնաբանելու ծախքն այն է, որ արհամարհվում են համաձայնության կայացմանը միտված թարմ գաղափարները, իսկ դիրքերում կատարված աննկատ փոփոխությունները չեն արժանանում պատշաճ ուշադրության կամ մերժվում են:

**Մի մեղադրեք նրանց նրանում, որ հիմնախնդիր ունեք:** Սեփական հիմնախնդիրների համար պատասխանատվությունը մյուս կողմի վրա դնելը գայթակղիչ է: «Ձեր կազմակերպությունը ամենևին վստահություն չի ներշնչում: Ամեն անգամ, երբ դուք մեր գործարանում վերանորոգում եք ռոտորային գեներատորը, շատ վատ եք աշխատում, և այն կրկին շարքից դուրս է գալիս»: Մեղադրանք ներկայացնելն ամենադյուրին

եղանակն է, առավել ևս, երբ զգում եք, որ մյուս կողմն իրոք պատասխանատու է ինչ-որ բանի համար: Այսուհանդերձ, եթե նույնիսկ արդարացիորեն եք մեղադրում, դա սովորաբար բերում է տրամագծորեն հակառակ արդյունքի: Գրոռի արդյունքում մյուս կողմը կսկսի պաշտպանվել և ընդդիմանալ ձեր հնչեցրած ցանկացած մտքի: Նրանք կդադարեն ձեզ լսել, կամ կնախաձեռնեն սեփական հակահարվածը: Մեղադրանք առաջադրելով՝ դուք մարդկանց ամուր կապում եք հիմնախնդրին:

Հիմնախնդրի շուրջ խոսելիս տարանջատեք դրա ախտահիշերն այն անձից, ում հետ զրուցում եք: «Մեր ռոտորային գեներատորը, որը դուք եք սպասարկում, կրկին շարքից դուրս է եկել: Անցած ամսվա ընթացքում սա արդեն երրորդ դեպքն է: Առաջին անգամ այն խափանվեց և մի ամբողջ շաբաթ չաշխատեց: Այս գործարանին անհրաժեշտ է անխափան աշխատող գեներատոր: Ես ձեր խորհրդի կարիքն եմ զգում՝ ինչպե՞ս կարող եմք նվազագույնի հասցնել գեներատորի խափանման վտանգը: Անհրաժեշտություն կա՞, արդյոք, դիմելու սպասարկող այլ կազմակերպության, գուցե դատական գո՞րծ հարուցենք արտադրող ձեռնարկության հանդեպ, կամ ինչ-որ ա՞յլ բան»:

**Քննարկեք յուրաքանչյուրիդ ընկալումները:** Տարբերվող ընկալումները հաղթահարելու եղանակներից մեկը դրանք թափանցիկ դարձնելն ու մյուս կողմի հետ քննարկելն է: Եթե ձեզ հաջողվում է դա անել անմիջականորեն և անկեղծորեն, առանց մեղադրելու միմյանց սեփական հիմնախնդրի մեջ, ապա այդպիսի քննարկումը կարող է փոխըմբռնման մթնոլորտ ձևավորել, որը թույլ կտա նրանց լրջորեն վերաբերվել ձեր ասածներին և հակառակը:

Բանակցության ընթացքում հաճախ է պատահում, երբ «ոչ կարևոր» են համարվում մյուս կողմի այն մտահոգությունները, որոնք կարծես չեն խանգարում համաձայնության կայացմանը: Մինչդեռ ընդհակառակը, բարձրաձայն ու համոզիչ կերպով արտահայտելով այն, ինչ դուք կկամենայիք ասել, իսկ

նրանք կցանկանային լսել՝ դուք կարող եք բանակցային գործընթացում ունենալ ձեր՝ որպես բանակցողի լավագույն ներդրումը:

Դիտարկենք տեխնոլոգիաների փոխանցման շուրջ բանակցության օրինակը, որը կայացավ Ճովային իրավունքի համաժողովի շրջանակներում: 1974-ից մինչ 1981 թվականները շուրջ 150 ազգերի ներկայացուցիչներ հավաքվել էին Նյու Յորքում և Ժնևում՝ կանոնակարգելու օվկիանոսի շահագործման հարցերը՝ սկսած ձկնորսության իրավունքից մինչև մանգանի ստորջրյա հանքարդյունահանումը: Քննարկումներից մեկի ընթացքում զարգացող երկրների ներկայացուցիչները տեխնոլոգիաների փոխանակման հարցի նկատմամբ մեծ հետաքրքրություն ցուցաբերեցին: Նրանք ցանկանում էին, որ իրենց հնարավորություն տրվի զարգացած արդյունաբերական երկրներից ստանալ առաջավոր տեխնիկական գիտելիքներ և ձեռք բերել ստորջրյա հանքարդյունահանման ժամանակակից սարքավորումներ:

Միացյալ Նահանգներն ու զարգացած մյուս երկրները ոչ մի դժվարություն չէին տեսնում այդ ցանկության բավարարման հարցում, ուստի տեխնոլոգիաների փոխանցման խնդիրը համարեցին ոչ կարևոր մի հարց: Ինչ-որ իմաստով այդ հարցն իրոք կարևորություն չէր ներկայացնում նրանց համար, սակայն, խնդիրը ոչ կարևորների շարքին դասելը դարձավ նրանց մեծագույն սխալը: Տեխնոլոգիաների փոխանցման խնդրի գործնական կարգավորման հարցերին էական ժամանակ տրամադրելով՝ նրանք իրենց առաջարկը զարգացող երկրների համար հավանաբար կդարձնեին շատ ավելի գրավիչ և վստահություն ներշնչող: Մինչդեռ, վերաբերվելով հարցին՝ որպես պակաս կարևորություն ներկայացնողի և հետաձգելով դրա քննարկումները՝ արդյունաբերական երկրները բաց թողեցին նվազ ծախսեր պարունակող իրենց հնարավորությունը՝ զարգացող երկրների համար կարևորագույն մի նվաճում ձեռք բերելու զգացողություն ապահովելու և այլ հար-



ցերում համաձայնություն ստանալու նպատակով իրական մի խթան ստեղծելու տեսանկյուններից:

**Փնտրեք նրանց ընկալումներից դուրս գործելու հնարավորություններ:** Նրանց ընկալումները փոփոխելու լավագույն ուղին, թերևս, նրանց ակնկալիքներից տարբերվող ազդակ հաղորդելն է: Նման գործելակերպի ակնառու օրինակը 1977 թվականի նոյեմբերին Եգիպտոսի նախագահ Սադատի՝ Երուսաղեմ կատարած այցն է: Իսլայելցիները Սադատի և Եգիպտոսի մեջ տեսնում էին իրենց թշնամուն. մի մարդ և մի երկիր, որ անսպասելիորեն հարձակվեցին իրենց երկրի վրա: Այդ ընկալումը վերափոխելու և իսրայելցիներին համոզելու համար, որ ինքը նույնպես խաղաղության կողմնակից է, Սադատը մեկնեց իր թշնամու մայրաքաղաք, որի շուրջ դեռևս շարունակվում էին վեճերը և անգամ Իսրայելի լավագույն բարեկամը՝ Միացյալ Նահանգները, չէին ճանաչում Իսրայելի իրավունքն այդ քաղաքի նկատմամբ: Որպես թշնամի գործելու փոխարեն, Սադատը հանդես եկավ որպես գործընկեր: Առանց այս ազդեցիկ քայլի դժվար է պատկերացնել եգիպտա-իսրայելական հաշտության համաձայնագրի ստորագրումը:

**Տվեք արդյունքի մեջ իրենց մասնաբաժինն ունենալու հնարավորություն՝ ապահովելով նրանց մասնակցությունը գործընթացին:** Եթե մյուս կողմը ներգրավված չի գործընթացում, ապա հազիվ թե հավանություն տա դրա արդյունքներին: Սա միանգամայն ակնհայտ է: Երբ հարցի շուրջ երկարատև ուսումնասիրություններից հետո, դրա համար մարտի բռնվելու պատրաստ, դիմում եք պետական ապահովագրական հանձնակատարին, ապա զարմանալի չէ, որ վերջինս ձեր քայլը կրնդունի որպես սպառնալիք և կհակադրվի ձեր եզրակացություններին: Եթե թերանում եք հարցնել ձեր աշխատակցին, թե կցանկանար, արդյոք, պատասխանատու առաջադրանք ստանալ, չզարմանաք՝ հայտնաբերելով, որ նրան վրդովեցնում են մման հանձնարարությունները: Եթե ցանկանում եք, որ մյուս կողմը համաձայնվի իր համար անընդու-

նելի եզրակացության հետ, չափազանց կարևոր է, որ ներգրավեք նրանց այդ եզրակացությանը հանգելու գործընթացում:

Ահա հենց սա է, որ մարդիկ զլանում են անել: Երբ ձեր առջև մի բարդ խնդիր է ծառանում, դուք բնագոյաբար դրա դժվարին մասը թողնում եք վերջում լուծելու համար: «Եկեք վստահ լինենք, որ նախքան հանձնակատարի մոտ հասնելն արդեն բոլոր հարցերը կարգավորել ենք»: Մինչդեռ հանձնակատարն առավել հակված կլինի համաձայնվել կանոնակարգի վերանայման անհրաժեշտության հետ, եթե զգա, որ ներգրավված է փաստաթղթի նախագծի մշակման աշխատանքներում: Այս կերպ կանոնակարգի վերանայումը ավելի շուտ դառնում է փաստաթղթի մշակման երկարատև գործընթացի ընդամենը մի փոքրիկ հերթական քայլ, (գործընթաց, որի արդյունքում հանձնակատարի կողմից մշակվել էր կանոնակարգի սկզբնական տարբերակը), քան վերջինիս ավարտուն աշխատանքն աղավաղելուն ուղղված ինչ-որ մեկի փորձ:

Հարավային Աֆրիկայում չափավոր քաղաքականության կողմնակից սպիտակամորթները մի պահ պայքար էին ծավալել խտրականություն սահմանող օրենքները վերացնելու ուղղությամբ: Ինչպե՞ս: Առաջարկները քննարկելու նպատակով հանդիպումներ կազմակերպելով բացառապես սպիտակամորթներից կազմված պառլամենտական հանձնաժողովում: Որքան էլ արժեքավոր լինեին այդ ծրագրերը, այսուհանդերձ, դրանք անբավարար էին և ոչ թե իրենց բովանդակության պատճառով, այլ որովհետև դրանց արդյունքը լինելու էր մի գործընթացի արգասիք, որտեղ ներգրավված չէր և ոչ մի սևամորթ: Սևամորթների ընկալմամբ այդ գործընթացը կարող էր ներկայացվել հետևյալ կերպ. «Մենք՝ գերիշխող սպիտակամորթներս, մտադիր ենք խորհել, թե ինչպես կարելի է լուծել ձեր հիմնախնդիրները»: Այն ինչպես միշտ ներկայացվելու էր որպես «սպիտակամորթների հոգս», որն արդեն իսկ խնդիր էր:

Նույնիսկ եթե համաձայնագրի կետերը բարենպաստ են թվում, մյուս կողմը կարող է մերժել դրանք պարզապես այն

կասկածների պատճառով, որոնք ծնվել են նախագծի մշակման գործընթացից իրենց դուրս թողնելու հետևանքով: Համաձայնություն կայացնելն ավելի դյուրին է դառնում, երբ երկու կողմերն էլ դրանում ներառված մտքերը համարում են իրենցը: Բանակցային ողջ գործընթացն ավելի կայուն է դառնում, երբ կողմերն իրենց դրոշմն են թողնում հիմնախնդրի լուծմանն ուղղված փաստաթղթի նախագծի մշակման յուրաքանչյուր քայլի վրա: Համաձայնության պայմանների շուրջ արտահայտած ցանկացած քննադատություն, դրան հետևած ցանկացած փոփոխություն և յուրաքանչյուր զիջում բանակցողի անձնական դրոշմն է նախագծի վրա: Այսպիսով, ի հայտ է գալիս մի նախագիծ, որը բաղկացած է կողմերի ներկայացրած բավականաչափ թվով առաջարկներից, հետևաբար նրանցից յուրաքանչյուրի համար այն դառնում է իրենը:

Մյուս կողմին ներգրավելու համար գործընթացի մեջ ներառեք նրանց հենց սկզբից: Դիմեք նրանց խորհրդին: Յուրաքանչյուր հնարավորության դեպքում արժանին մատուցելով նրանց իրենց գաղափարների համար՝ պատասխանատվության զգացում կարթնացնեք նրանց մեջ՝ պաշտպանելու այդ գաղափարներն մյուսների առջև: Թերևս դժվար կլինի հաղթահարել սեփական անձը գովաբանելու գալթակողությունը, սակայն ինքնատիրապետումը առատաձեռնորեն վարձահատույց կլինի ձեզ: Հիմնախնդրի էության շուրջ բանակցելուց բացի, մյուս ամենանշանակալի գործոնը գործընթացի մասնակիցը լինելու զգացումն է, որով պայմանավորվում է, թե արդյոք բանակցողն ընդունելու է առաջարկը: Ինչ որ իմաստով այդ գործընթացն արդեն իսկ արդյունք է:

**Դեմքը պահպանելը. ձեր առաջարկները համատեղելի դարձրեք նրանց արժեքային համակարգի հետ:** Անգլերենում «դեմքը պահպանել» արտահայտությունը նվաստացուցիչ իմաստ ունի: Երբ ասում են. «Մենք դիմում ենք այդ քայլին՝ միայն որպեսզի հնարավորություն տանք նրանց՝ պահպանելու իրենց դեմքը», մարդիկ ի նկատի ունեն, որ շինծու մի

պատրվակ են ստեղծել, որպեսզի թույլ տան ինչ-որ մեկին առանց իրեն վատ զգալու գործն առաջ տանել: Արտահայտության տոնը քննարկում է ենթադրում:

Սա «դեմքը պահպանել» երևույթի դերի ու կարևորության լուրջ թյուրըմբռնում է: Դեմքը պահպանել ասելով պետք է հասկանալ բանակցության ընթացքում կամ համաձայնության շրջանակներում բռնաձեռքով դիրքը որդեգրված սկզբունքների և նախկին բառերի ու գործողությունների հետ համաձայնեցնելու անձի կարիքը:

Դատական գործընթացի ընթացքում իրականացվում է հենց վերոհիշյալը: Երբ դատավորը հրապարակում է դատարանի որոշումը, նա պահպանում է ոչ միայն իր և ողջ դատական համակարգի, այլ նաև գործընթացին մասնակից կողմերի դեմքը: Կողմերից մեկին «դուք հաղթեցիք», իսկ մյուսին «դուք պարտվեցիք» ասելու փոխարեն նա ներկայացնում է, թե որքանով է որոշումը համապատասխանում սկզբունքներին, օրենքին և նախադեպին: Նա ցանկանում է ցույց տալ, որ հանդես է գալիս ոչ թե կամայական դիրքից, այլ գործում է ինչպես որ կարգն է (հավուր պատշաճի): Բանակցողի դեպքում էլ խնդիրը նույն է:

Հաճախ բանակցություններում մարդիկ շարունակում են մինչև վերջ իրենցը պնդել ոչ այն պատճառով, որ սեղանին դրված առաջարկն իրականում անընդունելի է, այլ պարզապես, որ չէին ցանկանա տպավորություն թողնել կամ զգացում ունենալ՝ կարծես ընկրկում են մյուս կողմի առջև: Եթե հնարավոր լինի նախագծի էությունը վերաձևակերպել կամ վերախմաստավորել այնպես, որ դրա արդյունքը համարվի անաչառ, նրանք այնժամ կհամաձայնեն ընդունել այն: Քաղաքապետի և քաղաքի իսպանախոս համայնքի միջև զբաղվածության խնդիրների շուրջ վարվող բանակցության դրույթները չընդունվեցին քաղաքապետի կողմից այնքան ժամանակ, մինչև բնակիչները չհամաձայնվեցին հետ վերցնել իրենց կողմից ներկայացված համաձայնագրի նախագիծը, իսկ քա-

ղաքապետին թույլ տրվեց հրապարակել նույն այդ նախագծում նշված դրույթները՝ որպես սեփական նախաձեռնություն և նախընտրական խոստում:

Դեմքը պահպանելը ենթադրում է ձեռք բերված պայմանավորվածությունների համաձայնեցում բանակցողի որդեգրած սկզբունքների և անձնական վարկի հետ: Դրա կարևորությունը չպետք է թերագնահատվի:

### **ՃձՕՄ<sup>1/2</sup>»ճ**

Բանակցության ընթացքում, հատկապես բուռն վիճաբանության ժամանակ, զգացմունքները կարող են ավելի կարևոր լինել, քան բուն նյութը: Կողմերը թերևս պատրաստ են ավելի շուտ գժտվել, քան համագործակցելով լուծում առաջադրել հիմնախնդրին: Մարդիկ, հաճախ, բանակցել են սկսում վախի զգացումով՝ գիտակցելով, որ այս խաղաղությքը բարձր է: Մի կողմի հույզերն առաջացնում են հույզեր մյուս կողմում: Վախը կարող է զայրույթ ծնել, իսկ զայրույթը՝ վախ: Հույզերը կարող են բանակցություններն անմիջապես փակուղի մտցնել կամ խաթարել:

#### **Նախ՝ ճանաչեք և ընկալեք ձեր և նրանց հույզերը:**

Բանակցության ընթացքում հետևեք ձեզ: Նյարդայնանում եք, անհանգստացնում է ստամոքսը: Բարկացած եք մյուս կողմի վրա: Լսեք նրանց և փորձեք ընկալել, թե ինչ հույզեր ունեն նրանք: Կարող է օգտակար լինել, եթե փորձեք գրի առնել այն, ինչ զգում եք այդ պահին. հնարավոր է վախ, անհանգստություն, զայրույթ: Այնուհետև գրի առեք այն, ինչ կցանկանայիք զգալ. վստահություն, հանգստություն: Նույնն արեք մյուս կողմի համար:

Երբ գործ եք ունենում բանակցողների հետ, որոնք ներկայացնում են իրենց կազմակերպությունները, գուցե և անգիտակցաբար, սկսում եք վերաբերվել նրանց՝ որպես ընդամենը հույզերից զուրկ բանախոսների: Կարևոր է հիշել, որ ինչպես և դուք, նրանք ևս ունեն անձնական զգացմունքներ, երկյուղ,

հույսեր և երազանքներ: Նրանց աշխատանքային գործունեությունը կարող է վտանգի տակ լինել: Հնարավոր է կան թեմաներ, որոնց նկատմամբ նրանք հատկապես զգայուն են և այլ թեմաներ, որոնցով նրանք հպարտանում են: Հույզերի խնդիրը չի սահմանափակվում միմիայն բանակցությունների անմիջական մասնակիցներով: Բանակցողների վստահորդները նույնպես զգացմունքներ ունեն և, գուցե, նրանց տեսակետն իրավիճակի մասին առավել պարզունակ է և հակադիր:

Հարց տվեք ձեզ. ի՞նչն է հույզերի պատճառը: Ինչու՞ եք դուք բարկացած: Ինչու՞ են նրանք բարկացած: Գուցե նրանք արձագանքում են նախկին վիրավորանքների՞ն և վրեժի՞ ծարավ են: Փոխանցվու՞մ են հույզերը մի հարցից մյուսին: Գուցե անձնական խնդիրներն են խճճվում աշխատանքայինի հետ: Մերձավոր Արևելքի խաղաղ կարգավորման բանակցությունում ինչպես խրախելիները, այնպես էլ պաղեստինցիները սպառնալիք զգալով իրենց՝ որպես ազգի, գոյության նկատմամբ, զարգացրել են այնպիսի հզոր հույզեր, որոնք ներգործում են նույնիսկ այնպիսի որոշակի գործնական խնդիրների վրա, ինչպիսին է, օրինակ, Գազայի արևմտյան ափում ջրի բաշխումը: Այդ պատճառով հարցի քննարկումը կամ որոշման կայացումը գրեթե անհնար է դարձել: Նրանց կողմից ցանկացած խնդիր դիտարկվում է ազգի գոյատևման համատեքստում, քանի որ երկու ժողովուրդներն էլ զգում են, որ այն վտանգված է:

**Մի քողարկեք հույզերը, ընդունեք, որ դրանց գոյությունն արդարացված է:** Խոսեք մյուս կողմի հետ իրենց հույզերի մասին: Խոսեք ձեր սեփական հույզերի մասին: Չի վնասի, եթե ասեք. «Գիտեք, մեզ թվում է, որ մեզ հետ անարդար են գտնվել, այդ պատճառով շատ ընկճված ենք: Մենք վախենում ենք, որ համաձայնությունը չի պահպանվի, անգամ եթե այն ձեռք բերվի: Ընդունելի է դա, թե ոչ՝ դա մեր մտահոգությունն է: Անձամբ ես կարծում եմ, որ մեր մտահոգությունն անտեղի է, բայց մյուսները հակառակ կարծիքն ունեն: Իսկ դուք չունե՞ք արդյոք

նման զգացողություն»։ Ձեր կամ նրանց զգացմունքները բացահայտ քննարկման առարկա դարձնելով՝ ոչ միայն ընդգծում եք հիմնախնդրի լրջությունը, այլև բանակցությունները դարձնում եք պակաս հակազդող և առավել «համ-ազդող»։ Թոքափելով չհատակեցված զգացմունքների բեռը՝ մարդիկ առավել կհամախմբվեն հիմնախնդրին լուծում առաջադրելու շուրջ։

**Թույլ տվեք մյուս կողմին հանդարտվել:** Երբեմն, որպես մարդկանց զայրույթը, ընկճվածությունը և այլ բացասական հույզերը հաղթահարելու արդյունավետ ճանապարհ, անհրաժեշտ է օգնել նրանց ձեռքբազատվելու այդ զգացմունքներից։ Մարդիկ հոգու թեթևություն են ձեռք բերում վիրավորանքների մասին պատմելու պարզ միջոցով։ Եթե տուն վերադառնալով ցանկանում եք ձեր ամուսնուն պատմել աշխատավայրում ձեր խնդիրների ու դժվարությունների մասին, ապա ավելի կընկճվեք, եթե նա ասի. «Մի պատմիր ինձ այդ մասին: Համոզված եմ, որ ծանր օր ես ունեցել: Արի թողնենք դա»: Նույնը վերաբերում է բանակցողներին: Թույլ տալով արտահայտել հույզերը՝ դուք նախադրյալներ եք ստեղծում հետագա արդյունավետ և ողջամիտ գրույցների համար: Ավելին, երբ բանակցողը բարկացած ճառ է ասում և դրանով ցույց տալիս իր վստահողներին, որ ինքը «մեղմ» չէ, վերջիններս հետագա բանակցությունների ընթացքում կարող են նրան գործողությունների ավելի մեծ ազատություն շնորհել: Այսպիսով, «կոշտ բանակցողի» համբավը թույլ կտա նրան խուսափել քննադատությունից հետագայում, երբ իվերջո համաձայնությունը կայացվի:

Հետևաբար, վիճահարույց ճառերն ընդհատելու կամ հակառակ կողմին ընդդիմանալու փոխարեն, դուք կարող եք աշխատել ինքնատիրապետման վրա. պարզապես նստեք և թույլ տվեք, որ նրանք ձեռքբազատվեն իրենց վիրավորանքներից: Նման ճառերը հնարավորություն կընձեռեն բանակցողների վստահողներին ևս հաղթահարելու իրենց դժգոհությունները, եթե նրանք ներկա են: Հավանաբար լավագույն ռազմավա-

րությունը, որ պետք է կիրառել, երբ հակառակ կողմն արտահայտում է իր բարկությունը, հետևյալն է. լուռ լսեք՝ առանց պատասխանելու նրանց գրոհներին, և մերթընդմերթ խնդրեք խոսողին շարունակել, մինչև որ նա չի ասել իր վերջին խոսքը: Այս կերպ դուք գրեթե չեք օժանդակում իրավիճակի սրմանը, քաջալերում եք խոսողին՝ լիարժեքորեն ինքնարտահայտվելու և չեք թողնում ոչ մի մնացորդ (կամ թողնում եք շատ քիչ), որը հետագայում կարող է «եռալ»:

**Մի արձագանքեք հուզական պոռթկումներին:** Հույզերն արտահայտելը վտանգավոր է, եթե այն ծնում է հուզական հակազդեցություն: Եթե այն չվերահսկվի, կարող է ավարտվել կատաղի վիճաբանությամբ: Հույզերի ազդեցությունը կանխելու արտասովոր և արդյունավետ մի մեթոդ է կիրառվել 1950 թվականին Միջանձնային հարաբերությունների հանձնաժողովի կողմից: Այն պողպատի արդյունաբերությունում զբաղված բանվորներից և ղեկավար անձնակազմից բաղկացած մի խումբ էր՝ ստեղծված առաջացող կոնֆլիկտները մինչև դրանց լուրջ հիմնախնդրի վերաճելը կանխելու նպատակով: Հանձնաժողովի անդամները կարգ էին սահմանել, ըստ որի, նիստերի մասնակիցները գրանցված հերթականությամբ կարող էին արտահայտել իրենց վրդովմունքն: Դրա շնորհիվ, նախ՝ սահմանափակվում էր փոթորկահույզ պոռթկումներին բորբոքված պատասխան տալու հնարավորությունը և, միաժամանակ, հնարավորություն էր տրվում յուրաքանչյուրին արտահայտելու իր գայության ու վրդովմունքն օրինական ճանապարհով: «Ամեն ինչ լավ է: Այժմ նրա հերթն է» կանոնի առավելությունը նրանում է, որ այն օգնում է մարդկանց վերահսկել իրենց զգացմունքները, իսկ եթե դուք խախտում եք կանոնը, նշանակում է կորցրել եք ինքնատիրապետումը, հետևաբար նաև կորցրել եք դեմքը:

**Կատարեք խորհրդանշանակ քայլեր:** Յանկացած սիրահարված տղամարդ գիտի, որ սիրամ էակի հետ վիճաբանությանը վերջ դնելու լավագույն միջոցը կարմիր վարդերի



փունջ նվիրելն է: Այնպիսի քայլերը, որոնք կարող են դրական հուզական ներգործություն ունենալ դիմացի կողմի վրա հաճախ նվազագույն կամ ընդհանրապես որևէ ծախք չեն ենթադրում: Կարեկցանքի արտահայտումը, գղջումը, այցելությունը գերեզմանատուն, թռռնիկին փոքրիկ նվեր մատուցելը, ձեռք սեղմելը կամ գրկախառնվելը, միասին ճաշելը, այս բոլորը կարող են անգնահատելի ծառայություն մատուցել թշնամական զգացմունքներ պարունակող իրավիճակները նվազագույն ծախքերով հաղթահարելու գործում: Հաճախ, պարզապես ներողություն խնդրելը կարող է արդյունավետորեն չեզոքացնել հույզերը, եթե նույնիսկ չեք ստանձնում անձնական պատասխանատվություն որևէ գործողության կամ վնասելու մտադրության հանդեպ: Ներողություն խնդրելը կարող է դառնալ նվազագույն ծախքեր և առավելագույն հատույց պարունակող ձեր ներդրումը:

### ԾՅՕճՏ<sup>13</sup>ԻՕճՕՍ

Առանց հաղորդակցման չկա բանակցություն: Բանակցությունը համատեղ որոշում կայացնելու նպատակով փոխադարձ հաղորդակցման գործընթաց է: Իսկ հաղորդակցվելը երբևէ դյուրին գործընթաց չի եղել, անգամ այն դեպքում, երբ այն տեղի է ունենում հսկայական փորձառություն ունեցող և ընդհանուր արժեքներ կրող անձանց միջև: Անգամ ամուսինները, ովքեր ապրել են համատեղ, օրինակ՝ երեսուն տարի, ունենում են տարաձայնություններ գրեթե ամեն օր: Հետևաբար զարմանալի չէ, որ հաղորդակցման խնդիրներ են առկա մարդկանց միջև, ովքեր լավ չեն ճանաչում միմյանց կամ թշնամանքով և կասկածանքով են լցված մեկը մյուսի նկատմամբ: Նման դեպքերում ինչ էլ ասեք, պետք է ի նկատի ունենաք, որ մյուս կողմը, գրեթե միշտ, կլսի ինչ-որ այլ բան:

Հաղորդակցման ընթացքում ծագում են երեք մեծ խնդիրներ: Առաջինը. բանակցողները, հնարավոր է, չեն խոսում միմյանց հետ կամ առնվազն խոսում են ոչ այնպես, որ

հասկացվեն: Հաճախ, կողմերը դիմացինին ինչ-որ բան բացատրելը համարելով անիմաստ՝ հրաժարվում են պատշաճ հաղորդակցության մեջ մտնել նրանց հետ: Փոխարենը, նրանք պարզապես շարունակում են շփումները՝ երրորդ կողմի կամ իրենց վատահորդների վրա տպավորություն գործելու նպատակով: Բանակցային գործընկերոջ հետ փոխադարձ ընդունելի արդյունքի հասնելու փոխարեն՝ փորձում են նրան ծուղակը գցել: Գործընկերոջն առավել կառուցողական քայլի մղելու փոխարեն՝ փորձում են համոզել ականատեսներին՝ բռնելու իրենց կողմը: Կողմերի միջև արդյունավետ հաղորդակցությունն ամեն ինչ է, սակայն անհնար՝ երբ յուրաքանչյուր կողմ խաղում է միայն լսարանի համակրանքը և աջակցությունը շահելու նպատակով:

Երբեմն հնարավոր է մյուս կողմը ձեզ չի լսում անգամ, երբ դուք անմիջականորեն և պարզորոշ խոսում եք նրանց հետ: Սա հաղորդակցման երկրորդ խնդիրն է: Նկատե՞լ եք, թե որքան հաճախ մարդիկ պատշաճ ուշադրություն չեն դարձնում նրան, ինչ դուք ասում եք: Հավանաբար նույնքան հաճախ էլ դուք չեք կարող կրկնել այն, ինչ նրանք են ասել: Բանակցության ընթացքում հնարավոր է, որ ձեր միտքը զբաղված լինի նրանով, թե ինչ եք պատրաստվում ասել հաջորդ քայլին, ինչպես եք պատրաստվում պատասխանել արտահայտված վերջին մտքին կամ ինչպես եք պատրաստվում ձևակերպել ձեր հաջորդ փաստարկը և չեք լսում այն, ինչ մյուս կողմն ասում է այդ պահին: Կամ հնարավոր է, որ ավելի մեծ ուշադրությամբ լսում եք ձեր վատահորդների ելույթը, քան մյուս կողմին: Չէ՞ որ, ի վերջո, դուք հաշվետու եք նրանց առջև, նրանց շահերն եք դուք փորձում բավարարել: Հետևաբար, զարմանալի չէ, որ դուք առավել ուշադրություն եք դարձնում նրանց խոսքին: Սակայն, երբ դուք չեք լսում, թե ինչ է ասում մյուս կողմը, ապա հաղորդակցում չի կարող լինել:

Հաղորդակցման երրորդ խնդիրը թյուրըմբռնումն է: Մեկի կողմից ասվածը կարող է մյուսի կողմից սխալ մեկնաբա-

նության ենթարկվել: Նույնիսկ այն ժամանակ, երբ բանակցողները նույն սենյակում են, փոխադարձ հաղորդակցությունը կարող է նմանվել ուժգին քամու ժամանակ ծխի քուլաներով նշաններ հաղորդելուն: Առավել ևս, երբ կողմերը խոսում են տարբեր լեզուներով, սխալ մեկնաբանության հնարավորությունը մեծանում է: Օրինակ՝ անգլերենում «փոխզիջում» բառն ունի դրական իմաստ՝ «միջանկյալ լուծում, որը բավարարում է բոլոր կողմերին», մինչդեռ պարսկերենում այդ բառն ակնհայտորեն չունի նույն դրական իմաստը և նշանակում է՝ «վիճարկվում է մեր ազնվությունը»: Նույն կերպ և «միջնորդ» բառը, որը պարսկերենում նշանակում է «ամենագետ»՝ մարդ, ով իր քիթը խոթում է ամեն ինչի մեջ: 1980թ. Միացյալ ազգերի գլխավոր քարտուղար Վոլդիեյմը մեկնում է Իրան՝ բանակցելու ամերիկացի պատանդների ազատ արձակման շուրջ: Նրա ջանքերը լուրջ խոչընդոտների են հանդիպում, երբ Թեհրան ժամանելուց հետո Իրանի ազգային ռադիոյի և հեռուստատեսության մեկնաբանությամբ, թարգմանաբար հեռարձակվում է նրա ժամանման նպատակի մասին հաղորդագրությունը, որտեղ ասվում է. «Ես ժամանել եմ որպես *միջնորդ*, որպեսզի որևէ *փոխզիջում* գտնենք»: Հաղորդումից մեկ ժամ անց նրա ավտոմեքենան քարկոծվում էր բարկացած իրանցիների կողմից:

Ի՞նչ կարելի է անել հաղորդակցման այս երեք խնդիրները լուծելու համար:

**Ակտիվ լսեք և ընկալեք ասվածը:** Լսելու անհրաժեշտությունն ակնհայտ է, սակայն դժվար է լինել մշտապես ուշադիր, հատկապես երկարատև բանակցությունների ընթացքում: Լսելը թույլ է տալիս ձեզ ըմբռնել նրանց ընկալումները, զգալ նրանց հույզերը և ընկալել այն, ինչ նրանք փորձում են ասել: Ակտիվ լսելը ոչ միայն խթանում է այն, ինչ դուք լսում եք, այլ նաև առավել պարզ է դարձնում նրանց միտքը: Երբ դուք ուշադիր եք և ժամանակ առ ժամանակ ընդհատում եք՝ հարցնելով. «Արդյո՞ք ես ճիշտ հասկացա: Դուք ի նկատի ունեի՞ք...», մյուս կողմը հասկանում է, որ այդ ամենը ժամանակի անիմաստ կո-

րուստ չէ կամ միօրինակ և ձանձրալի ընթացակարգ: Նրանք նաև բավականություն են ստանում, որ իրենց լսում և հասկանում են: Նվազագույն ծախսեր պահանջող զիջումը, որ կարող եք կատարել մյուս կողմի համար՝ ցույց տալն է, որ իրենց ասելիքը տեղ է հասել:

Ակտիվ լսելը ենթադրում է՝ պատշաճ ուշադրություն դարձնել նրան, ինչ ասվում է. խնդրել մյուս կողմին մանրամասնել և պարզաբանել, թե հատկապես ինչ ի նկատի ունեն և կրկնել մտքերը, եթե կա որևէ անորոշություն կամ անվստահություն: Լսելու ընթացքում ձեր խնդիրը պետք է լինի ոչ թե պատասխաններ ձևակերպելը, այլ ընկալելը նրանց այնպես, ինչպես իրենք են տեսնում իրենց: Ծանաչեք նրանց ընկալումները, նրանց կարիքներն ու անհանգստությունները:

Շատերի կարծիքով, մյուս կողմի փաստարկներին մեծ ուշադրություն չդարձնելը և նրանց տեսակետների ողջամտությունը չընդունելը ճիշտ մարտավարություն է: Մինչդեռ փորձառու բանակցողը վարվում է ճիշտ հակառակ կերպով: Քանի դեռ դուք ցույց չեք տվել, որ լսել և հասկացել եք նրանց, նրանք կարող են կարծել, որ չեք լսում իրենց: Եվ երբ, այնուհետև, փորձեք արտահայտել մեկ այլ տեսակետ, նրանք կարող են ենթադրել, որ դուք շարունակում եք չընկալել իրենց մոտեցումները: «Ես արտահայտեցի իմ տեսակետը, բայց այժմ նա այլ բան է ասում, ուրեմն նա չի հասկացել ինձ», կմտածեն նրանք և ձեր տեսակետը լսելու փոխարեն կսկսեն մտորել, թե նորովի ինչպես ներկայացնեն իրենց փաստարկները, որ այս անգամ դրանք ձեզ համար հասկանալի լինեն: Հետևաբար, ցույց տվեք, որ հասկանում եք նրանց: «Թույլ տվեք պարզել, արդյո՞ք ես ճիշտ եմ հասկանում: Ըստ Ձեզ՝ իրավիճակն այսպիսի՞ն է...»:

Երբ փորձում եք կրկնել այն, ինչ հասկացել եք նրանց ասածից, ձեր ասելիքը ձևակերպեք այնպես, որ այն դրականորեն ներկայացնի նրանց տեսակետը՝ շեշտելով նրանց փաստարկների ուժեղ կողմերը: Դուք կարող եք ասել. «Ձեր

փաստարկը համոզիչ է: Թույլ տվեք պարզաբանել, արդյո՞ք ես այդ ճիշտ եմ հասկանում: Ահա թե ինչն է հետաքրքիր...»: Հասկանալ չի նշանակում համաձայնվել: Կարելի է կատարելապես հասկանալ և, միաժամանակ, ամենևին չհամաձայնել մյուս կողմի հետ: Այնուամենայնիվ, քանի դեռ չեք համոզել նրանց, որ հասկանում եք իրենց տեսակետները, հնարավոր է ի վիճակի չլինեք բացատրել ձերը: Երբ այլևս ցույց եք տվել, որ հասկանում եք նրանց փաստարկները, կարող եք վերադառնալ այն խնդիրներին, որոնք, ըստ ձեզ, առկա են նրանց առաջարկներում: Եթե ձեզ հաջողվի ներկայացնել նրանց փաստարկներն ավելի լավ, քան իրենք էին ներկայացրել, և այնուհետև հերքել դրանք, ապա դուք կունենաք բացառիկ հնարավորություն՝ նախաձեռնելու կառուցողական երկխոսություն հիմնախնդրի էության շուրջ և նվազագույնի հասցնելու կասկածներն առ այն, թե ճիշտ չեք հասկացել նրանց:

**Խոսե՛ք, որպեսզի ձեզ հասկանան:** Խոսեք մյուս կողմի հետ: Երբեմն բանակցությունների ընթացքում մոռացվում է, որ դա բանավեճ կամ դատական գործընթաց չի: Չեր խնդիրն ինչ-որ երրորդ կողմի համոզելը չի: Անձը, որին փորձում եք համոզել, նստած է ձեզ հետ միևնույն սեղանի շուրջ: Եթե փորձենք բանակցությունը համեմատել դատական գործընթացի հետ, ապա այն չափազանց նմանվում է երկու դատավորների միջև դատական գործի լուծման շուրջ համաձայնություն ձեռք բերելու գործընթացին: Փորձեք պատկերացնել ձեզ այդ դերում վերաբերվելով դիմացինին որպես ձեր գործընկեր դատավորի, որի հետ փորձում եք մշակել միասնական տեսակետ: Այս իրավիճակում բացարձակապես տեղին չի մեղադրել մյուս կողմին խնդրի մեջ, պիտակներ կպցնել և ձայնը բարձրացնել: Ընդհակառակը, այժմ ձեզ ընձեռնված է հնարավորություն հստակորեն գիտակցելու, որ նրանք իրավիճակն ընկալում են այլ կերպ, ինչը կօգնի ձեզ առաջ գնալ՝ որպես մարդիկ, որոնք ունեն ընդհանուր խնդիրներ:

Մամուլի, ներկա գտնվողների, երրորդ կողմի ճնշող և շե-

դող ազդեցությունը մեղմելու համար, նպատակահարմար է օգտվել հաղորդակցման գաղտնիությունն ապահովող և մասնավոր եղանակներից: Հաղորդակցման գործընթացը կարող էք բարելավել նաև սահմանափակելով մասնակիցների թվաքանակը: Տրիեստ քաղաքի շուրջ 1954 թվականին Հարավ-սլավիայի, Բրիտանիայի և Միացյալ Նահանգների միջև տեղի ունեցած բանակցություններում նվազագույն առաջընթաց էր գրանցվում, մինչև երեք հիմնական բանակցողները չձերբազատվեցին իրենց մեծաթիվ պատվիրակությունների կազմից և սկսեցին հանդիպել առանձին և ոչ պաշտոնական պայմաններում՝ ինչ-որ սեփական տանը: Այս տեսանկյունից միգուցե արժեր փոխարինել Վուդրո Վիլսոնի՝ հայտնի «Բաց պայմանավորվածություններ՝ ձեռք բերված բաց ճանապարհով» կարգախոսը «Բաց պայմանավորվածություններ՝ ձեռք բերված մասնավոր ճանապարհով» արտահայտությամբ: Կարևոր չէ, թե քանի մարդ է ներգրավված բանակցային գործընթացում, միևնույն է, կարևոր որոշումները սովորաբար ընդունվում են, երբ սենյակում գտնվում են երկուսից ոչ ավելի մարդիկ:

**Խոսե՛ք ձեր մասին, ոչ թե նրանց:** Բազմաթիվ բանակցություններում կողմերը բավական ժամանակ են ծախսում մյուս կողմի դրդապատճառներն ու մտադրությունները բացատրելու և դրանք վատաբանելու վրա: Այնինչ, շատ ավելի համոզիչ է նկարագրել խնդիրը ձեր վրա ունեցած ազդեցության տեսանկյունից, քան թե՝ ինչ են նրանք արել և ինչու. «Դուք ձեր խոսքը չպահեցիք»-ի փոխարեն՝ «Ես հուսախաբված եմ», ավելի շուտ՝ «Մենք զգում ենք, որ մեր դեմ ռասայական խտրականության քաղաքականություն է իրականացվում», քան՝ «Դուք ռասիստ եք»: Նրանք կգայրանան կամ կարհամարհեն ձեզ, եթե դուք այնպիսի կարծիք հայտնեք նրանց մասին, որն, ըստ իրենց, ճիշտ չէ: Արդյունքում ձեր անհանգստությունները կմնան անուշադրության մատնված: Մինչդեռ, շատ ավելի դժվար է վիճարկել այն, ինչ դուք եք զգում: Դուք վեր եք հանում նույն խնդիրը՝ առանց պաշտպանական հակազդեցություն հրա-

հրելու, ինչը կխտչընդոտի նրանց կողմից խնդրի ընկալմանը:

**Նպատակային խոսք:** Երբեմն խնդիրը ոչ թե հաղորդակցման պակասն է, այլ՝ դրա չափից ավելի առատությունը: Երբ մեծ դժգոհություն և թյուրընկալում է առկա, լավ է որոշ մտքեր թողնել չարտահայտված: Առանձին դեպքերում ձեր ճկունության ամբողջական բացահայտումը կարող է դժվարացնել համաձայնության գալու գործընթացը: Եթե դուք ինձ ասում եք, որ պատրաստ էիք տունը վաճառելու 80.000 դոլարով, այն դեպքում, երբ ես արդեն հաստատել եմ, որ կվճարեմ 90.000 դոլար, մենք գործարքը գլուխ բերելու հարցում թերևս ավելի մեծ խնդիր կունենայինք, քան այն դեպքում, եթե դուք ուղղակի լռեիք: Հետևաբար, կարևոր հայտարարություն անելիս խորհեք՝ ինչ եք ցանկանում հաղորդել կամ պարզել և ինչ նպատակի կարող է ծառայել այդ հայտարարությունը:

### ԻՅԷ»ԷԱ ԷՅԴ՝ՁԾՍՅ ԾՇՇՁԾՅ :

Ընկալման, հույզերի և հաղորդակցման խնդիրները լուծելու վերը նկարագրված հնարքները սովորաբար լավ են գործում: Այնուամենայնիվ, մարդկային գործոնով պայմանավորված խնդիրները լուծելու լավագույն ժամանակը մինչև դրանց հիմնախնդրի վերաճելն է: Դա ենթադրում է մյուս կողմի հետ անձնական և միջկազմակերպական այնպիսի հարաբերությունների ստեղծում, որոնք կպաշտպանեն կողմերին բանակցությունների ընթացքում տեղացող հարվածներից: Դա նշանակում է մաս՝ բանակցային խաղը կառուցել այնպես, որ անձնական հարաբերությունները տարանջատվեն էական խնդիրներից և թույլ չտրվի, որպեսզի մարդկանց «ես»-ը ներքաշվի խնդրի էության շուրջ քննարկումների մեջ:

**Կառուցեք գործուն հարաբերություններ:** Երբ անձնապես ճանաչում եք մյուս կողմին, դա կարող է գործին իրական օգուտ բերել: Անշուշտ, առավել դյուրին է սատանայական նկրտումներ վերագրել «մյուս կողմ» կոչվող անհայտ վերացական երևույթին, քան մեկին, ում ճանաչում եք անձնապես:

Տակավին այլ է առնչվել անձանոթի և գործ ունենալ դասընկերոջ, գործընկերոջ, ընկերոջ կամ նույնիսկ ընկերոջ ընկերոջ հետ: Որքան արագ անձանոթներից վերածվեք ծանոթների, այնքան, հնարավոր է, ավելի թեթև կընթանան բանակցությունները: Այս պարագայում նրանց հասկանալու համար ավելի քիչ դժվարությունների եք հանդիպում, ձեռք եք բերում վստահության հիմքեր, որոնց վրա կարող եք հենվել դժվար բանակցությունների ընթացքում, տեղի է ունենում հանգիստ և մտերմիկ հաղորդակցում, որտեղ լարվածությունը մեղմելու նպատակով հեշտորեն կարելի է կատակել կամ անկաշկանդորեն շեղել թեման:

Այսպիսի հարաբերություններ անհրաժեշտ է զարգացնել մինչ բանակցությունը մեկնարկելը: Ծանոթացեք նրանց հետ և պարզեք, թե ինչն է նրանց դուր գալիս և ինչը՝ ոչ: Փորձեք հանդիպել նրանց հետ ոչ պաշտոնական միջավայրերում: Փորձեք պայմանավորված վայր գալ սահմանված ժամանակից մի փոքր շուտ և ընկերական գրույցի բռնվել մյուս կողմի հետ, իսկ քննարկումներն ավարտվելուց հետո մի շտապեք հեռանալ: Բենյամին Ֆրանկլինն, օրինակ, նախընտրում էր խնդրել հակառակորդին որևէ գիրք տալ իրեն կարդալու: Դրանով նա շոյում էր դիմացինի ինքնասիրությունը և ստեղծում հաճելի զգացողություն, որ Ֆրանկլինը պարտավորված է իր հանդեպ:

**Դիտարկե՛ք հիմնախնդիրը, ոչ թե մարդկանց:** Երբ բանակցողներն ընկալում են միմյանց՝ որպես անձնական առճակատման մեջ հայտնված հակառակորդներ, անշուշտ դժվար է տարանջատել հարաբերությունները առկա հիմնախնդրից: Նման դեպքերում հիմնախնդրի մասին ասված ցանկացած միտք դիտարկվում և ընկալվում է անձնական հարթության մեջ: Յուրաքանչյուր կողմ ձգտում է գրավել պաշտ-պանական և հակազդող դիրք և ամբողջապես արհամարհել մյուս կողմի ողջամիտ շահերը:

Կողմերի համար միմյանց իբրև լրջախոհ, փոխադարձ



բավարարող և խոհեմ համաձայնության համատեղ որոնմամբ զբաղված գործընկերներ դիտարկելն առավել արդյունավետ տարբերակ է:

Ինչպես փրկամակույկում մթերքի պաշարների և դրանց օգտագործումը սահմանափակելու անհրաժեշտության շուրջ վիճող երկու նավաբեկյալ նավաստիները՝ բանակցողները կարող են մեկնարկել իբրև հակառակորդներ: Յուրաքանչյուրը կարող է դիտարկել մյուսին որպես խոչընդոտ: Մինչդեռ, կենդանի մնալու համար նավաստիներին անհրաժեշտ է տարանջատել օբյեկտիվ խնդիրը մարդկանցից: Նրանց անհրաժեշտ է ճանաչել միմյանց կարիքները, լինի դա արևից պաշտպանվելը, դեղորայքը, ջուրը, թե սննդամթերքը: Ավելին, անհրաժեշտ է առաջ անցնել և ճանաչել դրանք որպես ընդհանուր կարիքներ՝ հոգալով դրանք այնպես, ինչպես և մյուս ընդհանուր խնդիրները, օրինակ՝ ժամանակին հետևելը, անձրևաջրերը հեռացնելը և ցամաքին հասնելը: Երբ նավաստիները գիտակցեն, որ կողք կողքի ներգրավվել են ընդհանուր հիմնախնդրի լուծման գործում, նրանք առավել ի վիճակի կլինեն համաձայնեցնել իրենց հակասող շահերը, նաև՝ առաջ մղել իրենց ընդհանուր շահը: Նույնը վերաբերում է նաև երկու բանակցողներին: Որքան էլ բարդ լինեն անձնական հարաբերությունները մեր միջև, դուք և ես, լավագույնս ի վիճակի կլինենք բարիդրացիականորեն համաձայնեցնել մեր տարաբնույթ շահերը, երբ ընդունենք, որ խնդիրն ընդհանուր է և փորձենք լուծել այն միասնական ջանքերով:

«Դեմ առ դեմ» կողմնորոշումը «կողք կողքի»-ով փոխարինելու համար ձեզ անհրաժեշտ կլինի բացահայտորեն քննարկել խնդիրը դիմացինի հետ: «Երկուսս էլ իրավաբաններ ենք (դիվանագետներ, գործարարներ, մի ընտանիքի անդամներ և այլն) և հասկանում ենք, որ մինչև չփորձենք բավարարել ձեր շահերը, դժվար թե կարողանանք գալ համաձայնության, որը կբավարարի նաև իմ շահերը և հակառակը: Եկեք միասին դիտարկենք այս խնդիրը՝ ինչպե՞ս բավարարել համատեղ

շահր»։ Որպես այլընտրանք, կարող եք միակողմանիորեն դիտարկել բանակցությունը որպես համատեղ գործընթաց, և ձեր գործողություններով դարձնել այն ցանկալի մյուս կողմի համար ու համոզել, որ միանա դրան։

Կշահեք, եթե, բառացիորեն, նստեք սեղանի նույն կողմում, իսկ ձեր դիմացը փռեք պայմանագիրը, քարտեզը, նոթատետրը կամ հիմնախնդրին առնչվող որևէ այլ բան։ Եթե արդեն իսկ ձևավորել եք փոխադարձ վստահության հիմքեր, ապա՝ շատ ավելի լավ։ Սակայն, որքան էլ մտահոգիչ լինեն ձեր հարաբերությունները, փորձեք բանակցությունը կառուցել որպես «կողք կողքի» իրականացվող մի գործ, որտեղ դուք ձեր տարբեր շահերով և ընկալումներով, ձեր հուզական ներգրավմամբ, պատրաստ եք համատեղ լուծելու ընդհանուր մի խնդիր։

Տարանջատել մարդկանց հիմնախնդրից չի նշանակում անել դա մեկ անգամ և մոռանալ դրա մասին. պետք է շարունակել աշխատել դրա վրա։ Հիմնական մոտեցումն այս է. անհրաժեշտ է մարդկանց վերաբերվել իբրև մարդ արարածների, իսկ խնդիրներին՝ ըստ դրանց էության։ Վերջինս իրագործելու ուղիները նկարագրվում են հաջորդ երեք գլուխներում։

**3 Í»ÝïñáÝ³ó»ù  
β³Ñ»ñÇ°, á°ã Ã»  
¹Çñù»ñÇ íñ³**

Երկու մարդ վիճում են գրադարանում: Մեկը ցանկանում է, որպեսզի սրահի պատուհանը բաց լինի, մյուսը՝ փակ: Նրանց վեճը լուծում չի ստանում. ի՞նչ չափով բաց թողնել պատուհանը՝ փոքրիկ ճեղքի<sup>օ</sup>, կիսո՞վ չափ, թե՞ երեք քառորդով: Լուծումները չեն գոհացնում ո՛չ մեկին, ո՛չ մյուսին:

Ներս է մտնում գրադարանավարուհին և հարցնում է նրանցից մեկին, թե ինչու է վերջինս ցանկանում, որ պատուհանը բաց լինի.

– Որպեսզի մաքուր օդ գա,– հնչում է բացատրությունը:

Գրադարանավարուհին հարցնում է մյուսին, թե նա՞ ինչու է ցանկանում, որ պատուհանը փակ մնա.

– Միջանցիկ քամուց խուսափելու համար,– պատասխանում է երկրորդը:

Մեկ բոպե մտածելուց հետո գրադարանավարուհին մտնում է հարևան սրահը, լայն բաց է անում այնտեղի պատուհանը, որտեղից և՛ մաքուր օդ է գալիս, և՛ միջանցիկ քամի էլ չի փչում:

**ÊáÑ»Ù áñáβáóÙ İ³Û³óÝ»Éáó Ñ³Û³ñ Ñ³Û³Ó³ÛÝ»óñ»ù  
β³Ñ»°ñÁ, á°ã Ã» ¹Çñù»ñÁ**

Վերը բերված օրինակը բանակցությունների մի պատմություն է: Կողմերին երբեմն թվում է, թե հիմնախնդիրը դիրքերի

հակասության, իսկ նպատակը՝ դիրքերի շուրջ համաձայնությունն ձեռք բերելու մեջ է: Ուստի նրանք հակված են լինում մտածել և խոսել բացառապես դիրքերի շուրջ՝ արդյունքում հաճախ հայտնվելով փակուղու մեջ:

Գրադարանավարուհին հազիվ թե հանգեր այդ որոշմանը, եթե կողմերի շահերին (մաքուր օդ և միջանցիկ քամու բացակայություն) անդրադառնալու փոխարեն կենտրոնանար միայն նրանց դիրքերի վրա (բաց կամ փակ պատուհան): Դիրքերի և շահերի միջև առկա հենց այս տարբերությունն է, որ վճռորոշ դեր է խաղում:

**Շահերն են սահմանում հիմնախնդիրը:** Բանակցության առարկա հանդիսացող հիմնախնդիրը ոչ թե դիրքերի, այլ կողմերի կարիքների, ցանկությունների, մտավախությունների ու մտահոգությունների միջև գոյություն ունեցող հակադրությունների հարթությունում է: Հաճախ կարելի է լսել. «Ես համոզված եմ նրան դադարեցնել տանս հարևանությամբ իրականացվող շինարությունը», կամ. «Մենք համաձայն չենք: Տան համարնա պահանջում է 100.000 դոլար, իսկ ես 95.000 դոլարից անգամ մի ցենթ ավել չեմ վճարի»:

Մինչդեռ առավել խորքային մակարդակում խնդիրը ձևակերպվում է այսպես. «Նրան կանխիկ դրամ է անհրաժեշտ, իսկ ինձ՝ հանգստություն ու լուրջություն», կամ. «Նրան առնվազն 100.000 դոլար է անհրաժեշտ նախկին կնոջ հետ հաշիվները մաքրելու համար, իսկ ես խոսք եմ տվել ընտանիքիս անդամներին, որ տան համար չեմ վճարի 95.000 դոլարը գերազանցող գումար»:

Նմանօրինակ ցանկություններն ու մտահոգություններն էլ հենց *շահեր* են: Շահերն առաջնորդում են մարդկանց: Գրանք դիրքերի աղմուկի հետևում տեղակայված լուռ շարժիչներ են: Ձեր դիրքն այն է, ինչ դուք արդեն որոշել եք, ձեր շահն՝ այն, ինչը դրդել է ձեզ կայացնել նման որոշում:

Եգիպտա-իսրայելական խաղաղության պայմանագիրը, որ 1978թ. կնքվեց Քենի Դեյվիդում, դիրքերի հիմքերն ուսում-

նասիրելու օգտակարության ակնառու վկայությունն է:

1967 թվականի «Վեցօրյա պատերազմից» հետո եգիպտական Սինայ թերակղզին օկուպացվել էր Իսրայելի կողմից: Երբ 1978 թվականին խաղաղությունն ամրագրելու նպատակով Եգիպտոսն ու Իսրայելը բանակցային սեղանի շուրջ նստեցին, նրանց դիրքերն անհամատեղելի էին: Իսրայելը պնդում էր թերակղզու մի մասն իր հսկողության ներքո պահելու վրա: Եգիպտոսը, մյուս կողմից, պահանջում էր հետ վերադարձնել Սինայի մինչև վերջին թիզը: Մարդիկ նորանոր քարտեզներ էին գծագրում, նշագծում Սինայի հնարավոր բաժանման սահմանները: Մինչդեռ Եգիպտոսի համար անընդունելի էր նման փոխզիջումը, և, նմանապես, Իսրայելի համար անընդունելի էր վերադարձը 1967 թվականի իրականությանը: Այնուամենայնիվ, դիրքերի փոխարեն նրանց շահերն ուսումնասիրելու արդյունքում հնարավոր եղավ լուծում մշակել: Իսրայելի շահն իր ժողովրդի անվտանգությունն ապահովելն էր. նրանք չէին կարող հանդուրժել ցանկացած պահի հարձակման պատրաստ եգիպտական տանկերի առկայությունը սահմանի եզրագծին: Եգիպտոսի շահը ինքնիշխանության պահպանումն էր. Սինայը Եգիպտոսի անբաժան մասն էր փարավոնների ժամանակներից ի վեր: Դարերի ընթացքում գտնվելով հույների, հռոմեացիների, թուրքերի, ֆրանսիացիների ու բրիտանացիների տիրապետության ներքո՝ Եգիպտոսը միայն վերջերս էր վերականգնել իր ինքնիշխանությունն ու չէր պատրաստվում անգամ մեկ թիզ հող զիջել որևէ օտար նվաճողի:

Եգիպտոսի նախագահ Սադաթը և Իսրայելի վարչապետ Բեգինը Քենսի Դեյվիդում համաձայնության եկան մի նախագծի շուրջ, ըստ որի Սինայն ամբողջությամբ վերադարձվում էր Եգիպտոսին, և վերականգնվում էր նրա ինքնիշխանությունը, միևնույն ժամանակ թերակղզու տարածքում ստեղծվում էր ապառազանականացված լայն գոտի, ինչով երաշխավորվում էր Իսրայելի անվտանգությունը: Եգիպտական դրոշն այդուհետ

կծածանվեր ամենուր, սակայն նրանց տանկերը Իսրայելին մոտ չէին գտնվի:

Դիրքերի փոխարեն շահերը համաձայնեցնելը գործում է երկու պատճառով: Նախ՝ յուրաքանչյուր շահի համար գոյություն ունեն մի շարք հնարավոր դիրքեր, որոնք կարող են բավարարել այն: Հաճախ մարդիկ պարզապես ընտրում են ամենաակնհայտ դիրքը, ինչպես, օրինակ, Իսրայելի դեպքում, որը պնդում էր, որպեսզի Սինայի մի մասը գտնվի իր տիրապետության ներքո: Սակայն դրդապատճառները պարզելու նպատակով բավական է հայացք նետել հակադիր դիրքերի հիմքերին և գրեթե միշտ հնարավոր կլինի գտնել այլընտրանքային դիրք, որը բավարարում է ոչ միայն ձեր, այլ նաև նրանց շահերը: Սինայի ապառազմականացումը հենց այդ այլընտրանքն էր:

Դիրքերի փոխարեն շահերը համաձայնեցնելը գործում է նաև այն պատճառով, որ հակադիր դիրքերի հիմքում ընկած են ոչ միայն բախվող շահեր:

**Հակադիր դիրքերի հիմքում ընկած են ինչպես բախվող, այնպես էլ ընդհանուր և համադրելի շահեր:** Սովորաբար մենք հակված ենք ենթադրել, որ եթե մյուս կողմի դիրքերը հակադրվում են մեր դիրքերին, ապա նրանց շահերն անհրաժեշտաբար պիտի հակադրվեն մեր շահերին: Եթե մեր շահը պաշտպանվելն է, ապա նրանք պետք է որ ցանկանան գրոհել մեզ: Եթե մեր շահը վարձավճարի նվազեցումն է, ապա նրանց շահը պետք է լինի այն առավելագույնի հասցնելը: Շատ դեպքերում, սակայն, շահերի առավել խորն ուսումնասիրությունը թույլ է տալիս բացահայտել ավելի շատ ընդհանուր և համադրելի, քան՝ բախվող շահեր:

Որպես օրինակ վերլուծենք կենվորի և տան սեփականատիրոջ ընդհանուր շահերը.

1. նրանց երկուսին էլ անհրաժեշտ է կայունություն. տան սեփականատերը ձգտում է ձեռք բերել մշտական կենվոր, կենվորը՝ անփոփոխ հասցե,

2. երկուսն էլ կցանկանային, որ բնակարանը բարեկարգ լինի, քանի որ կենվորը պատրաստվում է ապրել այդտեղ, իսկ սեփականատերը ցանկանում է բարձր պահել բնակարանի արժեքն ու համբավը,
3. երկուսն էլ շահագրգռված են միմյանց հետ լավ հարաբերություններ ունենալ. տան տերը ցանկանում է կանոնավոր վճարող կենվոր, կենվորը՝ հոգացող տանտեր, ով հանձն կառնի ընթացիկ նորոգումների հետ կապված խնդիրները:

Նրանք կարող են ունենալ նաև տարբերվող, սակայն իրականում չբախվող շահեր: Օրինակ.

1. կենվորը կարող է չցանկանալ տեղավորվել այնպիսի ներկով ներկված բնակարանում, որից ինքն ավերգիա է ունենում: Սեփականատերը կարող է չցանկանալ վճարել մնացած բոլոր բնակարանների նորոգման համար՝ առանց նորոգելու նաև այդ մեկը,
2. ապահովության համար սեփականատերը կցանկանար թեկուզ հենց վաղն ստանալ առաջին ամսվա վարձավճարը: Կենվորի համար կարող է նշանակություն չունենալ՝ վճարել վա՞ղը, թե՞ ավելի ուշ՝ հաշվի առնելով, որ դրանից լավ պայմաններով կացարան հագիվ թե հաջողվի գտնել:

Եթե վարձավճարը նվազեցնելու և եկամուտներն առավելագույնի հասցնելու բախվող շահերը դիտարկենք վերոնշյալ ընդհանուր և տարամետ շահերի համատեքստում, ապա դրանք համաձայնեցնելը կսկսի ավելի դյուրին թվալ: Ընդհանուր շահերը հնարավոր են դարձնում երկարաժամկետ վարձակալության պայմանագրի կնքումը, բնակարանի բարեկարգման ծախսերը կիսելու համաձայնության ձեռքբերումը, բարիդրացիական հարաբերություններ ունենալու նպատակով երկուստեք ջանքերի գործադրումը: Տարամետ շահերը, թերևս, հնարավոր է համաձայնեցնել՝ կանխավ վճարելով բնակարանի վարձը և համաձայնություն ձեռք բերելով տան տիրոջ հետ

առ այն, որ նա բնակարանը ներկի կենվորի գնած հատուկ ներկով: Մնում է միայն վարձավճարի չափի հարցը, ինչի լավագույն և անաչառ լուծումն էլ բնակարանների վարձակալության շուկայի սահմանած գինն է:

Համաձայնությունը հաճախ հնարավոր է դառնում հենց այն պատճառով, որ շահերը տարբեր են: Օրինակ՝ և՛ ձեզ, և՛ կոշիկ վաճառողին դրամ անհրաժեշտ է, միևնույն ժամանակ երկուսիդ էլ դուր են գալիս կոշիկները, սակայն 50 դոլար վաստակելու նրա շահը գերազանցում է կոշիկն իրեն պահելու շահին: Ձեզ համար իրավիճակը հակառակն է. ձեզ այս պահին փողից ավելի անհրաժեշտ են կոշիկները: Ահա և ձեզ համաձայնություն: Թե՛ ընդհանուր և թե՛ տարբերվող, բայց միմյանց լրացնող շահերը կարող են խոհեմ համաձայնության կայացման հենասյուները դառնալ:

### ÆYãã»±ē ×³Y³ã»É ß³Ñ»ñÁ

Ակնհայտ է, որ դիրքերի հետևում շահեր փնտրելը ճիշտ մոտեցում է, սակայն ինչպե՞ս դա անել: Դիրքը սովորաբար որոշակի է և ակնհայտ, մինչդեռ դրա հիմքում ընկած շահերը կարող են հստակ արտահայտված չլինել, լինել ոչ առարկայական կամ, հնարավոր է, հակասական: Ինչպե՞ս եք պատրաստվում հասկանալ բանակցության մեջ ներգրավված շահերը՝ չմոռանալով, որ *նրանց* շահերը հաշվի առնելը առնվազն նույնքան կարևոր է, որքան և *ձերը*:

**Հարցրեք՝ ինչու՞:** Շահերը հասկանալու հիմնական միջոցներից մեկը ձեզ իրենց տեղում պատկերացնելն է: Զննեք նրանց բռնած բոլոր դիրքերը և հարց տվեք ինքներդ ձեզ՝ ինչու՞: Ինչու՞ է, օրինակ, տան տերը նախընտրում, որ վարձավճարի չափը պայմանագրում ամրագրված լինի յուրաքանչյուր տարվա համար առանձին, այն դեպքում, երբ դուք վարձակալում եք բնակարանը հինգ տարով: Փնտրեք հարցին պատասխաններ. միզուցե նրա շահերից մեկն էլ հենց գների հնարավոր բարձրացման դեպքում չտուժե՞լն է: Դուք կարող



եք նաև հարցն ուղղել անմիջապես տանտիրոջը, թե ի՞նչու է նա բռնել այս կամ այն դիրքը: Այդ դեպքում պարզաբանեք նաև, որ հարցնում եք ոչ թե տվյալ դիրքն արդարացնելու, այլ հասկանալու համար, թե որո՞նք են այն կարիքները, հույսերը, մտահոգությունները կամ ցանկությունները, որոնց ծառայում է տվյալ դիրքը: «Ո՞րն է Ձեր մտավախությունը, պարո՞ն Ջոնս, որ չեք ցանկանում երեք տարուց ավելի ժամկետով պայմանագիր կնքել»:

**Հարցրեք՝ ինչու՞ ոչ: Մտածեք մյուս կողմի ընտրության մասին:** Դիմացիների շահերը հասկանալու ամենաարդյունավետ եղանակներից մեկն այն է, որ նախ պարզեք, թե ո՞րն է այն հիմնական որոշումը, որն, ըստ դիմացիների, դուք ակնկալում եք իրենցից, այնուհետև հարցրեք ինքներդ ձեզ, թե ինչու՞ նրանք իրենք այդ որոշումը չեն կայացրել: Այդ ո՞ր շահերն են, որ խոչընդոտում են դրան: Եթե փորձում եք փոխել դիմացիների միտքը, ապա նախ և առաջ պետք է հասկանաք, թե ի՞նչ են նրանք տվյալ պահին մտածում:

Եկեք քննարկենք ԱՄՆ-ի և Իրանի միջև 1980 թվականին տեղի ունեցած բանակցությունները, որոնք կապված էին Թեհրանում ռազմատենչ ուսանողների կողմից ԱՄՆ դիվանագիտական կորպուսի և դեսպանատան աշխատակազմի հիսուներկու ներկայացուցիչների պատանդ վերցնելու հետ: Չնայած միջադեպի կարգավորման շուրջ առկա էին բազմաթիվ լուրջ խոչընդոտներ՝ մենք խնդիրը պարզապես կդիտարկենք իրանցի տիպիկ ուսանողական առաջնորդի հնարավոր ընտրության համատեքստում: Միացյալ Նահանգների պահանջը հստակ էր՝ ազատել պատանդներին: 1980-ականների ուսանողական առաջնորդի հնարավոր ընտրությունը պետք է որ մոտ լիներ ստորև ներկայացված հաշվեկշռային աղյուսակում բերվածին:

Գարուն 1980թ.

**Տվյալ պահին հնարավոր ընտրությունն** ըստ իրանցի ուսանողական առաջնորդի

**Առաջադրված հարցը.** «Պե՞տք է արդյոք պնդեն, որպեսզի ամերիկացի պատանդներն անհապաղ ազատ արձակվեն»

**Եթե ասեմ այո.**

- Ես դավաճանում եմ հեղափոխությանը:
- Ինձ կքննադատեն՝ որպես ամերիկամետի:
- Մյուսները հավանաբար չեն համաձայնվի ինձ հետ, իսկ եթե նրանք համաձայնվեն և մենք ազատ արձակենք պատանդներին, ապա.

- Իրանը թույլ պետության համբավ կվաստակի:
- Մենք ընկրկում ենք ԱՄՆ-ի առջև:
- Մենք ոչինչ չենք ստանում (ո՛չ Շահ, ո՛չ փող):
- Մենք չզիտենք, թե ի՞նչ քայլի կդիմի ԱՄՆ-ը:

**Սակայն.**

- + Հնարավոր է վերջ տրվի տնտեսական պատժամիջոցներին:
- + Մեր հարաբերություններն այլ՝ մասնավորապես եվրոպական երկրների հետ կբարելավվեն:

**Եթե ասեմ ոչ.**

- + Ես օժանդակում եմ հեղափոխությանը:
- + Ինձ կդրվատեն Իսլամը պաշտպանելու համար:
- + Մենք բոլորս հավանաբար կմիավորվենք:

- + Մենք ստանում ենք մեր բողոքը հեռուստատեսությամբ ողջ աշխարհին հասցնելու բացառիկ հնարավորություն:
- + Իրանը հզոր պետության համբավ կվաստակի:
- + Մենք ընդդիմանում ենք ԱՄՆ-ին:
- + Մենք ունենում ենք հնարավորություն՝ ստանալու ինչ-որ բան (առնվազն՝ մեր փողերի վերադարձը):
- + Պատանդների գոյությունն ԱՄՆ-ի ներխուժումը կանխելու երաշխիքներ է տալիս:

**Սակայն.**

- Տնտեսական պատժամիջոցներն անկասկած կշարունակվեն:
- Մեր հարաբերություններն այլ՝ մասնավորապես եվրոպական երկրների հետ կվատանան:
- Սղաճն ու տնտեսական հիմնախնդիրները կշարունակեն խորանալ:

**Եթե ասեմ այո.****Եթե ասեմ ոչ.**

– Կա վտանգ, որ ԱՄՆ-ը կդիմի ռազմական գործողությունների (սակայն մարտիրոսաբար զոհվելն անմահություն է):

**Քայցևայնպես.**

+ ԱՄՆ-ը մեր գումարների, չներխուժելու, պատժամիջոցներ չկիրառելու և այլ հարցերի շուրջ կարող է պարտավորություններ ստանձնել:

+ Հետագայում մենք միշտ էլ կարող ենք ազատել պատանդների:

Եթե տիպիկ ուսանողական առաջնորդի՝ տվյալ պահին հնարավոր ընտրության ընկալումը գեթ որոշ չափով մոտ էր մեր նկարագրածին, ապա հասկանալի է դառնում, թե ինչո՞ւ էին զինված ուսանողներն այդքան երկար պահում պատանդներին: Որքան էլ վրդովեցուցիչ և անօրինական էր մարդկանց գերելը, այդուհանդերձ, պատանդներին մինչև առավել նպատակահարմար և շահեկան պահը գերեվարելու փաստն ուսանողական առաջնորդի տեսանկյունից այնքան էլ անտրամաբանական չէր:

Մյուս կողմի՝ տվյալ պահին հնարավոր ընտրության ընկալումը հասկանալու համար առաջին հարցը, որ պետք է տրվի, հետևյալն է. «Ու՞մ որոշման վրա են ես ցանկանում ազդել»: Երկրորդ հարցը՝ ո՞րն է այն որոշումը, որն, ըստ դիմացիների, դուք ակնկալում եք իրենցից: Եթե *դուք* չգիտեք, թե ի՞նչ են նրանք մտածում իրենցից ակնկալվողի մասին, ապա *նրանք* պարզապես կարող է գաղափար անգամ չունենան դրա մասին: Միայն սա կարող է բացատրել, թե ինչո՞ւ նրանք չեն կայացնում ձեզ համար ցանկալի որոշումը:

Այժմ վերլուծեք ձեր կողմից առաջարկված որոշումն ընդունելու կամ մերժելու հետևանքներն ըստ մյուս կողմի հավանական պատկերացումների: Դրանում ձեզ կարող են օգնել

ստորև բերվող հարցերը:

*Ազդեցությունն իմ շահերի վրա.*

- Ես ձե՞ռք կբերեմ, թե՞ կկորցնեմ քաղաքական աջակցությունը:
- Գործընկերներս կփնտվե՞ն, թե՞ կդրվատեն ինձ:

*Ազդեցությունը խմբի շահերի վրա.*

- Որո՞նք կլինեն կարճաժամկետ և երկարաժամկետ հետևանքները:
- Ինչպիսի՞ն կլինեն տնտեսական հետևանքները (քաղաքական, իրավական, հոգեբանական, ռազմական և այլն):
- Ինչպիսի՞ ազդեցություն կունենա արտաքին աջակցության և հասարակական կարծիքի վրա:
- Դա լա՞վ, թե՞ վատ նախադեպ կդառնա:
- Տվյալ որոշման կայացումն արդյո՞ք չի խոչընդոտի ինչ-որ լավ բան անելուն:
- Համապատասխանո՞ւմ է տվյալ գործողությունը մեր սկզբունքներին: Արդյո՞ք այն «ճիշտ» է:
- Եթե ցանկանամ, կարո՞ղ եմ դա ավելի ուշ անել:

Միայլ կլինե՞ր փորձել ողջ այս գործընթացում հասնել առավելագույն ճշտության: Հազվադեպ են պատահում որոշում կայացնողներ, ովքեր գրի են առնում և կշռադատում բոլոր «այո»-ներն ու «ոչ»-երը: Չէ՞ որ դուք փորձում եք հասկանալ չափազանց մարդկային մի ընտրություն և ոչ թե մաթեմատիկական հաշվարկներ եք կատարում:

**Հիշեք, որ յուրաքանչյուր կողմ ունի բազմակի շահեր:** Գրեթե բոլոր բանակցություններում կողմերն ունեն ոչ թե մեկ, այլ բազմաթիվ շահեր: Որպես բնակարանի վարձակալության պայմանագրի շուրջ բանակցող կենվոր, դուք, օրինակ, կարող

եք ցանկանալ ձեռք բերել բարենպաստ համաձայնություն, դրան հասնել արագ՝ քիչ ջանքեր գործադրելով և լավ հարաբերություններ պահպանել տանտիրոջ հետ: Գուք ոչ միայն խիստ շահագրգռված կլինեք կայացվող համաձայնության մեջ ձեր դերն ունենալու, այլև նախանձախնդիր կլինեք այն արդյունավետ դարձնելու հարցում: Միևնույն ժամանակ դուք հետամուտ կլինեք թե՛ ձեր անհատական, թե՛ դիմացիկների հետ ընդհանուր շահերին:

Բանակցային իրավիճակն ախտորոշելու ժամանակ հաճախ թույլ տրվող սխալներից մեկը ենթադրելն է, որ բանակցության մյուս կողմում գտնվող մասնակիցներն ունեն միևնույն շահերը: Մինչդեռ դա գրեթե երբեք այդպես չէ: Վիետնամի պատերազմի տարիներին նախագահ Ջոնսոնը սովորություն ուներ մեկ՝ «նա» անվան տակ միավորելու Հյուսիսային Վիետնամի կառավարության բոլոր անդամներին, հարավում գտնվող Վիետկոնգին և նրանց խորհրդային ու չինացի խորհրդականներին: «Թշնամին պետք է իմանա, որ *ինքը* չի կարող հակադրվել Միացյալ Նահանգներին ու անպատիժ մնալ: Նա ստիպված է լինելու հասկանալ, որ ագրեսիան հեշտ չի մարավի»: Գժվար կլինի ինչ-որ բանի շուրջ համաձայնություն կայացնելու նպատակով ազդել նման «նա»-ի (կամ «նրանց») վրա, երբ ձեզ չի հաջողվել անգամ տարբերակել ներգրավված մարդկանց և խմբավորումների տարբերվող շահերը:

Բանակցության դիտարկումը որպես երկու անձանց կամ երկու կողմերի միջև ընթացող գործընթաց, անշուշտ, կարող է լույս սփռել իրողությունների վրա, սակայն այդ լույսը չպետք է կուրացնի ձեզ՝ տեսնելու համար, որ բանակցության մեջ ներգրավված են նաև այլ անձինք, այլ կողմեր և այլ ազդեցություններ: Բեսյաբոլիստի աշխատավարձի շուրջ մի բանակցությունում թիմի գլխավոր տնօրենն անզիջում պնդում էր, որ 500 հազար ԱՄՆ դոլարը պարզապես չափից ավելի մեծ աշխատավարձ է որևէ խաղացողի համար, թեև մյուս թիմերում նման տաղանդավոր խաղացողներին վճարում էին ճիշտ այդ-

քան: Իրականում, ղեկավարը հստակորեն գիտակցում էր, որ իր բռնած դիրքն արդարացված չէ, մյուս կողմից, սակայն, նա խիստ հրահանգ էր ստացել ակումբի սեփականատերերից՝ առանց բացատրություններ տալու մնալ աննկուն, քանի որ ակումբն ուներ ֆինանսական դժվարություններ և չէր ցանկանում հասարակայնացնել դրանք:

Յուրաքանչյուր բանակցողի համար միշտ էլ գոյություն ունեն վստահորդներ, ում շահերի նկատմամբ նա զգայուն է՝ լինի դա գործատուն, հաճախորդը, աշխատողը, գործընկերը, ընտանիքը կամ կինը: Հասկանալ այդ բանակցողի շահերը նշանակում է հասկանալ այն մասամբ տարբերվող շահերի բազմազանությունը, որ նա պարտավոր է հաշվի առնել:

**Ամենահզոր շահերը մարդկային հիմնական կարիքներն են:** Տվյալ դիրքը պայմանավորող հիմնական շահերի որոնման ճանապարհին հատուկ ուշադրություն դարձրեք մարդկանց շահադրող հիմնարար մտահոգություններին: Եթե ձեզ հաջողվի բավարարել նրանց կարիքները, ապա դուք կմեծացնեք համաձայնություն ձեռք բերելու, իսկ համաձայնության առկայության դեպքում՝ այն պահպանելու հնարավորությունը: Մարդկային հիմնական կարիքները ներառում են.

- անվտանգությունը/ապահովությունը,
- տնտեսական բարեկեցությունը,
- պատկանելիության զգացումը,
- ճանաչումը/հարգանքը,
- անձնական կյանքի տնօրինումը:

Չնայած իրենց հիմնարար բնույթին՝ մարդկային հիմնական կարիքները հաճախ սպրդում են ուշադրությունից: Շատ դեպքերում հակված ենք կարծել, որ բանակցություններում ներգրավված միակ շահը փողն է: Մինչդեռ նույնիսկ ամուսնալուծության համաձայնագրում նշվող ալիմենտի գումարի շուրջ ընթացող բանակցություններում շատ ավելին կարող է

ներգրավված լինել: Ի՞նչ է իրականում կինը ցանկանում՝ պահանջելով շաբաթական 500 դոլար ալիմենտ: Իհարկե՝ նա հետաքրքրված է իր տնտեսական բարեկեցության ապահովման խնդրով: Եվ վե՞րջ: Հավանաբար, նա ցանկանում է այդ գումարը հոգեբանորեն իրեն ապահով զգալու կամ նաև ճանաչված/հարգված լինելու համար, այսինքն զգալու համար, որ իր հետ արդարացի և հավասարի պես են վարվել: Գուցեն ամուսինը չունի շաբաթական 500 դոլար վճարելու հնարավորություն, իսկ կինն էլ, հնարավոր է, առանձնապես այդքան գումարի կարիք չունի և, հավանաբար, կհամաձայնվի ավելի քիչ գումարի, եթե նրա ճանաչում/հարգանք ունենալու և ապահով լինելու կարիքներն այլ կերպ բավարարվեն:

Այն, ինչ ճիշտ է անհատների համար, հավասարապես ճշմարիտ է նաև խմբերի ու ազգերի համար: Բանակցությունները չեն հանգեցնի էական առաջընթացի, քանի դեռ կողմերից մեկը վստահ է, որ մյուսն սպառնում է իր՝ մարդկային հիմնական կարիքների բավարարմանը: Միացյալ Նահանգների և Մեքսիկայի միջև տեղի ունեցած բանակցություններում ԱՄՆ-ը Մեքսիկայից ներկրվելիք բնական գազի դիմաց ցանկանում էր վճարել ցածր գին: Ենթադրելով, թե սա բանակցություն է լոկ դրամի շուրջ, ԱՄՆ էներգետիկայի նախարարը հրաժարվում էր հաստատել ավելի բարձր գին սահմանելու շուրջ մեքսիկացիների և ԱՄՆ նավթային կոնսորցիումի միջև կայացված համաձայնությունը: Քանի որ այդ ժամանակ մեքսիկացիները չունեին որևէ այլ հնարավոր գնորդ, նախարարը ենթադրում էր, որ վերջիններս կընկրկեն և կիջեցնեն գինը: Սակայն մեքսիկացիները ոչ միայն շահագրգռված էին իրենց գազի դիմաց բարձր գին սահմանելու մեջ, այլ ցանկանում էին նաև, որ իրենց հետ հարգալից վերաբերվեն՝ որպես հավասարը հավասարին: Հետևաբար, ԱՄՆ-ի այդ քայլն ընկալվեց իբրև հերքական սպառնանք Մեքսիկային, ինչն անսահման ցատում առաջացրեց: Մեքսիկայի կառավարությունը վաճառելու փոխարեն նախընտրեց այրել գազը: Փաստորեն,

ցածր գնի շուրջ համաձայնության գալու հնարավորությունը քաղաքական դրդապատճառներով հավասարվեց գրոյի:

Դիտարկենք մյուս օրինակը: Հյուսիսային Իռլանդիայի ապագայի շուրջ ընթացող բանակցություններում բողոքական առաջնորդները ջանում էին անտեսել կաթոլիկների պատկանելիության և ճանաչված լինելու կարիքները, նրանց որպես հավասարի ընդունելը և ըստ այդմ վերաբերվելը: Կաթոլիկ առաջնորդներն, իրենց հերթին, կարծես պատշաճ կարևորություն չէին տալիս բողոքականների՝ իրենց անվտանգ զգալու կարիքին: Բողոքականների իրավացիորեն ուշադրության արժանի մտավախություններն ընդունելու փոխարեն դրանք որպես «նրանց հիմնախնդիր» որակելը շատ ավելի էր դժվարացնում որևէ լուծման շուրջ բանակցելը:

**Շահերի ցանկ կազմեք:** Կողմերի տարաբնույթ շահերը դասակարգելու նպատակով օգտակար է գրառել դրանք՝ ըստ ձեր ընկալման: Դա ոչ միայն կօգնի հիշել այդ շահերը, այլև հնարավորություն կընձեռի նոր տեղեկություններ ստանալով նորովի գնահատել և դասակարգել դրանք՝ ըստ իրենց կարեվորության: Ավելին, դա նաև խթան կհանդիսանա, որպեսզի այդ շահերի բավարարմանն ուղղված նոր գաղափարներ ծնվեն:

### Êáë»ù ß³Ñ»ñÇ Û³ëÇÝ

Բանակցության նպատակը ձեր շահերը բավարարելն է: Հաղորդակցվելով միմյանց հետ՝ դուք մեծացնում եք դրա հնարավորությունը: Մյուս կողմը հնարավոր է չիմանա, թե որոնք են ձեր շահերը, ինչպես և դուք՝ նրանը: Ապագայի մասին մտահոգվելու փոխարեն՝ ձեզնից մեկը կամ երկուսդ էլ կարող եք սևեռվել նախկին վիրավորանքների վրա: Հնարավոր է նաև՝ դուք պարզապես չեք լսում միմյանց:

Ինչպե՞ս կարելի է կառուցողական քննարկում ծավալել շահերի շուրջ՝ չկաղապարվելով կոշտ դիրքերում: Եթե ցանկանում եք, որ մյուս կողմը հաշվի նստի ձեր շահերի հետ՝



բացատրեք նրանց, թե որոնք են դրանք: Իրենց շենքի հարևանությամբ իրականացվող շինարարական աշխատանքներով մտահոգված բնակիչների ներկայացուցիչը պետք է կարողանա պարզորոշ ներկայացնել իրենց հուզող այնպիսի խնդիրները, ինչպիսիք են բակում խաղացող երեխաների անվտանգությունը և նրանց գիշերային հանգիստ քնի ապահովումը: Հեղինակը, որը ցանկանում է իր գրքի մի մեծ խմբաքանակ բաժանել, պետք է այդ հարցը քննարկի հրատարակչի հետ: Չէ՞ որ հրատարակիչը շահագրգռված է գրքի գովազդով, և ելնելով ընդհանուր շահից՝ նա կարող է հեղինակի համար ավելի ցածր գին սահմանել:

**Կյանքի կոչեք ձեր շահերը:** Եթե դուք խոցի նուպայով դիմեք բժշկի և ներկայացնեք այն որպես թույլ փորացավ, հազիվ թե կարող եք ակնկալել, որ ձեզ անհրաժեշտ օգնություն կցուցաբերվի: Չեր խնդիրն է այնպես անել, որ մյուս կողմը հնարավորին չափ ճիշտ հասկանա, թե որքան կարևոր և ողջամիտ են ձեր շահերը:

Մեկ կարևոր խորհուրդ՝ *ուրույն մոտեցում ցուցաբերեք:* Առանձին մանրամասները ոչ միայն վստահություն են ներշնչում ձեր նկարագրությունների հանդեպ, այլև մեծացնում են դրանց ազդեցության ուժը: Օրինակ. «Անցած շաբաթվա ընթացքում մենք երեք անգամ ականատես եղանք, թե ինչպես ձեր բեռնատարները քիչ էր մնում վրատերթի ենթարկելին երեխաներին: Երեքշաբթի առավոտյան մոտավորապես ութն անց կեսին կարմիր խիճ տեղափոխող ձեր հսկա բեռնատարը, դեպի հյուսիս սլանալով ժամում մոտ յոթանասուն կիլոմետր արագությամբ, հազիվ շեղեց իր ուղղությունը, երբ մազ էր մնացել յոթամյա Լորետա Ջոնսոնին հարվածելուն»:

Զանի դեռ դուք չեք ակնարկել, թե մյուս կողմի շահերը կարևոր և ողջամիտ չեն, կարող եք ձեզ թույլ տալ հաստատակամորեն պնդելու ձեր խնդիրների լրջությունը: ‘Դիմելով մյուս կողմին «ուղղեք ինձ, եթե սխալվում եմ» խոսքերով՝ դուք ցուցադրում եք ձեր բաց լինելը, իսկ եթե նրանք չեն ուղղում

ձեզ, նշանակում է՝ համաձայն են իրերի դրուժյան ձեր մեկնաբանությունների հետ:

Ձեր շահերով մյուս կողմի վրա ներագրելու խնդիրներից մեկն այդ շահերի ողջամտության հաստատումն է: Ձեզ համար ցանկալի է, որ մյուս կողմի մոտ կարծիք ձևավորվի, որ ոչ թե դուք անձնապես նրանց եք գրոհում, այլ որ ձեր առջև կանգնած հիմնախնդիրն իրավամբ ուշադրություն է պահանջում: Դուք պետք է համոզեք նրանց, որ նրանք էլ նույնը կզգային, եթե հայտնվեին ձեր տեղում: «Դուք երեխաներ ունե՞ք: Ինչպե՞ս ձեզ կզգայիք, եթե բեռնատար ավտոմեքենաները ձեր տան մոտով սլանային յոթանասուն կիլոմետր/ժամ արագությամբ»:

**Դիտարկեք նրանց շահերը որպես հիմնախնդրի մաս:** Առավելապես կենտրոնանալով սեփական շահերի վրա՝ մենք պատշաճ ուշադրություն չենք դարձնում մյուսների շահերին:

Մարդիկ ավելի լավ են լսում, երբ զգում են, որ հասկացել են իրենց: Նրանք հակված են մտածելու, որ ովքեր հասկանում են իրենց՝ խելացի և կարեկցող մարդիկ են, ում կարծիքներն արժե լսել: Հետևաբար, եթե ցանկանում եք, որ մյուս կողմն արժևորի *ձեր* շահերը, ցույց տվեք, որ դուք էլ արժևորում եք *իրենցը*:

«Ինչպես ես եմ հասկանում, ձեր՝ որպես շինարարական ընկերության շահերն աշխատանքները նվազագույն ծախսերով արագ ավարտելու և անվտանգ ու պատասխանատու կազմակերպության հեղինակությունը պահպանելու մեջ են: Արդյո՞ք ճիշտ եմ հասկացել, կամ գուցե դուք այլ կարևոր շահեր է՞լ ունեք»:

Յույց տալով, որ ընկալել եք նրանց շահերը, օգտակար կլինի նաև դրանք ընդունել որպես այն հիմնախնդրի մաս, որին դուք փորձում եք լուծում տալ: Դա հատկապես հեշտ է անել, երբ ունեք ընդհանուր շահեր. «Ի՞նչ սարսափելի կլիներ բոլորիս համար, եթե ձեր բեռնատար ավտոմեքենաներից մեկը երեխայի հարվածեր»:

**Նախ խնդիրը ձևակերպեք, նոր միայն լուծումներ առաջադրեք:** Շինարարական կազմակերպության ներկայացուցչի հետ խոսելիս դուք անշուշտ կարող եք ձեր խոսքը հետևյալ կերպ կառուցել. «Սենք կարծում ենք, որ դուք քառասունութ ժամվա ընթացքում պետք է ցանկապատեք շինարարական հրապարակը և ձեր բեռնատարների համար անհապաղ սահմանեք քսանհինգ կիլոմետր/ժամ առավելագույն արագություն Օուկ Սթրիթի վրա: Հիմա կասեմ, թե ինչու...»: Սակայն հարցի նման ձևակերպման դեպքում, համոզված եղեք՝ նա այլևս չի լսի ձեր փաստարկումները: Ընկալելով ձեր դիրքը և անհանգստանալով ձեր տոնից կամ հենց առաջարկից՝ նա, անկասկած, միանգամից մտովի կսկսի հակափաստարկներ նախապատրաստել: Արդյունքում՝ հետագա ձեր բոլոր բացատրություններն արդեն չեն ընկալվի:

Եթե ցանկանում եք, որ ձեր փաստարկները լսեն և ընկալեն՝ նախ ներկայացրեք ձեր շահերն ու փաստարկները, հետո միայն եզրակացություններ կամ առաջարկներ արեք: Նախ ընկերության ներկայացուցչին ներկայացրեք, թե ինչպիսի վտանգներ են իրենք ստեղծում երեխաների համար, և ինչպիսի անքուն գիշերներ եք դուք անցկացնում: Դրանից հետո նրանք ուշադրությամբ կլսեն ձեզ և կփորձեն հասկանալ, թե ո՞ր եք տանում խոսակցությունը: Իսկ երբ անցնեք եզրակացություններին ու առաջարկներին, նրանց համար, անշուշտ, պարզ կլինի, թե ինչո՞ւ եք հանգել հատկապես այդ լուծմանը:

**Նայեք առաջ, ոչ թե հետ:** Չարմանալ կարելի է, թե որքան հաճախ ենք մենք պատեհ-անպատեհ արձագանքում այլոց ասածներին կամ գործողություններին: Հաճախ երկու մարդ վիճաբանության գիրկն են ընկնում, որը շատ նման է բանակցության, մինչդեռ իրականում նման նպատակ բացարձակապես չէին էլ հետապնդում: Ինչ-որ հարցի շուրջ նրանք չեն համաձայնվում, խոսակցությունը թեքվում է մեկ այս, մեկ այն ուղղությամբ, և թվում է՝ կողմերը փորձում են ի վերջո համա-

ձայնության հասնել: Իրականում, սակայն, այդ բանավեճը շարունակվում է իբրև ծես կամ պարզապես հաճելի ժամանց: Կողմերն զբաղված են «միավորներ» հավաքելով կամ դիմացինի տեսակետների դեմ իրենց փաստարկները ժողովելով՝ փաստարկներ, որ ձևավորվել են տևական ժամանակահատվածում և արդեն բավականաչափ կարծրացել են փոփոխման ենթարկվելու համար: Նրանցից ոչ մեկը չի փորձում համաձայնվել մյուսի հետ կամ նույնիսկ ներազդել նրան:

Եթե դուք հարցնեք կողմերին, թե ինչո՞ւ են նրանք վիճում, պատասխանը հիմնականում կվերաբերի պատճառին և ոչ թե նպատակին: Վիճաբանության ընթացքում, անկախ նրանից՝ այն տեղի է ունենում ամուսնու և կնոջ, որևէ կազմակերպության և արհմիության, թե երկու գործարարների միջև, մարդիկ հակված են ավելի շուտ հակազդել մյուս կողմի ասածին կամ արածին, քան գործել՝ ելնելով իրենց երկարաժամկետ շահերից: «Նրանք չեն կարող ինձ հետ նման կերպ վարվել և չարաչար սխալվում են, եթե կարծում են, որ կարող են այդպես իրենց գլուխներն ազատել: Ես դեռ ցույց կտամ նրանց»:

«Ինչո՞ւ» հարցն ունի երկու էապես տարբեր իմաստներ: Մեկն ուղղված է անցյալին. վեր է հանում պատճառը և դիտարկում մեր՝ նախորդ իրադարձություններով պայմանավորված վարքագիծը: Մյուսն ուղղված է ապագային՝ նպատակին և մեկնաբանում է մեր վարքն իբրև ազատ կամքի դրսևվորում: Մենք կամքի ազատության և պատճառապաշտության (դետերմինիզմ) շուրջ փիլիսոփայական բանավեճի մեջ ներքաշվելու նպատակ չենք հետապնդում՝ որոշելու համար, թե ինչպես է պետք գործել: Կամ մենք դրսևորում ենք ազատ կամք, կամ կանխորոշված է, որ վարվելու ենք այնպես, ինչպես վարվում ենք: Մեզ *ընտրելու* հնարավորություն է ընձեռված՝ նայել հե՞տ, թե՞ առաջ:

Դուք ավելի լավ կկարողանաք բավարարել ձեր շահերը, եթե խոսեք այն մասին, թե դեպի ու՞ր եք ուզում գնալ, քան թե խոսեք, թե որտեղի՞ց եք գալիս: Փոխանակ վիճաբանելու ան-

ցյալի մասին, օրինակ՝ վերջին երեք ամիսների վարձավճարի (որը չափազանց բարձր էր), անցած շաբաթվա ընթացքում առանց համապատասխան լիազորությունների ձեռնարկված գործողությունների կամ երեկվա ներկայացման մասին (որն ավելի ցածրորակ էր, քան սպասվում էր), խոսեք այն մասին, թե ի՞նչ կցանկանայիք, որ կատարվեր ապագայում: Երեկվա կատարվածի համար բացատրություն պահանջելու փոխարեն հարցրեք. «Ո՞վ և ի՞նչ պետք է անի վաղը»:

**Եղեք կոնկրետ, բայց ճկուն:** Բանակցության ընթացքում ձեզ անհրաժեշտ է իմանալ, թե ո՞ր եք գնում և միևնույն ժամանակ բաց լինել թարմ գաղափարների համար: Որևէ հարցի լուծման շուրջ որոշում կայացնելու պատասխանատվությունից խուսափելու համար մարդիկ հաճախ բանակցում են առանց որևէ հստակ ծրագրի՝ սպասելով, թե ի՞նչ կառաջարկի կամ կպահանջի մյուս կողմը:

Շահերը պարզելուց հետո ինչպե՞ս անցնել առանձին տարբերակների մշակմանը և միևնույն ժամանակ՝ այդ տարբերակների հանդեպ ճկունություն դրսևորել: Շահերը տարբերակների վերածելու ընթացքում ինքներդ ձեզ հարց տվեք. «Ենթադրենք՝ վաղը մյուս կողմը համաձայնվում է ինձ հետ, գիտե՞մ, արդյոք, ինչ եմ ես պատրաստվում համաձայնեցնել»: Գնուն լինելու համար ձեր կողմից առաջ քաշվող յուրաքանչյուր տարբերակ պատկերավոր ձևակերպեք: Մտածեք, որ կան ձեր շահերը բավարարող մեկից ավելի տարբերակներ: «Պատկերավոր կոնկրետություն»՝ ահա ձեզ կարևորագույն մի հասկացություն:

Այն բանին, ինչին հավակնում են դիրքերի շուրջ սակարկողները՝ հայտարարելով իրենց դիրքը, հավասարապես հնարավոր է հասնել շահերի բավարարմանն ուղղված պատկերավոր առաջարկի օգնությամբ: Օրինակ, բեյսբոլիստի հետ աշխատանքային պայմանագրի շուրջ բանակցությունում գործակալը կարող էր ասել. «Տարեկան 5 մլն դոլարն այն գումարն է, որն, ըստ Հենդերսոնի, իբրև աշխատավարձ կբավարարի

իրեն: Միևնույն ժամանակ, հինգ տարվա պայմանագիրը լիովին կբավարարի աշխատանքով ապահոված լինելու նրա կարիքը»:

Դուք հանդիպման պետք է ներկայանաք ոչ միայն ձեր ողջամիտ շահերի բավարարմանն ուղղված մեկ կամ մի քանի սեփական տարբերակներով, այլ նաև լինեք բացամիտ: Երբ միտքը բաց է, չի նշանակում, որ դատարկ է:

**Կոշտ եղեք հիմնախնդրի և մեղմ՝ մարդկանց հանդեպ:**  
 Դուք կարող եք նույնքան կոշտ լինել՝ ձեր շահերի մասին խոսելիս, որքան իր դիրքը պնդող որևէ բանակցող: Որպես կանոն, խորհուրդ է տրվում լինել կոշտ: Հնարավոր է՝ խոհեմ չէ կառչել սեփական դիրքերից, մինչդեռ անվերապահորեն խոհեմ կլինի հետևողական լինել շահերի հանդեպ: Հենց այստեղ է, որ բանակցության ընթացքում կարող եք սպառել ձեր ագրեսիվ էներգիան: Մյուս կողմը՝ մտահոգված սեփական շահերով, հնարավոր համաձայնությունների բույլի առումով չափազանց լավատեսական սպասումների հակվածություն կունենա: Հաճախ ամենախոհեմ որոշումները, որոնք մյուս կողմի նվազագույն ծախսերով ձեզ համար առավելագույն ձեռքբերում են ապահովում, կայացվում են միայն ձեր շահերը հաստատակամորեն պաշտպանելու արդյունքում: Երկկողմանի նպաստավոր լուծումներ մշակելու ճանապարհին անզիջում պնդելով իրենց շահերը՝ բանակցողները կարող են դրդել միմյանց առավել ստեղծագործ լինելու:

Սղաճի դրսևորումներից անհանգստացած շինարարական ընկերությունը կարող է չափազանց շահագրգռված լինել նվազեցնելու ծախսերը և ժամանակին ավարտելու աշխատանքները: Թերևս դուք պետք է սթափեցնեք նրանց: Անկեղծ մի հույզ կարող է օգնել՝ վերականգնելու շահույթ ստանալուն և երեխաների անվտանգությանն առնչվող շահերի արդյունավետ հավասարակշռությունը: Հանուն հաշտության մի՛ զսպեք հիմնախնդրին հավուր պատշաճի վերաբերվելու ձեր ցանկությունը: «Դուք, իհարկե, չէիք ուզում ասել, որ իմ որդու կյանքն

ավելի քիչ արժե, քան ցանկապատը: Դուք չէիք ասի նույնը նաև ձեր որդու մասին: Չեմ կարծում, որ Դուք զգացմունքներից զուրկ մարդ եք, պարոն Ջենկինս: Եկեք ուրեմն մտածենք, թե ինչպե՞ս կարելի է լուծել այս խնդիրը»:

Եթե դիմացիներին թվա, որ դուք հիմնախնդրի պատճառով գրոհում եք իրենց անձը, ապա նրանք կարող են պաշտպանական դիրք ընդունել և դադարել լսել ձեզ: Ահա թե ինչու է կարևոր մարդկանց տարանջատել հիմնախնդրից: Գրոհեք խնդիրը՝ առանց մեղադրելու մարդկանց: Ավելին, աջակցության ձեռք մեկնեք նրանց. լսեք նրանց հարգանքով, սիրալիր եղեք, արտահայտեք ձեր գոհունակությունը տրամադրված ժամանակի և գործադրված ջանքերի համար, ցույց տվեք, որ մտահոգված եք նրանց հիմնական կարիքները հոգալու խընդրով և այլն: Ցույց տվեք նրանց, որ գրոհում եք *խնդիրը*, ո՛չ թե իրենց:

Շատ ընդունված և օգտակար է մյուս կողմին նույն ուժով ու եռանդով աջակցելը, ինչ ուժով ու եռանդով շեշտադրում եք հիմնախնդիրը: Աջակցության ու գրոհի այս համակցությունը կարող է հակասական թվալ: Հոգեբանորեն այդպես էլ կա: Հակասությունն է, որ կարող է գործը տեղից շարժել: Հոգեբանության մեջ հայտնի ճանաչողական անհամապատասխանության տեսությունը (theory of cognitive dissonance) պնդում է, որ մարդիկ չեն սիրում հակասություններ, հետևաբար նրանք ջանում են վերացնել դրանք: Գրոհելով խնդիրը (օրինակ՝ բակով անցնող արագընթաց բեռնատարների) և միաժամանակ աջակցություն ցուցաբերելով շինարարական կազմակերպության ներկայացուցչին՝ դուք նրա համար ճանաչողական անհամապատասխանություն եք ստեղծում: Այդ անհամապատասխանությունը հաղթահարելու նպատակով նա կփորձի տարանջատել իրեն հիմնախնդրից, որպեսզի ինչ-որ քայլեր ձեռնարկելու ակնկալիքով միանա ձեզ:

Էական հարցերի շուրջ կոշտ պայքարը մեծացնում է արդյունավետ լուծում գտնելու ուղղությամբ ճնշումը, իսկ մյուս

կողմում գտնվող մարդկանց աջակցելը բարելավում է ձեր հարաբերությունները և մեծացնում համաձայնություն ձեռք բերելու հավանականությունը: Հետևաբար, աջակցության և գրոհի համակցումն է, որ դառնում է գործուն միջոց, մինչդեռ առանձին-առանձին դրանք կարծես բավարար չեն:

Շահերի շուրջ կոշտ բանակցել՝ չի նշանակում փակ լինել մյուս կողմի տեսակետի հանդեպ: Ընդհակառակը, դուք չեք կարող ակնկալել, որ մյուս կողմը կլսի ձեր շահերի մասին և կքննարկի ձեր առաջարկած տարբերակները, եթե ինքներդ հաշվի չառնեք նրանց շահերը և ցույց չտաք, որ բաց եք նրանց առաջարկների հանդեպ: Հաջող բանակցության համար պահանջվում է լինել *և՛* վճռական, *և՛* բաց:



# 4 ö á Ë ß³ Ñ³ í » ï ï³ ñ µ » ñ³ Ì Ý » ñ ³ é³ ç ù³ ß » ù

Մինայ թերակղզու շուրջ Իսրայելի և Եգիպտոսի միջև տեղի ունեցած բանակցությունների օրինակում արտացոլված են և՛ բանակցության գլխավոր հիմնախնդիրը, և՛ դրա լուծման հիմնական հնարավորությունները:

Խնդիրը համատարած բնույթ ունի. թվում է, թե գոյություն չունի բլիթը բաժանելու որևէ ուղի, որը կբավարարի երկու կողմերին էլ: Հաճախ դուք բանակցում եք զուտ մեկ բանի շուրջ, օրինակ՝ տարածքի մեծության, ավտոմեքենայի գնի, բնակարանի վարձակալության ժամկետի, վաճառքի վերադրի: Երբեմն էլ կանգնում եք այսպես կոչված «կամ-կամ» ընտրության առջև, որն ակնհայտորեն նպաստավոր է կա՛մ միայն ձեզ համար, կա՛մ միայն մյուս կողմի: Օրինակ՝ ապահարզանի համաձայնագիրը քննարկելիս կարող է հարց առաջանալ, թե ում պետք է բաժին հասնի տունը, կամ ով պետք է ճանաչվի երեխաների խնամակալ: Գուք ընտրությունը կարող եք տեսնել միայն հաղթանակի կամ պարտության միջև, մինչդեռ ոչ ոք չի համաձայնի պարտվել: Եթե անգամ հաղթեք և ստանաք 12 հազար դոլար արժողությամբ մեքենան, հինգ տարիների վարձավճարը կամ տունն ու երեխաների խնամակալությունը, միևնույն է, ձեզ չի լքի ճնշող զգացումը, որ նրանք թույլ չեն տալու մոռանալ կատարվածը: Ինչպիսին էլ որ լինի իրավիճակը, ընտրության ձեր հնարավորությունները, կարծես, սահմանափակ են:

Մինայի բանակցությունները նաև առկա հնարավորությունները հստակեցնելու լավ օրինակ են: Ստեղծագործական մոտեցումը, ինչպիսին Մինայի ապառազմականացումն էր, հաճախ կարող է փոխել իրերի դրությունը և փակուղուց տանել համաձայնության: Մեզ ծանոթ մի իրավաբան իր հաջողություններն ուղղակիորեն վերագրում է և՛ իր պատվիրատուի, և՛ մյուս կողմի համար շահեկան լուծումներ նորամուծելու իր կարողությանը: Նա մեծացնում է բլիթը՝ նախքան կիսելը: Տարբերակներ առաջ քաշելու հմտությունը բանակցողի ամենակարևոր կարողություններից մեկն է:

Մինչդեռ շատ հաճախ բանակցողներն իրենց պահում են այնպես, ինչպես հայտնի պատմության երկու փոքրիկները, որոնք գժտվում էին նարնջի համար: Երբ նրանք, ի վերջո, համաձայնվում են հավասար կիսել նարինջը, նրանցից մեկը մաքրում է կեղևը, դեն նետում այն և ուտում պտղամիսը: Մինչդեռ երկրորդը դեն է նետում պտղամիսը, իսկ կեղևն օգտագործում խմորեղեն պատրաստելու համար: Շատ հաճախ բանակցողները «բլիթը սեղանին են թողնում»... չեն հասնում համաձայնության այն դեպքում, երբ դրա հնարավորությունը կար, կամ ձեռք են բերում համաձայնություն, որն իրականում կարող էր առավել բարենպաստ լինել կողմերից յուրաքանչյուրի համար: Շատ-շատ բանակցություններ ավարտվում են այնպես, որ կողմերից յուրաքանչյուրն ստանում է նարնջի կեղևը, փոխանակ ողջ պտղամիսը բաժին հասներ մեկին, իսկ կեղևը՝ մյուսին: Ինչո՞ւ...

## ²ÊîðàÐàðø

Թեպետ շատ տարբերակների առկայությունը չափազանց օգտակար է, բանակցողներն, սակայն, դրա կարիքը խիստ հազվադեպ են զգում: Բանավեճի ընթացքում մարդկանց սովորաբար թվում է, թե հենց իրենք գիտեն ճիշտ պատասխանը, հետևաբար իրենց տեսակետը պետք է գերիշխող լինի: Որևէ պայմանագրի շուրջ բանակցություններում կողմերը հավասար

րապես հակված են հավատալու, որ իրենց ներկայացրած առաջարկը ողջամիտ է և պետք է ընդունվի, գուցե՝ գնի աննշան փոփոխությունից հետո: Առկա բոլոր պատասխանները կարծես գտնվում են մեկ ուղիղ գծի վրա՝ կողմերի դիրքերի միջև, իսկ ստեղծագործ մտքի միակ վկայությունը հաճախ դառնում է փոխզիջման գնալու առաջարկը:

Բանակցությունների ընթացքում բազմաթիվ տարբերակներ առաջ քաշելուն, որպես կանոն, խոչընդոտում են չորս հիմնական արգելքներ: Դրանք են.

1. հապճեպ դատողությունները,
2. միակ պատասխանի փնտրտուքը,
3. ենթադրությունը, թե բլիթի չափն անփոփոխ է,
4. «իրենց խնդիրները լուծելն իրենց խնդիրն է» մտածելակերպը:

Այս խոչընդոտները հաղթահարելու համար նախ անհրաժեշտ է հասկանալ դրանք:

**ԾՅձ×»ձ 1Յ՛iáŌáóĀŪáóŸŸ»ñÁ**

Տարբերակներ նորամուծելը բնականոն գործընթաց համարել չի կարելի: Ընդհակառակը, *հենց չնորամուծելն* է ավելի բնական իրավիճակը, անգամ երբ բանակցությունները լարված չեն: Եթե ձեզ խնդրեն առանձնացնել մեկին, որն, ըստ ձեզ, ամենաշատն է արժանի Խաղաղության Նոբելյան մրցանակի, ձեր ցանկացած առաջարկ ձեր իսկ մտքում անմիջապես վերապահումների ու կասկածների ալիք կբարձրացնի: Ինչպե՞ս կարող եք համոզված լինել, որ հատկապես այս կամ այն անձն է ամենաարժանին: Դուք կամ պատասխան չեք ունենա, կամ, որպես ավանդական մտածելակերպի արտացոլում, կտաք միանգամից մի քանի պատասխան: «Դե, գուցե Հոմի պապը կամ նախագահը»:

Նորամուծելուն ոչինչ այնքան չի վնասում, որքան բննադատական մտածողությունը՝ պատրաստ հարձակվելու

ցանկացած նոր գաղափարի թերությունների վրա: Գատողությունը խանգարում է երևակայությանը:

Առաջիկա բանակցությունների սպասումների ներքո ձեր քննադատական մտածողությունն ավելի է սրվում: Թվում է՝ գործնական բանակցությունները պահանջում են գործնական մտածողություն և ոչ թե համարձակ գաղափարներ:

Մյուս կողմի ներկայությունը կարող է ավելի զսպել ստեղծագործելու ձեր ձիրքը: Ենթադրենք՝ դուք բանակցում եք ձեր ղեկավարի հետ հաջորդ տարվա աշխատավարձի վերաբերյալ: Դուք խնդրել եք նրան բարձրացնել աշխատավարձը մոտ 4000 դոլարի չափով, իսկ նա առաջարկել է 1500 դոլար, որն, ինչպես դուք էիք նշել, չի գոհացնում ձեզ: Նման լարված իրավիճակում հազիվ թե կարողանաք ստեղծագործական մոտեցում ցուցաբերել: Ավելին, հնարավոր է՝ հիմար տպավորություն չթողնելու մտավախությունից դրդված խուսափեք առաջ քաշել հնարամիտ, սակայն լավ չմշակված առաջարկներ, ինչպես, ասենք, որոշակի չափով բարձրացնել աշխատավարձը, իսկ մնացած մասը տրամադրել որպես պարգևավճար: Ձեր ղեկավարը կարող է ասել. «Լրջամիտ եղեք: Ինքներդ էլ լավ գիտեք, որ ձեր առաջարկը չի տեղավորվում ընկերության որդեգրած քաղաքականության շրջանակներում: Ես նույնիսկ զարմանում եմ, որ նման առաջարկ եք անում»: Իսկ եթե այդ պահին, առիթից օգտվելով, առաջ քաշեք հնարավոր մեկ այլ տարբերակ, օրինակ, ինչ-որ ժամկետի ընթացքում աստիճանաբար բարձրացնել աշխատավարձը, հնարավոր է, որ ղեկավարը դա քննարկման արժանի առաջարկ համարի. «Ես պատրաստ եմ ձեզ հետ բանակցել դրա շուրջ»: Եվ քանի որ այդ դեպքում ձեր յուրաքանչյուր խոսք կարող է ընկալվել որպես խոստում, հետևաբար, նախքան ինչ-որ բան արտահայտելը, պետք է երիցս ծանր ու թեթև անեք մտքերը:

Հնարավոր է նաև մտավախություններ ունենաք, որ տարբերակներ առաջ քաշելով կարող եք բացահայտել այնպիսի տեղեկություններ, որոնք սակարկությունների ընթացքում

կրույացնեն ձեր դիրքերը: Օրինակ, եթե դուք առաջարկեք, որ ձեր կազմակերպությունը ֆինանսական աջակցություն ցուցաբերի ձեզ բնակարան ձեռք բերելու նպատակով, ապա ձեր ղեկավարը կարող է մտածել, որ մտադիր չեք թողնելու աշխատանքը և, հետևաբար, կհամաձայնվեք ընդունել աշխատավարձի ցանկացած հավելում, որ ինքը պատրաստ է առաջարկել:

**ՕՇՅԻ ԶՖԷԷՅՄԿ ÷ ԿՆԻՆՈՍԱ**

Շատերին թվում է, թե նորանուծելը բանակցային գործընթացի մաս պարզապես չի կազմում: Մարդիկ իրենց խնդիրը տեսնում են դիրքերի միջև հեռավորությունը կրճատելու, ոչ թե հնարավոր տարբերակներն ընդարձակելու մեջ: Նրանք հակված են մտածել. «Մեր ժամանակը հազիվ բավարարի միայն համաձայնեցնելու ամենն այնպես, ինչպես որ կա: Իսկ տարատեսակ մտքերի փունջն ամենավերջին բանն է, որ մենք կցանկանայինք ունենալ»: Եվ քանի որ բանակցությունների արդյունքում կայացվելու է մեկ որոշում, հետևաբար նրանք մտավախություն ունեն, որ անբռնազբոսիկ քննարկումը միայն կհետաձգի և կխճճի գործընթացը:

Եթե ստեղծագործական մտածողությունը խոչընդոտող առաջին արգելքը հապճեպ քննադատությունն է, ապա երկրորդը՝ հապճեպ եզրափակումը: Հենց սկզբից սկսելով փնտրել միակ լավագույն պատասխանը՝ դուք, կարծես, կարճ միացում եք ստեղծում որոշումների կայացման ողջամիտ գործընթացում, որն ենթադրում է ընտրություն բազմաթիվ հնարավոր պատասխաններից:

**ՕԿԱՅՆՈՍՈՒՍՈՒՄՆԱԿ, ԶՆ ԻՆՆՅՄՆՈՒՄ ԶՅ ÷ Կ ՅՄ ÷ Զ ÷ ԶԷ Զ**

Երրորդ բացատրությունը, թե ինչու է բանակցությունների սեղանին դրվող բարենպաստ տարբերակների թիվն այդքան սահմանափակ, այն է, որ յուրաքանչյուր կողմ ընկալում է իրավիճակը որպես «կամ-կամ» գործընթաց. կամ ես եմ շահում

վեճը, կամ՝ դուք: Հաճախ թվում է, թե բանակցությունը «հաստատուն հանրագումարով» խաղ է. եթե դուք մեքենայի գնի մեջ շահում եք 100 դոլար, նշանակում է՝ ես կորցնում եմ նույնքան: Ինչո՞ւ ինձ չարչարեմ նոր բան առաջարկելու համար, եթե բոլոր տարբերակներն ակնհայտ են, և ես կարող եմ գոհացնել ձեզ միայն իմ հաշվին:

**İñÍÇùÁ, Ā» ŞÇñ»Ýó ÑÇÙÝ³ĔÝ¹ÇñÁ ÉáóÍ»ÉÝ Çñ»Ýó  
ĔÝ¹ÇñÝ ¿:**

Իրատեսական տարբերակների նորամուծմանը խոչընդոտող վերջին արգելքը կողմերի՝ միմիայն իրենց անմիջական շահերով մտահոգված լինելն է: Որպեսզի ձեռք բերվի սեփական շահը բավարարող համաձայնություն, բանակցողը պետք է կարողանա մշակել այնպիսի լուծում, որն ուղղված է նաև դեպի մյուս կողմի սեփական շահը: Մինչդեռ, խնդրի միակողմանի հուզական դիտարկումը դժվարացնում է խնդրից վեր կանգնելու հնարավորությունը, որը թույլ կտար երկկողմ շահերի բավարարման համար խելամիտ ուղիներ մշակել: «Մեր խնդիրներն առանց այդ էլ բավական շատ են, իրենց խնդիրները թող իրենք հոգան»: Հաճախ իր դերն է խաղում նաև մյուս կողմի տեսակետների ողջամտությունն ընդունելու հոգեբանական արգելքը. նրանց գոհացնող ուղիներ փնտրելը դավաճանություն է համարվում: Այսպիսով, անհեռատես հոգաժությունն ինքն իր նկատմամբ դրդում է բանակցողին հանդես գալ միայն կողմնակալ դիրքերից, ներկայացնել կողմնակալ փաստարկներ և առաջադրել միակողմանի լուծումներ:

**°Ō²ıàØê**

Ստեղծագործական տարբերակներ նորամուծելու համար, ձեզ անհրաժեշտ է.

- 1) տարանջատել տարբերակներ՝ նորամուծելու գործընթացը դրանք քննադատելու գործընթացից,
- 2) բանակցային սեղանին դնել բազմաթիվ տարբերակներ, և չփնտրել միակ պատասխանը,
- 3) փնտրել ընդհանուր օգուտներ,
- 4) գտնել նրանց որոշում կայացնելու գործընթացը դյուրին դարձնող ուղիներ:

Այս քայլերից յուրաքանչյուրը քննարկվում է ստորև:

**Դ՞ՆՅՈՒՆ Ե՞ՍՏ ԿՐԻՍՏՈՍ ԿՐԻՍՏՈՍ Ե՞ՍՏ ԿՐԻՍՏՈՍ**

Քանի որ քննադատելը խաթարում է երևակայական մտածելակերպն, ապա տարանջատեք ստեղծարար գործունեությունը քննադատականից: Տարանջատեք հնարավոր որոշումներն առաջ քաշելու գործընթացը դրանց միջև ընտրություն կատարելու գործընթացից: Նախ՝ նորամուծեք, հետո որոշում կայացրեք:

Որպես բանակցող, անխուսափելիորեն ստիպված կլինեք անձնական մեծ ջանքեր թափել նորամուծելու նպատակով, ինչն այնքան էլ հեշտ չէ: Ըստ սահմանման, նոր մտքեր նորամուծելը ձեզնից պահանջում է մտածել այնպիսի բաների մասին, որոնք ի սկզբանե չեն եղել ձեր մտքում: Հետևաբար, ձեզ անհրաժեշտ է մտածել գործընկերների կամ համախոհների հետ ստեղծագործական քննարկում կամ «մտքային գրոհ» կազմակերպելու մասին: Այդ կերպ նորամուծելու գործընթացը կարող եք արդյունավետորեն տարանջատել որոշում կայացնելու գործընթացից:

Մտքային գրոհի նպատակն է վեր հանել որքան հնարավոր է շատ գաղափարներ՝ առկա հիմնախնդիրը լուծելու նպատակով, հիմնական կանոնը՝ ձեռնպահ մնալ բոլոր տեսակի քննադատություններից և գաղափարներին գնահատականներ տալուց: Խումբը պարզապես նոր գաղափարներ է ներմուծում առանց քննելու՝ լա՞վն են դրանք, թե՞ վատը, իրատեսակա՞ն են, թե՞ ոչ: Նման արգելքների վերացումը թույլ

կտա, որ նոր առաջադրված գաղափարը հղանա մեկ այլ նոր գաղափար, ինչպես հրավառության մի զարկն իր հետևից ծնունդ է մյուսը:

Մտքային գրոհի ընթացքում մարդիկ չպետք է մտահոգվեն, որ կարող են տգետի տպավորություն թողնել, ընդհակառակը՝ արտասովոր մտքերը խիստ ողջունելի են: Իսկ մյուս կողմի բացակայության պայմաններում բանակցողները կարիք չունեն անհանգստանալու, որ կարող են գաղտնի տեղեկություն բացահայտել կամ, որ արտահայտած միտքը կընկալվի որպես ստանձնած պարտավորություն:

Գոյություն չունի մտքային գրոհի անցկացման ինչ-որ ճիշտ եղանակ: Ավելի շուտ, դուք պետք է այն հարմարեցնեք ձեր սեփական կարիքներին ու միջոցներին: Այդ տեսանկյունից օգտակար կլինի հաշվի առնել ներքոհիշյալ ցուցումները:

**Օւն՝ՍՇԿՅ ·ննՃՇó ³é³գ.**

1. *Սահմանեք ձեր նպատակը:* Խորհեք, թե ի՞նչ կցանկանայիք քաղել այս հանդիպումից:

2. *Ընտրեք սահմանափակ թվով մասնակիցներ:* Խումբը, որպես կանոն, պետք է լինի բավական մեծաթիվ, որպեսզի խթանի մտքերի փոխադարձ փոխանակումը և միաժամանակ բավական փոքրաթիվ, որպեսզի խրախուսի և՛ անհատական մասնակցությունը, և՛ անկաշկանդ ստեղծագործական գործընթացը. սովորաբար՝ 5-ից 8 հոգի:

3. *Փոխեք միջավայրը:* Միջոցառման համար ընտրեք այնպիսի ժամանակ և վայր, որպեսզի այն հնարավորինս տարբերվի սովորական քննարկումներից: Որքան խիստ տարբերվի մտքային գրոհը սովորական քննարկումից, այնքան մասնակիցների համար ավելի դյուրին կլինի զսպել քննադատությունները:

4. *Ձևավորեք ոչ պաշտոնական մթնոլորտ:* Ի՞նչ է անհրաժեշտ ձեզ և մյուսներին ազատ զգալու համար. գուցե



գրուցել մեկ գավաթ սուրճի սեղանի շուրջ կամ հանդիպել որևէ հանգստյան տանը, որևէ գեղատեսիլ վայրում կամ պարզապես ազատվել փողկապից ու կոստյումից և դիմել իրար անուններով:

*5. Ընտրեք վարող:* Հանդիպման մասնակիցներից մեկը պետք է ստանձնի գործընթացը վարելու պարտականությունը: Նա պետք է ապահովի, որ քննարկումներն ընթանան ճիշտ հունով, բոլորին արտահայտվելու հնարավորություն ընձեռի, հետևի որդեգրված սկզբունքների ու ընդունված կարգի պահպանմանը և հարցեր տալով խթանի քննարկումը:

### ՅՈՒՑՄՆԻՇՆԻՍ ԿՐԻՍՏՈՍՆԻՍՆԻՍ:

*1. Նստեցրեք մասնակիցներին կողք-կողքի՝ դեմքով դեպի հիմնախնդիրը:* Միջավայրի ֆիզիկական դասավորվածությունը հզորացնում է հոգեբանական ազդեցությունը: Միմյանց նկատմամբ կողք-կողքի գտնվելը խթանում է ընդհանուր խնդրի լուծմանը միասնաբար ձեռնամուխ լինելու մարդկանց հոգեբանական տրամադրվածությունը: Դեմ առ դեմ գտնվող մարդիկ հակված են տալու անձնավորված պատասխաններ և ներքաշվելու երկխոսության կամ բանավեճի մեջ, մինչդեռ, նստելով կիսակլոր, սեղանի շուրջ կողք-կողքի դասավորված աթոռների վրա՝ նրանք հակվում են արձագանքելու դեմ-դիմաց գտնվող գրատախտակի վրա ներկայացված հիմնախնդրին:

*2. Հստակեցրեք կանոնները, այդ թվում՝ քննադատությունն արգելող կանոնը:* Եթե մասնակիցները ծանոթ չեն միմյանց, ապա հանդիպումը սկսվում է մասնակիցների ներկայացմամբ, որից հետո անցնում են կանոնների հստակեցմանը: Արգելեք բոլոր տեսակի անբարյացակամ քննադատությունները:

Ստեղծագործական համատեղ գործընթացը ծնում է նոր մտքեր, քանզի յուրաքանչյուրս ստեղծագործում ենք միայն մեր ընթացիկ ենթադրությունների սահմաններում: Եթե գաղափարները մերժվում են, քանի դեռ ընդունելի չեն բոլոր մաս-

նակիցների կողմից, ապա ներքին նպատակ է դառնում այնպիսի գաղափարների առաջ քաշումը, որոնց դեմ ոչ ոք չի առարկի: Այնինչ, երբ ողջունելի են անգամ իրագործելի սահմաններից դուրս գտնվող համարձակ մտքերը, խումբը գուցե և կարող է դրանցից այնպիսի տարբերակներ դուրս բերել, որոնք *իրագործելի են*, սակայն մինչ այդ ոչ ոքի մտքով անգամ չէին անցել:

Հաջորդ կանոնը, որ արժե սահմանել, այն է, որ մտքային գրոհը պետք է անցկացնել «առանց հղումների» սկզբունքով և զերծ մնալ գաղափարները մասնակիցներին անհատապես վերագրելուց:

3. *Գրոհեք մտքով*: Երբ այլևս հանդիպման նպատակը պարզ է, ազատ արձակեք ձեր երևակայությունը: Փորձեք կազմել գաղափարների մի մեծ ցուցակ՝ հարցին մոտենալով բոլոր հնարավոր անկյուններից:

4. *Գրառեք մտքերն այնպես, որ բոլորի համար տեսանելի լինեն*: Գրատախտակին կամ, որ ավելի գերադասելի է, թղթի մեծ պաստառների վրա մտքերի գրառումը խմբի անդամների մոտ միասնական ձեռքբերումների հստակ զգացողություն է ձևավորում: Այն նոր ուժ է հաղորդում չքննադատելու կանոնին, նվազեցնում է կրկնվելու հակվածությունը և խրախուսում նոր գաղափարների ծնունդը:

## **ՅՈՒՆՍԿՅ՝ ՌՈՒՆՉՈՆՆԻԱ.**

1. *Աստղանիշով առանձնացրեք ամենախոստումնալից գաղափարները*: Մտքային գրոհից հետո, ամենախոստումնալից գաղափարները զտելու նպատակով, մեղմեք չքննադատելու կանոնի գործողությունը: Դուք դեռ որոշումներ ընդունելու փուլում չեք, այլ ընդամենն առանձնացնում եք հետագա մշակման արժանի գաղափարները: Նշեք նրանք, որոնք խմբի անդամների կարծիքով լավագույնն են:

2. *Առաջադրեք խոստումնալից գաղափարները կատարելագործելու ուղիներ*: Ընտրեք որևէ խոստումնալից գաղափար

և առաջադրեք ուղիներ այն բարելավելու և իրատեսական դարձնելու, ինչպես նաև իրագործելու համար: Այս փուլի խնդիրը որքան հնարավոր է գաղափարը գայթակղիչ դարձնելն է: Սկսեք կառուցողական քննադատությունից. «Ի՞նչն է ինձ մեծապես դուր գալիս այս գաղափարում... Մի-գուցե ավելի լավ կլիներ, եթե...»

3. *Մահմանեք գաղափարները գնահատելու և որոշում կայացնելու ժամանակը:* Նախքան եզրափակելը, կազմեք մտքային գրոհի արդյունքների գտված և վերանայված ցուցակ և ժամանակ սահմանեք՝ որոշելու, թե այդ գաղափարներից որն առաջ քաշեք բանակցությունների ընթացքում և ինչպես:

**Խորհեք մյուս կողմի հետ մտքային գրոհ անցկացնելու հնարավորության շուրջ.** Թեպետ մյուս կողմի հետ մտքային գրոհ անցկացնելը շատ ավելի դժվար է, քան կողմնակիցների հետ, այնուամենայնիվ, նրանց մասնակցությամբ մտքային գրոհը կարող է չափազանց արժեքավոր լինել: Այն ավելի դժվար է անցկացնել այն պատճառով, որ մեծանում է վտանգը, թե կարտահայտեք այնպիսի մտքեր, որոնք վնասում են ձեր շահերը, չնայած մտքային գրոհի շրջանակներում հաստատված կանոններին: Հնարավոր է, որ չկանխամտածված կերպով բացահայտեք ինչ-որ գաղտնի տեղեկություններ կամ ձեր հորինած տարբերակը մյուս կողմն սխալմամբ ընկալի որպես առաջարկ: Այնուամենայնիվ, համատեղ մտքային գրոհների մեծ առավելություններից մեկն այն է, որ թույլ է տալիս մշակել այնպիսի գաղափարներ, որտեղ հաշվի են առնվում բոլոր ներգրավված կողմերի շահերը, ստեղծվում է հիմնախնդիրները համատեղ լուծելու համապատասխան մթնոլորտ, և յուրաքանչյուր կողմ հասկանում է մյուս կողմի մտահոգությունները:

Որպեսզի պաշտպանեք ձեզ մյուս կողմի հետ անցկացվող մտքային գրոհի ընթացքում, հստակորեն գատեք մտքային գրոհի գործընթացը բանակցային գործընթացից, որտեղ կողմերն արտահայտում են պաշտոնական տեսակետներ և ասվածն արձանագրվում է: Մարդիկ այնչափ են վարժվել այն

մտքի հետ, որ յուրաքանչյուր հանդիպում համաձայնություն ձեռք բերելու նպատակ է հետապնդում, որ ցանկացած այլ նպատակ հստակ շեշտադրման կարիք է զգում:

Հնչեցված որևէ գաղափարից բխող պարտավորությունների թվացյալ ստանձնման վտանգը նվազեցնելու համար պարզապես անհրաժեշտ է սովորություն դարձնել առաջ քաշել առնվազն երկու այլընտրանքային գաղափար միաժամանակ: Կարող եք նաև սեղանին դնել այնպիսի տարբերակներ, որոնց հետ դուք ակնհայտորեն համաձայն չեք: «Ես կարող եմ այս բնակարանը հենց այնպես նվիրել ձեզ, կամ դուք կարող եք դրա դիմաց վճարել ինձ կանխիկ մեկ միլիոն դոլար, կամ...»: Քանի որ դուք ուղղակիորեն չեք պնդում այս երկու մտքերից և ոչ մեկը, հետագայում շարադրված գաղափարները որակվում են պարզապես որպես հնարավորություններ և ոչ թե առաջարկներ:

Մտքային գրոհի մասին ավելի լավ պատկերացում կազմելու համար դիտարկենք մի օրինակ, որտեղ տեղական արհմիության առաջնորդները և ածխահանքի ղեկավարությունը հավաքվում են մտքային գրոհի՝ մեկ կամ երկօրյա չարտոնված գործադուլների քանակը նվազեցնելու ուղիներ գտնելու նպատակով:

Տասը մարդ, յուրաքանչյուր կողմից հինգ հոգի, նստած են սեղանի շուրջ՝ դեմքով դեպի գրատախտակը: Վարողը, որը մի չեզոք անձ է, առաջարկում է կողմերին արտահայտել իրենց մտքերը և գրառում է դրանք գրատախտակին:

---

**Վարող.**

– Լավ: Այժմ եկեք տեսնենք, թե ի՞նչ մտքեր կան աշխատանքները չարտոնված կերպով դադարեցնելու հիմնախնդրին լուծում տալու ուղղությամբ: Փորձենք հինգ րոպեների ընթացքում գրատախտակի վրա գրառել տասը միտք: Սկսենք թոմից:

---

<b>Թոմ (արհմիություն).</b>	– Անհրաժեշտ է, որ աշխղեններն ի վիճակի լինեն տեղում ընթացք տալու արհմիության անդամների բողոքներին:
<b>Վարող.</b>	– Լավ, ես դա գրի առա: Ջիմ, տեսնում եմ ձեռք եք բարձրացրել:
<b>Ջիմ (ղեկավարություն).</b>	– Արհմիության անդամը պարտավոր է զրուցել աշխղեկի հետ խնդրի շուրջ՝ նախքան որևէ գործողության դիմելը, որը...
<b>Թոմ (արհմիություն).</b>	– Նրանք դա անում են, բայց աշխղենները չեն լսում նրանց:
<b>Վարող.</b>	– Թոմ, խնդրում եմ առայժմ ձեռնպահ մնալ քննադատությանից: Մենք պայմանավորվել ենք դա անել ավելի ուշ, լա՞վ: Դուք ի՞նչ կասեք, Ջերի, երևում է, որ բան ունեք ասելու:
<b>Ջերի (արհմիություն).</b>	– Երբ գործադուլի հարց է ծագում, արհմիության անդամներին պետք է թույլ տրվի անմիջապես հանդիպել հանդերձասրահում:
<b>Ռոջեր (ղեկավարություն).</b>	– Ղեկավարությունը կարող է համաձայնվել թույլ տալ օգտագործելու հանդերձասրահը արհմիության անդամների հանդիպումների համար և կարող է երաշխավորել հանդիպման գաղտնիությունը՝ փակելով դռները և արգելելով աշխղեններին ներկա գտնվել:
<b>Քերոլ (ղեկավարություն).</b>	– Իսկ եթե կարգ սահմանենք, ըստ որի արգելվի գործադուլ անցկացնելը, քանի դեռ արհմիության առաջնորդներին ու ղեկավարության ներկայացուցիչներին հնարավորություն չի ընձեռնվել հարցերը լուծել տեղում:
<b>Ջերի (արհմիություն).</b>	– Իսկ եթե կրճատենք բողոքների քննման ժամկետները և սահմանենք, որ այդ հանդիպումը

<b>Կարեն (արհմիություն).</b>	<p>կարող է հրավիրվել միայն աշխղեկների ու արհմիության անդամների ուժերով խնդիրը լուծելու անհաջող փորձից հետո՝ 24 ժամվա ընթացքում:</p> <p>– Ահա, իսկ ի՞նչ կասեք արհմիության անդամների և աշխղեկների մասնակցությամբ ուսուցողական ծրագիր իրականացնելու մասին՝ «Ինչպե՞ս լուծել հիմնախնդիրը միասնական ջանքերով» խորագրով:</p>
<b>Ֆիլ (արհմիություն).</b>	<p>– Եթե մարդը լավ է աշխատում, ապա անհրաժեշտ է ասել նրան այդ մասին:</p>
<b>Ջոն (ղեկավարություն).</b>	<p>– Բարիդրացիական հարաբերություններ հաստատել արհմիության անդամների և ղեկավարության միջև:</p>
<b>Վարող.</b>	<p>– Դա խոստումնալից է հնչում, Ջոն, սակայն կարո՞ղ եք փոքր-ինչ հստակեցնել միտքը:</p>
<b>Ջոն (ղեկավարություն).</b>	<p>– Իհարկե: Ի՞նչ կասեք, եթե հիմնենք արհմիություն-ղեկավարություն սոֆտբոլի<sup>4</sup> թիմ:</p>
<b>Թոմ (միություն). Ռոջեր (ղեկավարություն).</b>	<p>– Եվ մի բոուլինգի թիմ նույնպես: – Իսկ ինչպե՞ս եք դիտում ընտանիքի բոլոր անդամների մասնակցությամբ ամենամյա գրասխնջույք կազմակերպելը:</p>

Մտքային գրոհը կարող է այսպես շարունակվել, քանի դեռ մասնակիցները հղանում են նոր գաղափարներ: Դրանցից շատերը, հավանաբար, կարող էին երբեք ի հայտ չգալ, եթե տեղի չունենար նման մտքային գրոհ, իսկ որոշներն էլ կարող են դառնալ չարտոնված գործադուլները կանխելու արդյունավետ միջոց: Համատեղ մտքային գրոհին նվիրած ժամանակը, բանակցությունների ընթացքում ծախսված լավագույն ժամա-

<sup>4</sup> Բեյսբոլի տարատեսակ (թարգ.)

նակահատվածներից մեկն է:

Այսպիսով, համատեղ է անցկացվում մտքային գրոհը, թե ոչ, ցանկացած բանակցությունների ընթացքում ծայրահեղ կարևոր է տարանջատել տարբերակներ մշակելու գործընթացը դրանց հիման վրա որոշում կայացնելու գործընթացից: Տարբերակներ քննարկելը շեշտակիորեն տարբերվում է դիրքեր բռնելուց: Մինչ մի կողմի դիրքերը հակադրվում են մյուս կողմի դիրքերի հետ, տարբերակներն առաջ են քաշում այլ տարբերակներ: Անգամ լեզուն, որ օգտագործվում է, տարբեր է: Այն բաղկացած է հարցերից, ոչ թե պնդումներից: Այն բաց է, ոչ թե փակ: «Տարբերակներից մեկը սա է... Ի՞նչ այլ տարբերակներ կան ձեր մտքում»: «Իսկ եթե մենք ընտրենք ա՞յս մեկը»: «Իսկ եթե դա այսկե՞րպ անենք»: «Ինչպե՞ս դա կաշխատի»: «Ո՞րն է այստեղ սխալը»: Նախքան որոշում կայացնելն առաջ քաշեք տարբերակներ:

### ԱՂԻ՝ՆԻՆՈՒՅ՝ 13ՆՕՆ»Ն Օ»Ն Ի՞ՆՄ»ՆՅԻՂ»ՆԱ

Անգամ ամենալավ մտադրություններ ունենալու պարագայում, մտքային գրոհի մասնակիցների մոտ, հավանական է, ձևավորվի կարծիք, թե իրենք իրականում փնտրում են *միակ* լավագույն պատասխանը, ինչպես, ասենք, խոտի դեզի մեջ կարելի է ասել փնտրել՝ հատիկ առ հատիկ բարձրացնելով ծիղերը:

Բանակցությունների այս փուլում, սակայն, դուք չպետք է ճիշտ ուղի փնտրեք: Դուք ընդամենը բանակցային դաշտ եք ձևավորում, ինչը նշանակում է ունենալ միմյանցից նկատելիորեն տարբերվող գաղափարների ամբողջություն, որոնց վրա դուք և մյուս կողմն, այնուհետև, կարող եք հենվել և դրանց միջից հետագայում համատեղ ընտրություն կատարել:

Գինեգործը լավ գինի պատրաստելիս խաղողն ընտրում է մի քանի տեսակներից: Բեյսբոլի թիմն աստղեր հավաքագրելիս փորձված հետախույզներ է ուղարկում երկրով մեկ՝ տեղական լիգաներն ու համալսարանական թիմերը հետազո-

տելու նպատակով: Նույն սկզբունքը կիրառելի է նաև բանակցությունների դեպքում: Լինի դա գինեգործություն, բեյսբոլ թե բանակցություններ՝ խոհեմ որոշում կայացնելու բանալին բազմաթիվ և բազմապիսի տարբերակներից ընտրություն կատարելն է:

Եթե ձեզ հարցրել են, թե ո՞վ պետք է արժանանա այս տարվա Խաղաղության նոբելյան մրցանակին, լավ կլիներ, եթե պատասխանեիք. «Դե ինչ, եկեք խորհենք», և կազմեիք դիվանագիտության, գործարարության, լրագրության, իրավագիտության, գյուղատնտեսության, քաղաքագիտության, ակադեմիական, բժշկության, հոգևոր և այլ ոլորտների ներկայացուցիչների մոտ 100 անուն պարունակող մի ցուցակ՝ դրանով իսկ ապահովելով արտասովոր գաղափարների մի ամբողջություն: Այս կերպ գրեթե միշտ կհանգեք ավելի լավ որոշման, քան եթե փորձեիք որոշում կայացնել անմիջապես:

Մտքային գրոհները հնարավորություն են ընձեռում մարդկանց մտածել ստեղծագործաբար: Երբ այլևս հնարավորությունն ընձեռնված է՝ անհրաժեշտ է ուղիներ փնտրել հիմնախնդիրների շուրջ խորհելու և կառուցողական լուծումներ հղանալու նպատակով:

**Բազմապատկեք տարբերակների քանակը՝ պտտվելով որոշակիի և ընդհանուրի միջև: Շրջանաձև գծապատկերը:** Տարբերակներ նորամուծելու խնդիրը ենթադրում է մտածողության չորս տեսակ: Առաջին. մտածել մասնավոր հիմնախնդրի՝ մի իրավիճակի մասին, որը ձեզ դուր չի գալիս, օրինակ՝ ձեր հողամասով հոսող գարշահոտ և ախտոտված գետը: Մտածողության երկրորդ տեսակը՝ նկարագրական վերլուծությունն է. դուք ախտորոշում եք առկա իրավիճակն ընդհանուր գծերով, դասակարգում եք հիմնախնդիրները և նախանշում պատճառները, ասենք, հնարավոր է գետի ջուրը պարունակում է մեծ քանակությամբ տարատեսակ քիմիական նյութեր, կամ ջրում կա թթվածնի պակասություն: Հետևաբար, կարող եք ենթադրել, որ գետի հոսանքի վերին մասերում գործում են



տարբեր արդյունաբերական ձեռնարկություններ: Մտածողության երրորդ տեսակը՝ խորհելն է, դարձյալ ընդհանուր գծերով, թե ինչ է անհրաժեշտ ձեռնարկել: Ախտորոշման արդյունքների հիման վրա դուք կազմում եք տեսական առաջարկներ պարունակող դեղատոմսեր, օրինակ՝ նվազեցնել քիմիական արտանետումները, փոխել ջրի հոսքը, կամ մաքուր ջուր ապահովել ինչ-որ այլ գետից: Մտածողության չորրորդ և վերջին տեսակը՝ գործողություններ ենթադրող մի քանի յուրահատուկ և իրագործելի առաջարկների հանգելն է. ո՞վ և ի՞նչ կարող է վաղը անել առաջարկված ընդհանուր մոտեցումներից որևիցե մեկն իրագործելու նպատակով: Օրինակ, Շրջակա միջավայրի պետական տեսչությունը կարող է պարտադրել ախտոտող արդյունաբերական ձեռնարկություններին նվազեցնել քիմիական արտանետումների քանակը:

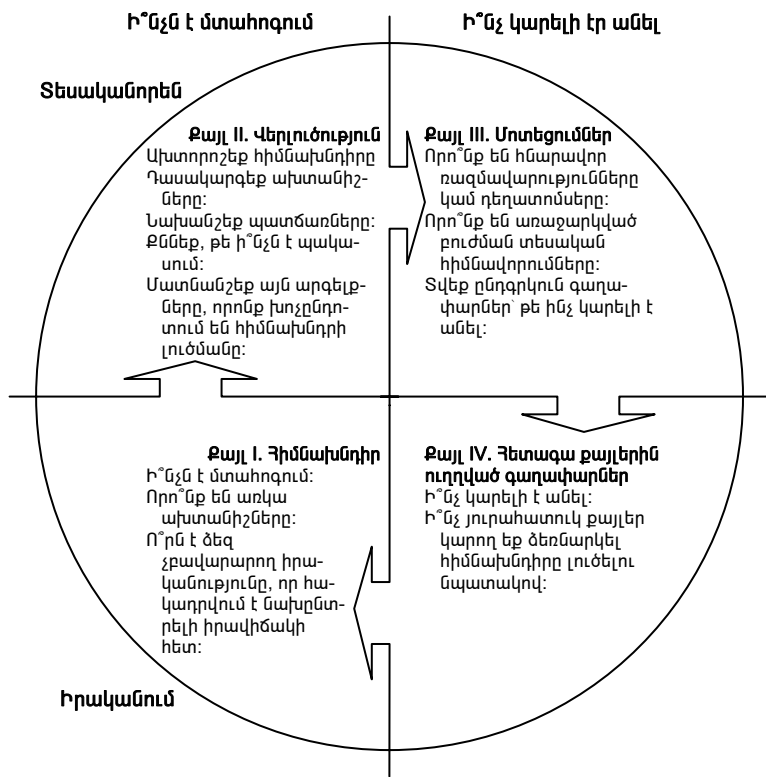
Ստորև բերվող շրջանաձև գծապատկերը ներկայացնում է մտածողության վերոհիշյալ չորս տեսակները՝ որպես որոշակի հերթականությամբ իրագործվող քայլեր: Գծապատկերում ներկայացված քայլերի հաջորդական և սահուն իրագործման արդյունքում առաջ քաշված որևէ յուրահատուկ գործողություն թույլ կտա հաղթահարել ձեր հիմնախնդիրը, եթե, իհարկե, արժանանա հավանության:

Շրջանաձև գծապատկերը որևէ առողջ գաղափարի օգնությամբ այլ գաղափարներ հղանալու մի պարզ եղանակ է առաջարկում: Ձեռքի տակ ունենալով հետագա քայլերին ուղղված գործուն մի միտք՝ դուք (կամ մտքային գրոհի խումբը) կարող եք վերադառնալ և փորձել հայտնաբերել այն ընդհանուր մոտեցումը, որտեղ այդ միտքն ընդամենը կիրառելի տարբերակներից մեկն է: Այնուհետև, կարող եք առաջ քաշել հետագա քայլերին ուղղված այլ մտքեր, որոնք իրականում նույն ընդհանուր մոտեցումներն են ենթադրում: Նույն կերպ, կարող եք այնուհետև մեկ քայլ հետ գնալ և հարցնել. «Ենթադրենք, սա գործուն տեսական մոտեցում է, իսկ ո՞րն է դրա հետևում ընկած ախտորոշումը»: Հստակեցնելով ախտորո-

շունը՝ կարող եք շրջանաձև գծապատկերում առաջարկված եղանակով առաջ քաշել հիմնախնդրի լուծմանն ուղղված այլ մոտեցումներ, այնուհետև մշակել այն քայլերը, որոնք կյանքի են կոչելու ձեր նոր մոտեցումները: Այսպիսով, մեկ գործուն տարբերակը թույլ է տալիս ձևակերպել իր օգտակարությունը հիմնավորող մի տեսական մոտեցում, որի օգնությամբ, այնուհետև, կարելի է առաջադրել բազմաթիվ այլ տարբերակներ:

**Շրջանաձև գծապատկեր**

Տարբերակներ նորամուծելու չորս հիմնական քայլերը



Ստորև ներկայացվող օրինակը կօգնի լույս սփռել գործընթացի վրա: Հյուսիսային Իռլանդիայի շուրջ հակամարտության կարգավորման շրջանակներում կարող էր առաջարկվել հետևյալ միտքը. կաթոլիկ և բողոքական համայնքներից ընտրված ուսուցիչներին՝ համատեղ ջանքերով մշակել Հյուսիսային Իռլանդիայի պատմության միասնական դասագիրք՝ նախատեսված դպրոցական երկու համակարգերի տարրական դասարանների համար: Դասագիրքը կարող էր լուսաբանել Հյուսիսային Իռլանդիայի պատմությունը տարբեր տեսանկյուններից և կարող էր պարունակել դերային խաղերով վարժություններ, որպեսզի երեխաներին հնարավորություն տրվեր՝ դնելու իրենց մյուսների տեղը: Հետագայում նոր գաղափարներ հղանալու նպատակով կարելի էր սկսել գործողության հենց այս առաջարկից և փնտրել դրա հիմքում ընկած տեսական մոտեցումը:

Այս կերպ դուք կարող եք հանգել մի շարք այլ ընդհանրական առաջարկների, ինչպիսիք են.

- դպրոցական երկու համակարգերում կրթության բովանդակությունը պետք է պարունակի որոշակի ընդհանրական տարրեր,
- կաթոլիկները և բողոքականները պետք է աշխատեն միասին՝ փոքրածավալ և իրագործելի ծրագրերի շրջանակներում,
- երեխաների մոտ փոխըմբռնման ունակության զարգացմանը պետք է նպաստել վաղ հասակից, քանի դեռ շատ ուշ չէ,
- պատմություն առարկան պետք է դասավանդվի այնպես, որպեսզի լույս սփռվի կողմնակալ ընկալումների վրա:

Աշխատելով տեսական մման մոտեցման շրջանակներում, դուք, հավանաբար, ի վիճակի կլինեք առաջադրել հետագա քայլերին ուղղված մի շարք լրացուցիչ գաղափարներ, ինչպես,

օրինակ՝ Հյուսիսային Իռլանդիայի պատմությունը տարբեր տեսանկյուններից ներկայացնող համատեղ ֆիլմի նկարահանում, ուսուցիչների փոխանակման ծրագրի իրականացում, երկու համայնքների տարրական դասարանների երեխաների մասնակցությամբ համատեղ դասերի կազմակերպում:

**Հիմնախնդիրը դիտարկեք տարբեր փորձագետների տեսանկյունից:** Տարբերակների քանակն ավելացնելու մյուս եղանակը՝ հիմնախնդրի դիտարկումն է գիտական և մասնագիտական տարբեր տեսանկյուններից:

Երեխայի խնամակալության խնդրի շուրջ ծագած վեճը կարգավորելու հնարավոր լուծումներ փնտրելու ընթացքում խնդիրը դիտարկեք ուսուցչի, բանկիրի, հոգեբույժի, իրավաբանի, նախարարի, սննդաբանի, բժշկի, ֆեմինիստի, ֆուտբոլի մարզչի կամ որևէ այլ մասնագետի ուրույն տեսանկյունից: Երբ բանակցում եք որևէ գործարար պայմանագրի շուրջ, նորամուծեք տարբերակներ, որոնք կարող են բանկիրի, գյուտարարի, արհմիության առաջնորդի, անշարժ գույքի գործակալի, արժեթղթերի շուկայի բրոքերի, տնտեսագետի, հարկային ծառայողի կամ հասարակագետի մտքի արգասիքը լինել:

Կարող եք համատեղել նաև շրջանաձև գծապատկերի օգտագործումը հիմնախնդրին տարբեր փորձագետների տեսանկյունից դիտարկելու գաղափարի հետ: Խորհեք, թե ինչպես կարող էին ախտորոշել իրավիճակը տարբեր փորձագետներ, ինչպիսի մոտեցումներ կարող էին նրանք առաջարկել, և ինչ գործնական քայլեր կարող էին բխել այդ մոտեցումներից:

**Նորամուծեք տարբեր տրամաչափի համաձայնություններ:** Դուք կարող եք բազմապատկել սեղանին դրված հնարավոր համաձայնությունների քանակը՝ առաջ քաշելով «ավելի փոքր տրամաչափի» տարբերակներ, որոնք չէին խանգարի, եթե լինեին ձեռքի տակ այն դեպքում, երբ փնտրվող համաձայնությունն անհասանելի է: Եթե չի հաջողվում համաձայնության գալ հիմնախնդրի էության շուրջ, գուցե կարող եք

համաձայնեցնել ընթացակարգային հարցերը: Եթե կոշիկի գործարանի և մեծածախ առևտրի կենտրոնի միջև խոտանված ապրանքը վերադարձնելու հետ կապված ծախսերը հոգալու շուրջ չի կայացվում համաձայնություն, գուցե հնարավոր է համաձայնվել տեղափոխել վեճը արբիտրաժ: Նույն տրամաբանությամբ, գուցե հնարավոր է ժամանակավոր համաձայնություն կայացնել, երբ վերջնականն անհնար է: Վերջին հաշվով, երբ դուք և մյուս կողմը չեք կարողանում հասնել համաձայնության առաջնային հարցերի շուրջ, ապա, որպես կանոն, դժվար չէ համաձայնեցնել երկրորդային հարցերը: Օրինակ՝ համաձայնեցրեք անհամաձայնության եզրերը, այնպես որ երկու կողմն էլ ընկալեն վիճահարույց խնդիրները, քանի որ միշտ չէ, որ դրանք ակնհայտ են: Ստորև բերվող ածականների գույգերը դասակարգում են հնարավոր համաձայնություններն՝ ըստ «տրամաչափի»:

**Առավել մեծ**

բովանդակային  
մշտական  
համապարփակ  
վերջնական  
առանց վերապահումների  
պարտավորեցնող  
առաջնային

**Առավել փոքր**

ընթացակարգային  
ժամանակավոր  
մասնակի  
սկզբունքային  
պայմանական  
չպարտավորեցնող  
երկրորդային

**Փոխեք առաջարկվող համաձայնության շրջանակը:**

Դիտարկեք համաձայնության ոչ միայն տրամաչափը, այլ նաև շրջանակը փոփոխելու հնարավորությունը: Օրինակ, կարող եք հիմնախնդիրը «մասնատել» ավելի փոքր և գուցե առավել կառավարելի մասերի: Ձեր գրքի ապագա խմբագրին կարող եք առաջարկել. «Ի՞նչ կասեք, եթե առաջին գլուխը խմբագրելու համար առաջարկեմ 300 դուլար, իսկ մյուս մասերի համար պայմանավորվենք՝ ելնելով գործերի ընթացքից»: Համաձայնությունները կարող են լինել մասնակի, ընդգրկել քիչ

թվով կողմեր, ուղղված լինել միայն առանձին թեմաների, ներառել միայն որոշակի աշխարհագրական տարածքներ կամ ուժի մեջ լինել միայն սահմանափակ ժամանակահատվածի ընթացքում:

«Պատառը քաղցրացնելու» և համաձայնությունն առավել գրավիչ դարձնելու տեսանկյունից խթանիչ միջոց կարող է ծառայել պարզաբանումը, թե ինչպես է հնարավոր ընդլայնել քննարկվող թեման: Հնդկաստանի և Պակիստանի միջև Ինդոս գետի շուրջ վեճը դարձավ կառավարելի, երբ Համաշխարհային Բանկը ներգրավվեց քննարկումներում և կոչ արեց կողմերին առաջադրել նոր ծրագրեր ոռոգման խնդիրները կարգավորելու, նոր ջրամբարներ կառուցելու և պետությունների համար շահեկան այլ ճարտարագիտական ծրագրեր իրականացնելու համար ֆինանսավորում ստանալու նպատակով:

### ծՎնն»ն ԱՎ՝Ն՝Վձն Բ՝Ն՝ն

Հիմնախնդրի ստեղծագործական լուծմանը խոչընդոտող երրորդ արգելքը ենթադրությունն է, թե բլիթի չափն անփոփոխ է. որքան ավելի է ձեր բաժինը, այդքանով պակաս է մերը: Մինչդեռ հիմնականում, եթե ոչ միշտ, այս ենթադրությունը սխալ է: Նախ՝ երկու կողմերն էլ կարող են ավելի վատ պայմաններում հայտնվել, քան առկա պայմաններն են: Օրինակ, թվում է, թե շախմատը «գրոյական հանրագումարով» խաղ է (եթե մեկը հաղթում է, ապա մյուսն անպայմանորեն պարտվում է), քանի դեռ հարևանությամբ խաղացող ձեր շունը թաթով չի հարվածել տախտակին, թափել գարեջուրը և երկուսիդ էլ գցել ավելի վատ վիճակի մեջ, քան մինչ այդ էր:

Համատեղ կորուստները կանխելու ընդհանուր շահից բացի, գրեթե միշտ գոյություն ունի համատեղ օգուտներ քաղելու հնարավորություն: Այն կարող է ունենալ տարբեր դրսևորումներ՝ փոխադարձ նպաստավոր հարաբերությունների զարգացում կամ ստեղծագործական լուծումներով բոլոր կողմերի շահերի բավարարում:

**Բացահայտեք ընդհանուր շահերը:** Տեսականորեն ակնհայտ է, որ ընդհանուր շահերի առկայությունն օժանդակում է համաձայնություն կայացնելու գործընթացին: Ըստ սահմանման, ընդհանուր շահերը բավարարող գաղափարների նորամուծումն օգտակար է ինչպես ձեր, այնպես էլ նրանց համար: Գործնականում, սակայն, պատկերն այդքան էլ պարզ չէ: Գնի շուրջ վարվող բանակցությունների կեսից արդեն կարող է պարզվել, որ ընդհանուր շահերն այդքան էլ ակնհայտ չեն կամ չեն համապատասխանում միմյանց: Կարող է, արդյոք, ընդհանուր շահի բացահայտումն օգտակար լինել գործին այս դեպքում:

Դիտարկենք մի օրինակ: Դիցուք, դուք ենթադրյալ «Թաունսենդ Օյլ» նավթամշակման գործարանի տնօրենն եք: Փեյջվիլ քաղաքի քաղաքապետը, որտեղ գտնվում է նավթամշակման գործարանը, հայտարարել է, որ ցանկանում է ավելացնել հարկերը, ինչի արդյունքում «Թաունսենդ Օյլ»-ի կողմից քաղաքի բյուջե վճարվող հարկերը տարեկան մեկ միլիոն դոլարից կհասնեն երկու միլիոնի: Դուք հայտնել եք ձեր կարծիքն այն մասին, որ տարեկան մեկ միլիոն դոլարն արդեն բավական գումար է: Բանակցությունները հանգել են հետևյալին. նա ցանկանում է ստանալ ավելին, դուք ցանկանում եք վճարել այնքան, որքան վճարում էիք: Նման իրավիճակներ չափազանց հաճախ են հանդիպում բանակցությունների ընթացքում: Հետաքրքրական է, թե որտե՞ղ են թաքնված ընդհանուր շահերը:

Եկեք քիչ ավելի խորությամբ անդրադառնանք քաղաքապետի ցանկություններին: Իհարկե, նրան դրամ է անհրաժեշտ, և անկասկած քաղաքային ինչ-որ ծառայությունների՝ հնարավոր է հասարակական որևէ նոր կենտրոն հիմնելու և հարկային այդ բեռից քաղաքացիներին ազատելու համար: Սակայն, քաղաքը չի կարող ներկայի և ապագայի համար իրեն անհրաժեշտ բոլոր գումարներն ապահովել միայն «Թաունսենդ Օյլ»-ի հաշվին: Հետևաբար, քաղաքն իր եկա-

մուտները պետք է ապահովի մաս ի հաշիվ փողոցի հակառակ կողմում գտնվող նավթաքիմիական գործարանի, իսկ ապագայում՝ նոր հիմնադրվող ձեռնարկությունների և արդեն իսկ գործողների ընդլայնման հաշվին: Քաղաքապետն ինքը, որպես գործարար, նույնպես կցանկանար խրախուսել արդյունաբերության ընդլայնումը և ներգրավել նոր ներդրումներ, որոնց շնորհիվ կստեղծվեին նոր աշխատատեղեր և կամրապնդվեր Փեյջվիլի տնտեսությունը:

Որո՞նք են ձեր ընկերության շահերը: Ի նկատի ունենալով նավթի մշակման տեխնոլոգիաների արագ փոփոխությունները և նավթամշակման ձեռք գործարանի տեխնոլոգիական մաշվածությունը՝ դուք նախատեսում եք գործարանի ամբողջական վերազինում և արտադրության ընդլայնում: Մյուս կողմից, դուք մտահոգված եք, որ վերազինումից հետո քաղաքային իշխանությունները, գերազնահատելով ձեր ընդլայնված արտադրության հնարավորությունները, կարող են ավելի բարձրացնել հարկերը: Հաշվի առեք մաս, որ ձեր ձեռնարկության հարեվանությանը նախատեսվում է կառուցել պլաստմասսայե իրերի գործարան, ինչում դուք մեծապես շահագրգռված եք, քանի որ դրա շնորհիվ ձեր արտադրանքի օգտագործումը կդառնա շատ ավելի հարմարավետ: Բնականաբար, ձեզ մտահոգում է հարկերի բարձրացումը, քանի որ հնարավոր եք համարում, որ այդ պատճառով պլաստմասսայի իրերի գործարանատեղը կարող է փոխել ձեր քաղաքում ձեռնարկատիրությամբ զբաղվելու իր մտադրությունը:

Քաղաքապետի և ձեր միջև ընդհանուր շահերն այժմ, կարծես, ավելի ցայտուն են դառնում: Դուք երկուսդ էլ համաձայն եք ընդլայնել գործող արտադրությունները և խրախուսել արդյունաբերական նոր ձեռնարկությունների հիմնումը: Եթե խորհեք ընդհանուր նպատակներն իրագործելու ուղղությամբ, ապա հնարավոր է հանգեք մի քանի օգտակար մտքերի, ինչպիսիք են, օրինակ՝ նոր ստեղծված ձեռնարկություններին յոթ տարի ժամկետով հարկերից ազատելը, նոր ներդրումներ



ներգրավելու նպատակով Առևտրային պալատի հետ համատեղ գովազդային արշավ անցկացնելը, գործունեությունն ընդլայնող ձեռնարկությունների համար հարկային արտոնություններ սահմանելը: Նման գաղափարները կարող են և՛ խնայել ձեր դրամները, և՛ համայրել քաղաքի գանձարանը: Հակառակ դեպքում, եթե բանակցությունները սրեն ձեր և քաղաքապետարանի հարաբերությունները, ապա երկուսդ էլ կորուստներ կունենաք: Գուք, այս պարագայում, հավանաբար կկրճատեք ինչպես ձեր ներդրումները քաղաքի բարեգործական ծրագրերում, այնպես էլ նվիրատվությունները մարզադպրոցներին: Քաղաքային իշխանությունները կարող են չափից ավելի կոշտ դիրք գրավել շինարարական նորմերը և իրավական ակտերը խստացնելու տեսանկյունից: Քաղաքի գործարար շրջանակների և քաղաքական առաջնորդների հետ ձեր անձնական հարաբերությունները կարող են լարվել: Այնինչ, կողմերի միջև հարաբերությունները, որոնք հաճախ դիտարկվում են այնպես, կարծես այդպես էլ պետք է լինեին և անուշադրության են մատնվում, երբեմն գերակշռում են որևէ մասնավոր խնդրի շուրջ ձեռք բերված արդյունքների կարևորությունը:

Ձեզ՝ որպես բանակցողի, գրեթե միշտ անհրաժեշտ է գտնել այնպիսի լուծումներ, որոնք կգոհացնեն նաև մյուս կողմին: Եթե հաճախորդը գնումներ կատարելիս իրեն խաբված է զգում, ապա խանութպանը նույնպես չի շահում, այն պարզ պատճառով, որ կարող է կորցնել հաճախորդին և վնասել իր բարի համբավը: Շատ ավելի վատ արդյունք է ձեզ համար, երբ մյուս կողմը չի շահում բացարձակապես ոչինչ, քան այն արդյունքը, որի դեպքում նրանք իրենց բավարարված են զգում: Գրեթե բոլոր դեպքերում, ձեր բավարարվածությունը կախված է նրանից, թե ձեռք բերված համաձայնությունը որքանով է գոհացնում մյուս կողմին և ապահովում, որ նրանք գործեն դրան համապատասխան:

Վատ չէր լինի, եթե մտապահեիք ընդհանուր շահերին վերաբերող հետևյալ երեք դրույթները:

Առաջին. բոլոր բանակցություններում ընդհանուր շահերը բողոքարկված են և հնարավոր է, որ անմիջապես չբացահայտվեն: Հարցրեք ինքներդ ձեզ. ունե՞նք, արդյոք, ընդհանուր շահ մեր հարաբերությունները պահպանելու մեջ, ի՞նչ հնարավորություններ կան ապագա համագործակցության և փոխադարձ օգուտներ քաղելու տեսանկյունից, ի՞նչ կորուստներ կունենանք բանակցությունները ձախողելու դեպքում, գոյություն ունե՞ն, արդյոք, համընդհանուր սկզբունքներ (ասենք՝ արդարացի զին), որ կարող ենք հարգել երկու կողմերս էլ:

Երկրորդ. ընդհանուր շահերը հնարավորություններ են, ոչ թե անսպասելի հաջողություններ: Պետք է դրանցից ինչ-որ բան կորզել, որպեսզի օգտակար դառնան: Այդ կերպ հնարավոր կլինի ընդհանուր շահը դարձնել բացահայտ և ներկայացնել այն՝ որպես ընդհանուր *նպատակ*: Այլ խոսքով, հստակեցրեք ընդհանուր շահը և դարձրեք այն ապագային ուղղված: Օրինակ, դուք՝ որպես «Թաունսենդ Օյլի» ղեկավար և քաղաքապետը կարող էիք ձեր ընդհանուր նպատակը սահմանել հետևյալ կերպ՝ երեք տարվա ընթացքում Փեյջվիլում հիմնել հինգ նոր արդյունաբերական ձեռնարկություններ: Այդ դեպքում արդեն, նոր ձեռնարկություններին տրվելիք հարկային արտոնությունները կընկալվեին ոչ թե որպես քաղաքապետի կողմից ձեզ տրված զիջում, այլ ընդհանուր նպատակի իրագործմանն ուղղված գործողություն:

Երրորդ. ընդգծելով ձեր ընդհանուր շահերը՝ կարող եք բանակցությունը դարձնել առավել սահուն և բարյացակամ: Սննդի սահմանափակ պաշարներով օվկիանոսի կենտրոնում հայտնված փրկարար նավակի ուղևորները պատրաստ կլինեն ստորադասել սնունդը բաշխելու վերաբերյալ իրենց տարածայնությունները ափ հասնելու ընդհանուր շահին:

**Հարմարեցրեք տարբերվող շահերը:** Եվս մեկ անգամ անդրադառնանք երկու փոքրիկներին, որոնք վիճում էին նարինջը կիսելու շուրջ: Երկուսն էլ ցանկանում էին ստանալ նարինջը: Հետևաբար, նրանք կիսեցին այն, սակայն առանց զի-

տակցելու, որ մեկին անհրաժեշտ էր միայն պտղամիսը՝ ուտելու համար, իսկ մյուսին՝ միայն կեղևը՝ թխվածքի համար: Այս և նման շատ այլ դեպքերում հնարավոր է կայացնել կողմերին լիարժեքորեն բավարարող համաձայնություն, քանի որ նրանց ցանկությունները *տարբեր են*: Սա չափազանց հետաքրքրական է: Սովորաբար մարդկանց թվում է, թե կողմերի միջև առկա տարբերություններն են, որ խնդիրներ են հարուցում: Մինչդեռ դրանք կարող են հանգեցնել նաև լուծումների:

Համաձայնությունը հաճախ հիմնվում է տարաձայնության վրա: Անհեթեթություն կլիներ կարծել, օրինակ, թե դուք արժեթղթեր գնելու նպատակով վաճառողի հետ համաձայնություն ձեռք բերելու համար պետք է փաստարկներ ներկայացնեք և համոզեք նրան, որ արժեթղթերի գինը հնարավոր է աճի: Եթե նրանք համաձայնվեն, որ գինը շուտով բարձրանալու է, ապա, հավանաբար, վաճառողը չի ցանկանա ազատվել դրանցից: Հետևաբար, առք ու վաճառքի գործարքը հնարավոր է դառնում այն բանի շնորհիվ, որ վաճառողը կարծում է, թե գինը կիջնի, իսկ գնորդը՝ որ կբարձրանա: Համոզմունքների միջև տարբերությունները հող են նախապատրաստում գործարքի կայացման համար:

Ստեղծագործաբար ձեռք բերված բազմաթիվ համաձայնություններ արտացոլում են հենց տարբերությունների միջոցով համաձայնության հասնելու այս սկզբունքը: Շահերի և համոզմունքների միջև տարբերությունների շնորհիվ է, որ որևէ բան բարձր օգուտ է ապահովում ձեզ համար՝ էժան նստելով մյուս կողմի վրա: Հիշենք մանկական մի քառատող.

Ձեք Սպրաթը չի սիրում ճարպոտ միս,  
Կինը նրա չի ուտում անճարպ միս,  
Թե որ սեղան նստեն միասին,  
Անշուշտ վերջ կտան մտով լի թասին:

Լավագույն կերպով հաջողվում է հարմարեցնել այն տարբերությունները, որոնք հիմնված են շահերի, համոզմուն-

քների, ժամանակային արժեքների, կանխատեսումների և ռիսկի հանդեպ հակակրանքի վրա:

*Կա՞ն արդյոք տարբերություններ շահերի միջև:* Ներքո-հիշյալ աղյուսակում հակիրճ ներկայացված են շահերի միջև առկա հիմնական տարբերությունները.

**Մի կողմին առավելապես մտահոգում է.**

- Ձևը
- Տնտեսական կողմը
- Ներքին խնդիրները
- Խորհրդանշանակ կողմը
- Մոտ ապագան
- Որոշակի արդյուքները
- Տեխնիկական ապահովումը
- Առաջընթացը
- Նախադեպը
- Հեղինակությունը, համբավը
- Քաղաքական սկզբունքները

**Մյուս կողմին առավելապես մտահոգում է.**

- Բովանդակությունը
- Քաղաքական կողմը
- Արտաքին խնդիրները
- Գործնական կողմը
- Հեռավոր ապագան
- Հարաբերությունները
- Գաղափարախոսությունը
- Ավանդապաշտությունը
- Փաստը
- Արդյունքները
- Խմբի բարեկեցությունը

*Համոզմունքներն ինչ են տարբեր:* Երբ ես իմ ճշմարիտ լինելու մեջ եմ համոզված, իսկ դուք՝ ձեր, համոզմունքների այս տարբերությունից անգամ հնարավոր է օգուտներ քաղել: Յուրաքանչյուրս մեր հաղթանակի վրա վստահ՝ խնդիրը լուծելու նպատակով, հավանաբար համաձայնվենք դիմել անկողմնակալ արբիտրի: Եթե արհմիության առաջնորդների երկու խմբերի միջև չի հաջողվում համաձայնություն կայացնել աշխատավարձի չափը սահմանող ինչ-որ առաջարկի շուրջ, նրանք կարող են համաձայնվել հարցը լուծել անդամների համընդհանուր քվեարկությամբ:

*Ժամանակային արժեքներն ինչ են տարբեր:* Հնարավոր է, որ դուք մեծապես մտահոգված եք ներկայով, մինչդեռ մյուս կողմին առավելապես մտահոգում է ապագան: Գործարարության լեզվով ասած՝ դուք նվազեցնում եք ապագա արժեքը

տարբեր դրույքաչափերով: Նույն սկզբունքով է գործում տա-  
րածամկետ վճարման համակարգը: Գնորդն ավտոմեքենայի  
համար պատրաստ է վճարել ավելի բարձր գին, եթե հնարա-  
վորություն տրվի վճարումը կատարել ավելի ուշ: Վաճառողն  
իր հերթին համաձայն է հետաձգել վճարումը՝ պայմանով, որ  
վճարելիք գումարի չափը շատ ավելի մեծ կլինի:

*Կանխատեսումն են ՚րն են տարբեր:* Կայացած բեյսբոլային  
«աստղի» և բեյսբոլի բարձրագույն լիգայի ակումբի ղեկավարի  
միջև աշխատավարձի շուրջ վարվող բանակցություններում  
«աստղը» կարող է վստահ լինել, որ իր խաղի շնորհիվ ապագա  
հաղթանակների թիվն անպայմանորեն կաճի, մինչդեռ ակում-  
բի ղեկավարը կարող է ունենալ հակառակ սպասումներ:  
Օգտվելով սպասումներում առկա տարբերությունից, նրանք  
կարող են համաձայնվել 750 հազար դոլար բազային աշխա-  
տավարձի շուրջ՝ գումարած 500 հազար դոլար, եթե խաղա-  
ցողին հաջողվի յուրաքանչյուր խաղի ընթացքում գլուխ բերել  
միջինում երեք արդյունավետ շրջապտույտ:

*Ռիսկի դիմելու հակակրա՞նքն է տարբեր:* Տարբերության  
վերջին տեսակը, որից կարող եք հաջողությամբ օգտվել, ռիսկի  
դիմելու հակակրանքն է: Դիտարկենք ստորջրյա հանքար-  
դյունահանման հարցը Ծովային իրավունքի շուրջ վարվող բա-  
նակցությունների օրինակում: Արդյունահանման արտոնու-  
թյուն ստանալու դիմաց արդյունահանող ընկերություններն  
ի՞նչ չափով պետք է փոխհատուցեն միջազգային հանրու-  
թյանը: Նրանց մեծապես մտահոգում է մեծ կորուստներից  
խուսափելու խնդիրը, քան մեծ շահույթներ ստանալը:  
Ստորջրյա հանքարդյունահանումը նրանց համար խոշոր  
ներդրում է, ուստի, նրանք կցանկանային նվազեցնել ռիսկերը:  
Մյուս կողմից, միջազգային հանրությանն առավելապես մտա-  
հոգում է փոխհատուցման խնդիրը: Եթե որևէ ընկերություն  
պատրաստվում է մեծ շահույթ ստանալ «մարդկության համ-  
ընդհանուր ժառանգությունից», ապա աշխարհի հանրությունն  
էլ ցանկանում է իր բաժինն ունենալ դրանից:

Այս տարբերությունը երկու կողմերի համար ձեռնառու սակարկություն անելու ներուժ է պարունակում: Ռիսկը կարելի է մեղմել փոխհատուցմամբ: Շահարկելով ռիսկի հանդեպ հակակրանքի տարբերությունները՝ առաջարկվում է համաձայնության մի տարբերակ, ըստ որի, քանի դեռ արդյունահանող ընկերությունների ներդրումները չեն հատուցվել, այսինքն՝ քանի դեռ բարձր է ռիսկի գործոնը, նրանց համար սահմանվում է փոխհատուցման վճարի ցածր դրույքաչափ: Հետագայում, երբ ռիսկերը կնվազեն, համաձայնությամբ նախատեսվում է սահմանել փոխհատուցման վճարի շատ ավելի բարձր դրույքաչափ:

**Պարզաբանեք նրանց նախընտրությունները:** Որպես շահերը հարմարեցնելու մի եղանակ՝ առաջ քաշեք կողմերի համար հավասարապես ընդունելի տարբերակներ և հարցրեք մյուս կողմին, թե դրանցից ո՞րն են նախընտրում: Տվյալ դեպքում անհրաժեշտ է պարզել, թե որն է նախընտրելին, ոչ թե անվերապահորեն ընդունելին: Այնուհետև, կարող եք շարունակել աշխատել նախընտրելի տարբերակի վրա և կրկին մյուս կողմին ներկայացնել երկու կամ ավելի ենթատարբերակներ՝ պարզելու, թե այս անգամ դրանցից որին են տալիս նախընտրությունը: Այս ճանապարհով, առանց որևէ որոշում կայացնելու, դուք կարող եք բարելավել ձեր նախագիծը, քանի դեռ չի սպառվել դրանից առավելագույն համատեղ օգուտ քաղելու հնարավորությունը: Օրինակ, բեյսբոլի «աստղի» գործակալը կարող է հարցնել ակումբի սեփականատիրոջը. «Ո՞րն է առավել լավ բավարարում ձեր շահերը՝ 875 հազար դոլար տարեկան աշխատավարձը՝ չորս տարի ժամկետով աշխատանքային պայմանագրի դեպքում, թե՞ տարեկան 1,0 մլն դոլարը՝ երեք տարի ժամկետով աշխատանքային պայմանագրի դեպքում: Վերջի՞նը: Լավ: Այդ դեպքում ի՞նչ կասեք միջին մի տարբերակի մասին, ենթադրենք, տարեկան աշխատավարձի չափը՝ 900 հազար դոլար, աշխատանքային պայմանագրի ժամկետը՝ երեք տարի և, ի հավելումն դրան, տարեկան 500

հազար դոլար լրացուցիչ՝ որպես պարգևավճար, եթե Ֆերնանդոն առավել լավ արդյունք ցույց տա քան 3.00 ՄԱՇ-ը<sup>1</sup>»:

Եթե հարմարեցումն անհրաժեշտ լիներ արտայտել մեկ նախադասությամբ, ապա այն կհնչեր հետևյալ կերպ. փնտրեք այնպիսի տարբերակներ, որոնք մվազ ծախսատար կլինեն ձեզ համար և հնարավորինս շահավետ՝ նրանց համար, և հակառակը: Շահերի, նախընտրությունների, համոզմունքների, կանխատեսումների և ռիսկի հանդեպ վերաբերմունքի միջև տարբերություններն են, որ հարմարեցումը դարձնում են հնարավոր: Բանակցողի կարգախոսը կարող է լինել «Vive la difference!»<sup>2</sup>»:

**ՆՍՐԻՆՅՆԻՑԻ ԱՅՆՈՒՆՆԵՐԻ ԱՄՍՏԻԿԱԿԱՆ ՎՈՒՄՆՆԵՐԻ ԱՄՍԻՆՆԵՐԻ ԱՊՐԱՆՈՒՄՆԵՐԻ ԿԱՎԱՐՎՈՒՄԸ**

Քանի դեռ ձեր հաջողությունները կախված են մյուս կողմի՝ ձեզ համար ցանկալի որոշում կայացնելու հանգամանքից, դուք պետք է անեք ամեն ինչ, որպեսզի այդ որոշման կայացումը լինի դյուրին: Մյուս կողմի համար խոչընդոտներ հարուցելու փոխարեն, անհրաժեշտ է կանգնեցնել նրանց որքան հնարավոր է անցավ ընտրության առջև: Սեփական խնդրի էությանը տպավորված՝ մարդիկ հաճախ պատշաճ ուշադրություն չեն դարձնում սեփական խնդիրները առաջ տանելուն զուգընթաց մյուս կողմի շահերի մասին հոգ տանելու խնդրին: Մարդկանց ընթացիկ անձնական շահերը չափից ավելի նեղ անկյան տակ դիտարկելու հետևանքով ձևավորված անհեռատեսությունը հաղթահարելու համար անհրաժեշտ է, որ դնեք ձեզ նրանց տեղը: Նրանց համար գրավիչ տարբերակի բացակայության պայմաններում, հնարավոր է, որ համաձայնություն ընդհանրապես չկայացվի:

<sup>1</sup> «ՄԱՇ» - միջին արդյունավետ շրջապտույտը, որը հաշվարկվում է (արդյունավետ շրջապտույտ) \* 9/(պաշտպանական նետում) բանաձևով և ցույց է տալիս խաղացողի արդյունավետության վիճակագրությունը, որը գոյություն ունի դեռևս 1900 թվականից (թարգ.)  
<sup>2</sup>«Կեցցե՛ տարբերությունը» (թարգ.)

**Ո՞ւմ տեղը:** Ո՞ւմ վրա եք փորձում ազդել. որոշակի բանակցողի<sup>օ</sup>, բանակցությանն անմիջականորեն չմասնակցող ղեկավարի<sup>օ</sup>, թե՞ ինչ-որ հանձնաժողովի կամ կոլեկտիվ որոշումներ կայացնող մեկ այլ մարմնի վրա: Անհնար է հաջող բանակցել ինչ-որ ընդհանրական հասկացության հետ, ինչպիսին է, օրինակ՝ «Հյուստոնը» կամ «Կալիֆորնիայի Համալսարանը»: Փոխարենը համոզելու «Ապահովագրական ընկերությանը», որ այն ինչ-որ որոշում կայացնի, ճիշտ կլինի ջանքերը կենտրոնացնել ապահովագրական որևէ գործակալի կողմից անհրաժեշտ հանձնարարականներ ստանալու ուղղությամբ: Որքան էլ որ բարդ թվա մյուս կողմի որոշում կայացնելու գործընթացը, այն ավելի ընկալելի կդառնա ձեզ համար, եթե ընտրելով որևէ մեկին, հավանաբար նրան, ում հետ բանակցում եք, փորձեք դիտարկել հիմնախնդիրը նրա տեսանկյունից:

Կենտրոնանալով որևէ մեկի վրա՝ դուք չեք անտեսում գործընթացի բարդությունները: Ավելի շուտ, հասկանալով, թե ինչպես են դրանք ծառանում այն մարդու առջև, որի հետ բանակցում եք, դուք հաղթահարում եք դրանք: Դուք կարող եք սկսել նոր լույսի ներքո գնահատել բանակցողի ձեր դերը և տեսնել ձեր խնդիրն, օրինակ՝ այդ անձին ձեռք մեկնելու կամ նրան այնպիսի անհրաժեշտ փաստարկներ տրամադրելու մեջ, որոնց օգնությամբ նա կկարողանա համոզել մյուսներին հասկանալ ձեր տեսակետը: Բրիտանացի մի դեսպան բնութագրում էր իր աշխատանքը, որպես. «օգնություն հակառակ կողմին՝ ստանալու նոր հրահանգներ»: Եթե դուք կարողանաք դնել ձեզ հակառակ կողմի տեղը, ապա կհասկանաք նրա խնդիրները, ինչպես նաև, թե ինչ եղանակներով է հնարավոր դրանք լուծել:

**Ինչպիսի՞ որոշում:** Երկրորդ գլխում մենք քննարկեցինք, թե ինչպես կարելի է ընկալել մյուս կողմի շահերը՝ վերլուծելով նրանց տվյալ պահին հնարավոր ընտրության ընկալումը: Այժմ դուք փորձում եք վեր հանել տարբերակներ, որոնք կփո-



փոխեն նրանց ընտրությունն այնպես, որ բարձրանա ձեզ բավարարող որոշում կայացնելու հավանականությունը: Ձեր խնդիրը ոչ թե խոչընդոտներ հարուցելն է, այլ պատասխաններ առաջադրելը, ոչ թե որոշման կայացումը դժվարեցնելն է, այլ այդ գործընթացը դյուրին դարձնելը: Այդ ընթացքում չափազանց կարևոր է, որ ձեր ուշադրությունը սևեռված լինի անմիջապես որոշման բովանդակության վրա: Հաճախ որոշումների կայացումը խոչընդոտվում է անորոշությունների պատճառով:

Երբեմն դուք ցանկանում եք ստանալ այն առավելագույնը, ինչ հնարավոր է, ինքներդ էլ չգիտենալով, թե որն է այդ հնարավորի սահմանը: Իրական բանակցություններում հնարավոր է, որ ասեք. «Ներկայացրեք ձեր առաջարկը, և ես կասեմ, արդյոք բավարար է դա, թե ոչ»: Սա կարող է տրամաբանական թվալ ձեզ համար, սակայն, երբ դրան մոտենաք մյուսների տեսանկյունից, կզգաք, որ անհրաժեշտ է ներկայացնել առավել գրավիչ խնդրանք: Ինչ էլ որ նրանք ասեն կամ անեն, դուք, հավանաբար, կհամարեք, որ դա հնարավոր նվազագույնն է և ավելի խնդիր կդնեք: Խնդրելով մյուս կողմին, որ լինի «առավել առատաձեռն», ամենայն հավանականությամբ, չեք հանգի ձեզ համար ցանկալի որոշման:

Բանակցողներից շատերը վստահ չեն՝ արդյոք խոստումներ են ակնկալում, թե՞ գործողություններ: Սինչդեռ, տարբերությունը վճռորոշ է: Եթե դուք ակնկալում եք գործողություն, ապա կարիք չկա «բանակցային դաշտն» ընդլայնելու նպատակով ավելացնել ինչ-որ նոր բան: Եթե ձեզ անհրաժեշտ է, որ նժույզը հաղթահարի արգելքը, մի բարձրացրեք այն: Եթե դուք ցանկանում եք, որ ավտոմատ սարքում հյութի մեկ բաժակն արժենա 75 ցենտ, պետք չէ, ուրեմն գինը սահմանել մեկ դոլար և ձեզ համար լրացուցիչ բանակցության տեղ թողնել:

Բանակցությունների մեծ մասում ձեր ակնկալիքը խոստումն է՝ համաձայնությունը: Թուղթ ու գրիչ վերցրեք և փորձեք կազմել հնարավոր համաձայնությունների մի քանի նախագծեր: Բանակցելիս նման նախագծերը կարող են

խթանել ձեր հստակ մտածողությունը, հետևաբար, երբեք վաղ չէ սկսել դրանց կազմումը: Կազմեք բազմաթիվ տարբերակներ՝ սկսելով հնարավոր պարզագույնից: Որո՞նք են այն կետերը, որ մյուս կողմը կարող է ստորագրել, որոնք կարող են գրավիչ լինել ինչպես նրանց, այնպես էլ ձեզ համար: Կարո՞ղ եք կրճատել այն անձանց թիվը, որոնցից անհրաժեշտ է հավանություն ստանալ: Կարո՞ղ եք համաձայնությունը ձևակերպել այնպես, որ մյուս կողմի համար դյուրին լինի դրա իրագործումը: Մյուս կողմն, անշուշտ, հաշվի է առնելու համաձայնության իրագործման դժվարությունները, հետևաբար, դուք պարտավոր եք նկատի ունենալ դրանք նույնպես:

Սովորաբար, շատ ավելի հեշտ է, օրինակ, ձեռնպահ մնալ ինչ-որ բան ձեռնարկելուց, քան կանգնեցնել արդեն մեկնարկած գործողությունը կես ճանապարհին, և առավել դյուրին է դադարեցնել արդեն սկսված գործը, քան գործընթացն իրականացնել բոլորովին նոր եղանակով: Եթե աշխատողները ցանկանում են, որ աշխատանքն ուղեկցվի երաժշտությամբ, կազմակերպության համար ավելի հեշտ է համաձայնվել չխոչընդոտել աշխատողների կողմից ձեռնարկված մի քանի շաբաթ տևողություն ունեցող փորձնական երաժշտական ծրագրի իրագործմանը, քան հանձն առնել՝ իրականացնելու այն:

Այն պարզ պատճառով, որ շատերն ուղղակիորեն առաջնորդվում են ողջամտության մասին իրենց պատկերացումներով, մյուս կողմի համար ընդունելի լուծումներ մշակելու արդյունավետ ուղիներից մեկը դրանց ողջամիտ տեսք տալն է: Մյուս կողմն, ամենայն հավանականությամբ, կընդունի ինչ-որ լուծում, որը տեղին է թվում, այսինքն՝ անաչառ, օրինական, ազնիվ և այլն:

Շատ չեն այն միջոցները, որոնք դյուրին են դարձնում որոշման կայացումն այնպես, ինչպես նախադեպը: Հետևաբար, փնտրեք նախադեպը: Գտեք որևէ որոշում կամ հայտարարություն, որ մյուս կողմը երբևէ ընդունել է նման իրավի-

ճակներում և փորձեք դրա օգնությամբ հիմնավորել ձեր առաջարկած համաձայնությունը: Դա օբյեկտիվություն կհաղորդի ձեր պահանջին և մյուս կողմից համաձայնություն ստանալը կդարձնի ավելի դյուրին: Հաշվի առնելով, որ նրանք կցանկանային լինել հետևողական և ի մի բերելով նրանց ասածն ու արածը՝ դուք կարող եք անգնահատելի ծառայություն մատուցել ինքներդ ձեզ՝ մշակելով ձեզ համար ընդունելի տարբերակներ, որոնք հաշվի են առնում նաև մյուս կողմի տեսակետները:

**Սպառնալն ամենևին բավարար չէ:** Յանկալի որոշման բովանդակությունից բացի՝ ձեզ անհրաժեշտ է նաև դիտարկել այդ որոշման իրագործման հետևանքները՝ մոտենալով նրանց տեսանկյունից: Եթե լինելիք նրանց տեղը, ո՞ր արդյունքներից առավելապես կանհանգստանայիք, ինչի՞ հետ կկապելիք ձեր հույսերը:

Հաճախ մենք փորձում ենք ազդել մյուսների վրա սպառնալիքներով և նախազգուշացումներով, թե ինչ կլինի, եթե նրանք չկայացնեն այն որոշումը, որը մենք ենք ցանկանում: Սինչդեռ, առավել արդյունավետ է առաջարկներով հանդես գալը: Կենտրոնացրեք ձեր ուշադրությունը հետևյալ խնդիրների վրա. նախ աշխատեք, որ մյուս կողմը գիտակցի, թե ինչպիսի հնարավոր հետևանքներ կարող է ակնկալել, եթե կայացնի ձեզ համար ցանկալի որոշում, երկրորդ, բարելավել այդ հետևանքները նրանց տեսանկյունից: Ինչպե՞ս անել, որպեսզի ձեր առաջարկները վստահություն ներշնչեն: Ի՞նչ են նրանք որոշակիորեն նախընտրում: Գուցե նրանք ցանկանան, որ իրենց վստահվեք վերջնական առաջարկի կազմումը: Կցանկանա՞ն համաձայնության մասին հայտարարությունն իրենք անեն: Ի՞նչ կարելի է նորամուծել, որ հրապուրիչ լինի նրանց համար և նվազ ծախսատար՝ ձեզ համար:

Նրանց տեսակետից որևէ տարբերակին գնահատական տալու համար խորհեք, թե ինչպիսի քննադատության կարող են ենթարկվել նրանք այն ընդունելու դեպքում: Գրեք մեկ կամ

երկու արտահայտություն, որ կարող էին հնչել մյուս կողմի ամենաանխնա քննադատի շուրթերից՝ ձեր կողմից առաջարկված որոշման վերաբերյալ: Գրառեք արտահայտությունների ևս մեկ զույգ, որ մյուս կողմը կարող էր հնչեցնել՝ ի պաշտպանություն: Նմանօրինակ վարժությունը կօգնի ձեզ վեր հանել այն սահմանափակումները, որոնց շրջանակներում բանակցում է մյուս կողմը: Դրա օգնությամբ դուք պետք է նաև վեր հանեք նրանց շահերին համապատասխանող այնպիսի տարբերակներ, որոնց շնորհիվ նրանք ի վիճակի կլինեն կայացնել ձեր շահերին համապատասխանող որոշում:

Տարբերակների ստուգման վերջին եղանակը դրանց ներկայացումն է «այո ենթադրող առաջարկների» ձևով: Փորձեք ձևակերպել այնպիսի առաջարկ, որին նրանք կարող են պատասխանել մեկ բառով՝ «այո», և այդ պատասխանը կլինի բավարար, իրատեսական և գործուն: Եթե դա ձեզ հաջողվում է, ուրեմն դուք նվազեցրել եք ընթացիկ անձնական շահերի ազդեցության տակ գտնվելու պատճառով մյուս կողմի մտահոգություններն անհրաժեշտ ուշադրության չարժանացնելու վտանգը:

Հատկապես բարդ իրավիճակներում անվերապահորեն անհրաժեշտ է կիրառել ստեղծագործական նորամուծության մոտեցում: Դա ցանկացած բանակցության ընթացքում կօգնի բացահայտել նորանոր հնարավորություններ և ի հայտ բերել բոլոր կողմերին բավարարող համաձայնությունների մի ամբողջ շարք: Հետևաբար, նախքան ընտրություն կատարելը առաջ քաշեք բազմաթիվ տարբերակներ: Նախ՝ նորամուծեք, այնուհետև՝ որոշեք: Փնտրեք ընդհանուր և տարբերվող շահեր հարմարեցնելու համար: Վերջապես, աշխատեք դյուրին դարձնել նրանց որոշում կայացնելու գործընթացը:

**5 ä³Ñ³Ýç»ù,  
 áñå»ë½Ç  
 ûµÛ»İïÇí  
 ã³÷³ÝÇßÝ»ñ  
 İÇñ³éí»Ý**

Որքան էլ որ լավ ընկալեք մյուս կողմի շահերը, որքան էլ հմտորեն կարողանաք ուղիներ առաջադրել դրանք համա-  
 ձայնեցնելու նպատակով, որքան էլ բարձր գնահատեք շարու-  
 նակական հարաբերությունները, դուք գրեթե միշտ բախվելու  
 եք հակամարտող շահերի դառը իրականության հետ, և ոչ մի  
 «հաղթել-հաղթել» ռազմավարություն չի կարող քողարկել այդ  
 փաստը: Դուք ցանկանում եք, որ վարձավճարը լինի ցածր,  
 տան սեփականատերը ցանկանում է, որ այն լինի բարձր:  
 Դուք ցանկանում եք, որ ապրանքը մատակարարվի հաջորդ  
 օրն իսկ, մատակարարը, հավանաբար, կցանկանար առաքել  
 այն հաջորդ շաբաթվա ընթացքում: Դուք, անկասկած,  
 նախընտրում եք ընդարձակ գրասենյակը պատուհանից  
 բացվող իր գեղեցիկ տեսարանով, որին հավակնում է նաև ձեր  
 գործընկերը: Սրանք տարաձայնություններ են, որոնք հնարա-  
 վոր չէ քողարկել:

**İ³Û³ÛÇÝ Ñ³ñÃáoÃÛ³Ý íñ³ áñáßáoÛÝ»ñ İ³Û³óÝ»ÉÁ Ã³Ýİ ¿  
 ÝëïáoÛ**

Սովորաբար բանակցողները մնան կոնֆլիկտները փոր-  
 ձում են լուծել դիրքային սակարկությունների ճանապարհով,

այլ կերպ ասած՝ քննարկելով, թե ինչի հետ են նրանք կամենում համաձայնվել և ինչի հետ՝ ոչ: Բանակցողը կարող է էական զիջումներ պահանջել՝ պարզապես պնդելով դրանց վրա. «Գինը 50 դոլար է և վե՛րջ»: Մյուսը կարող է ձեռնբաց առաջարկություն անել՝ հուսալով, որ կամ կարծանանա խրախուսանքի, կամ ձեռք կբերի ընկերական հարաբերություններ: Անկախ նրանից, իրավիճակը համառության դրսեվորման, թե մեծահոգության ցուցաբերման մրցավեճ է ներկայացնում, այս բանակցային գործընթացը հիմնվում է այն բանի վրա, թե ինչի հետ է կողմերից յուրաքանչյուրը կամենում համաձայնվել: Մարդկանց կամքի փոխադարձ ներգործության արդյունքը գրեթե այնպիսին է, կարծես բանակցողներն ապրում են ինչ-որ անմարդաբնակ կղզու վրա, չեն ունեցել պատմություն, սովորույթներ ու բարոյականության չափանիշներ:

Ինչպես արդեն քննարկել ենք առաջին գլխում, առկա տարածայնությունները կամային հարթության վրա համաձայնեցնելու փորձը լուրջ ծախսեր է պարունակում: Հազիվ թե որևէ բանակցություն ընթանա բարյացակամորեն կամ լինի արդյունավետ, երբ դուք ձեր կամքը հակադրում եք նրանց կամքին եւ արդյունքում կա՛մ դուք եք ստիպված նահանջել ձեր դիրքերից, կա՛մ նրանք: Անգամ, երբ ճաշելու վայր եք փնտրում, նոր գործ եք սկսում կամ բանակցում եք երեխայի խնամակալության շուրջ, հազիվ թե կարողանաք հանգել այնպիսի համաձայնության, որ հիմնված լինի խոհեմ, օբյեկտիվ չափորոշիչների վրա, եթե ինքներդ հաշվի չեք առնում նման չափորոշիչները:

Եթե շահերի միջև տարբերությունների՝ կամային հարթության վրա կարգավորման փորձը պարունակում է այդչափ մեծ ծախսեր, ուրեմն լուծումը կողմերի կամքից *կախում չունեցող* մի այլ հիմքի վրա բանակցելն է, այն է՝ օբյեկտիվ չափանիշների:

## ճմՍ»İİÇİ ã³-³ÝÇΒÝ»ñ İÇñ³é»ÉÁó ¹»ăùÁ

Գիցուք, դուք ձեր տունը կառուցելու նպատակով կնքել եք ամրագրված գնով շինարարական կապալի պայմանագիր, որտեղ նախատեսված է, որ շինությունը պետք է ունենա ուժեղացված հիմք, սակայն չի նշված, թե որքա՞ն պետք է լինի դրա խորությունը: Կապալառուն առաջարկում է հիմքը կառուցել 2 մետր խորությամբ: Գուք կարծում եք, որ նման շինությունների համար հիմքի խորությունը ընդունված է սահմանել 5 մետր:

Այժմ ենթադրենք՝ կապալառուն ասում է.

– Ես համաձայնվեցի ձեզ հետ տանիքի պողպատյա հեծանի հարցում, այժմ ձեր հերթն է համաձայնվելու ինձ հետ հիմքի խորության շուրջ:

Ոչ մի խոհեմ պատվիրատու չի համաձայնվի զիջել տվյալ հարցում: Այս դեպքում, փոխանակ խոհեմորեն փոխզիջումների շուրջ սակարկելու, դուք կպնդեք, որպեսզի հարցը լուծվի ապահովության օբյեկտիվ չափորոշիչների հիման վրա:

– Հնարավոր է, որ ես սխալվում եմ: Գուցե երկու մետր խորությունը բավարար է: Ես, ընդամենը, ցանկանում եմ, որ հիմքը լինի այնչափ ամուր և խորը, որպեսզի ապահովվի կառույցի անվտանգությունը: Չկա՞ն արդյոք հողային այս պայմանների վերաբերյալ պետության կողմից սահմանված նորմեր: Ի՞նչ խորություն ունեն այս տարածքում գտնվող մյուս շինությունների հիմքերը: Ինչպիսի՞ն է երկրաշարժի ռիսկի գործակիցն այստեղ: Որտեղի՞ց կարող ենք գտնել նման տվյալներ, որպեսզի լուծում տանք այս հարցին:

Պատշաճ պայմանագիր կնքելն ավելի դյուրին չէ, քան ամուր հիմք կառուցելը: Եթե պատվիրատուի և կապալառուի միջև բանակցության շրջանակներում միանգամայն ակնհայտորեն կարելի է վստահել օբյեկտիվ չափորոշիչներին, ինչո՞ւ չվստահել դրանց նաև առևտրային գործարքներ կնքելիս, աշխատանքային վեճեր կարգավորելիս, իրավական կարգավորումներ իրականացնելիս և միջազգային բանակցություններ վարելիս: Ինչո՞ւ չպնդել, որ բանակցվող գինը վաճառողի կա-

մայական պահանջի վրա հիմնված լինելու փոխարեն հիմնված լինի այնպիսի չափորոշիչների վրա, ինչպիսիք են, օրինակ, շուկայական գինը, փոխադարձ փոխարինելի ապրանքների գները, մնացորդային արժեքը կամ մրցակցային գինը:

Եթե ավելի կարճ, ապա մոտեցումը հետևյալն է՝ ինքնեղ պարտավորված զգացեք հանգելու լուծումների՝ հիմնված սկզբունքների, ոչ թե ճնշումների վրա: Կենտրոնացեք խնդրի էության, ոչ թե կողմերի խառնվածքի վրա: Բաց եղեք փաստարկների առջև, փակ՝ սպառնալիքների:

**Բարիդրացիականորեն և արդյունավետորեն խոհեմ համաձայնություններ ձեռք բերելու ուղին սկզբունքային բանակցությունն է:** Որքան ավելի հետևողականորեն եք առաջ քաշում արդարության, արդյունավետության չափորոշիչներ կամ գիտական հիմնավորումներ որևէ առանձին վերցված խնդիրը կարգավորելիս, այնքան ավելի է մեծանում հավանականությունը, որ ձեր վերջնական համաձայնությունները կլինեն անաչառ և խոհեմ: Որքան ավելի հաճախ եք դուք և մյուս կողմը հղումներ կատարում նախադեպին և հասարակական փորձին, այնքան ավելի է մեծանում անցյալի փորձից օգուտներ քաղելու ձեր հնարավորությունը: Ավելին, նախադեպին համապատասխանող համաձայնությունը դառնում է անհամեմատ պակաս խոցելի: Եթե վարձակալության պայմանագիրը պարունակում է տիպային հոդվածներ, կամ եթե առավաճառքի պայմանագիրը համապատասխանում է առկա փորձին, ապա շատ ավելի փոքր է վտանգը, որ բանակցողին կարող է թվալ, թե իր նկատմամբ անարդար են գտնվել, կամ էլ որ նա հետագայում կփորձի խույս տալ ձեռք բերված համաձայնությունից:

Գերիշխող դիրք ունենալու համար մշտական պայքարը վտանգում է հարաբերությունները, մինչդեռ սկզբունքային բանակցությունները պաշտպանում են դրանք: Շատ ավելի դյուրին է գործ ունենալ մարդկանց հետ, երբ միմյանց զիջումների մղելու փոխարեն նրանք միասնաբար քննարկում են հիմնա-



խնդրի կարգավորման օբյեկտիվ չափորոշիչները:

Օբյեկտիվ չափանիշների քննարկման ճանապարհով համաձայնության ձեռքբերումը կրճատում է նաև այն պարտավորությունների ցանկը, որ յուրաքանչյուր կողմ պետք է ստանձնի, այնուհետև հրաժարվի դրանցից համաձայնության հանգելու ճանապարհին: Գիրքային սակարկությունների ընթացքում բանակցողներն իրենց ժամանակի մեծ մասը ծախսում են իրենց դիրքը պաշտպանելու և մյուս կողմին գրոհելու վրա: Մարդիկ, ովքեր կիրառում են օբյեկտիվ չափանիշներ, հակված են առավել արդյունավետորեն օգտագործելու իրենց ժամանակը՝ խոսելով հնարավոր չափորոշիչների և լուծումների մասին:

Երբ բանակցությունում ներգրավված կողմերը մի քանիսն են, ապա բանակցության արդյունավետությունն ապահովելու տեսանկյունից առավել կարևորվում է անկախ չափորոշիչների կիրառումը: Նման դեպքերում դիրքային սակարկություններ վարելը, մեղմ ասած, բարդանում է: Դա պահանջում է կռալիցիաներ ստեղծել կողմերի միջև, և որքան շատ կողմեր են համաձայնության գալիս մեկ դիրքի շուրջ, այնքան ավելի դժվար է դառնում այդ դիրքը փոփոխելը: Նմանապես, երբ բանակցողը ներկայացնում է իր վստահորդին կամ պարտադրված է համաձայնեցնել դիրքը բարձր ղեկավարության հետ, դիրքեր գրավելը, իսկ այնուհետև դրանք փոփոխելը դառնում է ժամանակատար և դժվարին զբաղմունք:

Ծովային իրավունքին նվիրված համաժողովից մեջ բերվող մի դրվագ պարզորոշ կերպով լուսաբանում է օբյեկտիվ չափանիշների կիրառման արժանիքները: Բանակցությունների ընթացքում Հնդկաստանը, որը ներկայացնում էր «երրորդ աշխարհի» երկրների բլոկը, առաջարկում էր նախաավճար սահմանել ստորջրյա հանքարդյունահանմամբ զբաղվող ընկերությունների համար՝ յուրաքանչյուր հանքավայրից 60 միլիոն դոլարի չափով: ԱՄՆ-ը դեմ էր այդ առաջարկին և առարկում էր որևէ նախաավճար սահմանելու դեմ: Կողմերը համառում էին.

խնդիրը վերածվում էր կամային պայքարի:

Քննարկումներն այլ ընթացք ստացան, երբ հայտնի դարձավ, որ Մասաչուսեթսի տեխնոլոգիական ինստիտուտը (ՄՏԻ) մշակել է ստորջրյա հանքարդյունահանման տնտեսական մի մոդել, որը հետզհետե ընդունվեց բոլորի կողմից որպես հանքարդյունահանման նկատմամբ սահմանվող վճարի տնտեսական ազդեցության գնահատման օբյեկտիվ եղանակ: Այնուհետև, երբ Հնդկաստանի ներկայացուցիչը հետաքրքրվեց, թե ինչպիսին էր իր առաջարկի ազդեցությունը, նրան ներկայացվեց, որ այն առեղծված էր, որ նա առաջարկում էր վճարել, այն էլ 5 տարի շուտ՝ քան հանքարդյունահանողները կհասցնեին եկամուտ ստանալ իրենց գործից, ըստ էության անհնարին էր դարձնում հանքարդյունահանումն ընդհանրապես: Դրանից տպավորված՝ ներկայացուցիչը հայտարարեց, որ պատրաստ է վերանայել իր դիրքորոշումը: Մյուս կողմից, ՄՏԻ մոդելը դաս եղավ նաև ամերիկացիների համար, որոնց տեղեկացվածությունը խնդրի վերաբերյալ խիստ սահմանափակ էր, քանի որ նրանք հիմնվում էին միայն հանքարդյունահանող ընկերությունների կողմից տրամադրված տվյալների վրա: Մոդելի օգնությամբ բացահայտվեց, որ, այնուամենայնիվ, որոշ նախավճարի սահմանումը կարող է տնտեսապես արդարացված լինել: Արդյունքում ԱՄՆ-ը ևս փոխեց իր դիրքորոշումը խնդրի հանդեպ:

Կողմերից և ոչ մեկը չզիջեց, ոչ մեկը չընկալվեց որպես թույլ կողմ. բոլորն էլ խոհեմ գտնվեցին: Երկար բանակցություններից հետո նրանք եկան նախնական համաձայնության, որը բավարարում էր բոլորին:

ՄԻՏ մոդելը մեծացրեց համաձայնությունն ձեռք բերելու հնարավորությունը և նվազեցրեց դիրքեր բռնելու հետ կապված ծախսերը: Այն հանգեցրեց լավագույն որոշման. ընկերությունների համար ապահովեց ստորջրյա հանքարդյունահանման գրավչությունն, *իսկ* համաշխարհային հանրությանն էլ ընձեռեց զգալի եկամուտներ վաստակելու հնարա-

վորություն: Որևէ առաջարկի հետևանքները կանխատեսող օբյեկտիվ մոդելի առկայությունը թույլ տվեց համոզելու կողմերին, որ իրենց կայացրած նախնական համաձայնությունն անաչառ է: Վերջինս էլ իր հերթին ամրապնդեց հարաբերությունները բանակցողների միջև և վստահություն ներշնչեց, որ կայացված համաձայնությունը կբռնի ժամանակի փորձությունը:

### նմՍ»İİÇİ ã³-³ÝÇBÝ»ñÇ ÛB³İáóÙÁ

Սկզբունքային բանակցություն վարելը շոշափում է երկու հարց. ինչպե՞ս մշակել օբյեկտիվ չափանիշներ և ինչպե՞ս կիրառել դրանք բանակցությունների ընթացքում:

Բանակցության որ մեթոդից էլ օգտվելու լինեք, շատ ավելի լավ կլինի, եթե նախապատրաստվեք դրան վաղօրոք: Այս պնդումն անվերապահորեն ճշմարիտ է սկզբունքային բանակցության համար: Հետևաբար, մշակեք մի քանի այլընտրանքային չափորոշիչներ, այնուհետև խորհեք ձեր դեպքում դրանց կիրառելիության մասին:

**Անաչառ չափորոշիչներ:** Սովորաբար հնարավոր է գտնել ավելի քան մեկ օբյեկտիվ չափանիշ, որոնք կարող են համաձայնության կայացման հիմք հանդիսանալ: Դիտարկենք մի օրինակ. դիցուք, ձեր մեքենան վնասվել է, և դուք փոխհատուցման հայց եք ներկայացրել ապահովագրական ընկերություն: Ապահովագրական գործակալի հետ հարցի քննության ընթացքում անհրաժեշտ է, որ հաշվի առնեք ավտոմեքենայի գնի հետ կապված մի քանի առանձնահատկություններ, ինչպիսիք են.

1. մեքենայի սկզբնական գինն առանց ամորտիզացիայի,
2. ի՞նչ գնով կարող էր վաճառվել մեքենան,
3. ավտոմեքենայի տվյալ մակնիշի գինը՝ ըստ այդ տարվա «կապույտ գրքի»<sup>1</sup>,
4. ի՞նչ գին կվճարեիք, եթե այն փոխարինեիք այդ կարգի մեկ այլ ավտոմեքենայով,

5. Ի՞նչ գին կարող էր սահմանել դատարանը ավտոմեքենայի համար:

Այլ դեպքերում, կախված հարցի էությունից, դուք կարող եք առաջարկել, որ համաձայնությունը հիմնվի՝

շուկայական գնի վրա	դատարանի որոշման վրա
նախադեպի վրա	բարոյական նորմերի վրա
գիտական գնահատականի վրա	հավասար մոտեցման վրա
մասնագիտական չափորոշիչների վրա	ավանդույթների վրա
արդյունավետության վրա	փոխադարձության վրա
ծախքերի վրա	և այլն

Օբյեկտիվ չափանիշներն, առնվազն, պետք է անկախ լինեն յուրաքանչյուր կողմի կամքից: Իդեալական դեպքում, խոհեմ համաձայնություն երաշխավորելու համար, օբյեկտիվ չափանիշները պետք է լինեն ոչ միայն որևէ մեկի կամքից անկախ, այլ նաև՝ ողջամիտ և գործնականում ընդունելի: Օրինակ, սահմանների հետ կապված վեճի շրջանակներում ավելի դյուրին կլինի համաձայնվել, որ սահմանագիծն անցնի, ասենք, տվյալ տարածքով հոսող գետի երկայնքով, քան՝ գետափից երեք մետր դեպի արևելք անցնող գծով:

Օբյեկտիվ չափանիշները, զոնե տեսականորեն, պետք է երկու կողմերի համար էլ կիրառելի լինեն: Բացահայտելու համար՝ արդյո՞ք առաջարկված չափանիշն անաչառ է և կողմերի կամքից անկախ, կարող եք քննության ենթարկել դրա

փոխադարձ կիրառելիությունը: Երբ անշարժ գույքի գործակալությունը բնակարան վաճառելիս առաջարկում է կնքել առուվաճառքի մի տիպային պայմանագիր, ձեր կողմից խոհեմ կլինի, եթե հետաքրքրվեք, թե արդյո՞ք դա նույն տիպային պայմանագրի ձևն է, որ բնակարան գնելիս կնքում են *իրենք*: Միջազգային հարաբերությունների ոլորտում շատ ժողովուրդներ պնդում են ազգերի ինքնորոշման հանրահայտ սկզբունքը որպես իրենց հիմնարար իրավունք, սակայն, մերժում են նույն սկզբունքի կիրառումը մյուս կողմի նկատմամբ: Միջին Արևելքի, Հյուսիսային Իռլանդիայի կամ Կիպրոսի դեպքերը ասվածի ընդամենը երեք օրինակներն են:

**Անաչառ ընթացակարգեր:** Կողմերի կամքից կախում չունեցող արդյունք արձանագրելու համար դուք կարող եք կիրառել կամ անաչառ չափորոշիչներ, երբ հարցը վերաբերում է խնդրի էությունը, կամ անաչառ ընթացակարգեր, երբ անհրաժեշտ է համաձայնեցնել հակադիր շահերը: Գիտարկենք երկու երեխաների միջև թխվածքի բաժանման քաջածանոթ եղանակը. մեկը կտրում է այն, մյուսն՝ ընտրում իրեն դուր եկած կտորը: Նրանցից և ոչ մեկը չի կարող բողոքել, որ բաժանումն անարդար է:

Այս պարզագույն ընթացակարգը կիրառվել է Ծովային իրավունքի շուրջ ծավալված՝ երբևէ հանդիպած ամենախորթին բանակցության ընթացքում: Եղավ մի պահ, երբ ստորջրյա հանքարդյունահանման տարածքների բաշխման խնդիրը բանակցային գործընթացը տարավ դեպի փակուղի: Ըստ համաձայնագրի նախագծի՝ հանքավայրերի կեսի շահագործումը պետք է իրականացվեր մասնավոր ընկերությունների կողմից, մյուս կեսինը՝ Միավորված Ազգերի Կազմակերպության հիմնադրած Ձեռնարկության կողմից: Աղքատ երկրները մտավախություն ունեին, որ հարուստ երկրների մասնավոր ընկերությունները, արդեն իսկ ունենալով համապատասխան փորձ եւ տեխնոլոգիաներ, կտիրանային հանքավայրերի լավագույն կեսին, իսկ Ձեռնարկությանը, որը պակաս փորձառու էր այդ

գործում, բաժին կհասներ պակաս եկամտաբեր մասը:

Առաջարկված լուծումը հետևյալն էր՝ մասնավոր ընկերությունը, որը հայտ է ներկայացնում ստորջրյա հանքարդյունահանմամբ զբաղվելու համար, պարտավոր է Ձեռնարկությանը ներկայացնել հանքավայրի ընտրության *երկու* առաջարկ: Ձեռնարկությունն, այնուհետև, իր հայեցողությամբ ընտրում է առաջարկված հանքավայրերից մեկն՝ իր կողմից արդյունահանում կազմակերպելու նպատակով, իսկ հայտը ներկայացրած մասնավոր ընկերությանը տրամադրում է համապատասխան լիցենզիա՝ մյուս հանքավայրում արդյունահանում իրականացնելու: Քանի որ մասնավոր ընկերությունը չի կարող կանխատեսել, թե հատկապես ո՞ր հանքավայրը կտրվի իրեն, ուստի շահագրգիռ կլինի, որպեսզի առաջարկված երկու հանքավայրերն էլ լինեն հնարավորինս հեռանկարային: Այս պարզագույն ընթացակարգը այսպիսով հնարավորություն ստեղծեց օգտագործելու մասնավոր ընկերությունների բարձրակարգ փորձագիտական ներուժը փոխադարձ օգուտներ քաղելու նպատակով:

«Մեկը կտրում է, մյուսն՝ ընտրում» ընթացակարգի տարատեսակներից մեկն էլ այն է, որ կողմերը, նախքան համաձայնության շրջանակներում իրենց համապատասխան դերերը բաշխելը, բանակցեն, թե որն է իրենց կարծիքով անաչառ համաձայնությունը: Օրինակ՝ ապահարգանի շուրջ վարվող բանակցություններում, մինչ կորոշվի, թե ծնողներից որ մեկը կստանձնի երեխայի խնամակալությունը, կարելի է համաձայնեցնել ծնողի՝ երեխային այցելելու իրավունքի իրացման հետ կապված հարցերը: Սա կխթանի, որպեսզի այցելությունների կարգավորման շուրջ կայացվի երկու կողմերի տեսանկյունից էլ անաչառ համարվող համաձայնություն:

Ընթացակարգային լուծումներ փնտրելու ժամանակ ուշադրություն դարձրեք նաև տարաձայնությունների հարթման մյուս հիմնական միջոցների՝ հերթականություն սահմա-

նելու, վիճակահանություն անցկացնելու, կողմնակի անձին որոշում կայացնելու հնարավորություն տալու և այլնի վրա:

Հաճախ հերթականություն սահմանելը ժառանգված մեծաքանակ գույքը ժառանգների միջև բաժանելու լավագույն եղանակ է հանդիսանում: Բաժանելուց հետո ժառանգները կարող են սակարկել, եթե ցանկանան: Կարող են նաև, մինչ ժառանգությունն ընդունելու հետ կապված պարտավորություններ ստանձնելը, փորձնական ընտրություն կատարել՝ պարզելու, թե ինչպես է գործը գլուխ գալիս: Վիճակ հանելը, մետաղադրամ նետելը կամ պատահական ընտրության այլ ձևերն ի սկզբանե օժտված են իրենց ներհատուկ անաշառությանը: Ճիշտ է, դրանց արդյունքում հնարավոր է, որ բաշխումը լինի անհավասար, սակայն անվիճելի է, որ կողմերից յուրաքանչյուրն ունեցել է հավասար հնարավորություն:

Համատեղ որոշումներ կայացնելու գործընթացում կողմնակի անձին առանցքային դեր հատկացնելը լայն տարածում ունեցող և գրեթե անսահման հնարավորություններով ընթացակարգ է: Կողմերը կարող են համաձայնվել ներկայացնել իրենց մասնավոր խնդիրը որևէ փորձագետի՝ խորհրդատվություն ստանալու կամ որոշում կայացնելու, կարող են դիմել որևէ միջնորդի՝ օգնելու հանգել որոշման, կամ հարցը ներկայացնել արբիտրաժային դատարան՝ պաշտոնական և կատարման համար պարտադիր որոշում կայացնելու:

Պրոֆեսիոնալ բեյսբոլում, օրինակ, թիմի անդամի աշխատավարձի շուրջ վեճը կարգավորելու նպատակով կիրառվում է «վերջին ամենալավ առաջարկի արբիտրաժի» մեթոդը: Դատավորը պարտավոր է ընտրություն կատարել երկու կողմերից յուրաքանչյուրի վերջնական առաջարկների միջև: Այս ընթացակարգի իմաստն այն է, որ ստիպում է կողմերին ներկայացնել հնարավորին չափ լավ հիմնավորված առաջարկներ: Բեյսբոլում և այն նահանգներում, որտեղ արբիտրաժի այս ձևը պարտադիր է հանրային ծառայողների հետ կապված որոշ վեճերի կարգավորման դեպքում, կարծիք կա, որ ձեռք բերված

համաձայնությունների թիվն ավելի մեծ է, քան երբ համանման պայմաններում իրականացվում է ավանդական արբիտրաժ. կողմերը, չհանգելով որոշման, երբեմն կանգնեցնում են արբիտրին երկու ծայրահեղ առաջարկների միջև անհաճո ընտրություն կատարելու փաստի առջև:

**նմՍ»İİÇİ ã³÷³ÝÇBY»ñÇ ù·ÝáõÃÛ³Ûµ µ³Ý³İõ»ÉÁ**

Երբ այլևս սահմանել եք օբյեկտիվ չափանիշներն ու ընթացակարգերը, ինչպես՞ եք պատրաստվում քննարկել դրանք մյուս կողմի հետ:

Անհրաժեշտ է հիշել հետևյալ երեք հիմնական դրույթները.

1. ցանկացած խնդիր ներկայացրեք որպես օբյեկտիվ չափանիշների համատեղ որոնում,
2. փաստարկեք և բաց եղեք փաստարկների հանդեպ, թե որ չափորոշիչներն են առավել համապատասխան, և թե ինչպես դրանք պետք է կիրառվեն,
3. երբեք մի ընկրկեք ճնշումների առջև, զիջեք միայն սկզբունքներին:

Այսպիսով, վճռականորեն կենտրոնացեք օբյեկտիվ չափանիշների վրա, սակայն մնացեք ճկուն:

**Ցանկացած խնդիր ներկայացրեք որպես օբյեկտիվ չափանիշների համատեղ որոնում:** Տուն գնելու նպատակով վաճառողի հետ կարող եք սկսել բանակցությունն՝ ասելով. «Հարգելիս, Դուք ցանկանում եք վաճառել տունը բարձր գնով, ես ցանկանում եմ գնել այն ցածր գնով: Եկեք, ուրեմն, պարզենք, թե ո՞րն է *անաչառ* գինը: Օբյեկտիվ չափորոշիչներից որո՞նք կարող էին լինել ամենահամապատասխանը»: Հնարավոր է, որ դուք և մյուս կողմն ունեք բախվող շահեր, սակայն այս պահին դուք ձեռք եք բերում ընդհանուր նպատակ՝ որոշել անաչառ գինը: Ծիշտ կլինի, որ նախ ինքներդ առաջարկեք մեկ կամ մի քանի չափանիշներ (տան՝ մաշվածքով և ինֆլյացիայով ճշգրտված գինը, հարևանությամբ գտնվող վերջերս



վաճառված նմանատիպ տների գները կամ որևէ անկախ գնահատական), իսկ այնուհետև խնդրեք, որ առաջարկներ ներկայացնի վաճառողը:

Հարցրեք. «Ո՞րն է ձեր մոտեցումը»: Երբ վաճառողն սկսում է բանակցել՝ ներկայացնելով իր դիրքը, ասե՛ք. «Տունն արժե 155 հազար դոլար», հետաքրքրվեք, թե որն է այդ գնի հաշվարկման հիմքում ընկած տեսությունը. «Ինչպե՞ս հանգեցիք այդ թվին»: Դիտարկեք խնդիրն այնպես, կարծես վաճառողը ևս օբյեկտիվ չափանիշների վրա հիմնված անաչառ գին է փնտրում:

*Նախ և առաջ համաձայնվեք սկզբունքների շուրջ*: Մինչ հնարավոր պայմանների քննարկմանն անցնելը, ձեզ անհրաժեշտ է համաձայնեցնել, թե որ չափանիշը կամ չափանիշներն եք կիրառելու:

Մյուս կողմի առաջարկած ցանկացած չափորոշիչ վերածվում է մի լծակի, որը հետագայում կարող եք կիրառել նրանց համոզելու նպատակով: Ձեր փաստարկն ավելի մեծ ազդեցություն կունենա, եթե այն ներկայացվի նրանց կողմից առաջարկված չափանիշների տեսանկյունից, իսկ նրանց համար դժվար կլինի հակազդել հիմնախնդրի նկատմամբ իրենց իսկ առաջարկած չափանիշները կիրառելուն:

«Դուք ասացիք, որ պարոն Ջոնսը հարևանությամբ գտնվող իր տունը վաճառել է 160 հազար դոլարով: Ձեր մոտեցման համաձայն՝ այս տունը պետք է վաճառվի այնքանով, որքանով վաճառվում են տվյալ տարածքում գտնվող նմանատիպ տները, այդպե՞ս չէ: Դե, ուրեմն, եկեք պարզենք, թե ի՞նչ գումարով են վաճառվել Էլսվորթ և Օքսֆորդ կամ Բրոդվեյ և Դանա փողոցների անկյունում գտնվող տները»: Հատկապես դժվար է զիջել, երբ ստիպված եք լինում ընդունել կողմնակի անձի ինչ-որ առաջարկ: Մինչդեռ, երբ հենց իրենք են առաջարկում չափորոշիչը, ապա դրան ենթարկվելը խոսում է ոչ թե նրանց թուլության, այլ ուժեղ կամքի և խոսքի տերը լինելու մասին:

**Փաստարկեք և բաց եղեք փաստարկների հանդեպ:** Բանակցությունը համատեղ փնտրտուքի կարող է վերածվել այն դեպքում, երբ բանակցային սեղանի շուրջ եք գալիս բաց մտքով, անկախ նրանից, թե որքան շատ օբյեկտիվ չափանիշներ եք նախապատրաստել: Բանակցություններից շատերի ընթացքում մարդիկ նախադեպը կամ օբյեկտիվ այլ չափորոշիչներն օգտագործում են ուղղակի որպես դիրքին աջակցող փաստարկներ: Ոստիկանության ծառայողների արհմիությունն, օրինակ, կարող է պնդել ծառայողների աշխատավարձի որոշակի չափով բարձրացումը, իսկ որպես իրենց դիրքն արդարացնող փաստարկ՝ ներկայացնել, թե ինչի է հասել ոստիկանությունն այլ քաղաքներում: Չափորոշիչների նմանօրինակ կիրառությունը, սովորաբար, նպաստում է մարդկանց՝ իրենց դիրքերի մեջ ավելի խորը ներքաշվելուն:

Ավելին, երբեմն որոշ բանակցողներ ի սկզբանե հայտարարում են, որ իրենց բռնած դիրքն սկզբունքային հարց է և հրաժարվում են անգամ դիտարկել մյուս կողմի փաստարկները: «Մա սկզբունքային հարց է» կարգախոսը դառնում է գաղափարախոսությունների շուրջ նվիրական պատերազմի մարտակոչ: Տարածայնությունները գործնականից վերաճում են սկզբունքայինի և տանում բանակցողներին ավելի շուտ դեպի փակուղի, քան թե գործելու ազատություն շնորհում նրանց:

Միանշանակորեն պետք է շեշտել, որ սկզբունքային բանակցություն ասելով՝ մենք դա չէ, որ ի նկատի ունենք: Պնդել, որ համաձայնությունը հիմնված լինի օբյեկտիվ չափանիշների վրա, չի նշանակում պնդել, որ այն հիմնված լինի բացառապես *ձեռ* կողմից առաջ քաշված չափանիշի վրա: Օրինականության մեկ չափորոշիչի առկայությունը չի բացառում մյուսների գոյությունը: Մյուս կողմի տեսանկյունից անաչառ համարվող չափորոշիչը կարող է այդպիսին չլինել ձեզ համար: Գուրք պետք է դատավորի կեցվածք ընդունեք. թեև առավել հավանական է, որ նախատրամադրվածություն ունե-

նաք կողմերից մեկի հանդեպ (տվյալ դեպքում՝ սեփական կողմի), այնուամենայնիվ, պետք է կամք դրսևորեք՝ արձագանքելու որևէ այլ չափանիշ կիրառելու կամ չափանիշն այլ կերպ կիրառելու հիմնավորումներին: Այն դեպքում, երբ կողմերից յուրաքանչյուրն առաջ է քաշում տարբեր չափանիշներ, փորձեք գտնել օբյեկտիվ հիմնավորումներ վերջիններիս միջև ընտրություն կատարելու համար, օրինակ՝ որ չափանիշից են օգտվել կողմերն անցյալում, կամ որ չափանիշն է առավել լայն կիրառում ունեցել: Ճիշտ այնպես, ինչպես էությանը վերաբերող խնդիրը չպետք է կարգավորվի կամային հարթությունում, այնպես էլ նույն հարթությունում չպետք է կարգավորվի այն հարցը, թե որ չափանիշը պետք է կիրառվի:

Առանձին դեպքերում հնարավոր է գոյություն ունենան երկու չափորոշիչներ (ինչպիսիք են, օրինակ, շուկայական գինը և ամորտիզացիոն ծախսերը), որոնք տարբեր արդյունքներ են տալիս, սակայն երկու կողմերն էլ համաձայնվում են, որ դրանք հավասարապես ընդունելի են թվում: Այդ դեպքում երկու օբյեկտիվ չափանիշների կողմից առաջարկված արդյունքների միջև տարբերությունները հարթելը կամ, այլ կերպ ասած՝ փոխզիջման գնալը միանգամայն ողջամիտ է: Արդյունքն, այնուամենայնիվ, անկախ է կողմերի կամքից:

Եթե, սակայն, հարցի էության բազմակողմանի քննարկումից հետո դուք այնուամենայնիվ չեք կարող ընդունել նրանց առաջարկված չափանիշները՝ որպես ամենահամապատասխանը, ապա կարող եք առաջարկել, որ դրանք քննության դրվեն: Ընտրեք մեկին, ով երկուսիդ կարծիքով կարող է անաչառ լինել, տվեք նրան առաջարկված չափանիշների ցանկը և խնդրեք, որ որոշի, թե որոնք են ամենաանաչառ և ձևավորված իրավիճակին ամենահամապատասխանող չափանիշները: Քանի որ օբյեկտիվ չափանիշները պետք է ողջամիտ լինեն, իսկ ողջամտությունն էլ ենթադրում է, որ դրանք ընդունելի են շատերի կողմից, հետևաբար ձեր խնդրանքն արդարացված է: Դրանով դուք չեք պահանջում

երրորդ կողմից կարգավորել խնդրի էության շուրջ ունեցած ձեր վեճը, այլ խնդրում եք միայն խորհուրդ տալ, թե որ չափորոշիչից կարելի է օգտվել վեճը կարգավորելու համար:

Խնդրի լուծման նպատակով համապատասխան սկզբունքների շուրջ համաձայնության փնտրտուքի և կողմի դիրքերին օժանդակելու նպատակով սկզբունքներն ուղղակի որպես փաստարկներ կիրառելու միջև տարբերությունը հաճախ աննկատ է, սակայն մշտապես զգալի: Սկզբունքային բանակցողը բաց է էությանը վերաբերող հիմնավոր փաստարկների հանդեպ, դիրքային բանակցողը՝ ոչ: Հենց փաստարկների հանդեպ բացության և լուծումներն օբյեկտիվ չափանիշներով հիմնավորելու համառ պահանջի համակցումն է, որ սկզբունքային բանակցությունը դարձնում է այդքան համոզիչ և այդքան արդյունավետ՝ մյուս կողմին խաղի մեջ ներգրավելու գործում:

**Երբեք մի ընկրկեք ճնշումների առջև:** Կրկին անդրադառնանք կապալառուի հետ բանակցության օրինակին: Ինչպե՞ս կվերաբերվեք հարցին, եթե նա առաջարկի աշխատանքի ընդունել ձեր եղբորը՝ պայմանով, որ դուք կզիջեք տան հիմքի խորության հարցում: Դուք, հավանաբար, կպատասխանեք. «Եղբորս աշխատանքի ընդունելը բացարձակորեն չի առնչվում այն խնդրի հետ, թե արդյոք այդ խորությամբ հիմքը կապահովի տան համար պատշաճ անվտանգություն, թե՛ ոչ»: Իսկ եթե կապալառուն փորձի սպառնալ ձեզ՝ պահանջելով ավելի բարձր գին, այդ դեպքում գուցե պատասխանեք նույն ոճով. «Մենք կկարգավորենք այդ հարցն՝ ըստ էության: Եկեք պարզենք, թե որքան են պահանջում մյուս կապալառուները նման աշխատանքի դիմաց», կամ. «Ներկայացրեք ձեր ծախքերը, և մենք կսահմանենք ձեզ համար շահույթի արդարացված չափ»: Եթե կապալառուն փորձի շահարկել. «Ինչպե՞ս, չե՞ որ դուք ինձ վտահում եք», դուք կպատասխանեք. «Վստահելը միանգամայն այլ հարց է, իսկ խնդիրն այն է, թե որքան պետք է լինի հիմքի խորությունը, որպեսզի տունն ապահով լինի»:

Ճնշումը կարող է արտահայտվել տարբեր ձևերով՝ կաշառքի, սպառնալիքի, վստահելուն ուղղված շահադիտական կոչի կամ պարզապես տեղից շարժվելուց հրաժարվելու: Բոլոր այս դեպքերին անհրաժեշտ է արձագանքել նույն սկզբունքային տեսանկյունից. խնդրեք նրանց ներկայացնել իրենց փաստարկները, առաջարկեք այն օբյեկտիվ չափանիշները, որոնք մտադիր եք կիրառել և հայտարարեք, որ դուք ևս չեք շարժվի տեղից, եթե այս մոտեցումը չընդունվի որպես հիմք: Երբեք մի ընկրկեք ճնշումներին, զիջեք միայն սկզբունքին:

Ռ՞վ կգերիշխի: Անհնար է կանխատեսել այս հարցի պատասխանը յուրաքանչյուր որոշակի դեպքում, սակայն, ընդհանուր դեպքում դուք կունենաք որոշակի առավելություն: Ի հավելումն ձեր կամքի ուժի, դուք օժտված եք նաև օրինականության ուժով և համոզված, որ անհրաժեշտ է բաց լինել փաստարկների հանդեպ: Դուք ավելի հեշտորեն կկարողանաք ընդդիմանալ կամայական զիջումներ անելուն, քան նրանք՝ օբյեկտիվ չափանիշներ առաջ քաշելուն: Հրաժարվելով գնալ զիջումների, բացառությամբ առողջ փաստարկներին զիջելուց, դուք բռնում եք մի դիրք, որն ավելի դյուրին է պաշտպանել հասարակայնորեն և անհատապես, քան երբ հրաժարվում եք և՛ զիջել, և՛ առողջ փաստարկներ առաջ քաշել:

Ծայրահեղ դեպքում, դուք գրեթե միշտ գերիշխող կլինեք, երբ հարցը վերաբերում է գործընթացին, քանի որ, որպես կանոն, կարող եք գործընթացը դիրքային բանակցությունից վերափոխել օբյեկտիվ չափանիշների փնտրտուքի: Այս իմաստով սկզբունքային բանակցությունը դիրքային սակարկության նկատմամբ գերակայող ռազմավարություն է: Նա, ով պնդում է, որ բանակցությունը հիմնված լինի խնդրի էության վրա, կարող է համոզել մյուսներին ներքաշվել այդ խաղի մեջ, քանի որ դա է հանդիսանում իրենց էական շահերն առաջ քաշելու միակ ճանապարհը:

Էության հարցում, հավանաբար, նույնպես լավ վիճակում

կլինեք: Սկզբունքային բանակցությունը թույլ է տալիս պաշտպանել սեփական տեսակետը և միևնույն ժամանակ մնալ անաչառ հատկապես նրանց, ում, պատկերավոր ասած, կարող էր վախեցնել դիրքերի շուրջ սակարկողը: Սկզբունքը ծառայում է ձեզ որպես մի անհողող գործընկեր, ով թույլ չի տա, որ ընկրկեք ճնշման առջև: Սա «իրավացիությունն ուժ է տալիս» ճշմարտության ձևերից մեկն է:

Եթե մյուս կողմը, բառիս բուն իմաստով տեղից չշարժվի և համոզիչ փաստարկներով չհիմնավորի իր դիրքը, ապա բանակցության հետագա ընթացքը դատապարտված է: Այս պարագայում դուք ունեք ճիշտ այնպիսի ընտրություն, ինչպիսին կարող եք ունենալ որևէ խանութում, որտեղ ապրանքի գինը, որ դուք կցանկանալիք գնել, նախապես սահմանված է և ենթակա չէ բանակցման: Դուք կարող եք գնել այն կամ հրաժարվել: Մինչ հրաժարվելը, սակայն, անհրաժեշտ է, որ ևս մեկ անգամ խորհեք, թե արդյոք ձեր աչքից չի վրիպել այն օբյեկտիվ չափորոշիչն, որն արդարացնում է նրանց առաջարկը: Եթե կգտնեք նման չափորոշիչ, և եթե այդ հիմքի վրա համաձայնության կայացումը ձեզ համար ավելի նախընտրելի է, քան ընդհանրապես որևէ համաձայնության չհանգելը, ապա այդպես էլ վարվեք: Համապատասխան չափորոշիչի առկայությունը թույլ է տալիս խույս տալ կամայական դիրքի առջև ընկրկելու հետ կապված ծախսերից:

Եթե նրանց դիրքը չի ենթադրում ոչ մի զիջում, դուք էլ ձեր հերթին որևէ սկզբունքային հիմք չեք գտնում դրա հետ համաձայնվելու համար, ապա ձեզ անհրաժեշտ է գնահատել այն, թե ինչ օգուտ կարող էիք քաղել, առաջին հերթին՝ համաձայնվելով նրանց չարդարացված դիրքի հետ, հետո միայն՝ դիմելով ձեր լավագույն այլընտրանքին: Դուք պետք է կշռեք այդ իրական օգուտը հանդեպ այն օգտի, որ ձեր համբավը՝ որպես սկզբունքային բանակցողի, կարող է քաղել՝ լքելով բանակցային սեղանը:

Ինչ խոսք, բանակցության ընթացքում քննարկումների

տեղավորվումը «ի՞նչ է կամենում մյուս կողմն անել» հարցից դեպի «ինչպե՞ս պետք է լուծվի խնդիրը» հարցը ոչ վերջակետ է դնում բանավեճին, ոչ էլ երաշխավորում ցանկալի արդյունքը: Սակայն, այն զինում է ձեզ մի ռազմավարությամբ, որին կարող եք անվերապահորեն հետևել և խույս տալ այնպիսի մեծ ծախքերից, ինչպիսիք պարունակում են դիրքային սակարկությունները:

Տե՛ս՝ **ÁÝİ»ñáóÃÛ³Ý áñ¹»·ñ³Í ù³Õ³ù³İ³ÝáóÃÛáóÝÝ ¿!**

Եկեք դիտարկենք իրական մի դեպք, որի ընթացքում կողմերից մեկը բանեցնում է դիրքային սակարկությունների մեթոդը, մյուսը՝ սկզբունքային բանակցությունների:

Թոմի՝ մեր գործընկերոջ, կայանված ավտոմեքենային հարվածել էր աղբատար ավտոմեքենան և ամբողջովին ջախջախել: Մեքենան ապահովագրված էր, սակայն հատուցման ենթակա գումարի ստույգ չափը դեռևս պետք է քննարկվեր ապահովագրական գործակալի հետ:

**Ապահովագրական գործակալ      Թոմ**

– Մենք ուսումնասիրել ենք ձեր ավտոմեքենայի վթարի դեպքը և որոշել, որ այն տեղավորվում է մեր որդեգրած քաղաքականության շրջանակներում: Դա նշանակում է, որ դուք իրավունք ունեք պահանջելու 6600 դոլարի հատուցում:

– Հասկանում եմ: Իսկ ինչպե՞ս ստացաք այդ թիվը:

– Սա ճիշտ այնքան է, որքան, ըստ մեզ, մեքենան կարող էր արժենալ:

– Իսկ որքա՞ն էք դուք պահանջում:

– Հասկանում եմ, սակայն, ի՞նչ չափորոշիչի օգնությամբ որոշեցիք այդ գինը: Կարո՞ղ եք հուշել, արդյոք որտեղի՞ց կարող եմ գնել համանման ավտոմեքենա այդ գնով:

– Ութ հազար դոլա՞ր: Դա չափազանց շատ է:

– Ճիշտ այնքան, որքան ապահովագրության վկայագիրն իրավունք է տալիս ստանալ: Ես գտել եմ համանման մի բանեցված ավտոմեքենա 7700 դոլարով: Եթե դրան ավելացնենք նաև հարկը վաճառքից և ակցիզային հարկը, ապա կստացվի մոտավորապես 8000 դոլար:

– Լավ: Ես կառաջարկեմ ձեզ 7000 դոլար: Դա առավելագույն է, որին կարող եմ դիմել: Այսպիսին է ընկերության որդեգրած քաղաքականությունը:

– Ես ոչ թե ութ կամ վեց կամ տասը հազար դոլար եմ խնդրում, այլ արդարացի փոխհատուցում: Համաձայն չեք արդյո՞ք, որ միակ անաչառ լուծումը կլինի այն, որ ես ստանամ բավականաչափ գումար, որ կարողանամ գնել համանման մեկ այլ մեքենան:

– Լսե՛ք, 7000 դոլարն այն առավելագույնն է, որ կարող եք ստանալ: Ուզում եք, համաձայնվե՞ք, ուզում եք՝ ոչ:

– Իսկ ինչպե՞ս է ընկերությունը հաշվարկում այդ:



– Չգիտեմ, գուցե 7000-ն արդարացված է: Ես իսկապես ընթերցումով եմ մոտենում ձեր դիրքորոշմանը, քանի որ դուք սահմանափակված եք ընկերության քաղաքականությամբ: Սակայն, եթե դուք չեք կարող օբյեկտիվորեն հիմնավորել, թե ինչու է ինձ հասանելիք հատուցման չափը սահմանափակվում հատկապես այդ գումարով, ուրեմն, կարծում եմ, ճիշտ կլինի, որ դիմեմ դատարան: Ինչո՞ւ չփորձենք ևս մեկ անգամ պարզաբանել հանգամանքները, այնուհետև՝ կրկին խոսել: Չորեքշաբթի ժամը 12-ը հարմա՞ր է ձեզ համար:

– Այսպես, պարո՞ն Գրիֆիտ, այսօրվա թերթում ես մի հայտարարություն եմ գտել, որում 1989 թվականի արտադրության Օպելն առաջարկվում է 6800 դոլարով:

\*\*\*

– Պարզ է: Իսկ որքա՞ն է կազմում նրա վազքը:

– 49 հազար կմ: Իսկ ինչո՞ւ եք հետաքրքրվում:

– Չետաքրքրվում եմ, քանի որ իմ մեքենայի վազքն ընդամենը 25 հազար կիլոմետր էր: Որքանո՞վ կավելանա գինն այս դեպքում՝ համաձայն ձեր մատյանների:

– Թույլ տվեք ճշտեմ... 450 դոլարով:

---

---

	– Ընդունենք 6800 դոլարը որպես հնարավոր մեկնարկային գին: Չեռևաբար, ավելացնելով 450-ը, կստանանք 7250: Իսկ հայտարարության մեջ չի խոսվում արդյո՞ք ռադիոյի մասին:
– Ոչ:	– Ուրեմն, որքա՞ն պետք է հավելել դրա համար՝ ըստ ձեր մատյանի:
– 125 դոլար:	– Օդորակիչ սարքի համար որքա՞ն...

---

Կես ժամ հետո Թոմը դուրս եկավ 8024 դոլարի կտրոնով:

### III - ${}^2\acute{U}\grave{a}, \hat{e}^2\hat{I}^2\acute{U}\ddot{U} \dots$

6.  $\mathcal{A}\acute{E}\acute{Y}\tilde{a}\tilde{a}\rangle\pm\grave{e}\acute{f}\tilde{n}\acute{I}\rangle\acute{E}, \rangle\tilde{A}\rangle \acute{Y}\tilde{n}^3\acute{Y}\grave{u} \ ^3\acute{I}\rangle\acute{E}\zeta \acute{a}\tilde{o}\tilde{A}\rangle\tilde{O} \rangle\acute{Y}$

*(\mathcal{O}\beta^3\tilde{I}\rangle\grave{u} \acute{O}\rangle\tilde{n} \ ^\prime\mathcal{D}\acute{E}^2 - \acute{Y}^a \ \mu^3\acute{Y}^3\tilde{I}\acute{o}^3\acute{U}\zeta\acute{Y} \ \tilde{N}^3\acute{U}^3\acute{O}^3\acute{U}\acute{Y}\acute{a}\tilde{o}\tilde{A}\acute{U}^3\acute{Y} \ \acute{E}^3\acute{f}^3\cdot\acute{a}\tilde{o}\acute{U}\acute{Y}  
 $\ ^3\acute{U}\acute{E}\acute{A}\acute{Y}\tilde{n}^3\acute{Y}\grave{u}\acute{A})$*

7.  $\mathcal{A}\acute{E}\acute{Y}\tilde{a}\tilde{a}\rangle\pm\grave{e}\acute{f}\tilde{n}\acute{I}\rangle\acute{E}, \rangle\tilde{A}\rangle \acute{Y}\tilde{n}^3\acute{Y}\grave{u} \ \tilde{a}\rangle\acute{Y} \ \acute{o}^3\acute{Y}\tilde{I}^3\acute{Y}\acute{a}\tilde{o}\grave{U} \ \grave{U}^3\grave{e}\acute{Y}^3\tilde{I}\acute{o}\rangle\acute{E} \ \tilde{E}^3\tilde{O}\zeta\acute{Y}$

*(\acute{u}\cdot\tilde{r}^3\cdot\acute{a}\tilde{n}\tilde{I}\rangle\grave{u} \ \mu^3\acute{Y}^3\tilde{I}\acute{o}^3\acute{U}\zeta\acute{Y} \ \zeta\acute{a}\tilde{o}\zeta\zeta\acute{o}\acute{a}\tilde{o})*

**6 Æ Ý ã á » ± ë í³ ñ í » É ,  
» Ñ » Ý ñ³ Ý ù ³ í » É Ç  
á õ Å » Õ » Ý**

**(Մշակեք ձեր ԲՀԼԱ -ն՝ բանակցային  
համաձայնության լավագույն այլընտրանքը)**

Ո՞րն է շահերի, տարբերակների և չափորոշիչների մասին խոսելու իմաստը, եթե մյուս կողմի սակարկային դիրքն ավելի ուժեղ է: Ի՞նչպես վարվել, երբ մյուս կողմն ավելի հարուստ է կամ ունի ավելի մեծ կապեր, եթե նրանց կազմն ավելի մեծ է կամ պայքարի միջոցներն ավելի գորեղ են:

Ոչ մի մեթոդ չի կարող հաջողություն երաշխավորել, եթե բոլոր լծակներին տիրապետում է մյուս կողմը: Այգեգործությանը նվիրված և ոչ մի գիրք չի կարող սովորեցնել ձեզ շուշաններ աճեցնել անապատում կամ կակտուս՝ ճահճում: Եթե դուք այցելում եք հնաճ իրերի խանութ՝ գնելու Գետրգ 4-րդի ժամանակաշրջանի թեյի արծաթյա սպասք, որն արժե հազարավոր դոլարներ, իսկ ձեր ունեցած ողջ գումարը կազմում է ընդամենը հարյուր դոլար, ապա չպետք է ակնկալեք, որ հնուտ բանակցության արդյունքում կկարողանաք ծածկել այդ տարբերությունը: Ցանկացած բանակցությունում կան իրողություններ, որոնք փոփոխելը չափազանց դժվար է: Առավելագույնը, որ բանակցային այս կամ այն մեթոդը կարող է հակադրել ուժին, հետևյալ երկու խնդիրների իրագործումն է. *նախ*՝ պաշտպանել ձեզ այնպիսի համաձայնություններ կայացնելուց, որոնք դուք պետք է որ մերժեիք, *երկրորդ*՝

աջակցել ձեզ առավելագույնս օգտագործելու ունեցած հնարավորությունները. այնպես, որ կայացված որևէ համաձայնություն հնարավորինս բավարարի ձեր շահերը: Դիտարկենք այս խնդիրները հերթականությամբ:

### ՔԵՆՆԱՆԻ ԿԱՆՈՆՍՏԱՆՍԻՆՈՒՄԸ

Երբ վերջին պահին փորձում եք հասնել օդանավակայան չվերթը բաց չթողնելու համար, ամենայն հավանականությամբ, այս նպատակը ձեզ չափազանց կարևոր է թվում: Մինչդեռ, հետադարձ հայացք գցելով, հասկանում եք, որ կարող էիք թռչել նաև հաջորդ չվերթով: Բանակցությունները ձեզ հաճախ կպարզեն նման իրավիճակներ: Օրինակ, դուք կանհանգստանաք, որ կարևոր գործարքներից մեկի շուրջ, որի մեջ մեծ ներդրում եք ունեցել, համաձայնություն չի կայացվում: Նման պայմաններում հիմնական վտանգը նրանում է, որ գործը համաձայնությամբ ավարտելու նպատակից դրդված՝ չափազանց հարմարվողական եք դառնում մյուս կողմի տեսակետների հանդեպ: Գայթակղիչ երգչուհու քաղցրահունչ երգը՝ «Եկեք բոլորս համաձայնվենք և վերջ տանք այս ամենին», համոզիչ է դառնում: Արդյունքում հնարավոր է կնքեք մի գործարք, որը պետք է որ մերժեիք:

**Հնարավորի սահմանն օգտագործելու ծախսերը:** Բանակցողները սովորաբար փորձում են ապահովագրել իրենց նման արդյունքից՝ նախապես սահմանելով իրենց համար ծախսահեղ դեպքում ընդունելի տարբերակը՝ իրենց «հնարավորի սահմանը»: Գնումներ կատարելիս հնարավորի սահմանն այն առավելագույն գինն է, որ կցանկանալիք վճարել: Վաճառելիս հնարավորի սահմանն այն նվազագույն գինն է, որ կհամաձայնվեիք ընդունել: Դուք և ձեր ամուսինը կարող եք, օրինակ, ձեր տան համար պահանջել 200 հազար դոլար և պայմանավորվել, որ մերժելու եք 160 հազար դոլարից ցածր առաջարկները:

Շատ դյուրին է դառնում դիմադրել ճնշումներին և պահի

գայթակղությանը, երբ հստակեցված է հնարավորի սահմանը: Ներկայացված օրինակում հնարավոր է, որ գնորդը չի կարող վճարել ավելին, քան 144 հազար դոլար: Հնարավոր է նաև, որ գործարքում ներգրավված բոլոր անձիք գիտեն, որ դուք անցած տարի այս տունը գնել եք ընդամենը 135 հազար դոլարով: Այս իրավիճակում, որտեղ դուք օժտված եք համաձայնություն կայացնելու կարողությամբ, իսկ գնորդը՝ ոչ, անշարժ գույքի գործակալը կամ ներկաներից էլի ինչ-որ մեկը հավանաբար ճնշում կգործադրի ձեզ վրա: Եվ, հավանաբար, միայն նախապես որոշած հնարավորի սահմանը կպաշտպանի ձեզ այնպիսի որոշում կայացնելուց, որի համար հետագայում, հավանաբար, գոջայիք:

Երբ ձեր կողմից բանակցությանը մասնակցում են մեկից ավելի անձիք, նրանց հետ հնարավորի սահմանի համատեղ որոշումը վստահություն կներշնչի ձեզ առ այն, որ ոչ ոք չի ակնարկի մյուս կողմին, թե դուք, հավանաբար, կհամաձայնվեիք նաև պակաս գումարի առաջարկի դեպքում: Այդ կերպ դուք սահմանափակում եք իրավաբանի, անշարժ գույքի գործակալի կամ այլ գործակալների իրավասությունները: «Վաճառեք բարձր գնով, եթե կարող եք, սակայն ես ձեզ չեմ տալիս տունը 160 հազար դոլարից պակաս գնով վաճառելու իրավունք», կարող եք ասել դուք: Հրատարակիչների ընկերակցության հետ բանակցելիս լրագրերի խմբագրությունների արհմիությունների անկախ կոալիցիան հնարավորի սահմանի շուրջ համաձայնություն կայացնելով՝ նվազեցնում է վտանգն առ այն, որ արհմիություններից որևէ մեկը կլքի կոալիցիան՝ ընդունելով մյուս կողմի առաջարկը:

Սակայն պաշտպանվածությունը, որ ձեռք է բերվում հնարավորի սահմանը որոշելով, նաև մեծ ծախսեր է պարունակում: Հնարավորի սահմանը սահմանափակում է ձեր ունակությունն օգտվելու այն ամենից, ինչ սովորում եք բանակցության ընթացքում: Ըստ սահմանման՝ հնարավորի սահմանը մի դիրք է, որը չի կարող փոփոխվել: Դուք ամուր

փակում եք ձեր ականջները՝ կանխավ որոշած լինելով, որ ինչ էլ որ ասի մյուս կողմը, միևնույն է, չի կարող ստիպել ձեզ բարձրացնել կամ իջեցնել հնարավորի սահմանը:

Հնարավորի սահմանը զսպում է նաև երևակայությունը: Այն զսպում է յուրահատուկ լուծումներ նորամուծելու խթանը. լուծումներ, որոնք հնարավորություն կընձեռեին առավելագույն բարենպաստ եղանակով համաձայնեցնել կողմերի տարամետ շահերը: Գրեթե բոլոր բանակցությունները պարունակում են ավելի քան մեկ փոփոխական: Տունը պարզապես 160 հազար դոլարով վաճառելու փոխարեն, կարող եք ավելի մեծ ծառայություն մատուցել ձեր իսկ շահերին՝ համաձայնվելով 135 հազար դոլար առաջարկին, սակայն պայմանով, որ ձեռք կբերեք տունը հետ գնելու առաջնային իրավունք, հնարավորություն կստանաք հետաձգել տունն ազատելու ժամկետը, իրավունք կվերապահվի օգտագործել խորդանոցը տան վաճառքից հետո՝ երկու տարվա ընթացքում, կտրվի հնարավորություն հետ գնելու երկու ակր արոտավայր: Մինչդեռ, եթե համառորեն պնդեք հնարավորի սահմանի վրա, գուցե և երբեք էլ չհանգեք ստեղծագործական այնպիսի մի լուծման, ինչպիսին վերը ներկայացվածն էր: Բնույթով արդեն իսկ անբեկանելի հնարավորի սահմանը գրեթե մշտապես պարտադրում է իր բնույթը՝ չափազանց խիստ դրսևորմամբ:

Ավելին, երբեմն հնարավորի սահմանը շատ բարձր է ամրագրվում: Դիտարկենք մի օրինակ. դիցուք, դուք ձեր ընտանիքի անդամների հետ նախաճաշի սեղանի շուրջ փորձում եք որոշել, թե որն է այն նվազագույն գինը, որի դիմաց կարող եք համաձայնվել վաճառել տունը: Ընտանիքի անդամներից մեկն առաջարկում է 100 հազար դոլար: Մյուսն առարկում է.

– Նվազագույն ընդունելի գինը չպետք է պակաս լինի 140 հազար դոլարից:

Երրորդը միջամտում է խոսակցությանը.

– 140 հազար դոլար մեր տան դիմաց: Դա թալան է: Տունն

արժե առնվազն 200 հազար դոլար:

Կարո՞ղ է, արդյոք, սեղանի շուրջ նստածներից որևէ մեկն առարկել, երբ բոլորն էլ գիտակցում են, որ որքան բարձր լինի գինն, այնքան ավելի մեծ կլինի օգուտը: Երբ այլևս որոշումը կայացված է, նման հնարավորի սահմանը հավանաբար դժվար կլինի փոփոխել և հնարավոր է այն թույլ չտա, որ տունը վաճառվի այն ժամանակ, երբ դա խիստ անհրաժեշտ է: Այլ պարագայում հնարավորի սահմանը կարող է ամրագրվել չափազանց ցածր. տունն այդ գնով վաճառելու փոխարեն, շատ ավելի կշահեիք, եթե վարձակալության տայիք:

Այսպիսով, եթե հնարավորի սահման ամրագրելը կարող է մի կողմից պաշտպանել ձեզ չափից ավելի անհաջող համաձայնության կայացումից, մյուս կողմից, սակայն, այն կարող է նաև հետ պահել ձեզ թե՛ ստեղծագործական լուծումներ նորամուծելուց և թե՛ այնպիսի լուծումների հետ համաձայնվելուց, որոնց ընդունումը կլինեք խոհեմ մի քայլ: Կամայական թվով չի կարող չափվել այն, ինչը դուք պետք է ընդունեք:

Կա՞, արդյոք, այլընտրանք հնարավորի սահմանին: Կա՞, արդյոք, համաձայնությունը չափելու ինչ-որ միավոր, որը կպաշտպանի ձեզ և՛ այնպիսի համաձայնության կայացումից, որը դուք պետք է որ մերժեիք, և՛ այնպիսի համաձայնության մերժումից, որը դուք պետք է որ ընդունեիք: Այո՛, կա:

**Ճանաչեք ձեր ԲՀԼԱ-ն:** Երբ ընտանիքը որոշում է կայացնում իրենց տան վաճառքի նվազագույն գնի շուրջ, հարցը, որ տեղին է տալ, այն չէ, թե որքան գումար է «նպատակահարմար» ձեռք բերել, այլ թե ինչպես վարվել, եթե տունն անհրաժեշտ ժամկետում չվաճառվի: Շարունակե՞լ վաճառքի առաջարկ ներկայացնել շուկա, թե՞ վարձակալության տալ տունը, գուցե հողատարածքը վերածել ավտոկայանատեղի՞, թե՞ թույլ տալ, որ որևէ մեկն առանց վարձավճարի ապրի այնտեղ, պայմանով, որ կնորոգի տունը, թե՞ ինչ-որ այլ տարբերակ ընտրել: Բոլոր հանգամանքները հաշվի առնելով՝



այս այլընտրանքներից ո՞րն է առավել գրավիչ: Ինչպե՞ս համեմատել այլընտրանքներից յուրաքանչյուրը տուներ վաճառելու համար ստացված լավագույն առաջարկի հետ: Հնարավոր է, որ այդ այլընտրանքներից մեկն ավելի գրավիչ լինի, քան տուներ 160 հազար դոլարով վաճառելը: Գուցե տուներ 124 հազար դոլարով վաճառելն ավելի լավ է, քան անորոշ հեռանկարով դրանից կառչելը: Մինչդեռ նվազ հավանական է, որ կամայականորեն ընտրված որևէ հնարավորի սահման իրապես արտահայտի ընտանիքի շահերը:

Բանակցելու իմաստն այն է, որ հանգեք ավելի լավ արդյունքների, քան այն, որ կարող էիք ձեռք բերել անգամ առանց բանակցելու: Որո՞նք են այդ արդյունքները: Ո՞րն է այդ ալլընտրանքը: Ո՞րն է ձեր ԲՀԼԱ-ն՝ բանակցային համաձայնության լավագույն ալլընտրանքը, այսինքն այն չափորոշիչը, որի նկատմամբ պետք է չափվի յուրաքանչյուր առաջարկված համաձայնություն: Դա այն միակ չափորոշիչն է, որ կարող է ինչպես պաշտպանել ձեզ այնպիսի պայմաններ ընդունելուց, որոնք բացարձակապես ցանկալի չեն ձեզ համար, այնպես էլ այնպիսիները մերժելուց, որոնց ընդունումը բխում է ձեր իսկ շահերից:

Ձեր ԲՀԼԱ-ն ոչ միայն ամենալավ չափման միավորն է, այլև ունի մեկ առավելություն ևս. այն բավական ճկուն է, հետևաբար, թույլ է տալիս, որ հայտնաբերվեն եւ քննարկվեն ստեղծագործական լուծումներ: Փոխանակ բացառելու առաջարկված այս կամ այն լուծումը, ելնելով միայն նրանից, որ այն չի համապատասխանում հնարավորի ձեր սահմանին, դուք կարող եք համեմատել այն ձեր ԲՀԼԱ -ի հետ պարզելու համար՝ արդյո՞ք այն ավելի լավ չի բավարարում ձեր շահերը:

**Վտանգը, որ պարունակում է ԲՀԼԱ-ն չզիտակցելը:** Եթե դուք խորությամբ չեք խորհել, թե ինչ եք անելու այն դեպքում, եթե համաձայնություն ձեռք չբերվի, ապա դուք բանակցում եք փակ աչքերով: Դուք, օրինակ, կարող եք չափազանց լավատես լինել և ենթադրել, որ ունեք մեծ ընտրություն. այլ տներ, որ

կարող եք վաճառել, բազմաթիվ այլ գնորդներ ձեր օգտագործված մեքենայի համար, այլ եռակցող վարպետներ, աշխատանքի այլ հնարավորություն, մեծածախ առևտրով զբաղվող այլ գործընկերներ և այլն: Եթե նույնիսկ ձեր այլընտրանքը հատակ է, հնարավոր է, որ դուք վարդագույն եք տեսնում համաձայնության չհանգելու հետևանքները: Հնարավոր է, որ դատական գործընթացների, վիճարկելի ապահարզանների, գործադուլների, սպառազինությունների մրցավազքի կամ պատերազմների ծախքերի շուրջ ձեր գնահատականը լիարժեք չէ:

Հաճախ հանդիպող սխալներից մեկն ունի հոգեբանական ծագում: Դա այն է, երբ մարդիկ իրենց այլընտրանքները տեսնում են համակցված: Դուք կարող եք ենթադրել, որ եթե աշխատանքի վարձատրության շուրջ չհասնեք համաձայնության, ապա ցանկացած պահի կարող եք գնալ Կալիֆորնիա կամ Հարավ, շարունակել կրթությունը, զբաղվել ստեղծագործական աշխատանքով, աշխատել ֆերմայում, ապրել Փարիզում կամ զբաղվել որևէ այլ բանով: Հնարավոր է, որ ձեզ համար այլընտրանքների այս հանրագումարն ավելի գրավիչ թվա, քան կոնկրետ աշխատավարձով ինչ-որ կոնկրետ աշխատանք կատարելը: Բարդությունը, սակայն, նրանում է, որ դուք չեք կարող միաժամանակ ունենալ այլընտրանքների այս ողջ հանրագումարը. եթե ձեզ չհաջողվի համաձայնության գալ, դուք ստիպված եք լինելու ընտրել դրանցից միայն մեկը:

Շատ դեպքերում, սակայն, առավել մեծ վտանգ է համաձայնության հասնելու մտքից *չափից ավելի* կառչած լինելը: Նախապես չմշակելով բանակցվող լուծման այլընտրանքը՝ դուք չափազանց հոռետեսորեն եք գնահատում այն, թե ինչ կարող է պատահել, եթե բանակցությունը տապալվի:

Որքան էլ որ կարող է արժեքավոր լինել ԲՀԼԱ-ն ճանաչելը, դուք, այնուամենայնիվ, կարող եք կրկին այլընտրանքներին անդրադառնալու երկմտանք ունենալ: Դուք հույսեր եք տածում, որ այս կամ հաջորդ գնորդը տունը գնելու գրավիչ

առաջարկ կներկայացնի: Հետևաբար, դուք կարող եք խույս տալ այն հարցից, թե ինչ եք պատրաստվում ձեռնարկել, եթե համաձայնություն չկայացվի: Դուք, հավանաբար, կմտածեք. «Եկեք նախ բանակցենք և տեսնենք, թե ինչ է ստացվում: Եթե գործը գլուխ չգա, այնժամ կմտածեմ, թե ինչ անել»: Այնուհանդերձ, եթե մտադիր եք, որ բանակցությունը խոհեմորեն ընթանա, ուրեմն անչափ կարևոր է, որ ունենաք վերջին հարցի գոնե մոտավոր պատասխանը: Բանակցության ընթացքում պետք է համաձայնվեք ինչ-որ բանի հետ, թե ոչ՝ մեծապես կախված է նրանից, թե որքանով է գրավիչ ձեզ համար հասանելի լավագույն այլընտրանքը:

**Չևավորեք ազդանշանային համակարգ:** Թեև ձեր ԲՀԼԱ-ն է այն ճիշտ միավորը, որով պետք է գնահատեք առաջարկված յուրաքանչյուր համաձայնություն, դուք, այնուամենայնիվ, կարող եք ևս մեկ ստուգում անցկացնելու ցանկություն ունենալ: Հնարավոր համաձայնության բովանդակության գրավչությունը վտանգված լինելու մասին վաղօրոք ազդանշան ստանալու նպատակով օգտակար կլինի, եթե առաջ քաշեք թերևս ոչ կատարյալ, սակայն ձեր ԲՀԼԱ-ից հաջող մի համաձայնության տարբերակ ևս: Սա էլ հենց կլինի ձեր ազդանշանային համակարգի փաթեթը, եւ նախքան դրանից ավելի վատ համաձայնություն կայացնելը, անհրաժեշտ է, որ ընդմիջեք բանակցությունը և վերաքննեք իրավիճակը: Ինչպես հնարավորի սահմանը, այնպես էլ ստուգման շղթան կարող է սահմանափակել գործակալի լիազորությունները: «158 հազար դոլարն այն գինն է, որ ես վճարել եմ՝ գումարած տոկոսները, հետևաբար մի համաձայնվեք վաճառել դրանից ցածր գնով, քանի դեռ չեք խորհրդակցել ինձ հետ»:

Անհրաժեշտ է, որ ազդանշանային համակարգը ձեզ պահուստային որոշ հնարավորություններ տրամադրի: Եթե դրանում արտացոլված չափորոշչին հասնելուց հետո որոշում եք դիմել միջնորդի օգնությանը, դուք նրան առաջարկում եք մուտք գործել բանակցությունների գործընթաց՝ տրամադրելով

որոշ լծակներ, որ դեռես հնարավոր է շահարկել ձեր օգտին: Հետևաբար, դուք դեռևս տեղաշարժվելու հնարավորություն ունեք:

**Օ»ñ ³İİÇİÝ»ñÇó ³é³ı»É³·áoŪÝ û·áoĩÝ»ñ ù³Ō»ÉÁ**

Անհաջող համաձայնությունից ինքներդ ձեզ պաշտպանելը մի բան է, օգտակար համաձայնություն կայացնելու համար ձեր ակտիվներից առավելագույն օգուտներ քաղելն՝ այլ: Ինչպե՞ս հասնել դրան: Պատասխանը կրկին ԲՀԼԱ-ի մեջ է:

**Որքան ավելի լավն է ձեր ԲՀԼԱ-ն, այնքան ավելի ուժեղ եք դուք:** Կարծիք կա, որ բանակցային ուժը կախված է այնպիսի ռեսուրսներից, ինչպիսիք են հարստությունը, քաղաքական կապերը, ֆիզիկական ուժը, ընկերները և ռազմական հզորությունը: Մինչդեռ իրականում, կողմերի բանակցային ուժը ուղղակիորեն կախված է այն բանից, թե նրանցից յուրաքանչյուրի համար որքանով է գրավիչ ոչ մի համաձայնություն չկայացնելու տարբերակը:

Դիցուք, մի բարեկեցիկ զբոսաշրջիկ Բոմբեյի երկաթուղային կայարանում ցանկանում է համեստ գնով գնել փոքրիկ արույրե մի գավաթ: Հնարավոր է, որ վաճառողն աղքատ է, սակայն նա հաստատապես քաջածանոթ է շուկային. եթե նա չվաճառի գավաթն այս զբոսաշրջիկին, կարող է վաճառել այն մեկ ուրիշին: Իր փորձից ելնելով՝ նա ի վիճակի է գնահատելու, թե երբ և որքանով կարող է վաճառել այդ իրն ուրիշ մեկին: Հնարավոր է, որ զբոսաշրջիկը հարուստ է և «ուժեղ», սակայն տվյալ դեպքում նա իրականում թույլ կլինի, քանի դեռ չգիտի, թե մոտավորապես որքան կարող է արժենալ գավաթը և հնարավոր է, արդյոք, գտնել համանման մեկ այլ գավաթ այլ վայրում: Նրա համար գրեթե անվիճելի է, որ կամ կորցնելու է համանման մի գավաթ գնելու հնարավորությունը կամ վաճառելու է չափազանց բարձր մի գին: Ջրոսաշրջիկի բարեկեցությունը ոչ մի կերպ չի ավելացնում նրա բանակցային ուժը:

Ընդհակառակը, դա ակնհայտորեն *թուլացնում* է գավաթը ցածր գնով գնելու նրա հնարավորությունը: Հարստությունը բանակցային ուժի փոխակերպելու համար զբոսաշրջիկն ստիպված է օգտագործել այն՝ պարզելու, թե ինչ գնով կարող է գնել համանման կամ գուցե առավել գրավիչ մի գավաթ մեկ այլ վայրում:

Պատկերացրեք մի պահ, թե ինչպիսին կլինե՞ր ձեր ինքնագզացողությունը աշխատանքի ընդունվելու նպատակով հարցազրույցի մասնակցելիս, երբ չունեք աշխատանքի այլ առաջարկ, բացի մի քանի անորոշ ակնարկներից: Մտածեք, թե ինչպիսի ընթացք կունենա զրույցն աշխատավարձի շուրջ: Այժմ համենմատեք այս իրավիճակը մեկ այլնի հետ, երբ հարցազրույցի եք գնում՝ ձեռքի տակ ունենալով աշխատանքի ևս երկու առաջարկ: Ինչպե՞ս կընթանան բանակցություններն աշխատավարձի շուրջ: Տարբերությունն էլ հենց ուժն է:

Այն, ինչ ճշմարիտ է ֆիզիկական անձանց միջև բանակցությունների համար, հավասարապես ճշմարիտ է նաև կազմակերպությունների միջև բանակցությունների համար: Արդյունաբերական հզոր ձեռնարկության և այդ ձեռնարկության հարկերը բարձրացնել փորձող փոքր քաղաքի բանակցային ուժերը պայմանավորված չեն համապատասխան բյուջեների ծավալով, կամ ունեցած քաղաքական ազդեցությամբ, այլ պայմանավորված են յուրաքանչյուր կողմի լավագույն այլընտրանքով: Այսպիսի մի դեպք գրանցվեց, երբ փոքր քաղաքի իշխանությունները, բանակցելով մի ընկերության հետ, որի գործարանը գտնվում էր քաղաքից դուրս՝ անմիջապես սահմանագծի հարևանությամբ, կարողացան «գուղվիլի» հարկը տարեկան 300 հազար դոլարից դարձնել 2 մլն 300 հազար դոլար: Ինչպե՞ս դա հաջողվեց:

Քաղաքային իշխանությունները հստակորեն գիտակցում էին, թե ինչ կարող էին ձեռնարկել, եթե համաձայնությունը չկայացվեր: Նրանք կընդարձակեին քաղաքի սահմանները, դրանց մեջ կներառեին նաև գործարանը և, որպես ռեզիլենտ՝

դրա նկատմամբ կկիրառեին համապատասխան հարկն իր ողջ դրույքաչափով՝ տարեկան 2 մլն 500 հազար դոլար: Ընկերության նպատակը գործարանը պահպանելն էր. նա համաձայնության և ոչ մի այլընտրանք չէր մշակել: Առաջին հայացքից թվում էր, թե ընկերությունը մեծ ուժի է տիրապետում: Այն բազմաթիվ աշխատատեղեր էր ապահովում տնտեսական դժվարին կացության մեջ գտնվող քաղաքի համար, ինչը նշանակում էր, որ գործարանի փակումը կամ տեղափոխումը կամայացներ քաղաքը: Միևնույն ժամանակ, ընկերության վճարած հարկերի շնորհիվ էր, որ ֆինանսավորվում էին քաղաքային իշխանության ղեկավարների աշխատավարձերը, ովքեր էլ հենց ավելին էին պահանջում: Սակայն բոլոր այս ակտիվները, քանի որ չէին փոխակերպվել գրավիչ ԲՀԼԱ-ի, գրեթե օգտակար չեղան: Մինչդեռ գրավիչ ԲՀԼԱ ունեցող փոքր քաղաքը բանակցության արդյունքին ներգործելու ավելի մեծ կարողություն ունեցավ, քան աշխարհի ամենամեծ ընկերություններից մեկը:

**Մշակեք ձեր ԲՀԼԱ-ն:** Ձեր բազկին կարող է մեծ ուժ հաղորդել հարցի խորն ուսումնասիրությունը՝ ինչպե՞ս վարվել, եթե համաձայնություն չկայացվի: Գրավիչ այլընտրանքներն երբեք պատրաստ վիճակում ձեզ չեն մատուցվելու, սովորաբար ստիպված եք լինելու ինքնուրույն մշակել դրանք: Հնարավոր ԲՀԼԱ-ների մշակումը պահանջում է հետևյալ երեք հստակ գործողությունների իրականացում.

1. համաձայնություն չկայացվելու դեպքում ձեռնարկվելիք հնարավոր գործողությունների ցանկի նորամուծում,
2. առավել խոստումնալից գաղափարների բարելավում և դրանց փոխակերպում գործուն այլընտրանքների,
3. լավագույն համարվող այլընտրանքի փորձնական ընտրություն:

Գործողություններից առաջինը նորամուծումն է: Ի՞նչ կարող եք ձեռնարկել, եթե, ասենք, մինչև ամսվա վերջը Ա ընկե-

րության կողմից չստանաք համապատասխան աշխատանքի առաջարկ: Կարող եք, արդյոք, աշխատանքի անցնել Բ ընկերությունում, կամ աշխատանք փնտրել այլ քաղաքում: Կարող եք, արդյոք, սեփական գործ ձեռնարկել կամ գուցե ինչ-որ այլ մի բան: Արհմիության համար բանակցային համաձայնության այլընտրանքը հավանաբար կներառեր. գործադուլի հայտարարումը, առանց պայմանագրի աշխատելը, գործադուլ սկսելու մասին 60-օրյա նախազգուշական ժամկետի հայտարարումը, միջնորդ ներգրավելու պահանջը և միության անդամներին ուղղված կոչը՝ խստորեն հետևելու աշխատանքային պայմանագրի բոլոր դրույթներին:

Երկրորդ փուլը ձեր լավագույն գաղափարների բարելավումն է և դրանցից ամենախոստումնալիցի փոխակերպումն իրական այլընտրանքի: Եթե դուք մտադիր եք աշխատել Չիկագոյում, փորձեք ցանկությունը վերածել այնտեղից ստացված գոնե մեկ գործնական առաջարկի: Երբ ձեռքի տակ ունենք Չիկագոյից ստացված աշխատանքի առաջարկ (կամ եթե նույնիսկ պարզել եք, որ այնտեղ աշխատանք գտնելու ակնկալիք չունեք), դուք ավելի լավ նախապատրաստված կլինենք գնահատելու Նյու Յորքից ստացված առաջարկի արժանիքները: Այն ընթացքում, քանի դեռ արհմիությունը բանակցում է, նա պետք է միջնորդի դիմելու և գործադուլ հայտարարելու գաղափարները վերածի իրագործման պատրաստ որոշումների նախագծերի: Արհմիությունը, հիմնախնդրի կարգավորման շուրջ բանակցություններին զուգահեռ, կարող է, օրինակ, խնդրի կարգավորման համար սահմանված ժամկետն անարդյունք ավարտվելու դեպքում գործադուլ հայտարարելու լիազորություն ստանալու նպատակով քվեարկություն անցկացնել անդամների շրջանում:

ԲՀԼԱ-ն մշակելու վերջին քայլն այլընտրանքներից լավագույնի ընտրությունն է: Եթե բանակցության ընթացքում համաձայնության չեք հանգում, ապա ձեր իրատեսական այլընտրանքներից ո՞րն եք այժմ նախատեսում իրագործել:

Վերոհիշյալ կետերի շուրջ ջանքեր թափելով՝ այժմ դուք ունեք ԲՀԼԱ: Համեմատեք ներկայացված առաջարկներից յուրաքանչյուրը ձեր ԲՀԼԱ-ի հետ: Որքան ավելի լավն է ձեր ԲՀԼԱ-ն, այնքան ավելի մեծ է որևէ բանակցային համաձայնության պայմանները բարելավելու ձեր կարողությունը: Բանակցային գործընթացում ձեզ լրացուցիչ վստահություն կներշնչի այն բանի գիտակցումը, թե ինչ եք պատրաստվում անել, եթե բանակցությունը չհանգեցնի համաձայնության: Շատ ավելի դյուրին է խզել բանակցությունն այն դեպքում, երբ գիտեք, թե ուր եք գնում: Որքան ավելի մեծ է բանակցությունները խզելու ձեր կամքը, այնքան ավելի համոզիչ կերպով կարող եք ներկայացնել ձեր շահերը և այն հիմքը, որի վրա, ըստ ձեզ, պետք է կայացվի համաձայնությունը:

Ձեր ԲՀԼԱ-ն մյուս կողմին հայտնի դարձնելու նպատակահարմարությունը կախված է նրանից, թե, ըստ ձեզ, ինչ կարծիքի է դրա մասին մյուս կողմը: Եթե ձեր ԲՀԼԱ-ն չափազանց գայթակղիչ է, օրինակ՝ հարևան սենյակում սպասող մեկ այլ հաճախորդ ունեք, դուք շահագրգռված պետք է լինեք, որ մյուս կողմն իմանա այդ մասին: Եթե նրանց թվում է, թե չունեք լավ այլընտրանք, երբ իրականում դա այդպես չէ, ապա գրեթե միշտ դուք պետք է տեղեկացնեք նրանց այդ մասին: Մինչդեռ, երբ ձեր բանակցային համաձայնության լավագույն այլընտրանքը ձեր տեսանկյունից ավելի վատն է, քան նրանք են կարծում, ապա դրա բացահայտումն ավելի շուտ կթուլացնի, քան թե կուժեղացնի ձեզ:

**Հաշվի նստեք մյուս կողմի ԲՀԼԱ-ի հետ:** Ձեզ անհրաժեշտ է խորհել նաև մյուս կողմի հավանական բանակցային համաձայնության այլընտրանքների շուրջ: Նրանք հնարավոր է անհրաժեշտ լավատես են առ այն, թե ինչ կարող են ձեռնարկել, եթե համաձայնություն չկայացվի: Գուցե նրանք թյուր կարծիք ունեն, որ տիրապետում են բազմաթիվ այլընտրանքների և գտնվում են իրենց կուտակային հանրագումարի ազդեցության ներքո:



Որքան ավելի շատ բան կարողանաք իմանալ նրանց այլընտրանքների մասին, այնքան ավելի պատրաստված կլինեք բանակցությանը: Գիտենալով նրանց այլընտրանքները՝ դուք կարող եք իրատեսական գնահատական տալ բանակցություններից ձեր ակնկալիքներին: Եթե, ըստ ձեզ, նրանք գերազնահատում են իրենց ԲՀԼԱ-ն, ապա ձեզ անհրաժեշտ է նվազեցնել նրանց սպասումները:

Նրանց համար իրենց ԲՀԼԱ-ն հնարավոր է, որ շատ ավելի լավը լինի, քան ձեր պատկերացրած անաչառ լուծումներից որևէ մեկը: Դիցուք, դուք ներկայացնում եք համայնքի մի խումբ բնակիչների, որոնք անհանգստացած են կառուցվող էլեկտրակայանից վնասակար գազերի հնարավոր արտանետման հեռանկարով: Էներգետիկ ընկերությունն ունի հետևյալ ԲՀԼԱ-ները. կամ լիովին արհամարհել բողոքները կամ թույլ տալ, որ ապարդյուն բողոքները շարունակվեն՝ մինչև կայանը կկառուցվի: Ձեր մտահոգությունների նկատմամբ նրանց կողմից ավելի լուրջ վերաբերմունք ապահովելու նպատակով դուք, հնարավոր է, ստիպված լինեք կայան կառուցելու թույլտվությունը անվավեր ճանաչելու հայցով դիմել դատարան: Այլ կերպ ասած, եթե նրանց ԲՀԼԱ-ն այնքան լավն է, որ նրանք չեն զգում հիմնախնդրի էության շուրջ բանակցելու կարիք, խորհեք, թե ինչ կարող եք անել, որպեսզի փոփոխեք այն:

Եթե երկու կողմերն էլ ունեն գրավիչ ԲՀԼԱ-ներ, ապա նրանց երկուսի համար էլ բանակցության լավագույն ելքը, հավանաբար, ոչ մի համաձայնություն չկայացնելն է: Նման դեպքերում հաջողված բանակցությունն այն է, որի ընթացքում կողմերը բարիդրացիականորեն և արդյունավետորեն բացահայտում են, որ իրենց համապատասխան շահերն առաջ մղելու լավագույն ուղին անհրաժեշտ է փնտրել այլուր և չարժեն շարունակել համաձայնության հասնելու փորձը:

°ñµ ÛÛáõë ĬáÕÛÝ áõÅ»Õ ¿

Եթե մյուս կողմն ունի հզոր հրանոթներ, դուք, իհարկե, չեք ցանկանա բանակցությունը վերածել հրետանային փոխհրաձգության: Որքան ավելի ուժեղ են թվում նրանք ֆիզիկական և տնտեսական ուժի տեսանկյունից, այնքան ավելի կշահեք դուք՝ էության շուրջ բանակցելով: Այնքանով, որքանով նրանք ունեն մկաններ, իսկ դուք՝ սկզբունքներ, դուք ավելի բարենպաստ իրավիճակում կհայտնվեք այն դեպքում, եթե կարողանաք ավելի մեծ դեր ապահովել ձեր սկզբունքների համար:

Լավ ԲՀԼԱ ունենալը կարող է օգտակար լինել ձեզ էության շուրջ բանակցելիս: Չարգացնելով և բարելավելով ձեր ԲՀԼԱ-ն՝ դուք կարող եք փոխակերպել ձեր ունեցած ռեսուրսներն արդյունավետ բանակցային ուժի: Օգտագործեք ձեր գիտելիքները, ժամանակը, դրամը, մարդկանց, կապերն ու գաղափարները ձեզ համար լավագույն, մյուս կողմի համաձայնությունից կախում չունեցող որոշում կայացնելու նպատակով: Որքան ավելի կարող լինեք առանց երկմտելու և հաջողված կերպով լքել բանակցությունը, այնքան ավելի մեծ է դրա արդյունքին ներգործելու ձեր հնարավորությունը:

Այսպիսով, ԲՀԼԱ մշակելը ոչ միայն հնարավորություն է ընձեռում որոշելու, թե որն է նվազագույն ընդունելի համաձայնությունը, այլ հավանաբար նաև բարձրացնում է այդ նվազագույնի սահմանագիծը: Այսպիսով, ենթադրաբար առավել ուժեղ բանակցողի հետ գործ ունենալիս ամենաարդյունավետ ռազմավարությունը, թերևս, ԲՀԼԱ մշակելն է:

7 ÆÝ ã å»±ë í³ ñ í»É,  
 »Ã» Ý ñ³ Ý ù ã»Ý  
 ó³ Ý ï³ Ý á õ Ù  
 Ù³ ë Ý³ ï ó»É  
 Ë³ Õ Ç Ý

(Օգտագործեք բանակցային ջուլջիցու<sup>1</sup>)

Չի բացառվում, որ շահերի, տարբերակների և չափորոշիչների քննարկումն իրենից խոհեմ, արդյունավետ և բարիդրացիական մի խաղ է ներկայացնում, սակայն ինչպե՞ս վարվել, եթե մյուս կողմը չի ցանկանում մասնակցել այդ խաղին: Մինչ դուք փորձում եք քննարկել շահերը, նրանք կարող են իրենց դիրքերի շուրջ աներկբա հայտարարություններ անել: Դուք գուցե մտահոգված եք կողմերի շահերն առավելագույնի հասցնող հնարավոր համաձայնություններ մշակելու խնդրով, մինչդեռ նրանք գրոհում են ձեր առաջարկները՝ մտահոգված բացառապես սեփական շահն առավելագույնի հասցնելու խնդրով: Հնարավոր է, որ դուք գրոհում եք խնդիրը՝ ըստ էության, իսկ նրանք գրոհում են ձեզ: Ի՞նչ կարող եք անել, որպեսզի նրանց ուշադրությունը շեղեք դիրքերից հիմնախնդրի էության վրա:

Գոյություն ունեն երեք հիմնական մոտեցումներ: Առա-

<sup>1</sup> ճապոնական մարտաձև, որից առաջացել է ձյուդո մարզաձևը (*ջու*-մեղմություն, թուլություն, *ջիցու*-արվեստ, հմտություն) (թարգ.)

ջինը կենտրոնանում է այն հարցի վրա, թե ինչ կարող եք անել *դուք*: Նախ, դուք ինքներդ կարող եք կենտրոնանալ էության վրա, ոչ թե դիրքերի: Այս մեթոդը, որը սույն գրքի բուն առարկան է, վարակիչ ազդեցություն ունի. այն հաջողության հասնելու հեռանկար է խոստանում նրանց, ովքեր պատրաստ են խոսել շահերի, տարբերակների, կամ չափանիշների մասին: Ըստ էության, դուք հեշտորեն կարող եք փոխել խաղը՝ սկսելով նորը:

Եթե այս մեթոդը չի աշխատում, և նրանք շարունակում են վարել դիրքային սակարկություններ, դուք կարող եք դիմել երկրորդ ռազմավարությանը, որը կենտրոնանում է այն բանի վրա, թե ինչ կարող են անել *նրանք*: Սա հակադրվում է դիրքային սակարկության հիմնական քայլերին այնպիսի եղանակներով, որոնք ուղղում են նրանց ուշադրությունը դեպի հիմնախնդրի էությունը: Այս ռազմավարությունը մենք անվանում ենք *բանակցային ջուջիցու*:

Երրորդ մոտեցումը կենտրոնանում է նրա վրա, թե ինչ կարող է անել *երրորդ կողմը*: Եթե ոչ սկզբունքային բանակցությունը, ոչ էլ բանակցային ջուջիցուն ի գորու չեն ներառելու նրանց խաղի մեջ, ուրեմն քննարկեք այնպիսի մի երրորդ կողմ ներգրավելու հնարավորությունը, որը մասնագիտացված է քննարկումները շահերի, տարբերակների և չափանիշների ուղղությամբ վարելու հարցերում: Հավանաբար այս դեպքում ամենաարդյունավետ գործիքը, որ երրորդ կողմը կարող է գործածել, մեկ տեքստի միջնորդային գործընթացն է:

Առաջին մոտեցումը, որը հենց սկզբունքային բանակցությունն է, արդեն քննարկվել է նախորդ գլուխներում: Սույն գլխում լուսաբանվում են բանակցային ջուջիցուն և մեկ տեքստի գործընթացը: Գլուխն ավատվում է մի երկխոսությանը, որը հիմնվում է տան սեփականատիրոջ և կենվորի միջև իրականում տեղի ունեցած բանակցությունների վրա, և որտեղ մանրամասնորեն նկարագրվում է, թե ինչպես կարող եք, կիրառելով սկզբունքային բանակցության և բանակցային

ջուջիցուի համակցությունը, համոզել խաղալու ցանկություն չունեցող կողմին՝ ներգրավվել խաղի մեջ:

### ՝Յ՝ԻՕ՝ՍՇԿՅՇՅՅՅՅՅ

Երբ մյուս կողմը բացահայտորեն կոշտ դիրք է բռնում, դուք, հնարավոր է, կուլ տաք խայծը և սկսեք քննադատել ու մերժել այն: Երբ նրանք քննադատում են ձեր առաջարկը, դուք, հնարավոր է, տեղի տաք գայթակղությանը՝ սկսելով պաշտպանել այն և ամբողջովին ներքաշվեք դրա մեջ: Երբ նրանք գրոհում են ձեզ, դուք, հավանաբար, չեք զսպի պաշտպանվելու և հակահարձակ լինելու ձեր ցանկությունը: Կարճ ասած, եթե նրանք ուժգին հրեն ձեզ, դուք կջանաք նույն ուժով հետ հրել նրանց:

Սակայն, եթե դուք վարվեք այդ կերպ, ապա դրա վերջը «դիրքային սակարկություն» կոչվող խաղի մեջ հայտնվելն է: Նրանց դիրքի մերժումը միայն ներփակում է նրանց: Ձեր առաջարկը պաշտպանելը միայն ներփակում է *ձեզ*: Սիննույն ժամանակ, ինքնապաշտպանությունը շեղում է բանակցությունը՝ տանելով այն դեպի անձնական ընդհարում: Որպես հետևանք՝ դուք կհայտնաբերեք ձեզ գրոհի և պաշտպանության արատավոր շրջանում և շատ ժամանակ ու էներգիա կվատնեք անօգուտ հրմշտոցի մեջ:

Եթե հետ հրելը չի օգնում, ապա ինչպե՞ս վարվել: Ինչպե՞ս կարող եք կանխել ազդեցություն-հակազդեցություն շրջապատույտի առաջացումը: *Հետ մի՛ հրեք*: Երբ նրանք պնդում են իրենց դիրքերի վրա, մի՛ մերժեք դրանք: Երբ նրանք գրոհում են ձեր գաղափարները, մի՛ պաշտպանեք դրանք: Երբ նրանք գրոհում են ձեզ, մի՛ անցեք հակազրոհի: Խզեք արատավոր շրջանը՝ մերժելով հակազրոհումը: Հետ հրելու փոխարեն խույս տվեք նրանց գրոհից և շեղեք այն դեպի հիմնախնդիրը: Ինչպես ընդունված է արևելյան ձյուդո և ջուջիցու մարտաձևերում, խուսափե՛ք նրանց ուժի հանդեպ ուղղակիորեն ուժ հակադրելուց: Փոխարենը՝ հմտորեն կողք քայլ կատարեք և նրանց

ուժն օգտագործեք ի օգուտ ձեզ: Դիմադրելու փոխարեն՝ նրանց ուժը ուղղեք շահերը բացահայտելուն, փոխադարձաբար շահավետ տարբերակներ առաջադրելուն և անկախ չափորոշիչներ բացահայտելուն:

Ինչպե՞ս է «բանակցային ջուջիցուն» աշխատում գործնականում: Ինչպե՞ս խուսափել գրոհից և շեղել այն դեպի հիմնախնդիրը:

Նրանց տիպիկ «գրոհը» բաղկացած կլինի երեք ռազմավարությունից. սեփական դիրքի ուժեղացված պաշտպանություն, գրոհ ձեռնարկի գաղափարների վրա և գրոհ ձեռնարկի: Եկեք քննարկենք, թե ինչպես կարող է սկզբունքային բանակցողը հաղթահարել սրանցից յուրաքանչյուրը:

**Մի՛ գրոհեք նրանց դիրքը, այլ փնտրեք, թե ինչ կա դրա հետևում:** Երբ մյուս կողմը շարադրում է իր դիրքը, ոչ մերժեք այն, ոչ էլ ընդունեք: Վերաբերեք դրան որպես հնարավոր մի տարբերակի: Փնտրեք, թե ինչ շահեր են թաքնված դրա հետևում, որոնք այն սկզբունքները, որ արտացոլում են այդ դիրքը և մտածեք այն բարելավելու հնարավորությունների մասին:

Դիցուք, դուք ներկայացնում եք ուսուցիչների մի միավորում, որը գործադու է անցկացնում աշխատավարձը բարձրացնելու և աշխատանքային ստաժը՝ որպես աշխատանքից ազատելու միակ չափանիշ սահմանելու պահանջով: Դպրոցի խորհուրդն առաջարկել է միանվագ բարձրացնել բոլորի աշխատավարձը 2000 դոլարով, ինչպես նաև իրավունք վերապահել խորհրդին՝ միակողմանիորեն որոշելու, թե ում պետք է ազատել աշխատանքից: Փորփրեք նրանց դիրքը թաքնված շահերը բացահայտելու նպատակով: Ի՞նչ հնարավորություններ ունի բյուջեն, որոնք թույլ են տալիս բարձրացնել աշխատավարձն ավելի քան 2000 դոլարով: Ինչո՞վ է պայմանավորված աշխատանքից ազատելու գործընթացի վրա ամբողջական հսկողություն սահմանելու ցանկությունը:

Ենթադրենք, որ նրանց բռնած յուրաքանչյուր դիրք անկեղծ մի փորձ է՝ ուղղված փարատելու յուրաքանչյուր կողմի

հիմնական մտահոգությունները. հարցրեք նրանց, թե, ըստ իրենց, ինչպես է այդ դիրքը նպաստում առկա հիմնախնդրի լուծմանը: Ընդունեք նրանց դիրքը որպես հնարավոր մի տարբերակ և օբյեկտիվորեն քննեք, թե որքանով է այն բավարարում կողմերի շահերին կամ ինչպես կարելի է այն բարելավել, որպեսզի բավարարի դրանց: «2000 դոլարի չափով աշխատավարձի համընդհանուր բարձրացումը կդարձնի՞ արդյոք ուսուցիչների աշխատավարձերը մրցակցային տարածքի մյուս դպրոցներում տրվող աշխատավարձերի նկատմամբ և կերաշխավորվի՞ արդյոք դրանով, որ աշակերտները կունենան բարձրակարգ ուսուցիչներ»: «Ինչպե՞ս կարող եք համոզել ուսուցիչներին, որ աշխատանքից ազատելու որոշում ընդունելիս ձեր գնահատման ընթացակարգը կլինի անաչառ: Մենք հավատում ենք, որ դուք անձամբ անաչառ կլինեք, սակայն ի՞նչ կլինի այն դեպքում, երբ դուք դուրս գաք խորհուրդի կազմից: Ինչպե՞ս կարող ենք մեր ապրուստի և մեր ընտանիքների բարեկեցության խնդիրները թողնել կամայականություն ենթադրող որոշման հույսին»:

Բացահայտեք և քննարկեք այն սկզբունքները, որոնք ընկած են մյուս կողմի դիրքի հիմքում: «Ո՞րն է այն մոտեցումը, որ հիմնավորում է աշխատավարձի 2000 դոլարով ավելացման անաչառությունը: Հաշվի առնո՞ւմ է արդյոք այն, թե որքան են վճարում հարևան դպրոցներում, կամ թե որքան է կազմում համապատասխան որակավորում ունեցող այլ ուսուցիչների վարձատրությունը»: «Ի՞նչ եք կարծում, աշխատանքից առաջին հերթին պետք է ազատվեն պակաս՞ ս փորձառու ուսուցիչները, թե՞ ամենափորձառուները, ում աշխատավարձերն, անշուշտ, ավելի բարձր են»:

Նրանց ուշադրությունը սեղանին դրված տարբերակները բարելավելուն սևեռելու նպատակով քննարկեք նրանց հետ, թե ինչ կլինեք, եթե, ենթադրենք, նրանց դիրքերից որևէ մեկն ընդունվեր: 1970թ. ամերիկացի մի իրավաբանի հնարավորություն է ընձեռնվում հարցազրույց անցկացնել Եզիպտոսի նա-

խազահ Նասերի հետ՝ արաբա-խորայելական կոնֆլիկտի թեմայով: Նրա հարցին, թե ինչպես կցանկանայիք, որ Գոլդա Մեները վարվեր, Նասերը պատասխանում է.

– Հետ քաշվի:

– Հետ քաշվի՞, – հարցնում է իրավաբանը:

– Հետ քաշվի արաբական տարածքների յուրաքանչյուր քառակուսի մետրից:

– Առանց որևէ համաձայնությա՞ն և ձեր կողմից որևէ բանի՞, – հարցնում է ամերիկացին թերահավատորեն:

– Այո, առանց որևէ բանի: Դա մեր տարածքն է: Նա պետք է խոստանա, որ կհեռանա, – կրկնում է Նասերը:

– Իսկ ձեր կարծիքով, ի՞նչ կկատարվի Գոլդա Մեների հետ, եթե նա վաղն առավոտյան հանդես գա իսրայելական ռադիոյով ու հեռուստատեսությամբ և հայտարարի. «Իսրայելի ժողովրդի անունից, ես խոստանում եմ հեռանալ 1967 թվականից մեր տիրապետության տակ գտնվող արաբական յուրաքանչյուր քառակուսի մետր տարածքից՝ Սինայից, Գազայից, Արևմտյան ափից, Երուսաղեմից, Գոլանյան բարձունքներից: Միաժամանակ, հայտնում եմ ի գիտություն բոլորի, որ փոխարենը չեմ ստացել ոչ մի խոստում և ոչ մի արաբից», – հարցնում է ամերիկացին:

– Օ՛, նա հաստատ անախորժություններ կունենա տանը, – բացականչում է Նասերը բարձրաձայն ծիծաղելով:

Ընթռնումն այն բանի, թե Եգիպտոսի կողմից ինչպիսի անիրատեսական առաջարկ էր ներկայացվում Իսրայելին, հավանաբար, նպաստեց, որ Նասերը նույն օրն՝ ավելի ուշ, հյուժիչ պատերազմում հրադադար սահմանելու պատրաստակամություն հայտններ:

**Մի՛ պաշտպանեք ձեր գաղափարները, այլ դրդեք, որ քննադատեն և խորհուրդներ տան:** Բանակցության ընթացքում բավական ժամանակ է ծախսվում քննադատության վրա: Մյուս կողմի քննադատությանն ընդդիմանալու փոխարեն, խրախուսեք այն: Փոխանակ պահանջեք, որ նրանք ընդունեն



կամ մերժեն ձեր այս կամ այն գաղափարը՝ հարցրեք նրանց, թե ինչումն է սխալը: «Ձեր ո՞ր մտահոգություններն են, որ հաշվի չի առնում աշխատավարձի այս առաջարկը»: Նրանց հիմնական շահերը բացահայտելու և ձեր գաղափարները նրանց տեսակետին համապատասխանեցնելու նպատակով քննության առեք նրանց հակափաստարկները: Այնուհետև, քաղված դասերի լույսի ներքո լրամշակեք ձեր գաղափարները, որպեսզի քննադատությունը, համաձայնություն կայացնելու գործընթացի խոչընդոտից, վերածեք այդ գործընթացի էական մի մասնիկի: «Եթե ես ճիշտ հասկացա, դուք պնդում եք, որ 750 ուսուցիչների համար ի վիճակի չեք ապահովել աշխատավարձի՝ 2000 դոլարից ավելի չափով համընդհանուր բարձրացում: Մենք գուցե և ընդունենք այս առաջարկը, միայն մի պայմանով, որ եթե լրիվ դրույքով աշխատանքի ընդունենք ավելի քիչ թվով ուսուցիչներ, ապա խնայված գումարները կբաշխվեն աշխատողների միջև՝ որպես ամսեկան պարգևավճար»:

Քննադատությունը կառուցողական հունի մեջ դնելու եղանակներից մյուսն էլ իրավիճակն ամբողջապես վերափոխելն ու նրանց խորհրդին դիմելն է: Հարցրեք նրանց, թե ինչպես կվարվեին, եթե հայտնվեին ձեր իրավիճակում: «Եթե սեղանին դրված լինեք ձեր աշխատանքի հարցը, դուք ի՞նչ կանեիք: Մեր միության անդամներն խիստ անվստահ են, որ կպահպանվի իրենց աշխատանքը և այնքան ընկճված են իրենց եկամուտների սղության պատճառով, որ իրենց շահերը ներկայացնելու նպատակով մտածում են անգամ մի մարտաշունչ արհմիություն հրավիրելու մասին: Եթե դուք լինեիք ուսուցիչների միության առաջնորդը, ինչպե՞ս կվարվեիք»: Այս կերպ դուք կանգնեցնում եք նրանց հիմնախնդրի ձեր բաժնի առջև, և հնարավոր է, որ նրանք առաջադրեն մի որոշում, որը կարող էր նաև հաշվի առնել ձեր մտահոգությունները: «Հիմնախնդրի բաղադրիչներից մեկը կարծես այն է, որ ուսուցիչներին թվում է, թե իրենց ոչ ոք չի լսում: Իսկ օգտակար չէ՞ր

լինի արդյոք, եթե կանոնավոր կերպով խորհրդատուներ հրավիրվեին և ուսուցիչներին հնարավորություն տրվեր հանդիպելու դպրոցի խորհրդի անդամների հետ»:

**Վերավոխեք ձեր դեմ ձեռնարկված գրոհն այնպես, որ այն դառնա գրոհ խնդրի վրա:** Երբ մյուս կողմը գրոհում է անձամբ ձեզ, ինչպես հաճախ է պատահում, մի տրվեք պաշտպանվելու կամ հակագրոհի անցնելու գալթակողությանը: Ընդհակառակը, հանգիստ նստեք և թույլ տվեք, որ նրանք հանդարտվեն: Լսեք նրանց, ցույց տվեք, որ հասկանում եք այն, ինչ նրանք ասում են, իսկ երբ ավարտեն, վերածե՛վակերպեք ձեր դեմ ձեռնարկված գրոհն այնպես, որ այն դառնա գրոհ խնդրի վրա: «Երբ դուք ասում եք, որ գործադուլը ցույց է տալիս, որ մենք հոգ չենք տանում երեխաների մասին, ես հասկանում եմ, որ ձեզ մտահոգում է երեխաների կրթության խնդիրը: Կցանկանալի, որ իմանաք՝ մենք կիսում ենք ձեր մտահոգությունը. նրանք մեր երեխաներն են ու մեր աշակերտները: Մենք ցանկանում ենք, որ գործադուլը դադարեցվի, որպեսզի վերադառնանք մեր գործին՝ կրթենք նրանց: Ի՞նչ կարող ենք ձեռնարկել երկուսս էլ, որպեսզի որքան հնարավոր է շուտ համաձայնության գանք»:

**Հարցադրումներ արեք և դադար առեք:** Բանակցային ջուջիցուի մասնակիցները գործածում են երկու հիմնական հնարքներ: Առաջինը՝ պնդումներ անելու փոխարեն հարցադրումներ անելն է: Պնդումները դիմադրություն են հրահրում, իսկ հարցադրումները՝ պատասխաններ: Հարցերը թույլ են տալիս մյուս կողմին հստակեցնել իրենց տեսակետները և հասկանալի դարձնել դրանք ձեզ համար: Դրանք մարտահրավերներ են նետում և կարող են ուղղորդել մյուս կողմին հակադրվելու հիմնախնդրին: Հարցադրումները մյուս կողմին ոչ թիրախ են առաջարկում, որին պետք է հարվածել, և ոչ էլ դիրք, որը պետք է գրոհել: Հարցերը ոչ թե քննադատում են, այլ՝ ուսուցանում: «Ի՞նչ եք կարծում, արդյոք ավելի լա՞վ չէ, երբ ուսուցիչները համագործակցում են մի գործընթացի ընթաց-

քում, որի մեջ իրենց ներգրավված են զգում, քան երբ ակտիվորեն դիմադրում են մի գործընթացի, որը, նրանց կարծիքով պարտադրվում է իրենց և մտահոգություններն էլ հաշվի չի առնում»:

Լռելը ձեր լավագույն զենքերից մեկն է: Օգտագործեք այն: Եթե նրանք ոչ խելամիտ առաջարկ են արել կամ անարդարացիորեն գրոհել են ձեզ, լավագույնը, որ կարող եք անել՝ նստելն ու լռելն է:

Եթե դուք անկեղծ հարցադրում եք արել, որին նրանք անբավարար պատասխան են տվել, պարզապես սպասեք: Մարդիկ անհարմարության զգացում են ունենում, երբ լռություն է տիրում, հատկապես, երբ կասկածներ ունեն իրենց ասածի էության շուրջ: Օրինակ, եթե ուսուցիչների ներկայացուցիչը հարցնում է. «Իսկ ուսուցիչներն ի՞նչու չպետք է իրենց ասելիքն ունենան աշխատանքից ազատման քաղաքականության վերաբերյալ», դպրոցի խորհրդի նախագահը կարող է շփոթության մեջ հայտնվել.

Աշխատանքից ազատումը զուտ վարչական խնդիր է... Անշուշտ ուսուցիչները հետաքրքրված են աշխատանքից ազատման քաղաքականությամբ, սակայն իրականում նրանք չունեն համապատասխան որակավորում, որպեսզի կարողանան պարզել, թե ով է լավ ուսուցիչը... Ես ի նկատի ունեմ հետևյալը...

Լռությունը հաճախ անելանելի իրավիճակի տպավորություն է ստեղծում, և մյուս կողմը հարկադրված է լինում ընդհատել այն՝ պատասխանելով ձեր հարցին կամ նոր առաջարկներ ներկայացնելով: Երբ հարցեր եք տալիս, դադար առեք: Անմիջապես մի անցեք մյուս հարցին կամ ձեր սեփական մեկնաբանությունները ներկայացնելուն, որպեսզի թույլ չտաք, որ նրանք «պոկվեն կարթից»: Ձեր կողմից երբևէ վարած բանակցություններից ամենաարդյունավետները կլինեն նրանք, որոնց ընթացքում դուք կլռեք:

**ՔՅԲԻՇ ³é»ù Û»Ī ĩ»ùëĬՇ ·áñĬÁÝĀ³óÁ**

Դուք երրորդ կողմի օգնությանը կդիմեք, հավանաբար, միայն այն դեպքում, երբ բանակցային խաղը դիրքային սակարկությունից սկզբունքային բանակցության վերածելու ձեռնարկն անհնար է ընդհատել: Հիմնախնդիրը, որ ծառայել է ձեր առջև, փորձենք ներկայացնել բանակցության մի պարզ օրինակի միջոցով, որտեղ ամուսինները ծրագրում են նոր տուն կառուցել:

Կնոջ պատկերացմամբ տունը պետք է լինի երկհարկանի, ունենա բուխարի և ապակեպատ ելուստածև լուսամուտներ: Ամուսինը մտածում է ժամանակակից մի ազարակատիպ տան մասին, որը կունենա առանձնասենյակ և ավտոտնակ՝ պահեստային մեծ հնարավորություններով: Բանակցության ընթացքում նրանք միմյանց բազմաթիվ հարցեր են տալիս, օրինակ՝ «ինչպի՞սին պիտի լինի, ըստ քեզ, հյուրասենյակը», կամ «դու իսկապե՞ս պնդում ես, որ այն կառուցվի այնպես, ինչպես դու ես պատկերացնում»: Նման հարց ու պատասխանի արդյունքում հետզհետե ավելի ու ավելի առերևույթ են դառնում երկու միմյանցից տարբեր նախագծերը: Այնուհետև նրանք դիմում են տարբեր ճարտարապետների և խնդրում, նախ՝ կազմել էսքիզներն, իսկ այնուհետև՝ դետալացված նախագծերը և այդ կերպ նրանցից յուրաքանչյուրն ավելի խորն է ներքաշվում իր սեփական դիրքի մեջ: Ի պատասխան կնոջ որոշ ճկունություն ցուցաբերելու պահանջին՝ ամուսինը համաձայնվում է փոքրացնել ավտոտնակի երկարությունը մեկ մետրով: Ի պատասխան ամուսնու պնդմանը՝ զիջել, կինը հրաժարվում է իր ամենաերազած մտահղացումներից մեկից՝ շքապատշգամբ ունենալու գաղափարից, որն այսպես թե այնպես չէր էլ ներառվել իր նախագծում: Նրանցից յուրաքանչյուրը փաստեր է ներկայացնում՝ հօգուտ նախագծերից մեկի և ի հակադրություն մյուսի, որի ընթացքում խոցվում են զգացմունքները և դժվարանում է հաղորդակցությունը: Կողմերից և ոչ մեկը չի ցանկանում զիջումների գնալ, քանի որ դա,

հավանաբար, նորանոր զիջումներ պահանջելու առիթ է տալու:

Սա դիրքային սակարկության դասական օրինակ է: Եթե ձեզ չի հաջողվում շեղել գործընթացը դեպի հիմնախնդրի էության վրա հիմնված լուծումներ փնտրելը, գուցե դա կարողանա անել երրորդ կողմը: Ի տարբերություն բանակցությունում ուղղակիորեն ընդգրկվածների՝ միջնորդի համար շատ ավելի դյուրին կլինի տարանջատել մարդկանց հիմնախնդրից և ուղղորդել քննարկումը դեպի շահերն ու տարբերակները: Ավելին, նա տարածայնությունները հարթելու նպատակով հաճախ կարող է որևէ անկողմնակալ հիմք առաջարկել: Երրորդ կողմը կարող է նաև լուծումների առաջադրման գործընթացը տարանջատել որոշումներ կայացնելու գործընթացից, կրճատել համաձայնության հանգելու համար պահանջվող որոշումների քանակը և օժանդակել կողմերին՝ պատկերացնելու, թե ինչ են ձեռք բերելու, երբ որոշումը կայացվի: Այն գործընթացը, որը հնարավորություն է ընձեռում երրորդ կողմին անել ամբողջ վերը նկարագրվածը, հայտնի է *մեկ տեքստի գործընթաց* անվանմամբ:

Ամուսնու և կնոջ միջև տան նախագծի շուրջ վարվող բանակցության ընթացքում օգնության է հրավիրվում մի անկախ ճարտարապետ, և նրան ցույց են տրվում ամուսնու և կնոջ ներկա դիրքերն արտացոլող վերջին նախագծերը: Ինչ խոսք, որպես երրորդ կողմ հրավիրված յուրաքանչյուր ոք չէ, որ կարող է խոհեմ գտնվել: Որևէ ճարտարապետ, օրինակ, հնարավոր է, որ խնդրի կողմերին պարզաբանել իրենց դիրքերը, ճնշումներ գործադրի նրանց վրա մի շարք զիջումների գնալու նպատակով և այդպիսով հուզական ավելի մեծ կապվածություն ստեղծի կողմերի և իրենց մասնավոր լուծումների միջև: Այնինչ, մեկ տեքստի գործընթաց կիրառող ճարտարապետն այլ կերպ կվարվի: Դիրքերը պարզաբանել խնդրելու փոխարեն, նա կհարցնի շահերի մասին. ոչ թե ի՞նչ մեծության պետք է լինի ելուստաձև լուսամուտը, որ կինն է նախընտրում,

այլ՝ ինչու՞ է նա ցանկանում ունենալ այդպիսի լուսամուտ: «Դա առավոտյա՞ն, թե՞ կեսօրվա արևի համար է: Դա անհրաժեշտ է, որպեսզի դուք բա՞կը տեսնեք, թե՞ բակից՝ տան ներսը»: Նա կդիմի ամուսնուն. «Ինչու՞ եք ցանկանում ավտոտնակ ունենալ: Ի՞նչ եք ցանկանում պահեստավորել: Ի՞նչով եք նախատեսում զբաղվել առանձնասենյակում, գուցե կարդա՞լ, կամ հեռուստացու՞յց դիտել, թե՞ զվարճանալ ընկերների հետ: Ե՞րբ եք օգտագործելու առանձնացված սենյակը՝ օրվա ընթացքու՞մ, հանգստյան օրերի՞ն, թե՞ երեկոյան և այլն»:

Ճարտարապետը հասկանալ է տալիս, որ չի պահանջում, որ ամուսինները զիջեն իրենց այս կամ այն դիրքը: Ավելի շուտ նա փնտրում է հնարավորություններ, որպեսզի ի վիճակի լինի խորհուրդ տալ նրանց, կամ գուցե ոչ թե խորհուրդ տալ, այլ այս փուլում պարզապես փորձել իմանալ ամեն հնարավոր բան կողմերի կարիքների և շահերի մասին:

Այնուհետև ճարտարապետը կազմում է ամուսինների շահերի և կարիքների ցանկը (առավոտյան արև, բաց բուխարի, կարդալու համար հարմար անկյուն, արհեստանոց, պահեստ ձյուն մաքրող մեքենայի և միջին մեծության ավտոմեքենայի համար և այլն): Որից հետո նա առաջարկում է ամուսիններին հերթով տալ իրենց քննադատական դիտողությունները ցանկի վերաբերյալ և ներկայացնել այն բարելավելու առաջարկներ: Դժվար է գնալ զիջումների, սակայն դյուրին է քննադատել:

Մի քանի օր հետո ճարտարապետը վերադառնում է հարկ առ հարկ մշակված նախագծի նախնական տարբերակով.

– Ես ինքս դժգոհ եմ սրանից, սակայն մինչ կշարունակեի աշխատանքս, մտածեցի լսել ձեր դիտողությունները:

Հնարավոր է, որ ամուսինն ասի.

– Այստեղ ինչ-որ բան այնպես չէ: Օրինակ, լողասենյակը չափազանց հեռու է ննջասենյակից: Չեմ տեսնում, որ բավականաչափ տարածք է հատկացված գրքերիս համար: Իսկ որտե՞ղ են հանգրվանելու գիշերակյաց հյուրերը:

Կնոջը նույնպես առաջարկվում է քննադատել նախնական տարբերակը:

Կարճ ժամանակ անց ճարտարապետը վերադառնում է երկրորդ նախագծով և կրկին առաջարկում նրանց քննադատել այն.

– Ես փորձել եմ լուծել լողասենյակի և գրապահարանի խնդիրները, ինչպես նաև առաջարկում եմ որպես պահեստային ննջասենյակ օգտագործել առանձնասենյակը: Ի՞նչ կասեք սրա մասին:

Նախագծի որոշակիացմանը զուգընթաց, ամուսինները հակված կլինեն բարձրացնել իրենց համար առավել կարևորություն ներկայացնող հարցեր, քան թե անդրադառնալ աննշան մանրամասնություններին: Կինն, օրինակ, առանց որևէ զիջում անելու, կցանկանար հավաստիանալ, որ ճարտարապետն ամբողջությամբ հասկանում է իր հիմնական կարիքները: Նախագծերից և ոչ մեկում չի արտացոլվում կողմերից և ոչ մեկի, այդ թվում՝ ճարտարապետի «ես»-ը եւ նրանցից ոչ ոք չի կառչում այս կամ այն նախագծից: Ֆինանսական սահմանափակումների շրջանակներում շահերը հնարավոր լավագույն եղանակով համաձայնեցնելու գործընթացը տարբերակված է որոշում կայացնելու գործընթացից և չի պարունակում մտավախություն առ այն, որ կողմերից որևէ մեկը կարող է ժամանակից շուտ պատասխանատվություն ստանձնել: Ամուսինը և կինը ոչ միայն ստիպված չեն լքել իրենց դիրքերը, այլև նստում են կողք կողքի (գոնե փոխաբերական իմաստով), միասին ներկայացնում են իրենց քննադատական դիտողություններն ուրվագծվող նախագծի վերաբերյալ և օգնում ճարտարապետին առաջարկներ նախապատրաստել, որոնք հետագայում նա ներկայացնելու է իրենց:

Այսպես գործն առաջ է գնում. ծնվում է երրորդ նախագիծը, չորրորդը, հինգերորդը...: Եվ այնժամ, երբ ճարտարապետն զգում է, որ այլևս բարելավման հնարավորությունները սպառվել են, ներկայանում է ամուսիններին՝

ասելով.

– Սա այն լավագույնն է, ինչ ես կարող եմ անել: Ես փորձել եմ հնարավորիս համաձայնեցնել ձեր տարաբնույթ շահերը: Խնդիրների մեծ մասին ես տվել եմ ստանդարտ ճարտարապետական և ճարտարագիտական լուծումներ, օգտվել եմ նախադեպից և լավագույն մասնագիտական կարծիքից, որ ես կարող էի կիրառել այս դեպքում: Ահա այն: Ես խորհուրդ եմ տալիս ձեզ ընդունել այս նախագիծը:

Այժմ ամուսիններից պահանջվում է ընդամենը մեկ որոշում կայացնել՝ այդ կամ ոչ: Իրենց որոշումը կայացնելու համար նրանք այժմ հատակորեն գիտակցում են, թե ինչ են ստանալու: Հետևաբար, կողմերից մեկի «այո» պատասխանը հնարավոր է դառնում, երբ մյուս կողմը նույնպես պատասխանում է «այո»: Մեկ տեքստի գործընթացը ոչ միայն շեղում է խաղը դիրքային սակարկություններից, այլև զգալիորեն դուրս է դարձնում և՛ տարբերակներ առաջադրելը, և՛ դրանցից մեկի շուրջ որոշում կայացնելը:

Ո՞վ կարող է խաղալ ճարտարապետի դերը այլ բանակցություններում: Անշուշտ, կարող եք որպես միջնորդ ներգրավել մի երրորդ կողմի, իսկ այնպիսի բանակցություններում, որտեղ ներգրավված են ավելի քան երկու կողմեր, երրորդ կողմի դերը, բնականաբար, կարող է ստանձնել մասնակիցներից այն մեկն, ում շահերը տվյալ հարցում առավել միտված են համաձայնության կայացմանը, քան դրա առանձին դրույթների վրա ներգործելուն:

Մի շարք դեպքերում այդ դերը կարող եք ստանձնել ինքներդ: Օրինակ, ենթադրենք, դուք պլաստմասսա արտադրող գործարանի առևտրային ներկայացուցիչն եք և մի մեծաքանակ պատվերի շուրջ բանակցում եք մի գնորդի հետ, որը ներկայացնում է պլաստմասսե շշեր արտադրող մի ձեռնարկություն: Ենթադրենք, գնորդին հարկավոր է ինչ-որ հատուկ տեսակի պլաստմասսա, իսկ գործարանը, որը դուք եք ներկայացնում, հնարավոր է, նպատակահարմար չի գտնում անց-



կացնել պատվերն իրականացնելու համար անհրաժեշտ տեխնոլոգիական վերազինում: Այս պարագայում ձեր խնդիրն առավելապես գնորդի և ձեր ներկայացրած գործարանի միջև համաձայնության կայացման վրա ազդելն է, քան պայմանների վրա ներգործելը: Մի այլ դեպք. ենթադրենք, դուք սենատորներից մեկի իրավական հարցերով օգնականն եք: Այս պահին սենատորին շատ ավելի մտահոգում է ֆինանսական հատկացումներ սահմանող օրենքի նախագծի ընդունման խնդիրը, քան թե որքան է կազմելու հատկացումը՝ տասը թե տասնմեկ միլիոն դոլար: Կամ, ենթադրենք, դուք ինչ-որ կազմակերպության ղեկավարն եք և փորձում եք լուծում տալ մի հարցի, որի շուրջ ձեր երկու աշխատակիցներն առաջարկում են գործողությունների տարբեր պլաններ: Ձեզ շատ ավելի մտահոգում է, որ կայացվի այնպիսի որոշում, որի հետ կհաշտվեն երկուսն էլ, քան թե՛ առաջարկվող տարբերակներից որը կընտրվի: Նկարագրված դեպքերից յուրաքանչյուրում, թեկուզ և դուք դրանց անմիջական մասնակիցն եք, ձեր շահերից է բխում, որ վարվեք այնպես, ինչպես կվարվեր որևէ միջնորդ և կիրառեք մեկ տեքստի գործընթացը: Միջնորդի դեր ստանձնեք այն բանավեճերում, որի անմիջական մասնակիցն եք նաև:

Մխաված չենք լինի, եթե ասենք, որ մեկ տեքստի գործընթացի կիրառման ամենացայտուն օրինակը Միացյալ Նահանգներինն է. այն, երբ ԱՄՆ-ը Եգիպտոսի և Իսրայելի միջև 1978 թվականի սեպտեմբերին Զեմփ Դեյվիդում վարվող բանակցությունների ընթացքում հանդես էր գալիս որպես միջնորդ: Երկու կողմերին լսելուց հետո Միացյալ Նահանգները նախապատրաստեցին մի նախագիծ, որը չէր պարտավորեցնում բանակցության մասնակիցներից և ոչ մեկին, ներկայացրեցին այն կողմերի քննադատությանը և կատարեցին առաջարկված շտկումները: Այս ընթացակարգը կրկնվեց այնքան անգամ, մինչև ԱՄՆ-ը զգաց, որ փաստաթուղթը բարելավելու հնարավորությունն այլևս սպառվել է: Տասներեք օր անց՝ շուրջ քսաներեք նախագծեր կազմելուց հետո, Միացյալ

Նահանգները մշակեցին համաձայնության մի տեքստ, որը լիարժեքորեն պատրաստ էր կողմերին ներկայացվելու համար: Նախագահ Քարտերի կողմից փաստաթուղթը ներկայացվելուց հետո Իսրայելն ու Եգիպտոսն ընդունեցին այն: Որպես մի մեխանիկական հնարք, որը թույլ է տալիս սահմանափակել ընդունվող որոշումների քանակը, նվազեցնել դրանցից յուրաքանչյուրին պարուրող անորոշությունը և կանխարգելել կողմերի՝ իրենց դիրքերի մեջ ավելի խորը ներքաշվելու հնարավորությունը, այն չափազանց լավ գործեց:

Միակ տեքստի գործընթացը չափազանց օգտակար է միջնորդի մասնակցությամբ երկկողմ բանակցությունների դեպքում և գրեթե միշտ անհրաժեշտ՝ բազմակողմ բանակցությունների դեպքում: Հարյուր հիսուն ազգեր, օրինակ, չեն կարող կառուցողական քննարկում ծավալել հարյուր հիսուն զանազան առաջարկների շուրջ, ոչ էլ կարող են զիջումների գնալ՝ կախված մյուս բոլորի փոխադարձ զիջումներից: Անհրաժեշտ է կիրառել որոշում կայացնելու գործընթացը դյուրին դարձնելու մի եղանակ: Միակ տեքստի գործընթացը ծառայում է հենց այդ նպատակին:

Մեկ տեքստի գործընթաց սկսելու համար չի պահանջվում ստանալ որևէ մեկի համաձայնությունը: Պարզապես նախապատրաստեք մի նախագիծ և խնդրեք, որ այն քննադատեն: Այստեղ կրկին կարող եք փոխել խաղը՝ պարզապես սկսելով նորը: Անգամ եթե մյուս կողմը չի ցանկանում խոսել ձեզ հետ ուղղակիորեն (կամ հակառակը), նախագիծը կարող է շրջանառության մեջ դնել որևէ մի երրորդ կողմ:

**Ê³ŒÇ Û»ç Ý»ñù³ß»ÉÁ.**

**Չոնա» անշարժ գույքի գործակալության և Ֆրանկ Թըրնբուլի գործը**

Տան տիրոջ և կենվորի միջև իրականում տեղի ունեցած բանակցության հետևյալ օրինակը պետք է, որ պարզ դարձնի,

թե ինչպես պետք է վարվեք այն կողմի հետ, որը չի ցանկանում ներգրավվել սկզբունքային բանակցության մեջ: Օրինակը ցույց է տալիս, թե ինչ է նշանակում փոխել խաղը՝ սկսելով նորը:

**Միջադեպի մասին՝ համառոտ:** Ֆրանկ Թրրնբուլը մարտ ամսին մի բնակարան էր վարձակալել «Ջոնս» անշարժ գույքի գործակալությունից ամսական 600 դոլար վարձավճարով: Հուլիս ամսին, երբ նա և իր սենյակակից Փոլը որոշել էին դուրս գալ բնակարանից, Թրրնբուլին հայտնի է դառնում, որ բնակարանը գտնվել է վարձակալական վերահսկողության ներքո<sup>1</sup>: Բնակարանի վարձավճարի օրենսդրորեն սահմանված առավելագույն չափը կազմում էր ամսական 466 դոլար, ինչը 134 դոլարով պակաս էր իր վճարած գումարից:

Հուզված, որ իրենից սահմանվածից ավելի գումար էին գանձել, Թրրնբուլը դիմում է տիկին Ջոնսին «Ջոնս» անշարժ գույքի գործակալությունից՝ քննարկելու հիմնախնդիրը: Սկզբում տիկին Ջոնսի վերաբերմունքն անհանդուրժող էր և թշնամական: Նա պնդում էր, որ ճիշտ է և մեղադրում էր Թրրնբուլին ապերախտության և դրամաշորթության մեջ: Մի քանի երկարատև բանակցային հանդիպումներից հետո, այնուամենայնիվ, տիկին Ջոնսը համաձայնվում է փոխհատուցել Թրրնբուլին և նրա ընկերոջը: Վերջում նրա տոնը դառնում է առավել բարեհամբույր և ներողամտություն հայցող:

Ողջ այդ ընթացքում Թրրնբուլն օգտագործում էր սկզբունքային բանակցության մեթոդը: Ստորև ներկայացվում են մեջբերումներ բանակցության ընթացքում նրանց միջև տեղի ունեցած մտքերի փոխանակումից: Յուրաքանչյուր մեջբերում վերնագրված է մի ստանդարտ արտահայտությամբ, որ յուրաքանչյուր սկզբունքային բանակցող կարող է օգտագործել որևէ համանման իրավիճակում: Յուրաքանչյուր մեջբերումից հետո վերլուծվում է դրա հիմքում ընկած տեսությունը և ներկայաց-

<sup>1</sup> կառավարության կողմից սահմանված վարձավճարի առավելագույն չափի սահմանափակում (թարգ.)

վում դրա ազդեցությունը բանակցության վրա:

ՏԵՄԻՆԱԾՆՆԱԿՆԵՐԻ ՎԵՐՈՒՄԻՆԵՐԻ ԿԱՆՈՒՄԻՆԵՐԻ ԿԱՆՈՒՄԻՆԵՐԻ

**Թըրնբուլ.** – Տիկին Ջոնս, խնդրում եմ ուղղեք ինձ, եթե սխալվում եմ, բայց ես հենց նոր պարզեցի, որ մեր բնակարանը վարձակալական վերահսկողության տակ է: Մեզ հայտնեցին, որ վարձավճարի օրենսդրորեն սահմանված առավելագույն ամսական չափը կազմում է 466 դոլար: Գուցե մեզ սխալ տեղեկություններ են տվել:

**Վերլուծություն:** Սկզբունքային բանակցության էությունը հետևյալն է՝ պատրաստ լինել փոխելու համոզմունքները, երբ ներկայացվում են օբյեկտիվ փաստարկներ և սկզբունքներ: Չբացառելով, որ օբյեկտիվ փաստերի նկատմամբ ունեցած իր տեսակետը կարող է սխալ լինել և խնդրելով տիկին Ջոնսին շտկել այն՝ Թըրնբուլը հաստատում է տրամաբանության վրա հիմնված մի երկխոսություն: Նա դրան մասնակից է դարձնում Ջոնսին՝ առաջարկելով կամ համաձայնվել փաստերի հետ, կամ շտկել դրանք: Այս մոտեցման շնորհիվ նրանք վերածվում են գործըկերների, որոնք փորձում են հիմնավորել փաստերը: Եթե Թըրնբուլը պարզապես ներկայացներ դրանք՝ որպես գոյություն ունեցող փաստեր, տիկին Ջոնսին կթվար, թե իրեն սպառնում են և պաշտպանական դիրք կընդուներ: Նա, հավանաբար, կսկսեր հերքել դրանք, բանակցությունն էլ չէր ընթանա կառուցողական հունով:

Նախապես խնդրելով ուղղել իրեն, եթե ինքն իրոք սխալ է, Թըրնբուլը սխալների ընդունումը դարձնում է շատ ավելի դյուրին: Ասել տիկին Ջոնսին, որ սրանք հավաստի փաստեր են և հանկարծ հայտնաբերել, որ ինքը սխալվում է, կհանգեցնի նրան, որ Թըրնբուլը կկորցնի իր հեղինակությունը: Եվ, որ շատ ավելի վատ է, տիկին Ջոնսը այնուհետև կասկածի տակ կառնի նրա կողմից ասված ցանկացած այլ միտք՝ դժվարացնելով բանակցության ընթացքը:

Շտկումների և համոզելու հանդեպ բաց լինելը սկզբունքային բանակցության ռազմավարության հենասյուններից մեկն

է: Համոզել մյուս կողմին բաց լինել ձեր կողմից առաջարկված սկզբունքների և օբյեկտիվ փաստերի հանդեպ կարող եք միայն այն դեպքում, երբ ցույց տաք նրանց, որ ինքներդ էլ բաց եք նրանց առաջարկների հանդեպ:

**§Ø» ԿՍ · ԿՅՆՅ՛իւօՍ » ԿՍ ³ՍԿ, ՇԿՁ ³ն» Է » և Ս» ½ ՆՅՍՅ՛ն՛!**

**Թըրնբուլ.** – Փոլը և ես հասկանում ենք, որ դուք բարեհաճ գտնվեցիք մեր հանդեպ՝ վարձակալության տալով այս բնակարանը: Դուք շատ սիրալիք գտնվեցիք՝ ներդնելով ձեր ժամանակն ու ջանքերը, և մենք գնահատում ենք այդ:

**Վերլուծություն:** Մյուս կողմում գտնվողներին անձնական աջակցություն ցուցաբերելը վճռական նշանակություն ունի մարդկանց հիմնախնդրից տարանջատելու, հետևաբար նաև հարաբերությունները հիմնախնդրի էությունից տարանջատելու գործում: Իր գնահատամքն արտահայտելով տիկին Ջոնսին՝ վերջինիս լավ վերաբերմունքի համար, Թըրնբուլն, ըստ էության, ասում է. «Անձամբ ձեր դեմ մենք ոչինչ չունենք: Մեր կարծիքով դուք մեծահոգի անձնավորություն եք»: Նա անցնում է տիկնոջ կողմը և չեզոքացնում որևէ սպառնալիք, որ Ջոնսը կարող էր զգալ իր անձնական վարկի հանդեպ:

Ավելին, գովաբանությունն ու աջակցությունը ենթադրում են, որ դրան արժանացած անձը ձգտելու է կրկին արժանանալ դրանց: Գովասանքի արժանանալուց հետո տիկին Ջոնսն այժմ ունի մի փոքր հուզական ներդրում Թըրնբուլի՝ իրեն ուղղված խրախուսանքի մեջ: Հետևաբար, նա այժմ կանգնած է ինչ-որ բան կորցնելու վտանգի առջև և, որպես հետևանք, կսկսի առավել հաշտվողական վարք ցուցաբերել:

**§Ø» ½ Ս՛ՆՁՁ՛իւօՍ շ ³ԿՅՁ՛իւօՍ ԳՁՁՁ՛իւօՍ!**

**Թըրնբուլ.** – Մենք ցանկանում ենք հավաստիանալ, որ չենք վճարել ավելին, քան պետք է վճարեինք: Երբ մենք համոզվենք, որ մեր

վճարած գումարն ճիշտ այնքան է, որքան պետք է վճարեինք բնակարանը մեր կողմից զբաղեցնելու ժամանակահատվածի համար, մենք կհամարենք, որ դա անաչառ է և կհեռանանք:

**Վերլուծություն.** Թըրնբուլը հղում է կատարում սկզբունքի վրա և հայտարարում, որ մտադիր է հավատարիմ մնալ դրան: Հետևաբար, նրան համոզելու համար նույնպես անհրաժեշտ է հիմնվել սկզբունքի վրա: Դրանով նա տիկին Ջոնսին, միևնույն ժամանակ, հասկանալ է տալիս, որ պատրաստ է փոփոխել իր համոզմունքները, պայմանով, որ կպահպանվեն սկզբունքները: Ուստի, տիկին Ջոնսին չի մնում ոչինչ, քան ընտրության մի սուղ հնարավորություն՝ խորհել Թըրնբուլի հետ միասին՝ հոգուտ իր իսկ շահերի:

Թըրնբուլը չի պաշտպանում իր որդեգրած սկզբունքը՝ կառչելով իր արդարացի լինելու կամ ինչ-որ այլ հանգամանքներից: Ոչ միայն նրա նպատակներն են սկզբունքային, այլև դրանց հասնելու միջոցները: Իր նպատակը, վստահեցնում է նա, վճարված վարձի և վարձակալության ժամկետի միջև անաչառ հավասարակշռության ապահովումն է: Եթե համոզեն իրեն, որ ինքը վճարել է այնքան գումար, որքան պետք է վճարվեր տվյալ ժամկետում վարձակալության համար, ապա նա դուրս կգա բնակարանից: Մինչդեռ, եթե նա վճարել է ավելին, ապա արդարացի կլինի, որ նա շարունակի բնակվել այնքան ժամանակ, մինչև որ վճարված վարձը համապատասխանի բնակարանի վարձակալության ժամկետին:

Օ»Yú Ió³Yİ³Y³ÚÇYú İ³ñ·³íáñ»É ³Úë Ñ³ñóÁ` ÑÇÚYí»Éáí ³Yİ³Ë á³÷áñáBÇáY»ñÇ íñ³, " áá Á» §áí, áóÜ Yİ³İ³Ü³µ, ÇYá İ³ñáO ¿ ³Y»É! İ³ñµ»ñ³Íáí

**Տիկին Ջոնս.** – Ծիծաղելի է, որ հենց դուք եք խոսում անաչառության մասին, որովհետև ձեր ասածից իրականում պարզ է դառնում, որ դուք և Փոլն ուղղակի ցանկանում եք փող աշխատել և փորձում եք օգտվել այն հանգամանքից, որ դեռևս չեք լքել բնակարանը: Դա ինձ իսկապես գայրացնում է: Եթե իմ ձեռքում լիներ, ապա դուք և

Փոլն այսօրնեք դուրս կիրավիրվեիք բնակարանից:

**Թըրնբուլ** (*մի կերպ զսպելով իր բարկությունը*). – Գուցե ես հստակ չարտահայտեցի իմ միտքը: Իհարկե, լավ կլիներ, եթե ես և Փոլը ինչ-որ գումար ստանայինք: Ինչ խոսք, մենք կարող էինք զբաղեցնել բնակարանն այնքան ժամանակ, մինչև դատարանը բնակարանից մեզ արտաքսելու որոշում կկայացներ: Սակայն հարցը դրանում չէ, տիկին Ջոնս:

Այս կամ այն կերպ մի քանի դոլար վաստակելուց առավել, մեզ համար կարևոր է, որ մեր նկատմամբ անաչառ գտնվեն: Ոչ մեկին դուր չի գալիս, երբ իրեն խաբում են: Եթե մենք նպատակ ունենայինք լուծել խնդիրը ուժով կամ համառությամբ, ապա կդիմեինք դատարան, բավական ժամանակ և գումար կվատնեինք, արդյունքում կվերածեինք խնդիրը մի մեծ գլխացավանքի թե՛ մեզ համար և թե՛ ձեզ համար: Դուք էլ, երևի, նույնը կանեիք: Ու՞մ է դա անհրաժեշտ:

Ոչ, տիկին Ջոնս, մենք ցանկանում ենք լուծել այս խնդիրն անաչառ կերպով՝ հիմնվելով անկախ չափորոշիչների վրա, և ոչ թե ով, ում և ինչ կարող է անել տարբերակով:

**Վերլուծություն:** Տիկին Ջոնսը մարտահրավեր է նետում սկզբունքների վրա հիմնված բանակցության գաղափարին՝ անվանելով այն կեղծավորություն: Խնդիրն արդեն դիտարկվում է կամային հարթության մեջ և, ըստ այդմ, նա կամենում է վռնդել Թըրնբուլին և նրա ընկերոջն հենց այսօր:

Այստեղ Թըրնբուլը գրեթե կորցնում է ինքնատիրապետունը և դրա հետ մեկտեղ՝ վերահսկողությունը բանակցության նկատմամբ: Նրա մոտ հակահարձակ լինելու ցանկություն է առաջանում. «Կցանկանայի իմանալ, թե ինչպե՞ս եք պատրաստվում մեզ վռնդել: Մենք դատարան կդիմենք: Մենք կհասնենք նրան, որ ձեր լիցենզիան անվավեր ճանաչվի»: Նման զարգացումների դեպքում բանակցությունը կընդհատվեր, իսկ Թըրնբուլին կմնար միայն վատնած ժամանակը, ջանքերը և խռովված հանգիստը: Մինչդեռ, հակազդելու փոխարեն, Թըրնբուլը զսպում է իրեն և կրկին վերադարձնում բանակցությունը էության շուրջ: Սա բանակցային ջուջիցուի հաջողված օրինակ է: Իր վրա վերցնելով տիկին Ջոնսի թյուրընկալումների պատասխանատվությունը՝ նա շեղում է

գրոհը և փորձում համոզել նրան, որ անկեղծորեն շահագրգռված է սկզբունքային լուծում տալ հիմնախնդրին: Նա չի թաքցնում ոչ՝ իր եսասիրական շահերը, և ոչ էլ նրա վրա ազդեցության իր միջոցները, ընդհակառակը, նա թե՛ մեկը, և թե՛ մյուսը դարձնում է ակնհայտ: Եվ երբ այլևս դրանք գիտակցված են, նա կարող է տարանջատել դրանք հիմնախնդրի էությունից, ինչի հետևանքով դրանք այլևս չեն դիտվի որպես հիմնահարց:

Թըրնբուլը նաև փորձում է որոշակի կշիռ հաղորդել սկզբունքների վրա հիմնված բանակցային խաղին՝ ասելով տիկին Ջոնսին, որ սրանք են վարքի այն հիմնական կանոնները, որոնցով ինքը մշտապես առաջնորդվում է: Եվ նա դրանք պայմանավորում է ոչ թե իր ազնիվ մղումներով, ինչը մշտապես կասկածանքի տեղիք է տալիս, այլ պարզապես իր անձնական շահով:

**§iēr³ÑáóĀŪáóÝÝ ³ŪÉ ĒÝ¹Çñ ǃ!**

---

**Տիկին Ջոնս.** – Դուք ինձ չե՞ք վստահում այն ամենից հետո, ինչ ես արել եմ ձեզ համար:

**Թըրնբուլ.** – Տիկին Ջոնս, մենք գնահատում են ամենն, ինչ դուք արել եք մեզ համար: Խնդիրն այստեղ, սակայն, վստահության մեջ չէ, այլ սկզբունքի. վճարե՞լ ենք արդյոք մենք ավելին, քան պետք է վճարեինք: Ըստ ձեզ, ի՞նչ նկատառումներ մենք պետք է հաշվի առնենք հիմնախնդիրը լուծելու համար»:

---

**Վերլուծություն:** Տիկին Ջոնսը, հնարքներ գործածելով, փորձում է Թըրնբուլին անկյուն մտցնել. վերջինս կամ շարունակելու է պնդել իր տեսակետը և ձեռք բերել մի մարդու համբավ, որը չունի վստահելու ունակություն, կամ պահպանելու է բարի համբավը և ստիպված է լինելու ընկրկել: Թըրնբուլն, սակայն, դուրս է պրծնում անկյունից, մեկ անգամ ևս արտահայտելով իր երախտագիտությունը, միաժամանակ հստակեցնելով, որ վստահության հարցը կապ չունի հիմնախնդրի հետ: Թըրնբուլը վերահաստատում է իր շնորհակալ վերա-



բերմունքը տիկին Ջոնսի հանդեպ, մինչդեռ միևնույն ժամանակ հաստատուն մնում սկզբունքների վրա: Ավելին, Թըրնբուլը ոչ միայն մի կողմ է հրում վստահության հարցը, այլ գործնական քայլով վերադարձնում է քննարկումը դեպի սկզբունքը՝ հարցնելով տիկին Ջոնսին, թե որ նկատառումներն են այստեղ տեղին:

Թըրնբուլը կառչում է սկզբունքից՝ առանց մեղադրելու տիկին Ջոնսին: Նա նրան երբեք անազնիվ չի անվանում: Նա հարցը հետևյալ կերպ ձևակերպելու փոխարեն՝ «Դուք փորձեցիք օգուտ քաղել մեզանից, այնպես չէ՞», տալիս է առավելապես չանձնավորված մի հարց. «Վճարե՞լ ենք արդյոք մենք ավելին, քան պետք է վճարեինք»: Նույնիսկ եթե Թըրնբուլը չի վստահում տիկին Ջոնսին, սխալ կլիներ ասել նրան դրա մասին, քանի որ վերջինս, հավանաբար, կգայրանար և կսկսեր պաշտպանվել՝ վերադառնալով իր կոշտ դիրքին կամ խզելով բանակցությունն ընդհանրապես:

Խիստ օգտակար է մտապահել որոշ ստանդարտ արտահայտություններ, ինչպիսին, օրինակ. «Հարցը վստահությունը չէ» արտահայտությունը, խույս տալու համար խորամանկ հնարքներից, ինչպիսին տիկին Ջոնսի՝ իրեն վստահելու կոչն էր:

§1³ñá±Ö »Û ÛÇ ù³ÝÇ Ñ³ñó áóÖÖ»É Ó»½ á³ñ½³µ³Ý»Éáó´  
³ñ¹Ûá±ù ×ÇBi »Ý ÇÛ ÷³ëi»ñÁ!

**Թըրնբուլ.** – Կարո՞ղ եմ մի քանի հարց ուղղել ձեզ պարզելու՝ արդյո՞ք ճիշտ են ինձ տրամադրված փաստերը: Բնակարանն իսկապես գտնվո՞ւմ է վարձակալական վերահսկողության ներքո: Վարձավճարի օրենսդրորեն սահմանված առավելագույն չափն իսկապե՞ս 466 դոլար է: Փոլն անհանգստանում էր, չե՞նք դառնում արդյոք մենք օրինախախտության մասնակից: Որևէ մեկն արդյոք տեղեկացրե՞լ էր Փոլին, որ բնակարանը վարձակալական վերահսկողության տակ է և որ վարձավճարի օրենսդրորեն սահմանված առավելագույն չափը 134 դոլարով պակաս է պայմանագրում սահմանվող գումարից՝ այն ժամանակ, երբ նա ստորագրում էր վարձակալության պայմանագիրը:

**Վերլուծություն:** Երբ փաստեր եք բերում, կարող է թվալ, թե սպառնում եք: Փոխարենը՝ հարցեր տվեք, երբ հնարավոր է:

Թըրնբուլը կարող էր հայտարարել. «Օրենսդրորեն սահմանված վարձավճարը 466 դոլար է: Դուք խախտել եք օրենքը: Իսկ որ ավելի վատ է, դուք ներքաշել եք մեզ օրինախախտության մեջ առանց այդ մասին մեզ տեղյակ պահելու»: Տիկին Ջոնսը հավանաբար վճռականորեն կհակազդեր այս հայտարարությանը՝ վանելով իրենից դրանք՝ որպես միավորներ կուտակելու նպատակ հետապնդող բանավոր գրոհներ:

Ունեցած տեղեկությունները որպես հարց ձևակերպելը թույլ է տալիս տիկին Ջոնսին մասնակցել լսել փաստերը, վերլուծել, այնուհետև ընդունել կամ շտկել դրանք: Թըրնբուլն այդ կերպ, փաստորեն, ներկայացնում է նույն փաստերը, սակայն պակաս սպառնալից ձևով, իսկ սուր հարցերն իր բացակայող ընկերոջը վերագրելով, նա շարունակում է պակասեցնել սպառնալիքը:

Ըստ էության, Թըրնբուլը դրդում է տիկին Ջոնսին աջակցել իրեն՝ համաձայնեցված փաստերից կազմված մի հիմք գցելու, իսկ այնուհետև այդ հիմքի վրա սկզբունքային լուծում մշակելու գործում:

**§à±ñÝ ; Ó»ñ Ի՞նչ Անձնակազմի Մեջ Անհատի Ելքը**

---

**Թըրնբուլ.** – Ինձ համար պարզ չէ, թե ի՞նչու ամսական վարձավճարը մեզ համար սահմանեցիք 600 դոլար: Որո՞նք էին վարձավճարի այդքան բարձր չափ սահմանելու ձեր հիմնավորումները:

---

**Վերլուծություն:** Սկզբունքային բանակցողը ո՛չ ընդունում է, և ո՛չ էլ մերժում մյուս կողմի դիրքերը: Երկխոսությունը հիմնախնդրի էության վրա սևեռված պահելու նպատակով Թըրնբուլը հարցնում է տիկին Ջոնսին այդ դիրքը բռնելու դրդապատճառների մասին: Նա չի հարցնում, թե արդյոք ինչոր պատճառներ եղել են, թե ոչ: Նա ենթադրում է, որ կան հիմնավոր պատճառներ: Այս շողոքորթ ենթադրությունը ստիպում



§°İ»ù Ñ³Ý¹Çá»Yù ùÇã ³ı»ÉÇ áõß!

---

**Թըրըբուլ.** – Այժմ, երբ ինձ թվում է, որ հասկանում եմ ձեր տեսակետը, թույլ տվեք խոսել սենյակակցիս հետ և ներկայացնել այն նրան: Կարո՞ղ եմք հանդիպել վաղը ձեզ հարմար ժամին:

---

**Վերլուծություն:** Լավ բանակցողը հազվադեպ է ոտքի վրա կարևոր որոշում կայացնում, քանի որ առկա է սիրալիր գտնվելու և ընկրկելու մոդոլ գգալի հոգեբանական ճնշում: Կարճատև ընդմիջումը և առանձնանալն օգտակար են մարդկանց հիմնախնդրից տարանջատելու տեսանկյունից:

Լավ բանակցողը մոտենում է բանակցային սեղանին՝ գրպանում ունենալով վստահություն ներշնչող մի պատճառաբանություն, որը թույլ է տալու լքել սեղանը, երբ անհրաժեշտ է: Նման պատճառաբանությունը չպետք է ընկալվի որպես անգործության կամ որոշում կայացնելու անկարողության արդյունք: Տվյալ դեպքում, Թըրըբուլը գործում է այնպես, կարծես հաստատ գիտի, թե ինչ է անում և պայմանավորվում է վերսկսել բանակցությունը նշանակված ժամկետում: Նա ոչ միայն ցուցադրում է, որ հաստատակամ է, այլ նաև՝ որ վերահսկում է բանակցության ընթացքը:

Երբ այլևս բանակցային սեղանից հեռու է, նա կարող է ստուգել տեղեկությունները և խորհրդակցել իր «վստահորդի»՝ Փոլի հետ: Նա կարող է խորհել որոշման շուրջ և հավաստիանալ, որ դեռևս չի կորցրել հաջողության հասնելու հեռանկարը:

Երկար ժամանակ բանակցային սեղանի շուրջ գտնվելը կարող է նվազեցնել սկզբունքային բանակցության կանոններին հետևելու մարդկանց ցանկությունը: Վերադառնալով բանակցային սեղանի շուրջ վերագտած վճռականությամբ՝ Թըրըբուլը կարող է մեղմ գտնվել անձի հանդեպ, կոշտ՝ խնդրի:



---

այն գումարի չափով, որը մենք վճարել ենք սահմանված առավելագույն վարձավճարից ավելի: Արդյոք ձեզ չի՞ թվում, որ սա անաչառ լուծում է:

---

**Վերլուծություն:** Թըրնբուրը ներկայացնում է առաջարկն այնպես, կարծես դա իր առաջարկը չէ, այլ համատեղ քննարկման արժանի մի անաչառ տարբերակ: Նա չի պնդում, որ դա միակ անաչառ լուծումն է, այլ՝ որ ընդամենը դրանցից *մեկն* է: Առաջարկը հստակ է, իսկ Թըրնբուրն ինքը չի ներքաշվում որևէ դիրքի մեջ և չի տալիս առարկելու առիթ:

§°Ã» Û»Ýù Ñ³Û³Ó³ÛÝíáõÛ »Ýù... °Ã» Û»Ýù ã»Ýù Ñ³Û³Ó³ÛÝíáõÛ...!

---

**Թըրնբուր.** – Եթե դուք և ես կարողանայինք համաձայնության գալ հենց հիմա, ապա Փոլը և ես անմիջապես կլքեինք բնակարանը: Հակառակ դեպքում, վարձակալական վերահսկողության խորհրդի տեսուչի առաջարկով, մենք առանց վարձ վճարելու կշարունակենք զբաղեցնել բնակարանը *և/կամ* հայց կներկայացնենք դատարան ընդդեմ ձեզ՝ պահանջելով փոխհատուցել գերավճարը, կրած վնասի եռակին և դատական ծախսերը: Փոլը և ես բացարձակապես հակված չենք դիմելու նշված քայլերից որևէ մեկին: Մենք վստահ ենք, որ կարող ենք կարգավորել հարցը անաչառ կերպով, այնպես, որ լուծումը գոհացնի և՛ ձեզ, և՛ մեզ:

---

**Վերլուծություն:** Թըրնբուրը ջանում է այնպես անել, որ տիկին Ջոնսի համար իր առաջարկին «այո» ասելը դյուրին լինի: Հետևաբար, նա հենց սկզբից պարզաբանում է, որ հիմնախնդիրը լուծելու համար ընդամենն անհրաժեշտ է տիկին Ջոնսի համաձայնությունը:

Ուղերձը պարունակում է մի խորամանկ հնարք. դա համաձայնության չկայացնելու այլընտրանքն է, որն էլ անհրաժեշտ է հաղորդել: Ինչպե՞ս կարող է Թըրնբուրը գլուխ բերել այդ, որպեսզի բանակցությունը չխափանվի, իսկ տիկին Ջոնսն էլ որոշում կայացնելիս հաշվի առնի այդ: Նա այլընտրանքը դնում է օբյեկտիվ սկզբունքի վրա՝ հղում անելով օրինական իշխանության ներկայացուցչի՝ տեսուչին: Նա

հեռավորություն է սահմանում իր և առաջարկի միջև և չի էլ ասում որոշակիորեն, որ որևէ քայլի է դիմելու: Փոխարենը՝ նա թողնում է դա որպես հնարավորություն և շեշտում, որ չի ցանկանում կտրուկ միջոցների դիմել: Վերջապես, նա ավարտում է ուղերձը վստահություն արտահայտելով, որ փոխադարձ բավարարող համաձայնությունն ի վերջո ձեռք է բերվելու:

Թըրներուլի ԲՀԼԱ-ն՝ իր բանակցային համաձայնության լավագույն այլընտրանքը, գուցե և ո՛չ բնակարանում մնալն է, ո՛չ էլ դատարան գնալը: Նա և Փոլն արդեն վարձել են այլ բնակարան և այժմ նախընտրում են տեղափոխվել: Դժվար կլիներ նրանց համար մասնակցել դատական գործընթացին՝ հաշվի առնելով իրենց զբաղվածությունը և, եթե անգամ հաղթեին, հազիվ թե կարողանային ստանալ գումարը: Թըրներուլի ԲՀԼԱ-ն, հավանաբար, բնակարանից տեղափոխվելն է և դադարել մտածել 670 դոլար գերավճարի մասին: Հաշվի առնելով, որ իր ԲՀԼԱ-ն թերևս պակաս գրավիչ է, քան տիկին Ջոնսն է կարծում, Թըրներուլը չի բացահայտում այն:

§Ø»Yù áðñ³È İÉÇY»ÇYù Ñ»é³Y³É ³ÚY á³ÑÇY, »ñμ Ó»½ ¿  
Ñ³ñÚ³ñ!

**Տիկին Ջոնս.** – Ե՞րբ եք նախատեսում տեղափոխվել:

**Թըրներուլ.** – Մեր կողմից բնակարանի վարձակալության

ժամանակահատվածի և դրան համապատասխան վարձավճարի շուրջ համաձայնություն կայացնելուց հետո մենք ուրախ կլինենք տեղափոխվել ձեզ համար ամենահարմար պահին: Ո՞րն է ձեր նախնըտրած պահը:

**Վերլուծություն:** Ջգալով, որ առկա է համատեղ օգուտ քաղելու հնարավորություն՝ Թըրներուլը նշում է, որ ցանկություն ունի քննարկել տիկին Ջոնսի շահերը բավարարելու ուղիները: Ինչպես պարզվում է, Թըրներուլն ու տիկին Ջոնսն ունեն համատեղ շահ. նրանք երկուսն էլ ցանկանում են, որ Թըրներուլը տեղափոխվի որքան հնարավոր է շուտ:

Տիկին Ջոնսի շահերի ներառումը համաձայնության շրջա-

նակ ոչ միայն բարձրացնում է նրա մասնակցության աստիճանը, այլև թույլ է տալիս, որ նա պահպանի իր հեղինակությունը: Մի կողմից, նա կարող է լավ զգալ, որ անաչառ լուծում են գտել, թեև դա իր համար որոշ ծախսեր է ենթադրում, մյուս կողմից, սակայն, կարող է ասել, որ հասավ այն բանին, որ վարձակալները բնակարանը սահմանված ժամկետից շուտ լքեն:

§D<sup>3</sup>×»ÉÇ չն Ó»½ Ñ»i ·añÍ áóÝ»Ý³É!

---

**Թըրնբուլ.** – Տիկին Ջոնս, Փոլը և ես գնահատում ենք այն ամենը, ինչ դուք արել եք մեզ համար, իսկ ես գոհ եմ, որ մեզ հաջողվեց կարգավորել այս վերջին խնդիրը արդարացիորեն և բարիդրացիորեն:

**Տիկին Ջոնս.** – Շնորհակալ եմ, պարոն Թըրնբուլ: Մաղթում եմ ձեզ հաճելի ամառ անցկացնել:

---

**Վերլուծություն:** Թըրնբուլն ավարտում է բանակցությունը տիկին Ջոնսի հետ հաշտվողական նոտայով: Նրանք, առանց անձնական հարաբերությունները շոշափելու, հաջողությամբ հաղթահարեցին հիմնախնդիրը, հետևաբար կողմերից և ոչ մեկն իրեն խաբված կամ զայրացած չի զգում: Ուստի և նրանցից ոչ մեկը հավանաբար չի փորձի նենգադուլի ենթարկել կամ արհամարհել համաձայնությունը: Աշխատանքային հարաբերությունները պահպանվում են ապագայի համար:

Անկախ այն բանից, թե դուք կիրառում եք սկզբունքային բանակցության մեթոդը և բանակցային ջուջիցուն, ինչպես Ֆրենկ Թըրնբուլը, կամ հրավիրում եք մի երրորդ կողմի՝ բանեցնելու մեկ տեքստի գործընթացը, հետևությունը մնում է նույնը. որպես կանոն, դուք *ի վիճակի եք* դրդել մյուս կողմին մտնել սկզբունքային բանակցության խաղի մեջ, անգամ եթե սկզբում նրանք հրաժարվում էին դրանից:



8 Æ±Ý ã á»ë í³ ñ í»É,  
»ñ μ Ý ñ³ Ý ù  
İ»Õ ï á ï Ñ Ý³ ñ ù Ý»ñ  
»Ý μ³ Ý»ó Ý á õ Ù

(Կոշտ սակարկողի սանձահարունը)

Սկզբունքային բանակցություն վարելը շատ լավ է, սակայն ինչպե՞ս վարվել, երբ մյուս բանակցողը մոլորեցնում է ձեզ, կամ փորձում հավասարակշռությունից հանել, կամ խստացնում է իր պահանջները հենց այն պահին, երբ դուք համաձայնություն կայացնելու եզրին էիք:

Կան բազմաթիվ մարտավարություններ և հնարքներ, որոնց օգնությամբ մարդիկ կարող են փորձել առավելության հասնել ձեր նկատմամբ: Դրանցից մի քանիսը քաջածանոթ են բոլորիս: Դրանց ցանկը բավական մեծ է՝ ստերից և հոգեբանական գրոհից մինչև ճնշման տարատեսակ մարտավարություններ: Դրանք կարող են լինել անօրինական, անբարոյ կամ պարզապես տհաճ: Դրանց նպատակն է օժանդակել բանեցնողին սկզբունքներից զուրկ կամային մրցավեճում ինչ-որ էական «հաղթանակ» տանելու: Այսպիսի մարտավարությունները կարող են անվանվել «նենգ սակարկություններ»:

Երբ մարդիկ գիտակցում են, որ իրենց նկատմամբ բանեցվում է նենգ սակարկության մեթոդը, նրանցից շատերն արձագանքում են դրան հետևյալ երկու եղանակներով: Առաջին տիպիկ եղանակը դրա հետ հաշտվելն է: Չարժե «խառնել կրե-

տաբույնը»։ Դուք կարող եք ավելորդ գլխացավանքից խուսափելու նպատակով թույլ տալ, որ մյուս կողմը շարունակի վարվել նույն կերպ կամ զայրանալ և խոստանալ ինքներդ ձեզ՝ այլևս երբեք գործ չունենալ նրանց հետ։ Մինչդեռ ներկայում դուք հույս ունեք, որ ամեն ինչ լավ է լինելու և լուծում եք։ Շատերը պատասխանում են հենց այս կերպ։ Նրանք հույս ունեն, որ եթե զիջեն այս անգամ, մյուս կողմը կբավարարվի և ավելին չի պահանջի։ Սա, իհարկե, երբեմն գործում է, մինչդեռ շատ հաճախ՝ ոչ։ Ահա հենց այսպես Նեվիլ Չեմբերլենը՝ Բրիտանիայի վարչապետը, 1938 թվականին արձագանքեց Հիտլերի բանակցային մարտավարությանը։ Մինչ Չեմբերլենը կարծում էր, որ համաձայնությունն այլևս կայացված է, Հիտլերը կոշտացրեց իր պահանջները։ Մյունխենում Չեմբերլենը, հույս ունենալով, որ կարող է խուսափել պատերազմից, շարունակեց վարվել նույն կերպ։ Մեկ տարի անց սկսվեց Երկրորդ համաշխարհային պատերազմը։

Արձագանքելու երկրորդ տարածված եղանակը նույն ոճով պատասխան տալն է։ Երբ նրանք սկսում են վրդովեցնելու չափ բարձրից, դուք սկսում եք նույն չափ ցածրից։ Եթե նրանք խաբուսիկ են, դուք նույնպես խափուսիկ եք։ Եթե նրանք սպառնում են, սպառնում եք և դուք։ Եթե նրանք ներփակվում են իրենց դիրքերում, դուք ներփակվում եք ձերում առավել ամուր։ Վերջ ի վերջո կամ կողմերից մեկը հանձնվում է, կամ որ շատ ավելի հաճախ է պատահում, բանակցությունը խզվում է։

Նման նենգ մարտավարությունները ողջամիտ չեն, քանի որ չեն բռնում փոխադարձության քննությունը։ Դրանք նախատեսված են, որ կիրառվեն միայն մի կողմից. ենթադրվում է, որ մյուս կողմը չգիտի այս մարտավարության մասին կամ, եթե անգամ գիտի, ապա ակնկալվում է, որ հանդուրժելու է։ Նախորդ գլուխներում մենք քննարկել ենք, որ հիմնախնդրի էության վերաբերյալ միակողմանի առաջարկին հակահարված տալու արդյունավետ եղանակը դրանում պարունակվող

սկզբունքի ողջամտությունը քննության առնելն է: Նենգ սակարկության մարտավարություններն, ըստ էության, իրենցից միակողմանի առաջարկներ են ներկայացնում բանակցային գործընթացի և բանակցային այն խաղի վերաբերյալ, որ կողմերը պատրաստվում են խաղալ: Դրանց հակազդելու համար ձեզ անհրաժեշտ է սկզբունքային բանակցություն մեկնարկել բանակցային գործընթացի շուրջ:

### ÆÝã»±ë µ³Ý³İó»É Ē³ŒĈ İ³ÝáÝÝ»ñĈ ΒáóñĈ

Երբ կասկածներ կան, որ մյուս կողմը բանեցնում է նենգ մարտավարություն, քննարկեք բանակցային խաղի կանոնները հետևյալ երեք քայլերի օգնությամբ.

- բացահայտեք այդ մարտավարությունը,
- հիմնահարցը դարձրեք բացահայտ քննարկման առարկա,
- քննեք մարտավարության ողջամտությունը և իրագործման ցանկալիությունը, այսինքն՝ բանակցեք անմիջապես մարտավարության շուրջ:

Դուք նախ պետք է իմանաք, թե ինչ է տեղի ունենում, որպեսզի կարողանաք որևէ բան ձեռնարկել դրա շուրջ: Սովորեք ճանաչել այն յուրահատուկ հնարքները, որոնք խաբեություն են պարունակում, որոնք նախատեսված են ձեզ անհարմար դրության մեջ գցելու համար և որոնք ներփակում են մյուս կողմին իրենց դիրքի մեջ: Հաճախ միայն մարտավարության բացահայտումը կարող է չեզոքացնել այն: Օրինակ, գիտակցելով, որ մյուս կողմը գրոհում է ձեզ անձնապես ձեր դատողությունների ընթացքը շեղելու նպատակով, դուք դրանով իսկ, ամենայն հավանականությամբ, զրոյի կհավասարեցնեք նրանց ջանքերը:

Մարտավարությունը բացահայտելուց հետո այն դարձրեք մյուս կողմի հետ քննարկման առարկա: «Լսեք, Ջո՛, հնարավոր է, որ ես լիովին սխալվում եմ, սակայն ինձ մոտ տպավոր-

րություն է ձևավորվում, թե դուք և Թեդն այստեղ “լավ ու վատ տղաների” հանրահայտ խաղն եք խաղում: Եթե տարածայնությունները հարթելու նպատակով ձեզ անհրաժեշտ է ինչ-որ պահի ընդմիջում վերցնել, պարզապես ասեք այդ մասին»: Մարտավարությունը քննարկելը ոչ միայն նվազ արդյունավետ է դարձնում այն, այլ նաև կարող է մյուս կողմին մտահոգության տեղիք տալ, որ հարաբերությունները ձեզ հետ կարող են վերջնականապես խզվել: Մարտավարության մասին պարզապես հարց բարձրացնելը կարող է բավարար լինել, որ նրանք այլևս հրաժարվեն այն կիրառել:

Մարտավարության շուրջ բացահայտ հարցադրումներ անելը, թերևս, ունի իր ամենակարևոր նշանակությունը՝ այն հնարավորություն է ընձեռում ձեզ բանակցել խաղի կանոնների շուրջ: Սա էլ երրորդ քայլը: Այս դեպքում բանակցությունը հիմնախնդրի էության վրա կենտրոնանալու փոխարեն սևեռվում է ընթացակարգի վրա, սակայն նպատակը մնում է արդյունավետ և բարիդրացիական ճանապարհով խոհեմ համաձայնություն կայացնելը (խոսքն այս անգամ ընթացակարգի շուրջ համաձայնության մասին է): Եվ զարմանալի չէ, որ մեթոդը մնում է նույնը:

**Տարանջատեք մարդկանց հիմնախնդրից:** Մի գրոհեք մարդկանց անձնապես, այն բանի համար, որ նրանք կիրառում են այնպիսի մի մարտավարություն, որն, ըստ ձեզ, ողջամիտ չէ: Եթե նրանք պաշտպանական դիրք բռնեն, նրանց համար հավանաբար շատ ավելի դժվար կլինի հրաժարվել որդեգրած մարտավարությունից, նրանց մոտ կառաջանա զայրույթի զգացում, որը բորբոքվելով՝ կխոչընդոտի այլ հարցերի լուծմանը: Հարցականի տակ առեք մարտավարությունը, ոչ թե նրանց անձնական ազնվությունը: Փոխարենն ասելու. «Դուք դիտմամբ նստեցրիք ինձ այստեղ՝ հենց արևի տակ», գրոհեք հիմնախնդիրը. «Արևն ընկնում է աչքերիս մեջ և շեղում ինձ աշխատանքից: Մինչև մենք կլուծենք խնդիրը, ես հավանաբար ստիպված կլինեմ քիչ ավելի շուտ ավարտել աշխատանքը

հանգստանալու նպատակով: Անհրաժեշտություն կա՞ վերանայելու աշխատանքային օրակարգը»: Շատ ավելի դյուրին կլինի վերափոխել բանակցության ընթացքը, քան վերափոխել նրանց, ում հետ գործ ունեք: Թույլ մի տվեք, որ նրանց դաս տալու մղումը շեղի ձեզ բուն բանակցությունից:

**Կենտրոնացեք շահերի, ոչ թե դիրքերի վրա:** «Ինչո՞ւ եք նման ծայրահեղ դիրքից հանդես գալիս մամուլում: Գուցե դրանով փորձում եք պաշտպանե՞լ ձեզ քննադատությունից: Գուցե ապահովում եք ինքներդ ձեզ բռնած դի՞րքը փոփոխելուց: Արդյո՞ք մեր փոխադարձ շահերից է բխում նման մարտավարություն կիրառելը»:

**Առաջադրեք փոխշահավետ տարբերակներ:** Առաջարկեք այլընտրանքային խաղեր: «Ի՞նչ կասեք, եթե պայմանավորվենք հանդես չգալ մամուլում հայտարարություններով, քանի դեռ համաձայնության չենք հասել կամ բանակցությունը չենք խզել»:

**Պահանջեք, որպեսզի օբյեկտիվ չափանիշներ կիրառվեն:** Նախ և առաջ, հաստատական եղեք սկզբունքների հարցում: «Ո՞րն է ինձ ցածր աթոռի վրա, մեջքով դեպի բաց դուռը նստեցնելու հիմնավորումը»: Փորձարկեք նրանց վրա փոխադարձության սկզբունքը: «Կարո՞ղ եմ ենթադրել, որ վաղն առավոտյան դուք եք նստելու այս աթոռին»: Ձևակերպեք յուրաքանչյուր մարտավարության հիմքում ընկած սկզբունքն այնպես, որ դրանք հնչեն որպես խաղի կարգավորման «կանոններ»: «Հերթ սահմանե՞նք, թե հաջորդ օրն ով է մյուսի վրա սուրճ թափելու»:

Որպես վերջին ասպավեն դիմեք Ձեր ԲՀԼԱ-ին և հեռացեք: «Ինձ մոտ տպավորություն է ստեղծվում, որ դուք կարծես հետաքրքրված չեք բանակցելու այն ճանապարհով, որը, ինչպես երկուսս էլ համոզված ենք, կարող է արդյունքի հանգեցնել: Վերցրեք իմ հեռախոսահամարը, և եթե գտնում եք, որ սխալվում եմ, ապա պատրաստ եմ կրկին հանդիպել ձեզ հետ ցանկացած պահի, երբ ձեզ հարմար կլինի: Իսկ մինչ այդ մենք



մեկնաբանվեն որպես գրոհ անձի վրա: Ոչ մի վաճառող հավանաբար չի համաձայնվի հանձնել ձեզ վաճառվող ժամացույցը կամ ավտոմեքենան՝ հիմնվելով սուսկ բանկում դրամ ունենալու մասին ձեր հայտարարության վրա: Այնպես, ինչպես վաճառողը ուղղակի կատուգի ձեր հաշիվը բանկում («քանի որ այնքան շատ են շրջապատում այնպիսիները, որոնց չի կարելի վստահել»), նույն կերպ էլ դուք կարող եք վերաբերվել մյուս կողմի հայտարարություններին: Փաստերի համապատասխանության ճշտումը նվազեցնվում է խաբեության դիմելու դրդապատճառները և խաբված լինելու վտանգը:

**Անորոշ լիազորություններ:** Մյուս կողմը կարող է ստիպել ձեզ հավատալ, որ ինչպես դուք, իրենք ևս օժտված են փոխզիջման գնալու բոլոր լիազորություններով, այնինչ իրականում դա այդպես չէ: Ձեզ վրա հնարավոր առավելազույն ճնշում գործադրելուց հետո, երբ դուք վստահ եք, որ մշակվել է մի կայուն համաձայնագիր, նրանք հանկարծ հայտարարում են, որ այն վավերացնելու համար պարտավոր են ստանալ էլի ինչ-որ մեկի համաձայնությունը: Այս հնարքի նպատակն է՝ ստեղծել «ամբողջից ևս մի պատառ պոկելու» հնարավորություն:

Նման իրավիճակներից անհրաժեշտ է խուսափել: Այն դեպքում, երբ միայն *դուք* եք լիազորված զիջումներ անելու, ուրեմն միայն դուք կարող եք գնալ զիջումների:

Միայն այն փաստը, որ մյուս կողմը գտնվում է ձեր կողքին և բանակցում ձեզ հետ, դեռևս չի նշանակում, որ նրանք օժտված են ամբողջական լիազորություններով: Ապահովագրական գործակալը, իրավաբանը կամ առևտրային միջնորդը կարող են տպավորություն ստեղծել, թե ձեր ճկունությունը համարժեք է իրենց ճկունությանը: Ավելի ուշ դուք կարող եք պարզել, որ այն, ինչը ձեր կարծիքով վերջնական համաձայնություն էր, մյուս կողմն օգտագործելու է ընդամենը որպես հիմք հետագա բանակցությունների համար:

Նախքան առ ու տուրին անցնելը, պարզեք, թե ինչ լիազո-

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 199**

րություններով է օժտված մյուս կողմը: Միանգամայն ողջամիտ է հարցնել. «Ինչպիսի՞ լիազորություններով եք օժտված այս բանակցության շրջանակներում»: Եթե պատասխանը կասկածի տեղիք է տալիս, դուք հավանաբար ցանկություն կհայտնեք քննարկումները վարել համապատասխան լիազորություններով օժտված այլ մեկի հետ կամ պարզորոշ կերպով հասկացնել կտաք, որ հավասար ազատություն եք վերապահում ձեր կողմին՝ վերանայելու համաձայնության ցանկացած կետ:

Եթե նրանք անսպասելիորեն հայտարարում են, թե այն, ինչը ձեզ համար վերջնական համաձայնություն էր, իրենց համար հետագա բանակցության հիմք է, պնդեք փոխադարձության վրա: «Լավ: Մենք կրնդունենք դա որպես համատեղ մշակված նախագիծ, որը կողմերիս և ոչ մի բանի չի պարտավորեցնում: Սակայն, մինչ դուք կխորհրդակցեք ձեր ղեկավարության հետ, ես գիշերը կմտածեմ դրա մասին և գուցե արթնանամ ինչ-որ փոփոխություններ մտցնելու առաջարկներով, որոնք էլ կներկայացնեմ վաղը»: Դուք կարող եք ասել նաև. «Եթե ձեր ղեկավարը վաղը հավանություն տա այս նախագծին, ես հետամուտ կլինեմ դրա դրույթներին: Հակառակ դեպքում մեզնից յուրաքանչյուրը պետք է ազատ զգա իրեն՝ փոփոխություններ առաջարկելու տեսանկյունից»:

**Կասկածահարույց մտադրություններ:** Երբ համաձայնության դրույթներին ենթարկվելու նրանց մտադրությունները կասկածի տեղիք են տալիս, կարելի է համաձայնագրում ուղղակիորեն ներառել ստանձնած պարտավորությունների իրագործումը երաշխավորող առանձին դրույթներ:

Դիցուք, դուք՝ որպես փաստաբան, ապահարգանի շուրջ վարվող բանակցությունում ներկայացնում եք ամուսնալուծվող կնոջը: Ձեր հաճախորդը չի հավատում, որ ամուսինը կվճարի երեխայի խնամքի համար, եթե անգամ վճարում կատարելու համաձայնություն տա: Այն ժամանակը և էներգիան, որը կլին ամեն անգամ ստիպված է լինելու վատնել դատարան դիմելու համար, կարող են նաև ստիպել նրան հրաժարվել ջանքերի



գործադրումից: Ի՞նչ կարող եք անել դուք: Պարզաբանեք խնդիրը մյուս կողմի առջև և, երբ նրանք առարկեն, օգտվեք դրանից երաշխիքներ ստանալու նպատակով: Գուրք կարող եք դիմել ամուսնուն ներկայացնող փաստաբանին.

– Իմ վստահորդը մտավախություն ունի, որ երեխայի խնամքի համար սահմանվող վճարումները երբեք էլ չեն կատարվելու: Հետևաբար ամենամսյա վճար սահմանելու փոխարեն միգուցե ավելի լավ կլիներ նրան տնից մասնաբաժին հատկացնել<sup>1</sup>:

Ամուսնու իրավաբանը, հնարավոր է, որ ասեր.

– Իմ վստահորդը խիստ վստահելի անձնավորություն է: Որպես դրա ապացույց մենք համաձայնագրում գրավոր կերպով կամրագրենք մի դրույթ, որը կպարտավորեցնի նրան կատարել վճարումները կանոնավոր կերպով:

Մյուս դուք կարող եք պատասխանել.

– Խնդիրը վստահելը չէ, այլ այն, թե համոզվա՞ծ եք արդյոք, որ ձեր վստահորդը կատարելու է վճարումները:

– Իհարկե:

– Համոզված եք հարյուր տոկոսով:

– Այո՛, հարյուր տոկոսով:

– Այս պարագայում, կարծում եմ, չեք առարկի, եթե համաձայնագրում ներառենք հետևյալ պայմանը: Այսպես, ձեր վստահորդը համաձայնվում է կատարել վճարումներ երեխայի խնամքի համար, իսկ մենք ամրագրում ենք՝ եթե որևէ չհիմնավորված պատճառով, ինչի հավանականությունն, ըստ ձեզ, հավասար է զրոյի, նա երկու անգամ չկատարի վճարումները, իմ վստահորդն ինքնըստինքյան դառնում է տան որոշակի մասնաբաժնի սեփականատեր (հանած, իհարկե, այն գումարը, որ ձեր վստահորդն արդեն իսկ վճարել է երեխայի խնամքի համար), իսկ ձեր վստահորդն այլևս ազատվում է վճարումներ իրականացնելու պարտավորությունից:

Այս պայմաններում ամուսնուն ներկայացնող փաստաբանի համար դժվար կլինի առարկել:

## Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 201

**Փաստերի մասնակի ներկայացումը խաբեություն չէ:** Փաստերի կամ ինչ-որ մեկի մտադրությունների դիտավորյալ կեղծ ներկայացումը և որևէ մեկի մտադրությունների մասնակի բացահայտումը բացարձակորեն տարբեր բաներ են: Բարեխիղճ բանակցությունը չի պահանջում մտադրությունների ամբողջական բացահայտում: «Որքա՞ն է այն առավելագույն չափը, որ ի վիճակի եք վճարելու ծայրահեղ դեպքում» հարցի լավագույն պատասխանը, թերևս, կարելի է ձևակերպել հետևյալ կերպ. «Եկեք չենթարկենք մեզ մոլորության ճանապարհով առաջնորդվելու գայթակղությանը: Եթե ձեր կարծիքով հնարավոր չէ կայացնել որևէ համաձայնություն, և մենք անտեղի ժամանակ ենք վատնում, գուցե ներկայացնենք մեր մտահղացումները մի որևէ վստահելի երրո՞րդ կողմի, որն էլ կասի, թե կա՞, արդյոք, համաձայնություն կայացնելու հավանականություն: Այս դեպքում չբացահայտված տեղեկությունների հանդեպ հնարավոր է դրսևորել բացարձակորեն անկողմնակալ վարք:

### Ճձ•»μ³Ý³İ³Ý ă³•»ñ³¹/₂Û

Այս մարտավարությունների նպատակը ձեզ անհարմարության այնպիսի զգացում պատճառելն է, որ ձեզ մոտ արթնանա բանակցությունը որքան հնարավոր է շուտ ավարտելու մի ենթագիտակցական ցանկություն:

**Սթրեսային իրավիճակներ:** Արդեն բավականաչափ գրվել է այն ֆիզիկական հանգամանքների մասին, որոնցում տեղի են ունենում բանակցությունները: Դուք պետք է զգայուն լինեք այնպիսի պարզ հարցերի նկատմամբ, ինչպիսիք են, օրինակ, հանդիպման վայրի ընտրությունը. որտե՞ղ է տեղի ունենում հանդիպումը՝ ձեր, նրանց, թե մի չեզոք դաշտում: Ի հակադրություն ընդունված իմաստության՝ երբեմն շահեկան է ընդունել մյուս կողմի դաշտում հանդիպելու առաջարկը: Դա կարող է քաջալերել նրանց և դարձնել ավելի բաց ձեր առաջարկների հանդեպ, իսկ ձեզ համար, անհրաժեշտության դեպքում, շատ

ավելի հեշտ կլինի լքել բանակցությունը: Երբ, այնուամենայնիվ, թույլ եք տվել, որ մյուս կողմն ընտրի ֆիզիկական միջավայրը, ուշադրություն դարձրեք, թե ինչպիսին է այդ ընտրությունը և ինչ ազդեցություն այն կարող է ունենալ:

Հարցրեք ինքներդ ձեզ, արդյոք չե՞ք զգում սթրեսային լարվածություն: Եթե այո, ապա ի՞նչն է պատճառը: Այն դեպքում, երբ սենյակը չափից ավելի աղմկոտ է, եթե սենյակում շատ շոգ է կամ ցուրտ, եթե գործընկերների հետ մասնավոր փակ խորհրդակցություն իրականացնելու նպատակով սենյակ չի հատկացվել, ապա ի նկատի ունեցեք, որ միջավայրը հավանաբար դիտավորությամբ է այդպես նախատեսվել, որպեսզի ձեզ մոտ բանակցությունները շտապ եզրափակելու ցանկություն առաջանա՝ նույնիսկ զիջումների գնով:

Եթե ֆիզիկական միջավայրի ընտրության հարցում նկատում եք դիտավորություն, մի վարանեք ասել դրա մասին: Գուրք կարող եք առաջարկել փոխել աթոռները, ընդմիջում վերցնել կամ տեղափոխել հանդիպումը մեկ այլ վայր կամ այլ ժամանակ: Յուրաքանչյուր դեպքում դուք պետք է կարողանաք ճանաչել հիմնախնդիրը, ներկայացնել այն մյուս կողմին, այնուհետև օբյեկտիվ և սկզբունքային եղանակով բանակցել ֆիզիկական միջավայրը բարելավելու հարցերի շուրջ:

**Գրոհ անձերի վրա:** Ի հավելումն ֆիզիկական միջավայրի շահարկման՝ մյուս կողմի տրամադրության տակ կան նաև բանավոր և ոչ բանավոր հաղորդակցության միջոցով ձեզ անհարմարություններ պատճառելու այլ ճանապարհներ: Նրանք կարող են քննադատական դիտողություններ անել ձեր հագուստի և տեսքի մասին: «Այնպիսի տեսք ունեք, կարծես ողջ գիշերն արթուն եք եղել: Գրասենյակում ինչ-որ բան կարգին չէ՞»: Նրանք կարող են այնպիսի վերաբերմունք ցուցաբերել ձեր հանդեպ, որը հարիր չէ ձեր կարգավիճակին. սպասեցնել ձեզ կամ ընդհատել բանակցությունները այլ մարդկանց հետ հարցեր քննարկելու նպատակով: Նրանք կարող են ենթադրել, որ դուք անիրազեկ եք: Կարող են անթաքույց հրաժարվել լսել

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 203**

ձեզ և ստիպել, որ կրկնվեք: Կարող է մտածված կերպով խուսափեն խոսակցության ընթացքում ձեր աչքերին նայելուց: (Ուսանողների շրջանում իրականացված փորձերը հաստատել են, որ նրանցից շատերը տհաճ զգացողություններ են ունեցել, երբ իրենց հանդեպ կիրառվել է նշված մարտավարությունը: Հետաքրքիր է, որ նրանք ի վիճակի չեն եղել բացահայտելու խնդրի պատճառը): Ամեն դեպքում, մարտավարության ճանաչումը կօգնի չեզոքացնել դրա ազդեցությունը, իսկ խնդրի բացահայտ քննարկումը, հավանաբար, կկանխի դրա կրկնությունը:

**«Լավ ու վատ տղայի» հանրահայտ հնարքը:** Հոգեբանական ճնշման ձևերից մեկը, որը նաև խաբեություն է պարունակում, «լավ ու վատ տղայի» հանրահայտ հնարքն է, որն իր կատարյալ դրսևորումն է ստացել ոստիկանության աշխատանքին նվիրված հին կինոնկարներում: Առաջին ոստիկանն սպառնում է կասկածյալին քրեական հետապնդմամբ՝ մեղադրելով նրան մի շարք քրեական հանցագործությունների մեջ, ուժեղ լույս է գցում նրա դեմքին, հրմշտում նրան, վերջապես դադարեցնում է և հեռանում: Այնուհետև գալիս է «լավ տղան», անջատում է լույսը, սիգարետ է առաջարկում կասկածյալին և ներողություն խնդրում կոպիտ ոստիկանի փոխարեն: Նա ասում է, որ կցանկանար վերահսկել կոպիտ տղայի գործողությունները, սակայն չի կարող անել այդ, քանի դեռ կասկածյալը չի համագործակցում իր հետ: Արդյունքում կասկածյալը պատմում է ամենն, ինչ որ գիտի:

Նույնը կարող է տեղի ունենալ բանակցության ընթացքում, երբ միևնույն կողմը ներկայացնող երկու անձիք ձևացնում են, թե վիճում են: Մեկը կարող է կոշտ դիրք գրավել.

– Այս գրքերն արժեն ութ հազար դոլար և ոչ մի ցենտ պակաս:

Նրա գործընկերը ձևացնում է, թե ցավում է գործընկերոջ մաման վերաբերմունքի համար և փոքր-ինչ շփոթված է: Վերջապես նա միջամտում է.

– Ֆրանկ, քո առաջարկը խելամիտ չէ: Վերջիվերջո այս գրքերն երկու տարվա հնություն ունեն, թեև գրեթե չեն օգտագործվել:

Այնուհետև, դառնալով մյուս կողմին, առաջին հայացքից խելամիտ թվացող առաջարկ է անում.

– Կարո՞ղ էիք վճարել 7600 դոլար:

Ձիջումը մեծ չէ, մինչդեռ թվում է, թե ձեզ լավություն են արել:

«Լավ ու վատ տղայի» հանրահայտ հնարքը հոգեբանական աճապարարության մի ձև է: Եթե այն ճանաչեք, ապա չեք տրվի դրան: Երբ «լավ տղան» կատարում է իր քայլը, դիմեք նրան նույն հարցով, որը տվել էիք «վատ տղային».

– Շատ զգացված եմ, որ փորձում եք խելամիտ առաջարկ անել, այնուամենայնիվ, կցանկանայի իմանալ՝ ինչու՞ եք կարծում, որ ձեր առաջարկածն անաչառ գին է: Ո՞րն է այն սկզբունքը, որի վրա հիմնվում եք: Ես պատրաստ եմ վճարել անգամ ութ հազար դոլար, եթե միայն ձեզ հաջողվի համոզել ինձ, որ դա ամենաանաչառ գինն է:

**Սպառնալիքներ:** Սպառնանքը բանակցության ընթացքում ամենաչարաշահվող մարտավարություններից մեկն է: Թվում է, թե շատ ավելի դյուրին է սպառնալ, քան առաջարկ ներկայացնել: Պահանջվում է արտաբերել ընդամենը մի քանի բառ և, եթե դա գործի, դուք երբեք էլ ստիպված չեք լինի ասվածն իրագործել: Սակայն սպառնալիքներն աճող պարույրի տրամաբանությամբ կարող են հանգեցնել հակընդդեմ սպառնալիքների, ինչի հետևանքով կարող է խաթարվել բանակցության ընթացքը և հնարավոր է նույնիսկ, որ փչանան հարաբերությունները:

Սպառնալիքները ճնշման մի ձև են, իսկ ճնշում գործադրելու հետևանքով հաճախ ձեռք է բերվում սպասվածից տրամագծորեն հակառակ արդյունք. այն հրահրում է հակադարձ ճնշում: Մյուս կողմի որոշում կայացնելու գործընթացը դյուրին դարձնելու փոխարեն, ճնշման գործադրումը հաճախ շատ ա-

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 205**

վելի է դժվարացնում այն: Ի պատասխան արտաքին ճնշման՝ արհմիությունը, կոմիտեն, ընկերությունը կամ կառավարությունը կարող են միավորել իրենց ուժերը: Չափավորներն ու կոշտ կուրսի կողմնակիցները միավորվում են՝ դիմակայելու այն բանին, ինչն իրենց գնահատմամբ հարկադրանք պարտադրելու ապօրինի փորձ է: «Պե՞տք է արդյոք կայացնենք այս որոշումը» հարցը վերափոխվում է «Պե՞տք է արդյոք ենթարկվենք արտաքին ճնշմանը» հարցին:

Փորձառու բանակցողները հազվադեպ են դիմում սպառնալիքների: Նրանք դրանց կարիքը չունեն, քանի որ գոյություն ունեն անհրաժեշտ տեղեկությունները տեղ հասցնելու այլ ճանապարհներ: Երբ գտնում եք, որ տեղին է նկարագրել մյուս կողմի գործողությունների հնարավոր հետևանքները, ապա մատնանշեք նրանք, որոնք կարող են ի հայտ գալ ձեր կամքից անկախ, ոչ թե նրանք, որոնք կարող են տեղի ունենալ ձեր կամքից կախված: *Ջգուշացումները* շատ ավելի ողջամիտ են, քան սպառնալիքները և խոցելի էլ չեն հակադարձ սպառնալիքների կողմից. «Արժե՞ արդյոք ձախողել համաձայնության կայացումն այն դեպքում, երբ, ինչպես ինձ է թվում, մեծ է հավանականությունը, որ մամուլը կստիպի հրապարակել այս զգվելի պատմության մանրամասները: Հասարակական մաման հետաքրքրության առկայության պայմաններում չեմ պատկերացնում, թե ինչպե՞ս կարող ենք ողջամտորեն կանխել տեղեկատվության արտահոսքը: Համամի՞տ չեք»:

Որպեսզի սպառնալիքներն արդյունավետ ազդեցություն ունենան, անհրաժեշտ է, որ դրանք հաղորդվեն հստակորեն: Դուք երբեմն կարող եք ներգործել հաղորդակցման այդ ընթացքի վրա: Դուք կարող եք արհամարհել սպառնալիքները, կարող եք համարել անհիմն, շտապողականության մեջ ասված կամ պարզապես գործին չվերաբերող: Կարող եք նաև այնպես անել, որ սպառնալն ինքը վտանգավոր լինի: Ածխահանքերից մեկում, որտեղ սույն գրքի հեղինակներից մեկը միջնորդություն էր իրականացնում, տեղադրված պայթուցիչների



## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 207**

դիպենք դատարանում»: Ի՞նչ կարող եք ձեռնարկել, երբ մյուս կողմն ընդհանրապես հրաժարվում է բանակցել:

Առաջին. դիտարկեք մարտավարությունը որպես բանակցային մի հնարք. փորձ՝ օգտագործելու բանակցության մեջ մտնելու համաձայնությունը որպես սակարկային խաղաքարտ՝ էության շուրջ ինչ-որ զիջումներ կորզելու նպատակով: Մրա տարբերակներից մեկը նախապայմաններ սահմանելն է՝ որպես բանակցության մեջ մտնելու զին:

Երկրորդ. քննարկեք, թե ինչու են նրանք հրաժարվում բանակցել: Հաղորդակցության մեջ մտեք անմիջականորեն կամ երրորդ կողմի միջնորդությամբ: Մի գրոհեք նրանց, այն պատճառով որ հրաժարվում են բանակցել: Ավելի լավ է բացահայտեք, թե որոնք են բանակցությունից խուսափելու նրանց շահերը: Գուցե նրանց մտահոգում է, որ նստելով ձեզ հետ քննարկման սեղանի շուրջ, լրացուցիչ քաշ են հաղորդում ձեր կարգավիճակին: Միգուցե անձիք, ովքեր բանակցության մեջ կմտնեն ձեզ հետ, կորակվեն որպես «մեղմ» և քննադատության՞ կարժանանան: Գուցե նրանք կարծում են, որ բանակցությունը կսասանի նրանց շարքերում հաստատված, առանց այդ էլ անկայուն ներքին համախմբվածությունը կամ գուցե նրանք պարզապես չեն էլ հավատում, որ համաձայնությունն ընդհանրապես հնարավոր է:

Առաջարկեք մի քանի տարբերակներ, օրինակ՝ բանակցություններ երրորդ կողմի մասնակցությամբ, բանակցություններ նամակագրական հաղորդակցության եղանակով կամ ինչ-որ մասնավոր անձանց ներգրավմամբ, ասենք օրինակ՝ լրագրողների, որպեսզի նրանք քննարկում ծավալեն հիմնահարցի շուրջ (ինչպես տեղի ունեցավ Իրանի դեպքում):

Եվ վերջապես, պնդեք, որ կիրառվեն սկզբունքները: Արդյո՞ք նրանք ցանկանում են, որ դուք այս կերպ մտնեք խաղի մեջ: Ցանկանու՞մ են, որ դուք ևս նախապայմաններ առաջադրեք: Կցանկանա՞ն արդյոք նրանք, որ մյուսներն էլ հրաժարվեն բանակցել իրենց հետ: Որո՞նք են այն սկզբունքները, որ,



ըստ իրենց, պետք է կիրառվեն այս իրավիճակում:

**Ծայրահեղ պահանջներ:** Հաճախ որոշ բանակցողներ բանակցության հենց սկզբից ներկայացնում են ծայրահեղ առաջարկներ, օրինակ՝ առաջարկում են 75 հազար դոլար այն տան համար, որի արժեքն ակնհայտորեն 200 հազար դոլար է: Այս մոտեցման նպատակը ձեր սպասելիքները նվազեցնելն է: Նրանք կարծում են նաև, որ ծայրահեղ նախնական դիրքը կարող է հանգեցնել ավելի լավ վերջնական արդյունքի, հույսները դնելով այն բանի վրա, որ կողմերը վերջին հաշվով գնալու են փոխզիջումների իրենց դիրքերի միջև: Մինչդեռ այս մոտեցումը որոշ թերություններ ունի նույնիսկ նենգ բանակցողների համար: Ներկայացնելով ծայրահեղ պահանջներ, այն դեպքում, երբ չկա տարակարծություն, որ դրանք մերժվելու են, նրանք խաթարում են իրենց հանդեպ վստահությունը: Հետևաբար, բանակցության նման մեկնարկը կարող է նաև տապալել գործարքը. երբ նրանք մեկնարկում են չափազանց ցածր առաջարկից, դուք հավանաբար կմտածեք, որ չարժե նույնիսկ գործ ունենալ նրանց հետ:

Այս դեպքերում շատ լավ է գործում նրանց ուշադրությունը մարտավարության վրա սևեռելը: Պահանջեք, որ սկզբունքային արդարացում տան իրենց դիրքին, մինչև որ այն ծիծաղելի դառնա նույնիսկ իրենց համար:

**Աճող պահանջներ:** Բանակցության ընթացքում կողմերից մեկը կարող է իր յուրաքանչյուր զիջման դիմաց խստացնել նաև իր պահանջներից որևէ մեկը, ինչպես նաև վերստին անդրադառնալ այն հարցին, որն, ըստ ձեզ, արդեն կարգավորված էր: Այս մարտավարության առավելությունները հետևյալն են՝ այն նախ նվազեցնում է ամբողջական զիջման անհրաժեշտությունը և երկրորդ, հոգեբանական այնպիսի ազդեցություն է ապահովում, որի արդյունքում դուք ջանում եք արագ համաձայնություն կայացնել, բանի դեռ նա ավելի չի խստացրել իր պահանջները:

1971 թվականին Մալթայի վարչապետը Սեծ Բրիտա-

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 209**

նիայի հետ ծովային և օդային հենակայանների վճարի շուրջ բանակցությունների շրջանակներում կիրառեց հենց այս մարտավարությունը: Յուրաքանչյուր անգամ, երբ բրիտանացիներին թվում էր, թե համաձայնությունն այլևս ձեռք է բերված, նա ասում էր. «Այո, համաձայն եմ, սակայն կա մի փոքր խնդիր ևս», և այդ փոքր խնդիրը վերածվում էր 10 միլիոն կանխիկ վճարի կամ հենակայանի և նավաշինարանի անձնակազմի համար անժամկետ, պայմանագրային հիմունքներով երաշխավորված աշխատանքի:

Մարտավարությունը բացահայտելուց հետո այն անմիջապես դարձրեք նրանց ուշադրության առարկան, այնուհետև ընդմիջում վերցրեք, որպեսզի խորհեք, թե արդյոք ցանկանում եք շարունակել բանակցությունները և, եթե այո, ապա ինչ հիմունքներով: Այս կերպ դուք կխուսափեք պահային հակազդեցությունից և կընդգծեք, թե որքան լուրջ եք վերաբերվում նրանց այս վարվելակերպին: Այստեղ կրկին պնդեք սկզբունքների վրա, իսկ երբ հետ վերադառնաք, յուրաքանչյուր ոք, ով հետաքրքրված է խնդրի կարգավորմամբ, առավել լրջախոհ մոտեցում կցուցաբերի:

**Փակուղու մարտավարություններ:** Այս մարտավարությունը նկարագրված է Թոմաս Շելինգի հանրահայտ օրինակում, որտեղ պայթուցիկ նյութեր տեղափոխող երկու բեռնատար ավտոմեքենաներ մեծ արագությամբ միաշարք ճանապարհով սլանում են իրար հանդիման: Խնդիրը նրանում է, թե վրահաս վթարից խուսափելու համար բեռնատարներից որն է զիջելու ճանապարհը: Երբ բեռնատար ավտոմեքենաները բավականաչափ մոտենում են միմյանց, վարորդներից մեկը ցուցադրաբար պոկում է մեքենայի ղեկը և դուրս նետում պատուհանից: Երկրորդ բեռնատարի վարորդին մնում է միայն երկու ընտրություն. ավտովթարի եւ պայթյունի հեռանկարը, կամ էլ բեռնատարը ճամփեզրի առվի մեջ գցելու տարբերակը: Սա ծայրահեղ պարտավորությունների մարտավարության մի օրինակ է, որի նպատակն է ստեղծել այնպիսի մի իրավիճակ, որ-

տեղ զիջել ուղղակի անհնար է: Կարող է տարօրինակ թվալ, սակայն թուլացնելով վերահսկողությունը իրավիճակի վրա՝ դուք ուժեղացնում եք ձեր սակարկային դիրքը:

Այս մարտավարությունը մեծապես ընդունված է աշխատանքային հարաբերությունների կարգավորման շուրջ վարվող և միջազգային բանակցություններում: Արհմիության նախագահը բոցաշունչ ելույթ է ունենում իր ընտրողների առջև՝ խոստանալով, որ երբեք չի համաձայնվի աշխատավարձի բարձրացման 15 տոկոսից ցածր առաջարկի հետ: Այսպիսով, նա հայտնվում է մի իրավիճակում, որտեղ, եթե համաձայնվի 15 տոկոսից ցածր առաջարկի հետ, ապա կկորցնի դեմքը և վստահությունը: Հետևաբար ստիպված է առավել համոզիչ կերպով հորդորելու ձեռնարկության ղեկավարությանը, որ արհմիությանն ուղղակի անհրաժեշտ է աշխատավարձի 15 տոկոս ավելացում:

Սակայն փակուղու մարտավարությունն իրենից մի վտանգավոր խաղ է ներկայացնում: Դուք կարող եք մերկացնել մյուս կողմի բլեֆը և պարտադրել նրանց զիջումների գնալ, որոնք, այնուհետև, նրանք ստիպված են լինելու բացատրել իրենց կողմնակիցներին:

Ինչպես սպառնալիքների մարտավարությունը, այնպես էլ փակուղու մարտավարությունը կախված է հաղորդակցումից: Եթե մյուս բեռնատարի վարորդը չնկատի, որ դիմացի մեքենայի վարորդը դուրս է նետում մեքենայի ղեկը, կամ եթե նա մտածի, թե դիմացի մեքենան հավանաբար կառավարման վթարային համակարգ ունի, ղեկը պատուհանից դուրս նետելու գործողությունը չի ունենա սպասված ազդեցությունը: Այս դեպքում ընդհարումից խուսափելու ճնշումը հավասարապես կազդի երկու վարորդների վրա էլ:

Հետևաբար, ի պատասխան ծայրահեղ պարտավորությունների մարտավարության՝ դուք պետք է ի վիճակի լինեք ընդհատել հաղորդակցումը: Դուք կարող եք այնպես մեկնաբանել նրանց ստանձնած պարտավորությունը, որ դրա ազ-

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 211**

դեցությունը մեղմվի: «Այո, իհարկե, ես հասկանում եմ: Դուք մամուլով հայտարարել էիք, որ ձեր *նպատակը* 200 հազար դոլարի շուրջ համաձայնություն կայացնելն է: Ինչ խոսք, կարծում եմ յուրաքանչյուրս էլ ունենք մեր ցանկությունները: Չէի՞ք ցանկանա արդյոք ծանոթանալ իմ ցանկություններին»: Որպես այլընտրանք, կարող եք կատակել և փակուղին լուրջ չընդունել:

Դուք կարող եք դիմակայել մման մարտավարությանը՝ նաև հիմնվելով սկզբունքների վրա. «Լավ, Բո՛ք, ես հասկանում եմ, որ դուք հրապարակայնորեն հայտարարություն եք արել: Սակայն գործնականում ես երբեք չեմ զիջում ճնշմանը, զիջում եմ միայն փաստարկներին: Այժմ խոսենք խնդրի էության շուրջ»: Ինչ էլ որ ձեռնարկելու լինեք, խուսափեք ստանձնած պարտավորությունը քննարկման առանցքային հարցի վերածելուց: Մի դարձրեք այն հատուկ ուշադրության առարկա և, որպես հետևանք, մյուս կողմն ավելի բարյացակամորեն կզնա զիջումների:

**Անզիջում գործընկեր:** Ամենաընդունված բանակցային մարտավարություններից մեկը, որի օգնությամբ մյուս կողմը սովորաբար փորձում է արդարացնել իր անզիջում լինելը, այն է, երբ այդ կողմը ներկայացնողներից մեկն ասում է, որ ինքն անձամբ ոչ մի առարկություն չունի հիմնախնդրի շուրջ, մինչդեռ իր անզիջում գործընկերը թույլ չի տալիս իրեն համաձայնվել: «Սա միանգամայն պատճառաբանված առաջարկ է, ես համաձայն եմ: Սակայն կինս բացարձակապես չի համաձայնվում ինձ հետ այս հարցի շուրջ»:

Ճանաչեք մարտավարությունը: Որից հետո, մյուս բանակցողի հետ այն քննարկելու փոխարեն, փորձեք ստանալ նրա համաձայնությունը ներգրավված սկզբունքի առնչությամբ, անհրաժեշտության դեպքում՝ գրավոր, այնուհետև, եթե հնարավոր է, ուղղակիորեն խոսեք «անզիջում գործընկերոջ» հետ:

**Հաշվարկված հապաղում:** Հաճախ է պատահում, որ կողմերից մեկը փորձում է հետաձգել որոշման կայացումը մինչև

իր համար բարենպաստ պահը: Աշխատանքային պայմանների շուրջ բանակցողները հաճախ են հապաղում մինչև գործադուլ սկսելու հայտարարությամբ սահմանված վերջնաժամկետը լրանալու վերջին մի քանի ժամը՝ ապավինելով այն հավանականությանը, որ սահմանված վերջնաժամկետի հոգեբանական ճնշման տակ ղեկավարությունը կարող է ավելի զիջողական դառնալ: Դժբախտաբար նրանց հաշվարկները հաճախ չեն արդարանում, և հայտարարված վերջնաժամկետն անցնում է: Երբ այլևս գործադուլը սկսված է, ղեկավարությունն իր հերթին հավանաբար կորոշի սպասել ավելի հարմար պահի, օրինակ այնքան, մինչև արհմիության գործադուլի համար նախատեսված բյուջեն սպառվի: Բարենպաստ ժամանակին սպասելը բարձր ծախսեր պարունակող մի խաղ է:

Ի հավելումն հապաղման մարտավարությունները բացահայտելու և դրանց շուրջ բանակցելու մարտավարությանը՝ զուգահեռաբար խորհեք այնպիսի պայմաններ ստեղծելու մասին, որ մյուս կողմն ընկալի իրավիճակը՝ որպես հետզհետե կորսվող հնարավորություն: Եթե դուք ներկայացնում եք մի ընկերություն, որը մեկ այլ ընկերության հետ բանակցում է միավորվելու շուրջ, զուգահեռաբար սկսեք բանակցել նաև մի երրորդ ընկերության հետ՝ բացահայտելու նրանց հետ միավորվելու հնարավորությունը: Փնտրեք այնպիսի օբյեկտիվ հանգամանքներ, որոնցից օգտվելով կարող եք սահմանել վերջնաժամկետներ: Այդպիսի հանգամանքներ կարող են լինել հարկերը վճարելու վերջնաժամկետը, հոգաբարձուների խորհրդի տարեկան նիստը, պայմանագրի կամ օրենսդիր մարմնի նստաշրջանի ավարտը:

**«Վերցրեք կամ հեռացեք»:** Ըստ էության մյուս կողմին կոշտ ընտրության առջև կանգնեցնելու մեջ չկա անարդարացի որևէ բան: Իրականում ամերիկյան գործարար աշխարհի մեծ մասը ղեկավարվում է այս եղանակով: Երբ դուք մտնում եք հանրախանութ և տեսնում, որ լոբու պահածոյի տուփի վրա

## **Ի՞նչպես վարվել, երբ նրանք կեղտոտ հևարքներ են բանեցնում 213**

նշված է 75 ցենտ, դուք չեք փորձում բանակցել գնի շուրջ խանութի կառավարչի հետ: Սա գործարարությամբ զբաղվելու արդյունավետ մի մեթոդ է, սակայն այն բանակցություն չէ և ոչ էլ անմիջական քննարկումների արդյունքում որոշման կայացում: Եվ անարդարացի ոչինչ չկա նրանում, որ երկար բանակցություններից հետո, երբ նպատակադրվում եք ավարտել դրանք, ասեք. «Եթե ցանկանում եք, համաձայնվեք, եթե ոչ, ապա հեռացեք», թերևս անհրաժեշտ է միայն այդ արտահայտությանն առավել բարեկիրթ ձևակերպում տալ:

Որպես «վերցրեք կամ հեռացեք» մարտավարությունը ճանաչելու և դրա շուրջ բանակցելու այլընտրանք՝ սկզբում փորձեք անտեսել այն: Շարունակեք խոսել, կարծես ոչինչ չեք լսել, կամ փոխեք խոսակցության թեման, ասե՛նք՝ ներկայացնելով այլ լուծումներ: Եթե դուք, այնուամենայնիվ, որոշել եք քննարկել մարտավարությունը, արե՛ք այնպես, որ նրանք գիտակցեն, թե ինչ են ստիպված լինելու կորցնել, եթե համաձայնություն չկայացվի, և միևնույն ժամանակ փնտրեք դեմքը պահպանելու ճանապարհ, օրինակ, այնպես փոփոխեք հանգամանքները, որպեսզի նրանք ի վիճակի լինեն դուրս գալու այդ իրավիճակից: Այն բանից հետո, երբ ձեռնարկության ղեկավարությունը հրապարակում է իր վերջնական առաջարկը, արհմիությունը կարող է դիմել նրանց. «Վերջին անգամ դուք համաձայնվեցի՞ք բարձրացնել գինը 1,69 դոլարով այն ժամանակ, երբ մենք քննարկում էինք համատեղ ջանքերով գործարանի արտադրողականությունը բարձրացնելու հարցը»:

## **ՕՇ ԵՐՎՈՒՄ» և ½ՁՆՇ '»ձ**

Հաճախ դժվար է որոշել, թե ինչ է նշանակում բանակցել «բարեխղճորեն»: Տարբեր մարդկանց համար դրա սահմանագիծը տարբեր է: Այստեղ օգտակար կարող է լինել, եթե ինքներդ ձեզ հարց տաք. «Արդյոք մմա՞ն մոտեցում կբանեցնեի մտերիմ ընկերոջս կամ ընտանիքիս անդամներից որևէ մեկի հանդեպ: Եթե իմ ողջ ասածի և արածի ամբողջական վերլու-

ծությունը հայտնվի լրագրերում, արդյոք դա ինձ շփոթության չի՞ մատնի: Գրականության մեջ մման վարքն առավելապես հերոսների՞ն, թե՞ սրիկաներին է հարիր»: Այս հարցերի նպատակը ոչ թե արտաքին կարծիքի կարևորության ամրագրումն է, այլ ձեր անձնական ներքին արժեքների վրա լույս սփռելը: Գուր ինքներդ պետք է որոշեք՝ արդյոք ցանկանո՞ւմ եք կիրառել մի մարտավարություն, որն, ըստ ձեզ, անբարեխիղճ է և ոչ պատշաճ ու նաև չէիք ցանկանա, որ այդ կիրառվեր ձեր հանդեպ:

Օգտակար կարող է լինել, եթե բանակցության հենց սկզբում դիմեք մյուս կողմին. «Լսեք, գուցե ընդունված չէ այսպես վարվել, սակայն ես կցանկանայի իմանալ այն խաղի կանոնները, որ մենք պատրաստվում ենք խաղալ: Արդյո՞ք մենք երկուսս էլ ձգտում ենք գալ համաձայնության որքան հնարավոր է շուտ և հնարավորին չափ քիչ ջանքեր գործադրելով, թե՞ պատրաստվում ենք խաղալ «կոշտ սակարկություն», որտեղ հաղթում է ամենահամառը»: Ինչպես էլ վարվեք, պատրաստ եղեք պայքարելու կեղտոտ սակարկությունների մարտավարության դեմ: Գուր կարող եք նույնքան հաստատակամ լինել, որքան նրանք, նույնիսկ՝ առավել: Ավելի դյուրին է պաշտպանել սկզբունքը, քան ոչ ողջամիտ մարտավարությունը: Մի ստանձնեք գոհի դեր:

**IV -      ì° ð æ²´² ÛÆ   öà Ê² ð° Û**





## §Ծ՝ՕՁ՝ՅՅ՝Ի՛

1964 թվականին ամերիկացի մի տղամարդ իր 12-ամյա որդու հետ վայելում էին շաբաթօրյա հիասքանչ առավոտը՝ Լոնդոնի Հայդ Պարկում ֆրիզբի<sup>1</sup> խաղալով: Անգլիայում այդ ժամանակ քչերին էր ծանոթ ֆրիզբին, այնպես որ շուտով նրանց շուրջ զբոսնողների մի փոքր խումբ հավաքվեց՝ հետևելու այս տարօրինակ սպորտաձևին: Վերջապես, ցիլինդրով մի բրիտանացի մոտեցավ հորը.

– Ներեցեք, պարո՛ն, արդեն տասնհինգ րոպե է, ինչ հետևում եմ ձեզ: Ո՞վ է *հաղթում*:

Շատ դեպքերում հարցնել բանակցողին, թե ով է հաղթում, նույն է, թե հարցնել՝ ով է շահում ամուսնությունը: Եթե դուք տալիս եք այս հարցը ձեր ամուսնության մասին, ապա հաշվեք, որ արդեն տանուլ եք տվել չափազանց կարևոր մի բանակցություն, այն է՝ ինչպիսի՞<sup>օ</sup> խաղ պետք է խաղալ, ինչպե՞<sup>օ</sup>ս կառուցել հարաբերությունները միմյանց հետ և ինչպե՞<sup>օ</sup>ս վարվել ընդհանուր և տարամեն շահերի հետ:

Այս գիրքն այն մասին է, թե ինչպես «հաղթել» կարևոր այդ խաղում, այսինքն՝ ինչպես մեկնարկել տարածայնությունները հաղթահարելու լավագույն գործընթացը: Որպեսզի գործընթացը լավագույնը լինի, այն, անշուշտ, պետք է պատշաճ էական արդյունքներ արձանագրի: Հիմնախնդրի էության շուրջ հաղթանակը չի կարող լինել միակ նպատակը, թեև տանուլ տալն էլ, հհարկե, հարցի լուծում չէ: Թե՛ տեսությունը, թե՛ փորձը ցույց են տալիս, որ սկզբունքային բանակցության մեթոդը կարող է վերջիվերջո հանգեցնել այնպիսի էական արդյունքների, որոնք նույնքան լավ են, որքան բանակցային որևէ այլ ռազմավարության կիրառման արդյունքում ստացված լուծումները, կամ նույնիսկ ավելի լավը: Ավելին, մարդկային հարաբերությունների տեսանկյունից, ամենայն հավանականությամբ,

<sup>1</sup> ֆրիզբի- մի բանի սանտիմետր տրամագծով թեթև սկավառակ, որը խաղի մասնակիցները նետում են միմյանց (թարգ.)

այն առավել արդյունավետ և նվազ ծախսատար է: Մենք գտնում ենք, որ այս մեթոդը հարմար է կիրառության համար և հուսով ենք, որ դուք համամիտ կլինեք:

Սա, իհարկե, չի նշանակում, թե դյուրին է փոխել սովորությունները, տարանջատել հույզերը խնդրի էությունից կամ մյուս կողմին ներգրավել ընդհանուր հիմնախնդրի շուրջ խոհեմ լուծում մշակելու գործում: Ժամանակ առ ժամանակ, հավանաբար, անհրաժեշտ կլինի հիշեցնեք ինքներդ ձեզ, որ ձեր առաջին հաղթանակը բանակցության պատշաճ ճանապարհ գտնելն է, ճանապարհ, որը թույլ կտա ձեզ խուսափելու վատակամ արդյունքներով բավարարված զգալու և պարկեշտ մնալու միջև ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունից: Դուք կարող եք վայելել երկուսն էլ:

V - î²ê Ð²ðò ¶ðøÆ  
Ø²êÆÛ

## **Հարցեր անաչառության և «սկզբունքային» բանակցության մասին**

- Հարց 1. Երբևէ իմաստ ունի արդյո՞ք սակարկել դիրքերի շուրջ:
- Հարց 2. Ինչպե՞ս վարվել, երբ անաչառ չափորոշիչների շուրջ մյուս կողմի պատկերացումներն այլ են:
- Հարց 3. Պետք է արդյո՞ք անաչառ լինել, եթե չկա դրա անհրաժեշտությունը:

## **Մարդկանց հետ առնչվելուն վերաբերող հարցեր**

- Հարց 4. Ինչպե՞ս վարվել, երբ հիմնախնդիրը հենց մարդիկ են:
- Հարց 5. Պե՞տք է բանակցել անգամ ահաբեկիչների հետ կամ, ասենք, Հիտլերի նման ինչ-որ մեկի հետ: Ե՞րբ իմաստ ունի չբանակցել:
- Հարց 6. Ինչպե՞ս պետք է հարմարեցնեն իմ բանակցային մոտեցումը, որպեսզի այն հաշվի առնի մարդկանց անձնական առանձնահատկությունները, սեռերի, մշակութային և այլ բնույթի տարբերությունները:

## **Մարտավարությանը վերաբերող հարցեր**

- Հարց 7. Ինչպե՞ս գտնեն այս հարցերի պատասխանները. որտե՞ղ պետք է հանդիպենք, ո՞վ պետք է անի առաջին առաջարկը, որքա՞ն բարձրից պետք է սկսեն:
- Հարց 8. Ավելի հստակ, տարբերակներ առաջադրելուց ինչպե՞ս անցնեն պարտավորություններ ստանձնելուն:
- Հարց 9. Ինչպե՞ս փորձարկեն այս գաղափարներն առանց մեծ ռիսկի դիմելու:

## **Հարցեր իշխանության մասին**

- Հարց 10. Կարո՞ղ է, արդյոք, բանակցելու իմ եղանակը փոփոխել որևէ բան, եթե մյուս կողմն ավելի ուժեղ է: Ինչպե՞ս մեծացնեն իմ բանակցային ուժը:

# Ի՞նչ է Ն՞որոշումը և Ս՞տույգը

## Հարցեր անաչառության և «սկզբունքային» բանակցության մասին

### Ճորճ 1. «Պատճառները և Ստույգը»-ի մասին Վերջին Գրքի մասին:

Գիրքային սակարկություն վարելը դժվար չէ, ուստի զարմանալի չէ, որ մարդիկ հաճախ են դրան դիմում: Այն չի պահանջում որևէ նախապատրաստական աշխատանք, հասկանալի է՝ մեծամասնության համար (երբ միմյանց լեզուն չեք հասկանում, դուք, երբեմն, կարող եք սակարկել նույնիսկ ժեստերի օգնությամբ), իսկ որոշ դեպքերում այն երաշխավորված է և կանխատեսելի: Ի հակադրություն դրան՝ դիրքերի հետևում շահեր որոնելը, փոխշահավետ տարբերակներ առաջադրելը և օբյեկտիվ չափանիշներ փնտրելն ու կիրառելը ծանր աշխատանք են ենթադրում, իսկ երբ մյուս կողմն անհիմն համառություն է ցուցաբերում, պահանջվում է նաև հուզական զսպվածություն և հասունություն:

Սկզբունքային բանակցություն վարելիս, ըստ էության յուրաքանչյուր դեպքում, երկու կողմերն էլ կարող են ավելի լավ արդյունք գրանցել իրենց համար: Խնդիրն այստեղ այն է, թե արդյոք այդ բանակցությունն արժի՞նքներով լրացուցիչ ջանքերին: Ներկայացնենք դիտարկման արժանի մի բանի հարցեր.

**Որքա՞ն կարևոր է խուսափել կամայական արդյունքից:** Երբ բանակցում եք, թե ինչ խորության վրա պետք է կառուցվի ձեր տան հիմքը (ինչպես հինգերորդ գլխում ներկայացված օրինակում), դուք անշուշտ չեք ցանկանա սակարկել կամայական դիրքերի շուրջ՝ անկախ այն բանից, թե որքան դյուրին

կարող էր լինել համաձայնության կայացումը: Նույնիսկ երբ դուք բանակցում եք իր տեսակի մեջ եզակի հնաճ մի ծաղկաման գնելու շուրջ, որի պարագայում հազիվ թե հնարավոր լինի գտնել օբյեկտիվ չափանիշներ, հավանաբար ճիշտ կլինի, եթե փորձեք բացահայտել առևտրային գործակալի շահերը և փնտրեք ստեղծագործական տարբերակներ: Այնուամենայնիվ, բանակցային մոտեցումն ընտրելու հարցում ուշադրության արժանի գործոններից մեկն այն է, թե որքան է ձեզ հուզում հիմնախնդրի էության շուրջ լուծում գտնելու հարցը: Ռիսկը շատ ավելի բարձր կլինի, եթե բանակցեք հասարակական նշանակության մի կառույցի հիմքի խորության շուրջ, քան՝ գործիքների պահեստի, և առավել մեծ, եթե այս գործարքը նախադեպ է ստեղծելու ապագա գործարքների համար:

**Ի՞նչ բարդություն ունեն խնդիրները:** Որքան ավելի բարդ է խնդրի էությունը, այնքան ավելի պակաս խելամիտ է ներգրավվել դիրքային սակարկության մեջ: Բարդությունը պահանջում է շահերի (որոնք կարող են լինել ընդհանուր, կարող են համաձայնեցվել ստեղծագործաբար) մանրագնի՞ն վերլուծություն, իսկ այնուհետև՝ մտքային գրոհների անցկացում: Այն չափով, որ կողմերն իրենց ներգրավված են զգում հիմնախնդրին լուծում առաջադրելու համատեղ գործընթացում, նույն չափով դյուրին կլինի իրագործել թե՛ մեկը, թե՛ մյուսը:

**Որքա՞ն կարևոր է պահպանել պատշաճ աշխատանքային հարաբերություններ:** Եթե մյուս կողմը ձեր մշտական հաճախորդն է, նրա հետ շարունակական հարաբերությունների պահպանումը կարող է ավելի կարևոր լինել ձեզ համար, քան որևիցե գործարքի արդյունքը: Սա չի նշանակում, թե դուք պետք է պակաս հաստատական լինեք ձեր շահերին հետամուտ լինելու գործում, այնուամենայնիվ ենթադրում է, որ պետք է խուսափեք այնպիսի մարտավարությունից, ինչպիսիք են սպառնալը կամ վերջնագրեր ներկայացնելը, որոնք պարունակում են հարաբերությունները փչացնելու մեծ վտանգ: Խնդրի էության շուրջ բանակցելը թույլ է տալիս խուսափել

ընկրկելու կամ մյուս կողմին զայրացնելու միջև ընտրություն կատարելու անհրաժեշտությունից:

Դիրքերի շուրջ պարզ սակարկությունը կարող է գերազանց աշխատել, օրինակ, անձանոթների միջև մեկ հիմնախնդրի շուրջ բանակցություններում, որոնց դեպքում շահերը բացահայտելու հետ կապված գործարքային ծախսերը կարող են չափազանց բարձր լինել, և որտեղ յուրաքանչյուր կողմ պաշտպանված է մրցակցային հնարավորություններով: Սակայն, երբ քննարկումն սկսում է դոփել տեղում, պատրաստ եղեք փոխելու մեխանիզմը: Սկսեք պարզաբանել հիմքում ընկած շահերը:

Ձեր ուշադրության առարկա պիտի դառնա նաև մյուսների հետ ձեր փոխհարաբերությունների վրա այս բանակցության ազդեցության խնդիրը: Արդյոք հնարավո՞ր է, որ այս բանակցությունն ազդի ձեր՝ որպես բանակցողի հեղինակության վրա և, հետևաբար, ինչպիսի՞ն է մյուսների մոտեցումը ձեզ հետ բանակցելու հարցում: Այս պարագայում, ի՞նչ ազդեցություն կցանկանալիք, որ բանակցությունն ունենար:

**Որո՞նք են մյուս կողմի ակնկալիքները և որքա՞ն դժվար է դրանք փոփոխել:** Աշխատանքի կառավարման և շատ այլ ոլորտներում կողմերն ունեն երկարատև պայքարի և գրեթե ծիսակարգային դարձած դիրքային սակարկությունների մեծ փորձ: Յուրաքանչյուր կողմ դիտարկում է մյուս կողմին որպես «թշնամու», իսկ իրավիճակը՝ գրոյական հանրագումարով մի խաղ՝ անտեսելով հարվածների, լոկաուտների և վատ զգացողությունների երկուստեք վիթխարի ծախսերը: Այսպիսի իրավիճակում հիմնախնդրին լուծումներ առաջադրելու համատեղ գործընթաց հաստատելն այնքան էլ դյուրին չէ, չնայած այն կարող է ավելի կարևոր լինել: Անգամ իրավիճակը փոփոխել ցանկացող կողմերը գտնում են, որ իրականում չափազանց դժվար է ձերբազատվել հին սովորություններից. գրոհելու փոխարեն լսել, վիճելու փոխարեն մտքային գրոհ անցկացնել և նախքան խոստումներ տալը հետազոտել շահերը: Որոշ կող-



մեր, սևեռվելով հակադրվելու վրա, թվում է, ի վիճակի չեն խորհելու այլընտրանքային մոտեցումների շուրջ, քանի դեռ չեն հասել փոխադարձ ոչնչացման եզրին, իսկ որոշներն ի վիճակի չեն լինում անգամ այդ դեպքում: Այս իրավիճակում ձեզ անհրաժեշտ կլինի մշակել մի իրատեսական ժամանակացույց, որի շրջանակներում հնարավոր է իրականացնել փոփոխություններ, և որը երբեմն կարող է բաղկացած լինել մի քանի ամբողջական բանակցություններից: Ջեներալ Մոթորսի և Յունայթեդ Աութ Ուորքերների համար իրենց բանակցությունների հիմնարար կառուցվածքի մեջ փոփոխություն մտցնելու նպատակով անհրաժեշտ եղավ կնքել չորս պայմանագիր, և այնուամենայնիվ յուրաքանչյուր կողմում կան անձիք, ովքեր այդպես էլ չեն հարմարվում նոր կարգին:

**Բանակցային գործընթացի ո՞ր փուլում եք գտնվում:** Դիրքերի շուրջ սակարկությունը միտում ունի արգելակելու համատեղ օգուտների փնտրտույրը: Շատ բանակցություններում կողմերի ձեռքբերումները լինում է այն, որ «քանկարժեք նյութի մեծ մասը թողնում են անմշակ»: Դիրքային սակարկությունը նվազ վնասակար է, երբ սակարկում եք այն քանից *hutton*, երբ այլևս ճանաչել եք միմյանց շահերը, առաջադրել եք փոխշահավետ տարբերակներ և քննարկել եք անաչառ լինելու համապատասխան չափորոշիչները:

**Ծ՞նո՞ 2. *ÆÝǻǻ»±ë í³ñí»É, »ñµ ³Ý³ǻ³é ā³±ǻñáBCǻÝ»ñÇ Βáóñç ÛÙáóë ÍáÕÛÇ á³í»ñ³óáóÛÝ»ñÝ ³ÙÉ »Ý:***

Բանակցություններից շատերում անհնար է լինելու գտնել միակ «ճշմարիտ» կամ «ամենասանաչառ» լուծումը. անաչառությունը գնահատելու նպատակով մարդիկ առաջ են քաշելու տարբեր չափորոշիչներ: Այնուամենայնիվ, արտաքին չափորոշիչների կիրառումը կարող է բարելավել սակարկությունը երեք եղանակներով. նույնիսկ այն արդյունքը, որը բնորոշվում է անաչառության մասին ունեցած և հասարակական փորձից քաղված հակասական չափորոշիչներով, հավանաբար ավելի

խոհեմ է, քան որևէ կամայական արդյունք: Չափորոշիչների կիրառումը նվազեցնում է «գիջումներով» պայմանավորված ծախքերը. շատ ավելի դյուրին է համաձայնվել հետամուտ լինելու սկզբունքին կամ մի որևէ անկախ չափորոշիչի, քան ընկրկելու մյուս կողմի դիրքից բխող պահանջի առջև: Եվ վերջապես, ի տարբերություն կամայական դիրքերի, չափորոշիչները կարող են լինել առավել կամ նվազ համոզիչ:

Երիտասարդ իրավաբանի և Ուոլ Սթրիթի իրավաբանական գրասենյակի միջև աշխատավարձի շուրջ վարվող բանակցությունում, օրինակ, անհեթեթ կհնչեր, եթե գործատուն ասեր. «Չեմ կարծում, թե դուք մտածում եք, որ ինձնից առավել խելացի եք: Հետևաբար, ես ձեզ կառաջարկեմ այն նույն աշխատավարձը, որ ես ստանում էի, երբ սկսեցի իմ մասնագիտական գործունեությունը 40 տարի առաջ՝ չորս հազար ԱՄՆ դոլար»: Երիտասարդն, իհարկե, մատնացույց կանի տարիների ընթացքում աշխատավարձի վրա ինֆլացիայի ազդեցությունը և կառաջարկի կիրառել աշխատավարձի ժամանակակից դրույքաչափեր: Իսկ եթե գործատուն առաջարկի օգտագործել Դեյթոնում<sup>1</sup> կամ Դես Մոյնեստում<sup>2</sup> երիտասարդ իրավաբանների համար ներկայում կիրառվող աշխատավարձի միջին դրույքաչափը, երիտասարդ իրավաբանը կնշի, որ առավել համապատասխան չափորոշիչը, թերևս, Մանհեթենի համանման հեղինակավոր ընկերությունների կողմից երիտասարդ իրավաբաններին վճարվող աշխատավարձի միջինն է:

Սովորաբար մի չափորոշիչը մյուսից ավելի համոզիչ կարող է լինել այնքանով, որքանով այն առավել տեղին է կիրառվում, առավել ընդունված է և անմիջականորեն կապված է ժամանակի, տեղի և այլ հանգամանքների հետ:

**«Լավագույն» չափորոշիչի շուրջ համաձայնության գալու անհրաժեշտություն չկա:** Արժեքների, մշակույթի, փորձի և

<sup>1</sup> Քաղաք ԱՄՆ Օհայո նահանգում (թարգ.)

<sup>2</sup> ԱՄՆ Այովա նահանգի մայրաքաղաքը (թարգ.)

ընկալումների միջև տարբերություններն են, հավանաբար, որ ստիպում են կողմերին չհամաձայնվելու տարբեր չափորոշիչների համապատասխան առավելությունների շուրջ: Եթե անհրաժեշտ լիներ համաձայնություն կայացնել, թե չափորոշիչներից որն է «լավագույնը», բանակցության կարգավորումը կդառնար անհնար: Հետևաբար, չափանիշների շուրջ համաձայնություն կայացնելու անհրաժեշտություն չկա: Չափանիշներն ընդամենը գործիք են կողմերի ձեռքում, որոնք կարող են օժանդակել նրանց՝ հանգելու մի համաձայնության, որն ավելի շահավետ կլինի, քան համաձայնություն չկայացնելը: Արտաքին չափորոշիչների կիրառումը հաճախ օգնում է նեղացնել տարածայնությունների շրջանակը և կարող է օժանդակել՝ ընդարձակելու հնարավոր համաձայնության ոլորտը: Եվ երբ չափորոշիչները բարելավված են այնչափ, որ այլևս դժվար է համոզիչ կերպով հիմնավորել, թե այս մեկն առավել պիտանի է, քան մյուսը, կողմերը մնացած տարածայնությունները հարթելու նպատակով կարող են ուսումնասիրել փոխզիջման հնարավորությունները կամ դիմել անաչառ ընթացակարգերին: Նրանք կարող են վիճակ զցել, միջնորդ ներգրավել կամ փոխադարձ զիջումների գնալ:

**ԹՅՈՒՑ 3.** *ä»ïù ¿ ³ñ¹Ùá±ù ³Ý³ã³é ÉÇÝ»É, »Ã» äï³ ¹ñ³ ³ÝÑñ³-  
Ã»ßiáõÃÙáõÝÁ:*

Սույն գիրքը ճշմարիտի և սխալի շուրջ բարոյախոսական քարոզ չէ. սա գիրք է բանակցության ընթացքում հաջողության հասնելու մասին: Մենք չենք առաջարկում, որ ձեզ անհրաժեշտ է բարեխիղճ լինել հանուն բարեխիղճ լինելու (և ոչ էլ փորձում ենք հետ պահել ձեզ ձեր մտադրություններից)<sup>1</sup>: Մենք

<sup>1</sup> Մենք կարծում ենք, որ բացի նրանից, որ ձեզ է տրամադրվում բանակցային մի բազմակողմանի մեթոդ, որի օգնությամբ դուք կարող եք հասնել այն ամենին, ինչին ձգտում եք, սկզբունքային բանակցությունը կարող է օժանդակել աշխարհն առավել հանելի մի վայրի վերածելու գործին: Այն նպաստում է մարդկանց միջև փոխըմբռնման հաստատմանը, լինեն նրանք ծնող և երեխա, աշխատող և գործատու, թե արաբ և իսրայելցի: Շահերի և ստեղծագործական տարբերակների

չենք ենթադրում, որ դուք պետք է տեղի տաք վիճարկելի անաչառություն պարունակող առաջին առաջարկին: Մենք չենք ենթադրում նաև, որ դուք երբևէ չպետք է պահանջեք ավելին, քան այն, ինչը դատավորի կամ երդվյալների դատարանի կողմից որակվել է որպես անաչառ: Մենք պնդում ենք միայն, որ առաջարկի անաչառությունը քննարկելու համար օբյեկտիվ չափորոշիչներ կիրառելը մի մոտեցում է, որը կարող է ինչպես օժանդակել ձեզ ձեռք բերելու այն, ինչին արժանի եք, այնպես էլ պաշտպանելու ծնկի գալուց:

Եթե դուք ցանկանում եք ավելին, քան կարող եք արդարացնել անաչառության տեսանկյունից և գտնում եք, որ, որպես կանոն, ի վիճակի եք համոզելու մյուսներին տալ ձեզ ձեր ուզածի չափ, ապա այս գրքում բերված առաջարկներից ոչ բոլորը ձեզ լիովին օգտակար կթվան: Մինչդեռ մեզ հանդիպած բանակցողներից շատերը հաճախ մտավախություն ունեն, որ բանակցության ընթացքում ձեռք են բերելու *ավելի քիչ*, քան պետք է, կամ փչացնելու են հարաբերությունները, եթե շարունակեն պնդել իրենց արժանին ստանալու վրա: Այս գրքում զետեղված գաղափարները նպատակ ունեն ցույց տալու ձեզ, թե ինչպես կարող եք ձեռք բերել այն, ինչի իրավունքը դուք վաստակել եք՝ պահպանելով պատշաճ հարաբերություններ մյուս կողմի հետ:

Այնուամենայնիվ, երբեմն ձեզ կարող է հնարավորություն ընձեռնվել ձեռք բերելու ավելին, քան, ըստ ձեզ, արդեն իսկ

վրա սևեռվելը օգնում է մեծացնել բավարարվածությունը և նվազեցնել կորուստները: Անաչառության չափորոշիչներին վստահելը և *երկու* կողմերի շահերը բավարարելուն ուղղված ջանքերն օգնում են ձեռք բերել համաձայնություններ, որոնք կայուն են, վերածվում են պատշաճ նախադեպի և ձևավորում են տևական հարաբերություններ: Երբ գործ ունեք անհատների և ազգերի միջև տարաձայնությունների հետ, ապա բանակցության շրջանակներում որքան ավելի է խնդրին լուծում տալու մոտեցումը վերածվում նորմի, այնքան ավելի են նվազում հակամարտության ծախսերը: Նշված սոցիալական օգուտներից գատ, հավանաբար կբացահայտեք, որ կիրառելով այս մոտեցումը, սեփական անձը բավարարելու ճանապարհով, ծառայեցնում եք այն արդարության և հոգածության արժեքներին:

անաչառ էր: Արդյո՞ք պետք է վերցնեք այդ: Մեր կարծիքով՝ ո՛չ առանց մանրագնին խորհրդածելու, քանի որ այս դեպքում խաղաղությքը շատ ավելի մեծ է, քան պարզապես բարոյական ինքնորակման շուրջ ձեր ընտրությունը: (Այն հավանաբար նույնպես արժանի է հանգամանալի քննարկման, սակայն այդ ուղղությամբ խորհրդատվությունը տվյալ գրքի նպատակը չէ): Երբ ընձեռնված է հնարավորություն ձեռք բերելու ավելին, քան, ըստ ձեզ, արդեն իսկ անաչառ է, դուք պետք է կշռեք վրահաս հաջողության հնարավոր օգուտները հանդեպ հնարավոր ծախսերի:

**Որքա՞ն արժեքավոր է տարբերությունը ձեզ համար:** Ո՞րն է այն առավելագույնը, որ ինքներդ ձեզ համար կարող եք համարել անաչառ: Պարզապես որքա՞ն կարևոր է ձեզ համար տվյալ չափորոշիչը գերազանցելը: Կշռեք ձեր օգուտները և հնարավոր ծախսերը, (որոնցից որոշները ներկայացվում են վարը), իսկ այնուհետև խորհեք՝ արդյո՞ք չեն կարող լինել ավելի լավ տարբերակներ: (Օրինակ, կարելի է արդյո՞ք առաջարկվող գործարքն իրագործել այնպես, որ մյուս կողմն ընկալի իրեն՝ որպես ձեզ լավություն անող, ոչ թե որպես կողոպտվող):

Խոհեմ կլիներ նաև, եթե խորհեիք, թե որքան մեծ է օգուտներ ունենալու հավանականությունը: Գուցե ինչ-որ բան ձեր ուշադրությունից դո՞ւրս է սպրդել: Արդյո՞ք մյուս կողմն այդ աստիճան կույր է: Շատ բանակցողներ չափազանց լավատես են, երբ ենթադրում են, որ իրենք ավելի խելացի են, քան իրենց հակառակորդները:

**Արդյո՞ք կայուն կլինի ոչ անաչառ արդյունքը:** Եթե հետագայում մյուս կողմն որոշի, որ համաձայնությունն անաչառ չէ, նա հավանաբար չի ցանկանա իրագործել այդ: Ի՞նչ ծախսեր կարող է պարունակել համաձայնությունը պարտադրելու կամ այն մեկ այլ համաձայնագրով փոխարինելու փորձը: Եթե դատական ատյանները գտնեն, որ համաձայնությունն «անարդար» է, կարող են հրաժարվել դրա իրագործումն ապահովելու նպատակով հարկադրանքի միջոց-

ներ սահմանելուց:

Ձեզ անհրաժեշտ է դիտարկել նաև, թե ինչ փուլում է բանակցային գործընթացը: Ոչ մի գերնպաստավոր փորձնական համաձայնություն իրենից արժեք չի ներկայացնի, եթե հանկարծ մյուս կողմն արթնանա և մերժի այն, նախքան համաձայնագրի վերջնականացումը: Իսկ եթե մյուս կողմը միջադեպից հետևություններ է անում, որ դուք վստահության արժանի չեք և փորձում եք օգուտ քաղել իրենցից, ծախքերը կարող են չսահմանափակվել տվյալ համաձայնության որոշակի պայմաններով:

**Ի՞նչ վնաս կարող է պատճառել ոչ անաչառ արդյունքը կողմերի հարաբերություններին:** Որքա՞նով է հավանական, որ դուք նույն կողմի հետ կրկին կնստեք բանակցային սեղանի շուրջ: Այնուամենայնիվ, եթե դա տեղի ունենա, ապա ինչպիսի՞ վտանգի առջև կհայտնվեք դուք, եթե նրանք որոշեն «վրեժ-խնդիր լինել»: Ի՞նչ տեղի կունենա ձեր մասին մյուսների ունեցած կարծիքի և մասնավորապես անաչառ գործչի ձեր հեղինակության հետ: Գուցե այդ անբարենպաստ ազդեցությունն ավելի էական կորուստներ բերի, քան ձեր անմիջական օգուտներից հրաժարվելը:

Անաչառ գործչի կայուն համբավն իրենից մի յուրօրինակ արժեք կարող է ներկայացնել: Այն կարող է երևան հանել ստեղծագործական համաձայնությունների մի մեծ ոլորտ, որոնց կայացումն անհնար կլիներ, եթե մյուսները չվստահեին ձեզ: Շատ ավելի հեշտ է կորցնել այսօրինակ հեղինակությունը, քան՝ ձեռք բերել:

**Կտանջի՞ արդյոք ձեր խիղճը ձեզ:** Հնարավո՞ր է արդյոք, որ դուք հետագայում գղջաք կայացված համաձայնության համար՝ համարելով, որ անարդարացիորեն օգտվել եք ինչ-որ մեկի ընձեռած հնարավորությունից: Գիտարկենք զբոսաշրջիկի օրինակը, ով մի հիասքանչ քաշմիրյան գորգ էր գնել մի ընտանիքից, որը դրա վրա աշխատել էր մի ամբողջ տարի: Նա խոստացել էր, որ կվճարի գերմանական մարկով, մինչդեռ, այ-

նուիետ վճարումն իրականացրել էր Երկրորդ համաշխարհային պատերազմին նախորդող Վեյմարյան ժամանակաշրջանի արժեզրկված դրամով: Նա միայն այն պահին սկսեց գիտակցել, թե ինչպես էր վարվել այս ընտանիքի հանդեպ, երբ վերադառնալով տուն՝ պատմեց այս պատմությունն իր ցնցված ընկերներին: Ժամանակի ընթացքում իր գեղեցիկ գորգի լոկ տեսքն անգամ սրտխառնոց էր առաջացնում իր մոտ: Ինչպես այս զբոսաշրջիկը, նույնպես և շատ այլ մարդիկ հայտնաբերում են, որ կյանքում փողից և մյուս կողմին «պարտության մատնելուց» բացի իրենք արժևորում են նաև շատ այլ բաներ:

## **Մարդկանց հետ առնչվելուն վերաբերող հարցեր**

**Թ՞ն՞ 4. *ÆÝǎǎ»±ē í³ñí»É, »ñµ ÑÇÙÝ³ËÝ¹ÇñÁ Ñ»Ýó Û³ñ¹ÇĪ*  
»Ý:**

Որոշ մարդկանց մեկնաբանությամբ «Տարանջատեք մարդկանց հիմնախնդրից» դրույթը նշանակում է պարտակել մարդկային գործոնը: Մինչդեռ մենք կցանկանայինք շեշտել, որ բացարձակորեն այդ չէ, որ ի նկատի ունենք: Մարդկային գործոնը երբեմն ավելի մեծ ուշադրություն է պահանջում, քան հիմնախնդրի էությունը: Մարդկանց բնական հակվածությունը դեպի պաշտպանական և հակազդող վարքն է պատճառներից մեկը, որ շատ բանակցություններ ձախողվում են, երբ այլ պայմաններում համաձայնություն կայացնելը իմաստ կունենար: Եթե բանակցության ընթացքում որոշում եք անտեսել մարդկային գործոնը, այսինքն՝ թե ինչպիսին է ձեր վերաբերմունքը դեպի մյուս կողմը, դուք դրանով որոշակի ռիսկի եք դիմում:

Անկախ այն բանից՝ մարդկային գործոնը ձեզ անհանգրստացնող հարցերից մեկն է, թե ձեր բանակցության հիմնառանցքը՝ մեր հիմնական խորհուրդը նույնն է:

**Ձևավորեք աշխատանքային հարաբերություններ՝ ան-**

**Կախ համաձայնության կամ անհամաձայնության առկայությունից:** Որքան ավելի է խորանում ձեր անհամաձայնությունը ինչ-որ մեկի հետ, այնքան ավելի կարևոր է դառնում պահպանել անհամաձայնության շուրջ պատշաճ քննարկումներ վարելու կարողությունը: Պատշաճ աշխատանքային հարաբերությունները նրանք են, որոնց շրջանակներում հնարավոր է հաղթահարել տարաձայնությունները: Նման հարաբերություններ հնարավոր չէ ձեռք բերել էական զիջումների գնով կամ ձևացնելով, թե գոյություն չունեն տարաձայնություններ: Փորձը ցույց է տալիս, որ զիջումներ անելը հաճախ չի օգնում: Ներկայում չարդարացված զիջումների դիմելով՝ քիչ հավանական է, որ ապագայում դժվարությունները հաղթահարելն ավելի դյուրին կդառնա: Դուք կարող եք մտածել, թե հաջորդ անգամ զիջում կատարելու հերթը նրանցն է, նրանք էլ, հավանաբար, համոզված են, որ եթե բավականաչափ համառ գտնվեն, դուք կրկին կընկրկեք: (Գերմանիայի կողմից Սուդեթը<sup>1</sup> զավթելու փաստի հետ Նեվիլ Չեմբերլենի հաշտվելն, ինչպես նաև այնուհետև Հիտլերի կողմից ողջ Չեխոսլովակիայի զավթմանը ռազմական հակահարված չտալը համոզվածություն հաղորդեց նացիստներին, որ պատերազմի առիթ չի դառնա նաև ներխուժումը Լեհաստան):

Դուք չպետք է նաև, վտանգելով հարաբերությունները, փորձեք էական զիջում պարտադրել: («Եթե իրոք մտածեիք իմ մասին, ապա տեղի կտայիք»): «Եթե չհամաձայնվեք ինձ հետ, մեր հարաբերությունները չեն կարող շարունակվել»): Անկախ այն բանից, հաջողվում է տվյալ պահին զիջում կորզելու համար նպատակին ծառայեցնել նման հնարքը, թե ոչ՝ այն վնասելու է հարաբերությունները: Այս դեպքում արդեն երկու կողմերի համար շատ ավելի դժվար կլինի քննարկել ապագա տարաձայնությունները:

Անշուշտ, էությանը վերաբերող հարցերը պետք է *քակվեն*

<sup>1</sup> Սուդեթ – տարածք Հյուսիսային Չեխիայում, Սուդեթյան լեռներում (թարգ.)



հարաբերություններից և գործընթացային խնդիրներից: Հնարավոր համաձայնության բովանդակությունը պետք է տարանջատվի այն խնդիրներից, թե ինչպես եք դուք քննարկում այն կամ ինչպես եք առնչվում մեկդ մյուսի հետ: Նշված խնդիրներից յուրաքանչյուրը վեր է հանում հարցեր, որոնց շուրջ անհրաժեշտ է բանակցել՝ ըստ յուրաքանչյուրի բովանդակության: Ներքոհիշյալ աղյուսյակն արտացոլում է տարբերությունները.

**¾áõÃÛ³ÝÁ í»ñ³μ»ñáÕ Ñ³ñó»ñ**

- Ժամկետներ
- Պայմաններ
- Գներ
- Ամսաթվեր
- Քանակություն
- Պարտավորություններ

**Đ³ñ³μ»ñáõÃÛáõÝÝ»ñÇÝ í»ñ³μ»ñáÕ Ñ³ñó»ñ**

- Հավասարակշռություն հույզերի և բանականության միջև
- Հաղորդակցության անկաշկանդություն
- Վստահության և հուսալիության աստիճան
- Ընդունելու (մերժելու) պատրաստական կեցվածք
- Համապատասխան շեշտադրում համոզելու (կամ հարկադրելու) վրա
- Փոխըմբռնման աստիճան

Մարդիկ հաճախ ենթադրում են, թե բարյացակամ հարաբերություններ ապահովելու և պատշաճ էական արդյունք ձեռք բերելու միջև գոյություն ունի փոխզիջման տարր: Մենք համաձայն չենք դրա հետ: Պատշաճ աշխատանքային հարաբերությունները հակված են ավելի դյուրին դարձնելու

պատշաճ էական արդյունքի ձեռք բերումը (երկու կողմերի համար): Պատշաճ էական արդյունքներն իրենց հերթին հակված են ավելի բարյացակամ դարձնելու աշխատանքային հարաբերությունները:

Երբեմն հնարավոր է, որ համաձայնություն կայացնելու համար գոյություն ունենան հիմնավոր պատճառներ, թեև դուք համոզված եք, որ անաչառության տեսանկյունից դրանք այդքան էլ պատշաճ չեն: Օրինակ, եթե արդեն իսկ ձևավորել եք գերազանց աշխատանքային հարաբերություններ, ապա հնարավոր է, որ նպատակահարմար գտնեք զիջման գնալու խնդիրներից մեկի շուրջ՝ վստահ լինելով, որ ապագայում համապատասխան անհրաժեշտության դեպքում մյուս անձը կգիտակցի, որ «պարտական է ձեզ» և կհատուցի ձեզ փոխադարձ բարեհաճությամբ: Հնարավոր է նաև, ամեն ինչ հաշվի առնելով, խելամտորեն որոշեք, որ չարժի պայքարել մեկ կամ ավելի հարցերի համար: Մեր կարծիքն այն է, որ չպետք է տեղի տաք՝ փորձելով լավացնել հարաբերությունները:

**Բանակցեք հարաբերությունների շուրջ:** Երբ, ի հեճուկս աշխատանքային հարաբերություններ հաստատելու և տարածայնությունների էության շուրջ բանակցելու ձեր ջանքերի, մարդկային գործոնը դեռևս մնում է չհաղթահարված, բանակցեք դրանց շուրջ՝ ըստ *իրենց* էության: Ներկայացրեք մյուս կողմի գործելակերպին առնչվող ձեր մտահոգությունները և քննարկեք դրանք այնպես, ինչպես կքննարկեիք էական տարածայնությունները: Խուսափեք նրանց մեղադրանքներ ներկայացնելուց կամ նրանց շարժառիթները վիճարկելուց: Ավելի լավ է, ներկայացրեք ձեր ընկալումներն ու զգացողությունները և հետաքրքրվեք, թե ինչպիսին են նրանց ընկալումներն ու զգացողությունները: Որոշելու համար, թե ինչպես եք պատրաստվում գործ ունենալ միմյանց հետ, առաջարկեք արտաքին չափորոշիչներ կամ անաչառ սկզբունքներ և հրաժարվեք ընկրկել ճնշման մարտավարությունների հան-

դեպ: Քննարկումը ծավալեք այնպես, որ այն ուղղված լինի դեպի ապագան, ոչ թե դեպի անցյալը և գործեք, ենթադրելով, որ այն հետևանքները, որոնք դուք այժմ կրում եք ձեզ վրա, մյուս կողմի դիտավորության արդյունքը չեն, և որ նրանք կարող են փոփոխել իրենց մոտեցումը, եթե զգան դրա անհրաժեշտությունը:

Ինչպես միշտ, բանակցության ընթացքում դուք պետք է ամենայն մանրամասնությամբ խորհեք ձեր ԲՀԼԱ-ի շուրջ: Որոշ դեպքերում մյուս կողմն սկսում է դիտարկել ձեր մտահոգությունները որպես *ընդհանուր* խնդիր միայն այն ժամանակ, երբ նրանք գիտակցում են, որ ձեր ԲՀԼԱ-ն, որին դուք դիմելու եք այն դեպքում, եթե չհաջողվի ձեռք բերել ձեզ բավարարող լուծում, այնքան էլ ցանկալի լուծում չէ իրենց համար:

**Չանագանեք «ինչպես եք դուք վերաբերվում նրանց»-ը «ինչպես են նրանք վերաբերվում ձեզ»-ից:** Կարիք չկա ընդօրինակել ոչ կառուցողական վարքագիծը: Ընդօրինակելով, ինչ խոսք, կարող ենք նրանց մի լավ «դաս տալ», թեև շատ հաճախ ոչ այն դասը, որը կցանկանայինք: Շատ դեպքերում, նույն կերպ պատասխանելով, խթանում ենք մեզ համար ոչ դուրեկան վարքագիծը: Այն տպավորություն է ստեղծում մյուս կողմի մոտ, թե բոլորը նույն կերպ են վարվում, և որ դա է ինքնապաշտպանության միակ ճանապարհը: Մենք պետք է մշակենք մեզ համար մի օրինակելի վարքագիծ, որն առանց վնասելու մեր էական շահերը, կխթանի մեզ համար նախընտրելի վարքի ձևավորումը և թույլ չի տա, որ խրախուսվի մեզ համար անցանկալին:

**Տրամաբանական վերաբերմունք ցուցաբերեք ակնհայտ անտրամաբանականության հանդեպ:** Կյանքում մարդկանց կողմից դրսևորվող վարքագծի մի մասը, կարելի է ասել նույնիսկ մեծ մասը, չի տեղավորվում տրամաբանության շրջանակներում: Ինչպես ասվում է Գլուխ 2-ում, բանակցողները նախևառաջ մարդիկ են: Մենք հաճախ գործում ենք պահի ազդեցության տակ կամ հակազդում առանց խորը մտածելու՝

հատկապես, երբ մենք զայրացած ենք, վախեցած կամ վիատված: Բոլորս էլ ճանաչում ենք մարդկանց, ովքեր անկախ իրավիճակից ուղղակի անտրամաբանական են թվում: Ինչպե՞ս պայքարել նման վարքագծի դեմ:

Նախ. ընդունելով հանդերձ, որ դիմացինը ոչ միշտ է տրամաբանական վարքագիծ ցուցաբերում բանակցության ընթացքում, ինքներդ, այնուամենայնիվ, փորձեք մնալ տրամաբանականության շրջանակներում: Հազիվ թե ցանկանայինք, որ հոգեբուժական հիվանդանոցում աշխատեին հոգեկան խանգարում ունեցող բժիշկներ: Նույն տրամաբանությամբ, մյուս բանակցողների անտրամաբանականության դեմ պայքարելիս դուք, հավանաբար, կմախքնտրեք լինել որքան հնարավոր է նպատակասլաց:

Երկրորդ. քննության առեք ձեր սեփական ենթադրությունն այն մասին, որ այլոք գործում են տրամաբանական շրջանակներից դուրս: Գուցե նրանք այլ կերպ են տեսնում իրավիճակը: Շատ կոնֆլիկտներում կողմերից յուրաքանչյուրը հավատացած է, որ իրենք պատճառաբանված կերպով են «ոչ» ասում այն ամենին, ինչ իրենք ընկալում են որպես մյուս կողմի պահանջ: Գուցե նրանք ձեր ուռճացված մեկնարկային դիրքն ընկալում են որպես անարդարացի՝ խնդրի էության տեսանկյունից, գուցե նրանք իրերն այլ կերպ են գնահատում կամ էլ, թերևս, խնդիրը ձախողված հաղորդակցությունն է:

Երբեմն մարդիկ կրում են տեսակետներ, որոնք, ինչպես շատերս ենք կարծում, օբյեկտիվորեն տրամաբանական չեն, օրինակ՝ մարդիկ, ովքեր վախենում են ինքնաթիռով թռչել: Սակայն ներքուստ այդ մարդիկ տրամաբանորեն են արձագանքում աշխարհին՝ այնպես, ինչպես *իրենք են այն ընկալում*: Ինչ-որ մի մակարդակում նրանց մոտ վստահություն է ձևավորվում, թե *այս* ինքնաթիռը վթարի է ենթարկվելու: Եթե մենք ևս հավատայինք դրան, մենք նույնպես երբևէ չէինք թռչի: Ըստ էության, աղավաղված է ընկալումը, ոչ թե արձագանքն այդ ընկալման հանդեպ: Որքան էլ որ փորձեք նման մարդ-

կանց համոզել, որ իրենք սխալվում են (որքան էլ բազմատեսակ գիտական ուսումնասիրություններ ներկայացնեք), կամ էլ պատժեք նրանց իրենց համոզմունքների համար, հազիվ թե հնարավոր լինի փոխել այն, ինչ նրանք զգում են: Մինչդեռ, եթե ընթրնումով մոտենաք նրանց՝ լուրջ ընդունելով նրանց զգացողությունները և փորձելով հետամուտ լինել նրանց փաստարկներին իրենց առաջադրած տրամաբանությամբ, գուցե հնարավոր լինի փոփոխության հասնել: Աշխատելով նրանց հետ՝ դուք կարող եք պարզել, որ սխալ կա տրամաբանական շղթայում, կամ տեղի է ունենում փաստացի թյուրընկալում, կամ առկա է անցյալից փոխանցված տհաճ կենսափորձ, որոնք, երբ այլևս բացահայտված են, կարող են քննվել և վերափոխվել հենց իրենց կողմից: Ըստ էության, դուք հոգեբանական շահեր եք փնտրում նրանց դիրքերի հետևում՝ օգնելու նրանց առավել արդյունավետ բավարարում տալու իրենց իսկ շահերի մեծ մասին:

### **Հարց 5. Պե՞տք է բանակցել անգամ ահաբեկիչների հետ կամ, ասենք, Հիտլերի նման ինչ-որ մեկի հետ: Ե՞րբ իմաստ ունի չբանակցել:**

Որքան էլ որ վանող լինի մյուս կողմը, քանի դեռ դուք չունեք ավելի լավ ԲՀԼԱ, դուք կանգնած կլինեք ոչ թե բանակցել, թե՞ չբանակցել, այլ, թե *ինչպե՞ս* բանակցել խնդրի առջև:

**Բանակցե՞լ, արդյոք, ահաբեկիչների հետ:** Այո: Փաստորեն, երբ դուք փորձում եք ազդել նրանց որոշումների վրա, իսկ նրանք՝ ձեր, և եթե նույնիսկ ուղղակիորեն չեք խոսում նրանց հետ, դուք, ըստ էության, արդեն իսկ բանակցում եք նրանց հետ: Հարցը հետևյալն է՝ արդյոք անել դա հեռավորությամբ՞ վրա՝ գործողություններով և բառերով (օրինակ, «Մենք երբեք չենք բանակցի ահաբեկիչների հետ»), թե՞ առավել անմիջականորեն: Առհասարակ, որքան ավելի հստակ է հաղորդակցությունը, այնքան ավելի մեծ է ազդեցություն գործելու

ծեր հնարավորությունը: Եթե հնարավոր է ապահովել անձնական անվտանգությունն, ուրեմն իմաստ ունի երկխոսություն հաստատել ահաբեկիչների հետ, այն դեպքում անգամ, եթե նրանք պատանդներ են վերցրել կամ սպառնում են բռնություն իրականացնել: Եթե դուք տիրապետում եք պատշաճ փաստերի, ապա շատ ավելի հավանական է, որ դո՛ւք կներգործեք նրանց վրա, ոչ թե նրանք՝ ձեզ: (Նույն փաստարկները կիրառելի են նաև բանակցային «ահաբեկիչների» նկատմամբ, ովքեր փորձում են կեղտոտ հնարքներ բանեցնել):

Բանակցել չի նշանակում տեղի տալ: Փրկագին վճարելն ու դրամաշորթությունը բարձր ծախսեր են պարունակում: Երբ հատուցվում է երեխայի առևանգումը, դրանով խրախուսվում են հետագա առևանգումները: Հաղորդակցման շնորհիվ թերևս հնարավոր է համոզել ահաբեկիչներին (և հնարավոր ապագա ահաբեկիչներին), որ նրանց փրկագին չի վճարվելու: Գուցե հնարավոր է նաև տեղեկանալ նրանց որոշ ողջամիտ շահերի մասին և այնպիսի մի կարգավորում առաջադրել, որ կողմերից և ոչ մեկը չընկրկի:

Թեհրանում ԱՄՆ-ի դեսպանատանը մեկ տարուց ավելի պատանդ պահված դիվանագետների՝ 1981թ. հունվարին ազատ արձակման շուրջ ԱՄՆ-ի և Իրանի միջև բանակցությունը հնարավոր եղավ իրականացնել ալժիրցի միջնորդների օգնությամբ: Կարգավորման հիմք դարձավ այն, որ *կողմերից յուրաքանչյուրը ձեռք բերեց ոչ ավելին, քան իրավունք ուներ*. պատանդներն ազատ էին արձակվելու, Իրանը վճարելու էր իր պարտքերը, իսկ երբ դրամական միջոցների խնդիրը կարգավորվեր, ԱՄՆ-ը հետ էր վերադարձնելու գոյացած ավելցուկն Իրանին, ճանաչելու էր Իրանի կառավարությունը և չէր միջամտելու Իրանի ներքին գործերին և այլն: Դժվար կլիներ, եթե ոչ անհնար, առանց բանակցությունների առաջ քաշել որևէ կարգավորում: Չնայած որ ԱՄՆ դեսպանատան զավթումը մի անօրինական ոտնձգություն էր, այնուամենայնիվ երկու կողմերն էլ շահեցին բանակցությունների արդյունքում, որոնք ի վերջո

կայացան 1980 թվականի աշնանը:

Երբեմն կարծիք է հնչում, թե պաշտոնատար անձիք պետք է հրաժարվեն բանակցել քաղաքական ահաբեկիչների հետ, քանզի բանակցելով՝ նրանք, կարծես, կարգավիճակ են շնորհում ահաբեկիչներին և խրախուսում նրանց անօրինական գործողությունները: Ճշմարիտ է, որ ահաբեկիչների հետ բարձրաստիճան պետական պաշտոնյաների ուղղակի շփումները կարող են բարձրացնել նրանց կարևորությունը, մինչև անգամ այն աստիճան, որ կգերակշռեն հնարավոր օգուտները: Մինչդեռ շփումները մասնագիտական մակարդակում բոլորովին այլ խնդիր է: Քաղաքային ոստիկանության բանակցությունների գծով մասնագետները հասցրել են համոզվել, որ պատանդներ վերցրած հանցագործների հետ ուղղակի անձնական երկխոսությունը հաճախ ավարտվում է նրանով, որ պատանդներն ազատ են արձակվում, իսկ հանցագործները հայտնվում են բանտախցում:

Երբ 1988 թվականին Քուվեյթի ավիատոդիների 422 չվերթն իրականացնող ինքնաթիռը բռնազավթվեց ավազակախմբի կողմից, նրանց հետ լայնածավալ բանակցություններ վարվեցին, սակայն չափազանց նեղ հարցերի շրջանակներում: Քուվեյթի կառավարությունը միջադեպի հենց սկզբից մեկընդմիշտ հայտարարեց, որ չի պատրաստվում ազատ արձակել Քուվեյթի բանտում պահվող ահաբեկչական գործողություններում մեղադրվող շիհներին և երբեք չնահանջեց որդեգրած հիմնարար սկզբունքից: Այնինչ Կիպրոսի և Ալժիրի տեղական իշխանություններն անընդմեջ բանակցում էին նրանց հետ այնպիսի հարցերի շուրջ, ինչպիսիք էին վայրէջքի թույլտվությունը, լրացուցիչ վառելանյութի պահանջը, մամուլի միջոցների հասանելիությունը և սննդի մատակարարումը: Վերոհիշյալ յուրաքանչյուր գործարքի դիմաց տեղական իշխանություններին հաջողվում էր գերությունից ազատել ավելի ու ավելի մեծ թվով պատանդների: Միաժամանակ նրանք՝ որպես մուսուլմաններ, ահաբեկիչներին կոչ էին անում հետամուտ լի-

նելու իսլամական գթասրտության գաղափարներին և պատանդներ վերցնելու անթույլատրելիության մասին Մուհամեդ մարգարեի պատվիրաններին: Ի վերջո, բոլոր պատանդներն ազատ արձակվեցին: Չնայած ավազակներին ի վերջո թույլ տրվեց լքել Ալժիրը, այն փաստը, որ իրենց կողմից հայտարարված նպատակներին հասնելու ճանապարհը ուղեկցվեց ձախողման երկարաձիգ և անպատվաբեր գործընթացով, այնուամենայնիվ նպաստեց, որ ահաբեկչական ավազակային գործողությունների թիվը հետագայում զգալիորեն նվազի:

**Բանակցե՞լ, արդյոք, Հիտլերի նման անձնավորության հետ:** Դա կախված է այլընտրանքից: Չեր որոշ շահերի համար, թերևս, արժի պայքարել և նույնիսկ մահանալ: Մեզնից շատերն են այն կարծիքին, որ աշխարհը ֆաշիզմից փրկելը, տարածքային ագրեսիային դիմակայելը և ցեղասպանության վերջը դնելը պատկանում են վերոհիշյալ կատեգորիային: Եթե նմանօրինակ շահերը վտանգված են և չեն կարող բավարարվել նվազ ծախսեր ենթադրող միջոցներով, դուք պետք է պատրաստ լինեք պայքարել, եթե դա կօգնի կամ, ինչպես ոմանք ասում են, եթե նույնիսկ չօգնի:

Մյուս կողմից, պատերազմը նողկալի գործ է և շատ հաճախ՝ իդեալականացված: Եթե դուք ոչ բռնի միջոցներով *կարող* եք հասնել ձեր շահերի էական բավարարման, դուք պարտավոր եք այդ տարբերակը լուրջ քննարկման առարկա դարձնել: Ոչ բոլոր պատերազմներն են այդչափ միանշանակորեն արդարացված, ինչպես Միավորված Ազգերի կողմից Քուվեյթի ազատագրումն էր: Մինչդեռ նույնիսկ այս դեպքում, բանակցությունների արդյունքում Իրաքի զորքերի դուրս բերումը թույլ կտար խուսափել նավթային հրդեհներից Քուվեյթում, Պարսից Ծոցի շրջակա միջավայրի վրա վնասակար ազդեցությունից և պատերազմի պատճառած մարդկային բազում տառապանքներից:

Ամենակարևորն այն է, որ պատերազմը չի երաշխավորում ավելի լավ արդյունքներ, քան հնարավոր կլիներ ձեռք բերել



այլ միջոցներով: Իոսիֆ Ստալինը՝ որպես Խորհրդային Միության վարչապետ, շատ դեպքերում նույնքան տհաճ էր աշխարհի համար, որքան Հիտլերը: Նա զավթեց բազմաթիվ տարածքներ, իրականացրեց ցեղասպանություն և նպաստեց պետականակենտրոն գաղափարախոսության զարգացմանը, որը գործնականում չափազանց մեծ էր նացիոնալ-սոցիալիզմի գաղափարախոսությանը: Սակայն, ջրածնային բումբերի դարաշրջանում Խորհրդային Միությունը նվաճելն այնպես, ինչպես Դաշնակիցները նվաճեցին Գերմանիան, այլևս իրատեսական տարբերակ չէր: Եվ ոչ էլ, ըստ երևույթին, վտանգված սկզբունքներն էին արդարացնում փոխադարձ բնաջնջումը: Փոխարենը, Արևմուտքը, մնալով համբերատար և անդդվելի խորհրդային կոմունիզմի դեմ իր բարոյական ընդվզման մեջ, սպասեց այնքան, մինչև որ այն սկսեց ինքնափլուզվել:

Նույնիսկ Հիտլերի կամ Ստալինի մեծ անձանց հետ անհրաժեշտ է բանակցել, եթե բանակցությունը խոստանում է այնպիսի արդյունք գրանցել, որը, հաշվի առնելով ամեն ինչ, ավելի լավ է բավարարում մեր շահերը, քան մեր ԲՀԼԱ-ն: Շատ դեպքերում պատերազմն, ըստ էության, ընդամենը հերթական մի քայլ է բանակցությունների շղթայում: Բռնության նպատակը մյուս կողմի ԲՀԼԱ-ն կամ դրա շուրջ նրանց ընկալումն այնպես փոփոխելն է, որ նրանք առավել պատրաստակամորեն համաձայնվեն խաղաղության շուրջ մեր պայմանների հետ: Նման դեպքերում կենսական նշանակություն է ստանում բանակցային հնարավորությունների շուրջ խորհելը, որպեսզի ուշադրությունից չսպրդեն առաջարկը հմտորեն մշակելու և տեղ հասցնելու այն եղանակները, որոնք, թերևս կարող ենք պատճառաբանված կերպով ակնկալել՝ համոզիչ կլինեն մյուս կողմի համար:

**Բանակցե՞լ, արդյոք, երբ մարդիկ շահարկում են կրոնական համոզմունքները:** Այո՛: Թեև քիչ հավանական է, որ բանակցության միջոցով կփոփոխվեն մարդկանց կրոնական համոզմունքները, այնուամենայնիվ նրանց գործողություն-

ները, նույնիսկ նրանք, որոնք հիմնված են իրենց համոզմունքների վրա, կարող են դառնալ ազդեցության առարկա: Դրա վառ օրինակն էր Քուվեյթի ավիատղիների չվերթն իրականացնող ինքնաթիռի ավազակային բռնազավթման դեպքը: Կարևոր դրույթը, որ արժի կրկնել, այն է, որ բանակցել՝ չի նշանակում զիջումների գնալ սկզբունքների շուրջ: Շատ հաճախ հաջողությունը ձեռք է բերվում բոլոր կողմերի սկզբունքների հետ համատեղելի (նույնիսկ եթե այս համատեղելիությունն ինքնին վիճարկելի է) լուծում փնտրելու ճանապարհին:

Շատ իրավիճակներ միայն թվում է, թե իրենցից «կրոնական» բախում են ներկայացնում: Հյուսիսային Իռլանդիայում բողոքականների և կաթոլիկների միջև հակամարտությունը, ինչպես և Լիբանանում քրիստոնյաների և մահմեդականների միջև, կրոնի շուրջ չէ: Յուրաքանչյուր դեպքում կրոնն ընդամենը ծառայում է որպես հարմար մի սահմանագիծ, որն օգտագործվում է մի խումբը մյուսից տարանջատելու նպատակով: Այդ պառակտումը խորանում է, քանի որ այդ սահմանագիծն օգտագործվում է մարդկանց բնակության ու աշխատանքի վայրերը սահմանազատելու նպատակով, նրանց ընկերների և թշնամիների դասակարգելու և սրա կամ նրա օգտին քվեարկողների բանակները տարանջատելու նպատակով: Նման խմբերի միջև բանակցությունը չափազանց ցանկալի է, քանի որ այն մեծացնում է հնարավորությունը, որ նրանք ի վիճակի կլինեն հանգելու իրենց փոխադարձ շահերի շրջանակներում տեղավորվող գործնական համաձայնության:

**Ե՞րբ իմաստ ունի չբանակցել:** Իմաստ ունի՞ արդյոք բանակցել, և որքա՞ն ջանք պետք է ներդնել, կախված է այն բանից, թե որքանով է գոհացնում ձեզ ձեր ԲՀԼԱ-ն և ձեր կարծիքով, որքանով է հավանական, որ բանակցությունն ավելի լավ արդյունք կտա: Եթե ձեր ԲՀԼԱ-ն բավականաչափ լավն է, իսկ բանակցությունն անհեռանկարային է թվում, իմաստ չունի ժամանակ վատնել բանակցելու վրա: Մյուս կողմից, եթե ձեր ԲՀԼԱ-ն զգալիորեն վատն է, ապա դուք պարտավոր եք քիչ

ավելի ժամանակ ծախսել, եթե անգամ բանակցությունն անհեռանկարային է թվում, պարզելու՝ արդյոք հնարավոր չէ՞ մշակել որևէ այլ՝ առավել գոհացնող մի տարբերակ:

Այդ վերլուծությունն իրականացնելու համար անհրաժեշտ է, որ մանրակրկիտ կերպով խորհեք ձեր և մյուս կողմի ԲՀԼԱ-ների մասին: Դուք չպետք է կրկնեք բանկերից մեկի կողմից թույլ տված սխալը, որը բանակցում էր սնանկացած էներգետիկ ընկերության հետ: Օրենքի շրջանակներում բանկն իրավունք ուներ տիրանալու ընկերության ողջ գույքին, մինչդեռ հայցը քննող դատավորը հայտնեց, որ նա ցանկանում է, որպեսզի երկու կողմերը կարգավորեն խնդիրն իրենց միջև: Բանկը պահանջեց, որ իրեն տրվի ընկերության բաժնետոմսերի 51 տոկոսը, որի դիմաց նա պատրաստ էր նվազեցնել վարկավորման տոկոսադրույքը, մինչդեռ ընկերությունը (մասնավորեցված ղեկավարության կողմից) արգելափակեց առաջարկը: Ընկճված այդ իրավիճակից՝ բանկն ամիսներ վատնեց՝ փորձելով ընկերության մոտ բանակցության մեջ ներգրավվելու շահ առաջացնել: Ընկերության մերժումը հասկանալի էր. այն իր ԲՀԼԱ-ն տեսնում էր պարզապես նավթի գների աճին սպասելու մեջ: Այդ դեպքում նրանք ի վիճակի կլինեին մարել իրենց վարկը, նույնիսկ ավելին, կմնային ընկերության ողջ բաժնեմասի սեփականատերը: Բանկը ձեռքից բաց թողեց թե՛ իր և թե՛ ընկերության ԲՀԼԱ-ի շուրջ հստակորեն խորհելու հնարավորությունը: Բանկը պարտավոր էր բանակցել *դատավորի* հետ և ներկայացնել, թե ինչ անարդար և բողոքարկման ենթակա իրավիճակում էր հայտնվել: Մինչդեռ բանկին թվում էր, թե ընկերության հետ բանակցելն իր միակ այլընտրանքն էր:

Կառավարությունները հաճախ սխալվում են՝ ենթադրելով, թե իրենց ԲՀԼԱ-ն ավելի լավն է, քան այն, ինչ իրենք անում են, օրինակ, երբ ենթադրում են, որ եթե տվյալ իրադրությունում «քաղաքական» և «տնտեսական» միջոցներն այլևս սպառված են, ապա մշտապես առկա է «ռազմական տարբե-

րակը»։ Միշտ չէ, որ գոյություն ունի կենսունակ ռազմական տարբերակ։ (Օրինակ՝ պատանդներ վերցնելու դեպքում, երբ գոյություն չունի պատանդներին ազատելու այնպիսի մի ռազմական տարբերակ, որը գործնականում կապահովի պատանդների անվտանգությունը։ Ինչ խոսք, կան բացառիկ դեպքեր, ինչպես օրինակ, Իսրայելի ռազմուժի կողմից իրականացված գործողությունները Ուզանդայի Ենտեբբե քաղաքի օդանավակայանում (օդանավակայանը կառուցվել է իսրայելցի ճարտարագետների կողմից), սակայն դրանք դառնում են ավելի ու ավելի դժվար, քանի որ ահաբեկիչները կատարելագործում են իրենց մարտավարությունները)։ Իրավիճակից է կախված, թե ունեք, արդյոք, ինքներդ ձեզ օգնելու տարբերակ. կարո՞ղ է նպատակն իրագործվել միմիայն անձնական ջանքերով, թե՞ ինչ-որ մեկը մյուս կողմում ստիպված է լինելու որոշում կայացնել։ Եթե վերջինը, ապա ու՞մ որոշման կայացման վրա պետք է ներազդել, ի՞նչ որոշում է անհրաժեշտ և ինչպե՞ս (և ընդհանրապես) կարող է ռազմուժն օժանդակել ներազդելու այդ որոշման ընդունման վրա։

Ենթադրություններ մի արեք, թե դուք ունեք (կամ չունեք) ավելի լավ ԲՀԼԱ, քան բանակցայինն է։ Խորհեք դրա շուրջ, հետո միայն որոշեք՝ արդյոք իմաստ ունի՞ր բանակցել։

**Հարց 6. Ինչպե՞ս պետք է հարմարեցնեն իմ բանակցային մոտեցումը, որպեսզի այն հաշվի առնի մարդկանց անձնական առանձնահատկությունները, սեռերի, մշակութային և այլ բնույթի տարբերությունները։**

Որոշ իմաստով մարդիկ ամենուր շատ նման են միմյանց։ Մենք ցանկանում ենք սիրված լինել, հոգ ենք տանում մեր և այլոց պատվի մասին, մեզ դուր չի գալիս, երբ զգում ենք, որ անարդարացիորեն օգտվում են մեզնից։ Մյուս կողմից, նույնիսկ նրանք, ում կենսագրական տվյալները չափազանց նման

են միմյանց, խիստ տարբեր են: Մեզնից ոմանք շփվող են, մյուսներն՝ ամաչկոտ, ոմանք ճարտասան են և պատրաստ հաղորդակցման ընթացքում հանգամանալի ներկայացնել բազմակողմանի փաստարկներ, այլոք հաղորդակցման ընթացքում հակված են ֆիզիկական շփումների և ավելի զգացմունքային են, որոշները բացահայտ արտահայտվող են, մյուսները նախընտրում են ավելի անուղղակի և վայելուչ վարք, ոմանք հաճույք են ստանում կոնֆլիկտից, մյուսները կղիմեն գրեթե ամեն ինչի՝ խուսափելու համար բախումից: Տարբեր մարդիկ, ինչպես բանակցողները, կարող են ունենալ տարբեր շահեր և հաղորդակցման տարբեր ոճեր: Տարբեր մարդկանց համոզելու համար անհրաժեշտ է ներկայացնել տարբեր փաստարկներ, տարբեր կարող են լինել նաև նրանց որոշումներ կայացնելու եղանակները: Ինչպե՞ս պետք է հարմարեցնել այսօրինակ մանուկություններն ու տարբերությունները տարբեր մարդկանց հետ բանակցելիս: Ներկայացնենք մի քանի օգտակար ցումներ.

**Քայլեր համընթաց:** Յանկացած բանակցության ընթացքում խիստ ցանկալի է, որ լինեք զգայուն այն անձանց արժեքների, ընկալումների, մտահոգությունների, վարքի նորմերի և տրամադրությունների հանդեպ, ում հետ որ առնչվում եք: Համապատասխանորեն փոփոխեք ձեր վարքը: Երբ դուք բանակցում եք որևէ մեկի հետ, ի նկատի ունեցեք, որ նա այն անձն է, ում վրա փորձում եք ազդել: Որքան ավելի լավ կարողանաք քայլել այդ մարդու մտածելակերպին համընթաց, այնքան, հավանաբար, ավելի ունակ կլինեք հասնելու համաձայնության: Ներկայացնենք սովորաբար հանդիպող տարբերություններից մի քանիսը, որոնք կարող են փոխել բանակցության ընթացքը.

- Քայլք. դանդա՞ղ, թե՞ արագ:
- Պաշտոնականություն. խի՞ստ, թե՞ նվազ:

- Հաղորդակցման ընթացքում կողմերի միջև ֆիզիկական հեռավորությունը. մո՞տ, թե՞ հեռու:
- Բանավոր կամ գրավոր համաձայնություններ. ո՞րն է առավել պարտավորեցնող և ամբողջական:
- Հաղորդակցության բացահայտ լինելը. ուղղակի՞, թե՞ անուղղակի:
- Ժամանակային շրջանակ. կարճաժամկե՞տ, թե՞ երկարաժամկետ:
- Հարաբերությունների շրջանակ. գուտ գործնական, թե՞ համընդգրկուն:
- Բանակցության ակնկալվող վայրը. մասնավո՞ր, թե՞ հասարակական:
- Ո՞վքեր են բանակցում. հավասարազոր կարգավիճակ ունեցողնե՞րը, թե՞ խնդրին առավել տիրապետող անձիք:
- Ստանձնած պարտավորությունների կոշտությունը. քարի վրա գրվա՞ծ, թե՞ ճկունություն ենթադրող:

**Տեղայնացրեք այս ընդհանուր խորհուրդներն՝ ըստ իրավիճակի առանձնահատկությունների:** Սա ընդհանրական խորհուրդներ պարունակող մի գիրք է: Հետևաբար, այն չի կարելի հավասարապես կիրառել բոլոր իրավիճակներում և բոլոր անձանց նկատմամբ: Մինչդեռ հիմնարար դրույթներն ընդհանուր առմամբ կիրառելի են յուրաքանչյուր դեպքում: Եթե անգամ չկան այլ կերպ գործելու անհատթահարելի պատճառներ, խորհուրդ ենք տալիս յուրաքանչյուր անգամ բանակցության գնալիս մշակել ձեր յուրահատուկ մոտեցումը՝ հիմնվելով այդ դրույթների վրա: Մեր առաջարկած ընդհանուր սկզբունքներն *իրագործելու* լավագույն ճանապարհը պայմանավորված կլինի որոշակի համատեքստով: Երբ մշակում եք իրավիճակը հարմարացնելու ձեր մոտեցումը, ի նկատի ունեցեք, թե որտեղ եք դուք գտնվում, ում հետ եք գործ բռնել, հաշվի առեք տվյալ ոլորտի առանձնահատկությունները, ձևավորված ավանդույթները, այս բանակցողի հետ ունեցած նախկին փորձը և այլն:

Ուշադրություն դարձրեք համոզմունքներում և սովորույթներում առկա տարբերությունների վրա, բայց և խուսափեք անհատների նկատմամբ կարծրատիպեր ձևավորելուց: Մարդկանց տարբեր խմբեր, տարբեր վայրերում ունեն տարբեր սովորույթներ և համոզմունքներ: Ճանաչեք և հարգանքով վերաբերվեք դրանց, սակայն զգուշացեք անհատների մասին ենթադրություններ անելուց:

Հաճախ անհատի դիրքորոշումը, շահերը և նրան բնորոշող այլ բնութագրիչները խստորեն տարբերվում այն խմբին բնորոշող բնութագրիչներից, որին նա պատկանում է: Օրինակ, «միջին» ճապոնացին հակված է գործածելու հաղորդակցման և բանակցման առավելապես անուղղակի մեթոդներ, մինչդեռ առանձին վերցված որևէ ճապոնացի կարող է ներառել բանակցային ոճերի մի ամբողջ երանգ: Ճապոնիայի կառավարության կազմում աչքի ընկնող նախարարներից մեկը հայտնի է իր «ամերիկյան ոճի» հանդուգն բանակցողի համբավով, մինչդեռ այդ ոճը բացարձակապես հատուկ չէ ամերիկացիներից շատերին: Համաձայն մի հետազոտության՝ կանայք առավել, քան տղամարդիկ, տեղեկատվությունը հավաքագրում են առավելապես ազատ և նվազ կանոնակարգված եղանակով, ավելի զգայուն են հարաբերությունների նկատմամբ և գործում են՝ հենվելով բարոյականության վրա, որի հիմքում համամասնորեն ընկած են մեծապես մյուսների նկատմամբ հոգածությունն ու պարտավորությունները, սակավ՝ նորմերն ու անձնական իրավունքները: Մինչդեռ, համաձայն նույն հետազոտության՝ երկու սեռերն էլ ունեն բազմաթիվ ներկայացուցիչներ, որոնք հակված են գործելու այլ կերպ<sup>1</sup>:

Ենթադրություններ անել որևիցե մեկի մասին, հիմնվելով այն խմբի բնութագրիչների վրա, որին նա պատկանում է, թե՛ վիրավորական է և թե՛ վտանգավոր: Դրանով դուք ժխտում եք տվյալ անձի անհատականությունը: Մենք չենք ենթադրում, թե

<sup>1</sup> Տե՛ս՝ Քերոլ Ջիլիգան, «Այլ ձայնով», Հարվարդի համալսարան, 1982թ.

*մեր* համոզմունքները և սովորությունները թելադրվում են այն խմբերի կողմից, որոնց պատկանում ենք. նման ենթադրություն անել մյուսների մասին առնվազն պատվաբեր չէ: Մեզնից յուրաքանչյուրի վրա ազդում են այնպիսի անհամար գործոններ, ինչպիսիք են մեզ շրջապատող միջավայրը և մեր դաստիարակությունը, մեր մշակույթն ու խմբի ինքնությունը, սակայն այդ ազդեցության անհատական դրսևորումներն անկանխատեսելի են:

**Քննեք ձեր ենթադրությունները, լսեք ակտիվորեն:** Ինչպիսի ենթադրություններ էլ որ անեք մյուսների մասին, եթե անգամ կարծում եք, որ նրանք շատ բաներով նման են ձեզ, կամ՝ հակառակը, քննության առեք դրանք: Պատրաստ եղեք ընդունելու, որ նրանք բացարձակապես այնպիսին չեն, ինչպիսին որ դուք ակնկալում էիք: Մշակութային լայն բազմազանությունը մեզ ուղիներ է տրամադրում բացահայտելու որոշակի տարբերությունները, մինչդեռ չպետք է մոռանալ, որ բոլորս էլ ունենք յուրահատուկ շահեր և որակներ, որոնք չեն տեղավորվում որևէ տիպային կաղապարի մեջ:

## Մարտավարությանը վերաբերող հարցեր

**Թ՞նօ 7. *ÆÝãã»±ë ·iÝ»Ù ³Ùë Ñ³ño»ñÇ á³r³ëË³ÝÝ»ñÁ. áñï»±Õ á»iù ¿ Ñ³Ý¹Çá»Ýù, á±í á»iù ¿ ³ÝÇ ³é³çÇÝ ³é³ç³ñĬÁ, áñù³±Ý μ³ñÕñÇó á»iù ¿ ëĬë»Ù:***

Որպեսզի բժիշկը կարողանա պատասխանել, թե ինչ հար է անհրաժեշտ օգտագործել և ինչպիսի սննդից խուսափել, նրան անհրաժեշտ է ծանոթանալ հիվանդության ախտանիշների հետ և ախտորոշել հնարավոր պատճառները: Միայն այդ կերպ բժիշկը կարող է մշակել առողջացման ընդհանուր ռազմավարությունը: Նույնը վերաբերում է նաև բանակցության մեջ ներգրավված մասնագետներին: Մենք չունենք բազմանպատակային դեղամիջոցներ: Մարտավարության շուրջ պատշաճ խորհուրդներ տալու համար անհրաժեշտ է ծանո-



թանալ տվյալ իրավիճակին հատուկ հանգամանքների հետ:

**Պարզաբանելու համար դիտարկենք հետևյալ երեք օրինակները.**

**Որտե՞ղ պետք է հանդիպենք:** Ի՞նչն է մեզ անհանգստացնում: Եթե կողմերը սովորաբար չափազանց զբաղված են և կա մտավախություն, որ հանդիպումն անընդհատ ընդհատվելու է, ապա կարևոր դիտարկում կարող է դառնալ մեկուսացումը: Եթե ինչ-որ մեկն անապահով է զգում իրեն կամ ունի աշխատակազմի աջակցության կարիքը, գուցե նրա համար ավելի նպատակահարմար կլիներ հանդիպել իր գրասենյակում: Դուք հնարավոր է, նույնպես ցանկություն հայտնեք հանդիպելու մյուս կողմի գրասենյակում, որպեսզի ազատ զգաք՝ լքելու այն ցանկացած պահի: Կա՞րողյոք սխեմաների, անհրաժեշտ նյութերի կամ հատուկ փորձագետների կարիք, որոնց հետ, հնարավորության դեպքում, կցանկանայիք խորհրդակցել հենց բանակցության ընթացքում: Եթե ձեզ անհրաժեշտ է գրատախտակ կամ տեսավերարտադրիչ, այդ դեպքում, հավանաբար, կցանկանաք հանդիպել նիստերի դահլիճում, որտեղ առկա են նման հնարավորություններ:

**Ո՞վ պետք է անի առաջին առաջարկը:** Մխալ կլիներ ենթադրել, թե որևէ գնային առաջարկ բանակցություններում շրջանառության մեջ դնելու լավագույն եղանակը ինչ-որ առաջարկ ներկայացնելն է: Սովորաբար որևէ առաջարկ անելուց առաջ դուք ցանկություն կունենաք միառժամանակ ուսումնասիրել շահերը, տարբերակները և չափանիշները: Հապշտապ առաջարկ ներկայացնելով՝ դուք կստիպեք մյուս կողմին ճնշված զգալ իրեն: Երբ այլևս երկու կողմերն էլ զգում են, որ խնդիր գոյություն ունի, ապա շատ ավելի մեծ կլինի հավանականությունը, որ որևէ առաջարկ, որը միտված է համաձայնեցնելու առաջ քաշված շահերն ու չափանիշները, կընդունվի որպես մի կառուցողական քայլ դեպի առաջ:

Անում եք առաջարկ, թե ոչ, դուք ամենայն հավանականությամբ ցանկություն կունենաք հենց սկզբից «խարսխել»

երկխոսությունը ձեզ համար նպաստավոր մոտեցման կամ չափանիշի վրա: Մյուս կողմից, եթե դուք վատ եք նախապատրաստված և գաղափար չունեք, թե ինչը կարող էր խելամիտ լինել, դուք հավանաբար կփորձեք խուսափել որևէ միտք առաջ քաշելուց կամ առաջարկ ներկայացնելուց՝ գուցե հուսալով, որ մյուս կողմը կանի առաջին քայլը և որևէ շռայլ առաջարկ կներկայացնի: Սակայն դուք չափազանց զգուշավոր պետք է լինեք: Ծայրաստիճան վտանգավոր է չափել որևէ առարկայի արժեք՝ հիմնվելով մյուս կողմի նախնական առաջարկի կամ հայտարարած գնի վրա: Եթե դուք այդչափ քիչ գիտեք անհրաժեշտ առարկայի արժեքի մասին, բանակցությունը սկսելուց առաջ, հավանաբար, պետք է քիչ ավելի հետազոտեք շուկան:

Որքան կողմերն ավելի լավ են նախապատրաստված գնի շուրջ բանակցելուն, այնքան ավելի քիչ նշանակություն ունի, թե ով առաջինը առաջարկ կներկայացնի: Փոխարենը սերտելու առաջինը առաջարկ ներկայացնելու կանոնները՝ ավելի լավ կլինի սերտել այն կանոնը, որը թույլ կտա ավելի լավ նախապատրաստվել՝ օգտվելով արժեքի գնահատման արտաքին բնութագրիչներից:

**Որքա՞ն բարձրից պետք է սկսեմ:** Շատերը ձգտում են չափել հաջողությունը նրանով, թե որքան հեռվում են թողել մյուս կողմին: Եթե մույնիսկ նախնական գինը միանգամայն կամայականորեն հաստատում է «գնապիտակի գինը» կամ «մանրածախ գինը», գնորդները երջանիկ կլինեն ձեռք բերել որևէ բան ավելի ցածր գնով: Նրանք չեն հետազոտել շուկան: Նրանք չգիտեն, թե որքան կարժենա իրենց լավագույն այլընտրանքը, հետևաբար նրանք հաճույքով կվճարեն ավելի քիչ գումար, քան առաջին «առաջարկված գինը»:

Նման պարագայում, եթե դուք վաճառում եք, դուք, որպես կանոն, կմեկնարկեք այն ամենաբարձր գնից, որն առանց դժվարության կարող եք արդարացնել: Նույն այս խնդրին կարելի է մոտենալ մեկ այլ տեսանկյունից. սկսել ամենաբար-

ձր գնից և փորձել համոզել մի երրորդ չեզոք կողմի, որ այն անաչառ է: Նման թիվ առաջարկելիս նախ անհրաժեշտ կլինի ներկայացնել այն հիմնավորող փաստարկները, հետո միայն բարձրաձայնել մեծությունը: (Եթե նրանք լսեն գինը և համաձայն չլինեն դրա հետ, ապա հավանաբար արդեն ուշադրություն չեն դարձնի փաստարկների վրա):

Կարիք չկա նման մեկնարկային գինն առաջ քաշել որպես հաստատուն մի դիրք: Իսկապես, որքան ավելի կոշտ եք պնդում նախնական թվի անփոփոխելիության վրա, այնքան ավելի մեծ վնաս եք հասցնում ձեր վարկին, երբ համաձայնվում եք փոփոխել այն: Շատ ավելի անվտանգ և առնվազն նույնքան արդյունավետ է ասել. «Լավ, գործոններից մեկը, որ կարելի էր քննարկման առարկա դարձնել, այն է, թե որքան են մյուսները վճարում համանման աշխատանքի դիմաց: Նյու Յորքում, օրինակ, վճարում են 18 դոլար մեկ ժամի համար: Ի՞նչ կասեք սրա մասին»: Այսպիսով դուք առաջ քաշեցիք մի չափորոշիչ և թիվ՝ առանց կառչելու դրանցից:

**Մարտավարությունը կախված է պատրաստվածությունից:** Մարտավարությունների շուրջ կան երկու ընդհանրացումներ, որոնք արժի դիտարկել: Նախ, գրեթե բոլոր դեպքերում մարտավարությունը ֆունկցիա է պատրաստվածությունից: Եթե դուք լավ եք պատրաստված, մարտավարությունն ինքնըստինքյան ի հայտ կգա: Եթե դուք լավ եք պատկերացնում ձեր բանակցությանը համապատասխանող չափորոշիչները, ակնհայտ կլինի, թե որն է անհրաժեշտ քննարկել և որն է, որ մյուս կողմը կարող էր առաջարկել: Եթե դուք լիարժեքորեն խորհել եք ձեր շահերի շուրջ, ապա պարզ կդառնա, թե որոնց մասին արժի հիշատակել վաղորոք, իսկ որոնց մասին՝ ավելի ուշ կամ ընդհանրապես չանդրադառնալ դրանց: Եվ եթե դուք մշակել եք ձեր ԲՀԼԱ-ն նախօրոք, ապա ձեզ հայտնի է, թե երբ է պետք հեռանալ:

Երկրորդ, նույնիսկ չափազանց հմուտ մի մարտավարություն չի կարող լրացնել պատրաստվածության պակասը: Երբ



իրենից ներկայացնել համաձայնությունն իրագործելը: Ո՞ր հարցերն է անհրաժեշտ լուծել: Այնուհետև աշխատեք հակառակ ուղղությամբ: Հարց տվեք ինքներդ ձեզ՝ ինչպե՞ս կարող է մյուս կողմն արդեն իսկ կայացված համաձայնությունը հաջողությամբ ներկայացնել և արդարացնել իր վստահողդների առջև: («Մենք կհայտնվենք Օնտարիոյի էներգետիկայի համակարգում զբաղված բոլոր բանվորների լավագույն տասը տոկոսի կազմում»: «Մենք վճարում ենք ավելի քիչ, քան այն սակագինը, որ սահմանվում է երեք ընկերություններից երկուսի կողմից»): Մտածեք, թե ինչ կնստեր ձեզ վրա, եթե նույնը անեիք: Այնուհետև հարց տվեք ինքներդ ձեզ, թե այդ ո՞ր համաձայնությունն է, որ թույլ կտար և՛ ձեզ, և՛ մյուս կողմին նման հայտարարություններ անել: Վերջապես, խորհեք, թե ինչ կնստեր ձեզ վրա, երբ փորձեիք համոզել մյուս կողմին (նաև ինքներդ ձեզ) ընդունելու առաջարկված համաձայնությունը՝ բանակցությունը շարունակելու փոխարեն:

Մտապահեք այս հարցադրումները, քանի դեռ բանակցությունը շարունակում է զարգանալ՝ վերածնափոքելով և լրացնելով ձեր տեսլականը տեղեկատվության ավելի շատ չափաբաժիններ հասանելի դառնալուն զուգընթաց: Այս կերպ սևեռվելով ձեր նպատակի վրա՝ կօժանդակեք, որ ձեր բանակցությունն ընթանա արդյունավետ հունով:

### **Խորհեք շրջանակային համաձայնագրի ստեղծման շուրջ:**

Այն բանակցություններում, որոնց արդյունքում մշակվելու է գրավոր համաձայնագիր, որպես նախապատրաստական աշխատանք, սովորաբար օգտակար է լինում ուրվագծել այն հիմնական առանցքները, որոնց շուրջ կառուցվելու է համաձայնագիրը: Նման «շրջանակային համաձայնագիրն» ինքնին համաձայնագրի տեսք ունեցող փաստաթուղթ է, սակայն պարունակում է ազատ տողեր առանձին դրույթների համար, որոնք պետք է որոշվեն բանակցության արդյունքում: Առուվաճառքի պայմանագրի տիպային ձևը, որ կարելի է ձեռք բերել անշարժ գույքի ցանկացած գործակալությունում, իրենից ման-

րամասնորեն մշակված շրջանակային համաձայնագրի մի օրինակ է ներկայացնում: Այլ դեպքերում, բացի համաձայնագրի բաժինների վերնագրերից, ուրիշ ոչինչ անհրաժեշտ չէ: Շրջանակային համաձայնագրի հնարավորին չափ մանրամասն մշակումը վստահություն կհաղորդի, որ բանակցության ընթացքում աչքից չեն վրիպել կարևոր հարցերը: Նման համաձայնագիրը բանակցության շրջանակներում կարող է ծառայել որպես մի մեկնարկային կետ կամ որպես օրակարգ՝ հնարավորություն ընձեռելով ձեզ արդյունավետորեն օգտագործելու ժամանակը:

Արդյոք սկսում եք բանակցել՝ ձեռքի տակ ունենալով շրջանակային համաձայնագիր, թե ոչ, արժի մշակել այն համաձայնության հնարավոր դրույթները, որին դուք ձգտում եք: Նախագծի մշակման աշխատանքները օգնում են քննարկումները սկսելու հիմնախնդրի վրա, ուղղորդում են բացահայտելու կարևոր հիմնահարցերը, որոնք այլ պայմաններում կարող էին սպրդել ուշադրությունից և ձևավորում են առաջընթացի զգացողություն: Բանակցությանը զուգընթաց նախագծի մշակումը ենթադրում է նաև քննարկումների արձանագրությունների կազմում, ինչով էլ նվազեցվում է հետագա թյուրըմբռնումների հնարավորությունը: Երբ աշխատում եք շրջանակային համաձայնագրի օգնությամբ, նախագծի կազմումը կարող է պահանջել ոչ ավելին, քան յուրաքանչյուր դրույթ քննարկելուն զուգընթաց լրացնել շրջանակային համաձայնագրի ազատ տողերը, իսկ երբ դեռևս փոխհամաձայնություն կայացնելու փուլում եք, այն կարող է ներառել այլընտրանքային պայմանների նախագծումը:

**Շարժվեք դեպի պարտավորություններն աստիճանաբար:** Զանի դեռ բանակցությունը շարունակվում է, և յուրաքանչյուր հարցի համար քննարկվում են տարբերակներն ու չափորոշիչները, դուք պետք է փնտրեք դեպի համաձայնություն տանող մի առաջարկ, որն արտահայտում է սահմանված բոլոր դրույթներն ու հնարավորին չափ լավ բավարարում կողմե-

րից յուրաքանչյուրի շահերը տվյալ հարցի շրջանակներում: Եթե դուք առայժմ ի վիճակի չեք համաձայնության գալու տարբերակներից մեկի շուրջ, փորձեք առնվազն մեղացնել ուշադրության առարկա հանդիսացող տարբերակների ցանկը, այնուհետև անցեք մյուս հարցին: Գուցե հետագայում ի հայտ գա մի ավելի լավ տարբերակ կամ փոխզիջման հնարավորություն: («Շատ լավ: Գուցե 28 կամ 30 հազար ԱՄՆ դոլարն այնքան էլ վատ չէ որպես աշխատավարձ: Իսկ ի՞նչ կասեք աշխատանքը սկսելու օրվա մասին»):

Մտքային գրոհը քաջալերելու նպատակով լավ կլինի բացահայտորեն համաձայնվել, որ բոլոր պարտավորությունները փորձնական են: Դա թույլ կտա ձեզ քննարկումների շրջանակներում առաջընթացի զգացում ունենալու և միաժամանակ խուսափելու անհանգստության այն արգելակող ազդեցությունից, թե յուրաքանչյուր քննարկված տարբերակ կարող է ընկալվել որպես պարտավորություն: Փորձնական պարտավորությունների ստանձնումը լավ միտք է, և եթե չկան դրանք փոփոխելու հիմնավոր պատճառներ, ապա պետք չէ փոփոխել դրանք, բայց դիմացինին հստակ հասկացրեք, որ չեք պատրաստվում սահմանափակել ձեզ որևէ պարտավորությամբ, քանի դեռ չեք տեսել վերջնական փաթեթը: Շրջանակային համաձայնագրի էջի վերին անկյունում, օրինակ, կարող եք նշագրել. «Փորձնական նախագիծ: Ոչ մի պարտավորություն»:

Դեպի համաձայնություն գործընթացը հազվադեպ է գծային: Պատրաստ եղեք անցնելու հարցերի ցանկի վրայով մի քանի անգամ՝ հետ ու առաջ անելով մասնավոր հիմնախնդրի և ամբողջական փաթեթի միջև: Դժվարին հարցերին հավանաբար անհրաժեշտ է հաճախ անդրադառնալ կամ հետաձգել մինչև վերջին պահը՝ կախված այն բանից, թե արդյոք հնարավոր է թվում առաջընթացը: Ճանապարհի ընթացքում խուսափեք պահանջներ առաջադրելուց կամ ներփակվելուց: Փոխարենը՝ տարբերակներ առաջարկեք և խնդրեք, որ քննադատեն: («Ի՞նչ կարծիքի եք համաձայ-

նության այս նախագծի մասին: Ես վստահ չեմ, որ կարող եմ ներկայացնել այն այնպես, որ արժանանա իմ կողմնակիցների հավանությունը, այնուամենայնիվ, այն կարող էր լինել հնարավոր փոխհամաձայնությունների թվում: Կարո՞ղ էր նման մի տարբերակ հարմար լինել ձեզ համար: Եթե ոչ, ապա ի՞նչն այն չէ դրանում):

**Հաստատական եղեք ձեր շահերին հետամուտ լինելու գործում, սակայն ոչ անդրդվելի որևէ մասնավոր լուծման ձգտելիս:** Վճռական սակայն ոչ դիրքային լինելու ճանապարհներից մեկը շահերը տարանջատելն է դրանք բավարարելու ուղիներից: Երբ առաջարկը հանդիպում է առարկությունների, մի պաշտպանեք այն, ավելի լավ է կրկին անգամ ներկայացրեք ձեր հիմնական շահերը: Հետաքրքրվեք, թե արդյոք մյուս կողմը կարո՞ղ է խորհել այդ, ինչպես նաև իրենց անձնական շահերն առավել լավ բավարարող ուղիների շուրջ: Երբ թվում է, թե առկա է անլուծելի հակասություն, հարցրեք՝ արդյոք կա՞ որևէ պատճառ, թե ինչու պետք է մի կողմի շահերը առավելություն ունենան մյուս կողմի շահերի նկատմամբ:

Քանի դեռ մյուս կողմը չի ներկայացնում համոզիչ փաստարկներ, թե ինչու է ձեր մտածելակերպը թերի և թե ինչու է անհրաժեշտ այն փոխել, հավատարիմ մնացեք ձեր վերլուծությանը: Այն դեպքում, երբ դուք կհամոզվեք կամ ձեզ կհամոզեն, համապատասխանաբար ձևափոխեք ձեր մտածելակերպը՝ սկզբում ներկայացնելով տրամաբանությունը: («Բարի, դա լավ տեսակետ է: Այդ գործոնը չափելու ուղիներից մեկը կարող էր լինել այն, որ...»): Եթե լավ եք նախապատրաստվել, անշուշտ դուք պետք է որ կանխատեսած լինեք այն փաստարկների մեծամասնությունը, որ մյուս կողմը կարող է ներկայացնել և խորհած, թե, ըստ ձեզ, ինչպես են դրանք ազդելու արդյունքների վրա:

Նպատակը, ողջ այդ ընթացքում, անարդյունք վիճաբանությունից խուսափելն է: Այն դեպքում, երբ անհամաձայնությունը շարունակվում է, փնտրեք երկրորդ կարգի համա-



ձայնություն, այսինքն համաձայնություն այն բանի շուրջ, ինչի շուրջ հենց առկա է անհամաձայնությունը: Համոզվեք, որ յուրաքանչյուր կողմի շահերը և փաստարկները հստակ են: Վեր հանեք տարբերվող ենթադրությունները և մշակեք դրանք քննելու ուղիները: Ինչպես միշտ, փորձեք բախվող շահերը համաձայնեցնել արտաքին չափորոշիչների կամ ստեղծագործաբար մշակված տարբերակների օգնությամբ: Փորձեք բախվող չափորոշիչները համաձայնեցնել չափանիշների միջոցով՝ գնահատելու համար, թե դրանցից որն է ավելի համապատասխանում տվյալ իրավիճակին կամ դրան հասեք ստեղծագործաբար մշակված գիջումների միջոցով: Եղեք հաստատակամ:

**Առաջարկ արեք:** Ինչ-որ պահի շահերի հստակեցումը, տարբերակների առաջադրումը և չափորոշիչների վերլուծությունը սպառում են իրենց որպես մարտավարություն: Երբ այլևս որևէ խնդիր կամ խնդիրների խումբ պատշաճ հետազոտված է, պետք է պատրաստ լինեք առաջարկ ներկայացնելու: Ժամանակից շուտ կատարված առաջարկը հնարավոր է, որ սահմանափակվի ընդամենը մի քանի առանցքային խնդիրների գուգակցմամբ: («Ես կհամաձայնվեի փակել այն հունիսի 30-ին, եթե տարածամկետ վճարման գումարը 50 հազար դոլարից չանցներ»): Ավելի ուշ նման մասնակի առաջարկները կարող են միավորվել մի առավել համապարփակ նախագծի մեջ:

Որևէ առաջարկ երբևէ չպետք է ի հայտ գա որպես անսպասելիորեն ծնված մի գաղափար: Այն պետք է լինի վարվող քննարկումների բնական արդյունք: Այն չպետք է իրենից «վերցրու կամ հեռացիր» առաջարկ ներկայացնի, բայց նաև չպետք է ներկայանա որպես մի մեկնարկային դիրք: Այն պետք է լինի մի առաջարկ, որն, կախված թե ինչ էր տեղի ունեցել մինչ այդ, ըստ ձեզ, իմաստ կունենա երկու կողմերիդ համար էլ: Բանակցություններից շատերի ընթացքում հնարավոր է դառնում կարգավորել հիմնախնդիրը, երբ ներկայացվում

է մի ամբողջական առաջարկ:

Դուք պետք է լրջորեն խորհեք, թե ինչպես և որտեղ եք հնչեցնում ձեր առաջարկը: Եթե մինչ այժմ քննարկումներն անցկացվել են լայն հասարակության առջև կամ մեծ խմբերի շրջանակներում, դուք գուցե ցանկություն կունենաք գտնելու ավելի առանձնացված մի միջավայր՝ վերջնական պարտավորությունները ուսումնասիրելու համար: Համաձայնությունների մեծ մասը ձեռք են բերվում յուրաքանչյուր կողմից մեկական բարձրակարգ բանակցողների միջև դեմ առ դեմ հանդիպումների ընթացքում, մինչդեռ համաձայնության վերջնական ստորագրման պաշտոնական արարողությունը կարող է տեղի ունենալ ավելի ուշ՝ հասարակական միջոցառման շրջանակներում:

Եթե համաձայնություն կայացնելու համար կան արդեն համապատասխան պայմաններ, սակայն որոշ հարցեր դեռևս մնում են համառ վիճաբանությունների առարկա, եզրափակումը դյուրին դարձնելու նպատակով փնտրեք անաչառ ընթացակարգեր: Փոխզիջումը կամայական թվերի շուրջ տալիս է անկանխատեսելի արդյունք: Մինչդեռ փոխզիջումը այնպիսի առաջարկների շուրջ, որոնցից յուրաքանչյուրը հիմնվում է ողջամիտ և համոզիչ անկախ չափորոշիչների վրա, անաչառ արդյունք ձեռք բերելու ուղիներից մեկն է: Երբ, այնուամենայնիվ, տարաձայնությունները համառորեն շարունակվում են, մյուս մոտեցումն այն է, որ կողմերից մեկը կամ երկուսը միասին հրավիրեն մի երրորդ կողմի, որը յուրաքանչյուրի հետ կքննարկի հիմնախնդիրը և, թերևս շարունակական խորհրդատվություններից հետո, կներկայացնի վերջնական «վերջին հնարավորություն» համարվող մի առաջարկ:

**Վերջում առատաձեռն եղեք:** Երբ դուք զգում եք, որ վերջի-վերջո մոտ եք համաձայնության կայացմանը, դիտարկեք մյուս կողմին իրենց համար արժեքավոր և նաև ձեր առաջարկի հիմնական տրամաբանության մեջ տեղավորվող ինչ-որ բան նվիրաբերելու հնարավորությունը: Հստակ նշեք, որ դա

վերջին ժեստն է. պետք չէ մյուս կողմի մոտ հետագա զիջումների ակնկալիք ձևավորել: Նման բարելավված առաջարկն երբեմն կարող է հաղթահարել վերջին պահի տարակուսանքները և գործը զուլխ բերել:

Ձեզ անհրաժեշտ է, որ մյուս կողմը լքի բանակցային սեղանը բավարարված և այնպիսի զգացումով, որ իր նկատմամբ արդար են գտնվել: Այդ զգացումը կարող է առատաձեռն փոխհատուցման երաշխիք դառնալ, երբ գա համաձայնության իրազորման պահը, ինչպես նաև՝ հետագա բանակցությունների ընթացքում:

**Ծ՞ճ՞Ո՞ 9. ՔԻՅձձ»±ē ÷āñÓ³ñĪ»Ս ³Սē ·³Ö³÷³ñŸ»ñŸ ³é³Ÿó Ս»Ī éÇĚĬÇ ¹ÇՍ»Éáō:**

Գուցե մենք կարողացանք ձեզ համոզել, որ սա արժեքավոր մոտեցում է, սակայն դուք անհանգստանում եք, որ ի վիճակի չեք լինելու կիրառել այն այնպես, որպեսզի բարելավեք ձեր ներկա մոտեցման արդյունքները: Ի՞նչ կարող եք ձեռնարկել, որպեսզի փորձարկեք այս գաղափարներն առանց մեծ ռիսկի դիմելու:

**Սկսեք քննել:** Փորձարկումներն իրականացրեք այն բանակցությունների ընթացքում, որտեղ ռիսկերը փոքր են, որտեղ ունեք լավ ԲՀԼԱ, որտեղ առկա են բարենպաստ օբյեկտիվ չափորոշիչներ, որոնք թվում են համապատասխան, և որտեղ մյուս կողմն ավելի հավանական է՝ հակված լինի ընդունելու նման մոտեցումը: Սկսեք այն գաղափարներից, որոնք հիմնվում են ձեր ներկա ունակությունների վրա, այնուհետև հերթով փորձարկեք նոր գաղափարները: Փորձ և վստահություն ձեռք բերելուն զուգընթաց, հետզհետե ավելացրեք ռիսկերը՝ փորձարկելով նոր մոտեցումն առավել նշանակալի և հավակնոտ համատեքստերում: Պետք չէ փորձարկել ամենը միանգամից:

**Ներդրում կատարեք:** Որոշ մարդիկ թենիս են խաղում իրենց ողջ կյանքի ընթացքում, սակայն երբեք էլ չեն դառնում

հմուտ խաղացող: Նման մարդիկ չեն կամենում նորովի նայել այն ամենին, ինչ անում են կամ դիտարկել դրանք փոփոխելու հնարավորությունը: Լավ խաղացողները ընկալում են, որ ավելի լավ խաղացող դառնալ նշանակում է ներդրում կատարել նոր մտտեցումների մեջ: Մի առ ժամանակ նրանք հնարավոր է, որ ավելի վատ խաղան, քանի դեռ մաքառում են նոր և անձանոթ մեթոդը յուրացնելու համար, սակայն ի վերջո նրանք գերազանցում են իրենց նախկին կարողությունները: Նոր մեթոդներն առաջարկում են առավել երկարաժամկետ ներուժ: Դուք պետք է նույն կերպ վարվեք բանակցության ընթացքում:

**Վերանայեք ձեր գործողությունները:** Յուրաքանչյուր նշանակալի բանակցությունից հետո որոշ ժամանակ սահմանեք ձեր գործողությունները քննելու համար: Ի՞նչն է ստացվել, ինչը՝ ոչ: Ի՞նչն է, որ հավանաբար այլ կերպ կանեիք: Խորհեք բանակցությունների մատյան կամ օրագրի վարելու շուրջ, որը դուք կարող եք պարբերաբար վերընթերցել:

**Նախապատրաստվեք:** Բանակցային ուժը, որը քննարկվում է ներքևում, մի այնպիսի ռեսուրս չէ, որ հնարավոր է ունենալ ինչ-որ որոշակի քանակությամբ և կիրառել ցանկացած պահի, ցանկացած նպատակով: Պահանջվում է դժվարին նախապատրաստական աշխատանք, որպեսզի կարողանաք օգտագործել ձեր ռեսուրսները որևէ մասնավոր իրավիճակում համոզիչ երևալու նպատակով: Այլ կերպ ասած՝ այն պահանջում է նախապատրաստվածություն: Պատշաճ նախապատրաստված լինելու մեջ ոչ մի վտանգ չկա: Դա պարզապես ժամանակ է պահանջում: Որքան ավելի լավ եք դուք նախապատրաստված, այնքան ավելի է հավանական, որ դուք կգործածեք այս մտքերը և արժեքավոր կհամարեք դրանք:

Նախագծեք, թե ինչպես կառուցել և պահպանել պատշաճ աշխատանքային հարաբերություններ մյուս կողմի հետ: Կազմեք ձեր և մյուս կողմի շահերի ցանկը: Այնուհետև առաջադրեք մի շարք տարբերակներ, որոնք կարող են բավարարել այդ շահերը: Փնտրեք արտաքին ստուգանիշներ կամ չափա-

նիշներ, որոնց օգնությամբ հնարավոր կլինի համոզել երրորդ կողմին (եթե այն ողջամիտ է), թե ինչ պետք է արվի: Հարցրեք ինքներդ ձեզ, թե ինչ փաստարկներ կցանկանալիք ներկայացնել, իսկ այնուհետև փորձեք վեր հանել այն փաստերն և տեղեկատվությունը, որոնք անհրաժեշտ են այդ փաստարկները ներկայացնելու համար: Խորհեք նաև, թե որ ստուգանիշներն են, որ կարող են համոզիչ լինել հակառակ կողմի ձեր գործընկերների համար, որպեսզի նրանք կարողանան արդարացնել կայացված համաձայնությունը իրենց վստահորդների առջև: Եթե մյուս կողմի բանակցողները գտնեն, որ իրենց վստահորդների առջև հազիվ թե կարողանան արդարացնել այդ դրույթները, համաձայնությունը դրանց ներառմամբ հավանական չէ: Խորհեք նաև, թե ինչպիսի պարտավորություններ կցանկանալիք, որ կողմերից յուրաքանչյուրը ստանձներ: Ուրվագծեք հնարավոր շրջանակային համաձայնագիրը:

Որոշ դեպքերում հավանաբար անհրաժեշտ կլինի խնդրել ընկերոջը, որպեսզի նա օգնի ձեզ խաղարկել գալիք բանակցությունը՝ ստանձնելով մյուս կողմի դերը կամ ձերը (նախապատրաստվելուց հետո)՝ մինչ դուք խաղում եք նրանց դերը: (Մյուս կողմի դերն ստանձնելը և ընդունողի տեսանկյունից ձեր սեփական փաստարկումներն ունկնդրելը հզոր մեթոդ է սեփական մոտեցումը քննելու տեսանկյունից): Դուք հնարավոր է նաև ցանկանաք ստանալ ընկերների ցուցումները, դիմել առավել փորձված բանակցողների կամ արհեստավարժ բանակցային խորհրդատուների:

Շատ առումներով բանակցությունը նման է մարմնամարզությանը: Որոշ մարդիկ ունեն բնական տաղանդ, և ինչպես լավագույն մարզիկները, նրանք հնարավորություն ունեն առավելագույնը քաղելու նախապատրաստական վարժանքներից, փորձերից և մարզումներից: Մինչդեռ նրանք, ում մոտ պակասում է բնական տաղանդը, նախապատրաստվածության, փորձի և քննադատության ավելի մեծ կարիք ունեն և

կարող են դրանից շատ բան քաղել: Այնուամենայնիվ, ինչպիսին էլ որ դուք կաք, միևնույն է, սովորելու շատ բան կա, իսկ տքնաջան աշխատանքը կտա իր հատույցը: Դ-ա կախված է ձեզանից:

## Հարցեր իշխանության մասին

**Թ՛հօ 10. Ի՛հնա±Օ չ, ³հ¹Մáù, ³Ý³Իօ»Éáօ ՇՄ »Օ³Ý³ԻÁ ÷á÷áÉ»É áñ"չ, ³Ý, »Á» ՍՍáօē ԻáՕՍՄ ³ն»ÉՇ áօÁ»Օ չ: ՔԿáá»±ē Ս»ԻօÝ»Ս ՇՄ ³Ý³Իօ³ՍՇÝ áօÁÁ:**

*Էական* նշանակություն ունի, թե ինչպես եք դուք բանակցում (և ինչպես եք նախապատրաստվում բանակցությանը)՝ անկախ յուրաքանչյուր կողմի ուժից:

**áñáá ³Ý»ñ ¹áօù á»ù Ի՛հնáՕ Օ»éù ³»ñ»É**

Իհարկե, խնդիրը նրանում չէ, թե որքան հմուտ եք դուք, այլ նրանում, որ այն, ինչ կարող եք ձեռք բերել բանակցության միջոցով, սահմանափակ է: Աշխարհի լավագույն բանակցողն անգամ ի վիճակի չի գնել Սպիտակ տունը: Բանակցության ժամանակ դուք չեք կարող հաջողություն ակնկալել, քանի դեռ ի վիճակի չեք մյուս կողմին ներկայացնելու մի առաջարկ, որն, ըստ նրանց, կլինի առավել գրավիչ, քան իրենց ԲՀԼԱ-ն է: Եթե դա անհնար է թվում, ապա իմաստ չունի բանակցել: Դրա փոխարեն սկեռվեք ձեր ԲՀԼԱ-ն բարելավելու և գուցե նրանցը փոփոխելու վրա:

**Օ»Í ԿԲ³Ý³ԻáօÁՍáօÝ áօÝՇ, Á» ՇÝáá»ē »ù ¹áօù ³Ý³ԻօáօՍ:**

Այն իրավիճակում, որտեղ առկա է համաձայնություն կայացնելու հնարավորություն, եղանակը, թե ինչպես եք դուք բանակցում, կարող է կարևոր նշանակություն ունենալ, երբ դուք կանգնած եք պայմաններն ընդունելու կամ չընդունելու կամ ձեզ համար նախընտրելի արդյունքի և պարզապես ընդունելի արդյունքի միջև ընտրության առջև: Նրանից, թե

ինչպես եք դուք բանակցում, կարող է պարզ դառնալ՝ արդյոք մեծացված է փայաբաժինը, թե պարզապես մասնատված, և արդյոք դուք պատշաճ աշխատանքային հարաբերությունների մեջ եք մյուս կողմի հետ, թե լարված: Երբ թվում է, թե բոլոր խաղաթղթերը մյուս կողմի ձեռքում են, ծայրաստիճան կարևոր է դառնում, թե ինչպես եք դուք բանակցում: Դիցուք, դուք բանակցում եք սահմանված կարգից ինչ-որ բացառության կամ որևէ աշխատանքային առաջարկի շուրջ: Իրականում, եթե մյուս կողմը մերժի ձեր խնդրանքը, հավանաբար դուք այլընտրանքի նվազ հնարավորություն կունենաք, իսկ եթե նրանք ընդունեն այն, քիչ բան կունենաք առաջարկելու: Այս դեպքում ձեր բանակցային հմտությունն ամեն ինչ է: Ուստի, որքան էլ փոքր է հաջողության հասնելու հնարավորությունը, այն, թե ինչպես եք դուք բանակցում, կորոշի՝ արդյո՞ք դուք ի վիճակի եք օգուտ քաղելու դրանից:

### **Տե՛ս՝ «ááõñéÝ»ñÁ! ÝáõÛÝÁ ã»Ý, ÇÝã §µ³Ý³İó³ÛÇÝ áõÁÁ!:**

Բանակցային ուժն ինչ-որ մեկին ինչ-որ մի բան անելու մեջ համոզելու կարողությունն է: Միացյալ Նահանգները հարուստ պետություն է և ունի շատ ատոմային ռումբեր, սակայն դրանք օգտակար չեղան այն ժամանակ, երբ անհրաժեշտ էր կասեցնել ահաբեկչական գործողությունների զարգացումը կամ ազատ արձակել պատանդներին, որոնք պահվում էին այնպիսի վայրերում, ինչպիսին էր Բեյրութը: Արդյո՞ք ձեր ռեսուրսները կօժտեն ձեզ բանակցային ուժով՝ կախված կլինի համատեքստից, թե ում եք դուք փորձում համոզել և թե ինչ եք ցանկանում, որ նրանք անեն:

### **ՕՇ Ñ³ñóñ»ù. §à±í ¿ ³ı»ÉÇ áõÁ»Õ!:**

Վտանգավոր է փորձել գնահատել, թե ով է ավելի «ուժեղ»՝ դուք, թե հակառակ կողմը: Երբ հանգեք եզրակացության, որ դուք ավելի ուժեղ եք, հավանաբար այլևս չեք անհանգստանա և չեք ներդնի բավականաչափ ջանքեր՝

նախապատրաստվելու այնպես, ինչպես հարկն է: Մյուս կողմից, եթե եզրակացնեք, թե դուք ավելի թույլ եք, քան մյուս կողմը, վտանգ կա, որ դուք հիասթափություն կապրեք և կրկին բավականաչափ ուշադրություն չեք դարձնի այն բանի վրա, թե ինչպես կարող էիք համոզել նրանց: Ինչ եզրակացության էլ որ հանգեք, միևնույն է, այն չի օգնի ձեզ հասկանալու, թե որն է առաջ շարժվելու լավագույն ճանապարհը:

Իրականում շատ բան կարելի է անել, որպեսզի ձեր բանակցային ուժն ավելանա, անգամ երբ ռեսուրսների հավասարակշռությունը թեքված է դեպի կողմերից մեկը: Իհարկե կարող են լինել բանակցություններ, որոնց ընթացքում, գոնե ժամանակի ինչ-որ կարճ միջակայքում, լավագույն խաղաքարտերին կտիրի մյուս կողմը: Մինչդեռ այս իրականության մեջ, որտեղ շարունակաբար աճում է երևույթների փոխկապակցվածությունը, գրեթե միշտ գոյություն ունեն ռեսուրսներ և հնարավոր համախոհներ, որ հմուտ և հաստատակամ բանակցողը կարող է օգտագործել հենման կետը, եթե ոչ ուժի հավասարակշռությունը վերջնականապես դեպի իրեն շեղելու նպատակով: Ձեզ չի հաջողվի հասկանալ, թե ինչ հնարավորություններ կան, քանի դեռ չեք փորձել:

Երբեմն թվում է, թե մարդիկ նախընտրում են անօգնական զգալ իրենց և համոզված են, թե չկա այնպիսի մի բան, որ կարելի է ձեռնարկել իրավիճակի վրա ազդելու նպատակով: Այդ համոզվածությունն օգնում է նրանց խուսափել իրենց անգործության համար պատասխանատվության կամ մեղավորության զգացումից: Այն նաև հնարավորություն է տալիս խուսափել իրավիճակը փոփոխելու հետ կապված ծախսերից՝ ջանքեր գործադրելուց և անհաջողության մատնվելու վտանգից, որը կարող է մարդկանց անհարմար իրավիճակների մեջ զգել: Թեև սա հասկանալի զգացում է, սակայն այն չի կարող ազդել այն իրականության վրա, որն անձը կարող էր կատարելազործել արդյունավետ բանակցության շնորհիվ: Սա ինքն իրեն պարտության մատնելու և միայն անձնական բավարար-





դակցություն՝ լսելու պատշաճ հնարավորությամբ, և երբ մարդկային գործոնների հետ առնչվում են ուղղակիորեն՝ առանց խնդրի էության շուրջ զիջումներ պահանջելու կամ առաջարկելու, բանակցություններն երկու կողմերի համար էլ, հավանաբար, կլինեն ավելի հարթ և ավելի հաջող: Այս իմաստով բանակցային ուժը զրոյական հանրագումարով մի երևույթ չէ: Երբ մյուս կողմը տիրապետում է ավելի մեծ բանակցային ուժի, դրանից միանշանակորեն չի բխում, որ ձերն ավելի քիչ է: Որքան ավելի բարենպաստ են ձեր աշխատանքային հարաբերությունները, այնքան ձեզնից յուրաքանչյուրն ավելի ի վիճակի կլինի ներազդել մյուսին:

Ի հակադրություն որոշ ընդունված իմաստությունների, դուք հաճախ կշահեք, երբ մյուս կողմը փորձի ավելացնել ձեզ ներազդելու իր ունակությունը: Հուսալի անձնավորության համբավ վաստակած երկու անձանցից յուրաքանչյուրն առավել է ի վիճակի ներազդելու մյուսի վրա, քան այն երկուսը, ովքեր ունեն անազնիվ մարդու համբավ: Այն, որ դուք վստահում եք մյուս կողմին, մեծացնում է նրանց ձեզ ներազդելու հնարավորությունը: Սակայն դուք նույնպես շահում եք: Դուք կարող եք բարեհաջող կերպով այնպիսի համաձայնություններ կայացնել, որոնք շահեկան կլինեն երկու կողմերիդ համար էլ:

Պատշաճ հաղորդակցությունը բանակցային ուժի հույժ կարևոր մի աղբյուր է: Ձեր ասելիքը համոզիչ կերպով ձևակերպելը, մյուս կողմին լսելը և ցույց տալը, որ լսել եք ուշադրությամբ, կարող են ավելացնել ձեր համոզիչ լինելու ունակությունը: Չոն Քենեդին արդարացիորեն հակվում էր առաջինին՝ ասելիքը համոզիչ կերպով ձևակերպելուն. «Մենք երբեք չպետք է բանակցենք, քանզի վախենում ենք: Սակայն, միևնույն ժամանակ, երբեք չպետք է վախենանք բանակցելուց»<sup>1</sup>:

Ասելիքը, որպեսզի լինի հստակ և արդյունավետ, անպայ-

<sup>1</sup> Նախագահի պաշտոնի ստանձնման արարողություն, 20 հունվարի 1961թ.

ման չէ, որ աներկբա լինի: Շատ դեպքերում, օժանդակելով մյուս կողմին՝ ընկալելու ձեր մտածելակերպը, երբ անգամ ինչ-որ բանի շուրջ դուք ունեք երկու կարծիք, կարող եք նվազեցնել նրանց մտավախությունները, շտկել թյուրընկալումները և խթանել խնդիրների համատեղ լուծման գործընթացը: Գիտարկենք առաքողին, որն, ինչպես ինքն է կարծում, առաքման պայմանագրի համաձայն ներկայացնում է մի մրցունակ գնային առաջարկ: Գնորդին դուր է գալիս ինչպես գնային այս առաջարկը, այնպես էլ առաջարկ ներկայացնող անձը, սակայն նրան անհանգստացնում է այն հանգամանքը, որ առաջարկ ներկայացնող կազմակերպությունը նորահայտ անուն է տվյալ շուկայում և, հավանաբար, ի վիճակի չի լինի ապահովել այն ծավալը, որն անհրաժեշտ է բավարարելու իր առավելագույն պահանջմունքները: Եթե գնորդն ասում է պարզապես. «ոչ, շնորհակալ եմ», իսկ այնուհետև մեկ այլ կազմակերպություն վարձելու համար վճարում է ավելին, գնային առաջարկ ներկայացնողին կարող է թվալ, թե գնորդին դուր չի եկել իր ներկայացրած առաջարկը: Ուստի, գնային առաջարկ ներկայացնողը հնարավորություն չի ունենա համոզելու գնորդին, որ նա կարող էր ապահովել անհրաժեշտ ծավալը: Փոխարենը, երկուսի համար էլ շատ ավելի լավ կլիներ, եթե գնորդը կիսեր նրա հետ թե՛ իր հետաքրքրվածությունը գնային առաջարկով և թե՛ իր մտավախությունները:

Լավ լսելը, ձեր տեղեկացվածությունը մյուս կողմի շահերի կամ համաձայնության հնարավոր տարբերակների մասին ավելացնելով հանդերձ, կարող է մեծացնել ձեր բանակցային ուժը: Երբ այլևս հասկացել եք մյուս կողմի զգացողություններն ու մտավախությունները, դուք կարող եք ձեռնամուխ լինել դրանք քննարկելու և փարատելու գործին, ուսումնասիրել համաձայնության և անհամաձայնության ոլորտները և մշակել պիտանի ուղիներ ապագա զարգացումների համար: Գիտարկենք տարեց տղամարդու օրինակը, որին բժիշկները ցանկանում էին տեղափոխել մի հիվանդանոցից, որտեղ նա

տվյալ պահին գտնվում էր, մեկ այլ՝ անհրաժեշտ հարմարություններ ունեցող հիվանդանոց: Բժիշկները բազմիցս բացատրել էին նրան, թե մասնագիտացված հիվանդանոցում որքան ավելի լավ կլիներ իր համար, այնինչ ծերունին հրաժարվում էր տեղափոխվել: Գիտակցելով, որ ծերունին գործում էր իր սեփական շահերի դեմ, բժիշկները անտրամաբանական էին համարում նրա պատճառաբանությունները: Մինչդեռ նրանցից մեկը լուրջ ընդունելով ծերունուն՝ հոգատարությամբ լսեց, թե ինչու նա չէր ցանկանում տեղափոխվել: Հիվանդը պատմեց նրան, թե իր կյանքի ընթացքում որքան է տառապել պարբերաբար լքված լինելու զգացումից և ներկայացրեց իր մտավախությունները, որ տեղափոխության արդյունքում կրկին անգամ լքված է զգալու իրեն: Բժիշկն անմիջապես միջոցներ ձեռք առավ այդ մտահոգությունը փարատելու ուղղությամբ, և ծերունին ուրախությամբ համաձայնվեց տեղափոխվել:

Երբ ցույց եք տալիս, որ լսել եք մյուս կողմին, դա նույնպես մեծացնում է նրանց համոզելու ձեր ունակությունը: Երբ մյուս կողմը զգում է, որ *դուք* լսել եք իրեն, նրանք ավելի են հակվում լսելու *ձեզ*: Համեմատաբար դյուրին է լսել, երբ մյուս կողմը ասում է այնպիսի մի բան, որի հետ դուք համաձայն եք: Շատ ավելի դժվար է լսել այնպիսի բաներ, որոնց հետ դուք համաձայն չեք, սակայն հենց այս դեպքում է, որ ուշադիր լսելը ամենաարդյունավետն է: Լսեք, մինչ ձեռնամուխ կլինեք հակահարված տալու: Հարց ու փորձ արեք: Համոզվեք, որ հասկանում եք նրանց տեսակետը և համոզվեք, որ նրանք գիտեն, որ դուք հասկանում եք իրենց: Երբ մյուս կողմն այլևս գիտի, որ դուք հասկանում եք, թե ինչ են նրանք ասել, նրանք չեն կարող վերագրել ձեր անհամաձայնությունը հասկացվածության պակասին:

**Ուժ է նաև շահերը հասկանալը:** Որքան ավելի հստակորեն եք հասկանում մյուս կողմի մտահոգությունները, այնքան առավել ի վիճակի կլինեք նվազագույն ծախսերով բավարարելու նրանց շահերը: Փնտրեք աննշարելի կամ թաքնված

շահերը, որոնք կարող են կարևորություն ներկայացնել: Օրինակ, այնպիսի հստակ շահի դեպքում, ինչպիսին փողն է, հարցրեք, թե ինչ է ընկած դրա հիմքում: («Ի՞նչ նպատակով է օգտագործվելու դրամը»): Երբեմն անգամ ամենակոշտ և անընդունելի դիրքն արտացոլում է իր հիմքում ընկած այնպիսի մի շահ, որը համատեղելի է ձեր շահի հետ:

Դիտարկենք գործարարին, որը փորձում էր գնել մի ռադիոկայան: Բաժնեմասի մեծամասնության սեփականատերը ցանկանում էր վաճառել իր երկու երրորդ բաժնեմասը խելամիտ գնով, մինչդեռ մեկ երրորդի սեփականատերը (որը նաև կայանի ներկա տնօրենն էր) պահանջում էր մեղմ ասած մի չափազանց մեծ գումար իր մեկ երրորդ բաժնեմասի համար: Գործարարը մի քանի անգամ մեծացրել էր առաջարկվող գումարը, սակայն՝ անօգուտ, և սկսել էր խորհել գործարքից ձեռք քաշելու մասին: Վերջ ի վերջո գործարարն ավելի խորությամբ սկսեց ուսումնասիրել երկրորդ սեփականատիրոջ շահերը և պարզեց, որ վերջինս շատ ավելի քիչ է հետաքրքրված գումարով, քան նրանով, թե արդյոք ինքը կարող էր շարունակել կառավարել ռադիոկայանը, որի մասնակի սեփականատերն էր: Գործարարն առաջարկեց գնել փայաբաժնի միայն այն մասը, որն անհրաժեշտ էր իրեն հարկային խնդիրները հարթելու համար և համաձայնվեց, որ երկրորդ սեփականատերը շարունակի կառավարել ռադիոկայանը: Երկրորդ սեփականատերն ընդունեց այս առաջարկը և համաձայնվեց մի գնի շուրջ, որը թույլ տվեց գործարարին խնայել շուրջ մեկ միլիոն դոլար: Վաճառողի հիմնական շահերը հասկանալը նշանակալիորեն մեծացրեց գնորդի բանակցային ուժը:

**Ուժ է յուրօրինակ տարբերակ առաջադրելը:** Հաջողված մտքային գրոհն ավելացնում է այլոց ներագդելու ձեր ունակությունը: Երբ այլևս հասկանում եք կողմերից յուրաքանչյուրի շահը, շատ հաճախ հնարավոր է, ինչպես վերը բերված ռադիոկայանի օրինակում, առաջադրել մի հմուտ եղանակ այդ

շահերը համաձայնեցնելու համար: Սա երբեմն կարելի է անել՝ հնարամիտ գործընթացի տարբերակ մշակելով:

Գիտարկենք դրոշմանիշների աճուրդի օրինակը, երբ առաջարկները ներկայացվում են կնքված ծրարներով: Աճուրդավարը կցանկանար, որ գնային հայտ ներկայացնողները առաջարկեին այն առավելագույնը, որ հավանաբար կցանկանային վճարել դրոշմանիշների համար: Մինչդեռ յուրաքանչյուր հավանական գնորդ չի ցանկանում վճարել ավելին, քան անհրաժեշտ է: Կնքված ծրարներով սովորական աճուրդի դեպքում յուրաքանչյուր գնային հայտ ներկայացնող փորձում է առաջարկել փոքր-ինչ ավելին, քան ըստ իրենց կանխատեսումների, կարող են առաջարկել մյուսները, և որը հաճախ ավելի քիչ է, քան հայտ ներկայացնողը կցանկանար վճարել: Մինչդեռ դրոշմանիշների աճուրդի կանոնները սահմանում են՝ դրոշմանիշները ձեռք բերելու իրավունք է ստանում ամենաբարձր գնային առաջարկ ներկայացնողը, սակայն *երկրորդ* ամենաբարձր գնային առաջարկում նշված գնով: Գնորդները վստահորեն կարող են առաջարկել հենց այն գինը, որ իրենք կցանկանային վճարել դրոշմանիշների դիմաց, քանի որ աճուրդավարը երաշխավորում է, որ *նրանք չեն վճարելու իրենց ներկայացրած գինը*: Այսպիսով, արդյունքում գնային առաջարկ ներկայացնողներից և ոչ մեկը չի ափսոսում, թե ինչու ինքն ավելի բարձր գին չի առաջարկել, միևնույն ժամանակ ամենաբարձր գնային առաջարկ ներկայացնողը երջանիկ է վճարել պակաս, քան ինքն առաջարկել էր: Աճուրդավարն էլ ուրախ է իմանալով, որ ամենաբարձր և երկրորդ ամենաբարձր գնային առաջարկների տարբերությունը սովորաբար ավելի փոքր է, քան գնային առաջարկների մակարդակների ամբողջական աճն այս համակարգում, ի հակադ-

րություն սովորական փակ ծրարներով աճուրդների<sup>1</sup>:

**Ուժ է ողջամտությունն ապահովելու նպատակով արտաքին չափորոշիչներ կիրառելը:** Դուք կարող եք կիրառել ողջամտության չափորոշիչները և՛ որպես սուր մյուսներին համոզելու համար, և՛ որպես վահան, որը կօգնի ձեզ դիմակայելու կամայական զիջումների դրող ճնշմանը: (Ես կցանկանայի զեղչ տրամադրել ձեզ, սակայն նշված գինը փոփոխության ենթակա չէ: Դա այնքան է, որքան անցյալ շաբաթ վճարեց Ջեներալ Մոթորսը նույն ապրանքի համար: Ահա վճարման անդորրագիրը»): Դիշտ այնպես, ինչպես իրավաբանն ավելացնում է դատավորին համոզելու իր կարողությունը՝ գտնելով համապատասխան նախադեպ և սկզբունքներ, նույնպես և որևէ բանակցող կարող է մեծացնել իր բանակցային ուժը՝ գտնելով նախադեպեր, սկզբունքներ և անաչառության այլ արտաքին չափանիշներ և խորհելով, թե դրանք ինչպես կարելի է ներկայացնել համոզիչ և ազդեցիկ կերպով. «Ես խնդրում եմ ոչ ավել և ոչ պակաս, քան դուք վճարում եք մյուսներին նման աշխատանքի դիմաց»: «Մենք կվճարենք այնքան, որքան տան արժեքն է, եթե ի վիճակի լինենք: Մենք առաջարկում ենք նույն այն գինը, որով վաճառվեց մոտակայքում գտնվող համանման տունն անցյալ ամիս: Քանի դեռ դուք մեզ չեք ներկայացրել պատշաճ պատճառաբանություններ, թե ինչու ձեր տունն ավելին արժի, մեր առաջարկը մնում է հաստատուն և անփոփոխ»: Մյուս կողմին համոզելը, որ դուք պահանջում եք անաչառ պայմաններից ոչ ավելին, ամենահզոր փաստարկներից մեկն է:

**Ուժ է լավ ԲՀԼԱ մշակելը:** Ինչպես ապացուցում ենք

<sup>1</sup> Համանման գործընթաց կարելի է կիրառել տեղայնացումների վերաբերյալ բոլոր տեսակի որոշումների կայացման դեպքում, անգամ երբ հարցն այնքան պայթյունավտանգ է, ինչպես, օրինակ, վտանգավոր արտադրական թափոնի մշակման կառույցի տեղակայման խնդիրը: Տե՛ս՝ Հովարդ Ռեյֆա, Հիպոթետիկ ճառ ուղղված անիրական լսարանին չափազանց իրական հիմնախնդրի մասին, Հարվարդի իրավունքի դպրոց, Բանակցային ծրագիր, հոդվածների ժողովածու, թիվ 85-5

Գլուխ 6-ում, ձեր բանակցային ուժն ավելացնելու հիմնարար ուղիներից մեկը խաղից դուրս գալու ձեր այլընտրանքը բարելավելն է: Գրավիչ ԲՀԼԱ-ն ուժեղ փաստարկ է, որի օգնությամբ կարելի է համոզել մյուս կողմին ավելին առաջարկելու անհրաժեշտության մեջ: («Փողոցի մյուս կողմում գտնվող գրասենյակն առաջարկել է 20%-ով ավելի, քան ներկայում ստանում եմ: Ես կցանկանայի այստեղ մնալ: Մակայն կյանքի պայմանների թանկության պայմաններում, եթե ես շուտափույթ կերպով չստանամ աշխատավարձի զգալի ավելացում, ապա ստիպված կլինեմ մտածել տեղափոխվելու մասին: Ձեր կարծիքով, ի՞նչ է հնարավոր ձեռնարկել»):

Ի հավելումն ձեր ամբողջական ԲՀԼԱ-ի բարելավմանը (ինչ եք անելու, եթե բանակցությունների արդյունքում համաձայնություն չկայացվի), դուք պետք է նախապատրաստեք նաև ձեր «միկրո-ԲՀԼԱ-ն»՝ եթե ոչ մի համաձայնության չհասնեք *այս հանդիպման ընթացքում*, ո՞րն է ուրեմն լավագույն արդյունքը: Դա օգնում է նախապես մշակել պատշաճ մի արտահայտություն որը կարելի է օգտագործել բանակցությունը լքելու դեպքում, եթե հանդիպումն անարդյունք է: («Շնորհակալություն ձեր տեսակետները կիսելու և իմ տեսակետներին ունկնդիր լինելու համար: Եթե ես որոշեմ շարունակել, կվերադառնամ ձեր մոտ՝ գուցե ինչ-որ մի նոր առաջարկով»):

Երբեմն հնարավոր է վատթարացնել մյուս կողմի ԲՀԼԱ-ն՝ գուտ օրինականության սահմաններում: Օրինակ, մեզ ծանոթ մի հայր փորձում էր համոզել իր որդուն հնձել սիգամարգը: Նա աշխատանքի դիմաց առաջարկում էր զգալի մի գումար, սակայն՝ անօգուտ: Ի վերջո որդին անզգուշորեն բացահայտում է իր ԲՀԼԱ-ն. «Ախր հայրիկ, փող ունենալու համար ինձ անհրաժեշտ չէ հնձել սիգամարգը: Չէ որ հանգստյան օրերին դու թողնում ես քո դրամապանակը պահարանի վրա...»: Հայրն անմիջապես փոխեց որդու ԲՀԼԱ-ն՝ այլևս չթողնելով իր դրամապանակը դրսում և հստակեցնելով, որ դատապարտում



է առանց հարցնելու փող վերցնելու արարքը, որից հետո տղան սկսեց հնձել սիգամարգը: Մյուս կողմի ԲՀԼԱ-ն վատթարացնելու մարտավարությունը կարող է գործածվել հարկադրելու կամ շահագործելու նպատակով, սակայն այն կարող է օգնել նաև անաչառ արդյունք ապահովելու գործում: Մեր սեփական այլընտրանքը բարելավելու և մյուս կողմի՝ իրենց այլընտրանքի գնահատականը նվազեցնելու ջանքերը մեր բանակցային ուժը մեծացնելու երկու կարևորագույն եղանակներ են:

**Բարեխղճորեն մշակված պարտավորություններ ստանձնելը ևս ուժ է:** Համոզիչ ուժի աղբյուրներից ևս մեկը, որն արժանի է ուշադրության՝ պարտավորություններ ստանձնելու ուժն է: Դուք կարող եք օգտագործել պարտավորությունն ուժեղացնելու ձեր բանակցային ուժը երեք եղանակներով: Կարող եք պարտավորություն ստանձնել, թե ինչ եք անելու, օրինակ՝ ներկայացնելով մի անփոփոխ առաջարկ: Կարող եք զգուշորեն ստանձնել մի բացասական պարտավորություն, որը վերաբերվում է նրան, ինչ չեք անելու: Կարող եք նաև որոշակիորեն հստակեցնել, թե ինչ պարտավորություններ կցանկանայիք, որ մյուս կողմն ստանձնեն:

*Որոշակիացրեք, թե ինչ եք անելու:* Ձեր բանակցային ուժը մեծացնելու ուղիներից մեկը կայուն և տեղին առաջարկ ներկայացնելն է: Երբ դուք ներկայացնում եք որևէ կայուն առաջարկ, այդպիսով դուք առաջ եք քաշում մի տարբերակ, որ *սլատրաստ եք* ընդունել: Միաժամանակ պարզաբանում եք, որ չեք հրաժարվում քննարկել մյուս տարբերակները: Եթե դուք ցանկանում եք համոզել ինչ-որ մեկին ընդունելու աշխատանքի առաջարկը, ոչ թե պարզապես խոսեք դրա մասին, այլ առաջարկ արեք: Առաջարկ անելով՝ դուք կորցնում եք ձեր հնարավորությունը սակարկելու ավելի լավ պայմանների շուրջ, սակայն շահում եք՝ պարզեցնելով մյուս կողմի ընտրությունը և նրանց համար դյուրին դարձնելով պարտավորություն ստանձնելը: Համաձայնության հասնելու համար նրանցից ընդամենը

պահանջվում է ասել «այո»:

Ներկայացնելով, թե ինչ էք անելու, եթե մյուս կողմը համաձայնվի ձեր առաջարկած պայմանների հետ դուք մի ուղի էք նախանշում՝ հարթելու մյուս կողմի մտավախություններն առ այն, թե իրենք սկսում են վայրէջքը անհաջողության ճանապարհով: Առանց պարզորոշ առաջարկի անգամ դժվարին իրավիճակն ավելի նախընտրելի է թվում, քան «աչքը խուփ գնում կատարելը», հատկապես եթե մյուս կողմը մտավախություն ունի, որ իրենց կողմից բարեհաճության դրսևորումը կքաջալերի ձեզ պահանջելու ավելին: 1990 թվականին Միացյալ Ազգերի Անվտանգության Խորհուրդը պատժամիջոցների կիրառմամբ ջանում էր ազդել Իրաքի վրա, որպեսզի վերջինս դուրս բերի զորքերը Քուվեյթից: Խորհրդի որոշումները հստակորեն սահմանում էին, որ Իրաքը պետք է նահանջի, սակայն *չէին* նշում, որ միայն այդ դեպքում պատժամիջոցների կիրառումը կդադարեցվի: Ենթադրենք, Սադամ Հուսեյնը կարծում էր, որ պատժամիջոցները շարունակվելու են, անգամ եթե Իրաքը դուրս բերի իր զորքերը Քուվեյթից: Այս դեպքում այդ պատժամիջոցները թեև տհաճ էին, սակայն խթան չէին հանդիսանում Իրաքի համար լքելու Քուվեյթը:

Որքան ավելի հստակ է առաջարկը, այնքան այն ավելի համոզիչ է: Այսպես, գրավոր առաջարկը կարող է առավել վստահելի լինել, քան բանավորը: (Անշարժ գույքի մեզ ծանոթ գործակալին դուր է գալիս հաճախորդին դրդել առաջարկ ներկայացնելու՝ հարյուր դոլարանոց թղթադրամների կապոցները սեղանի վրա նետելու եղանակով): Դուք թերևս կցանկանաք ձեր առաջարկը ներկայացնել որպես «մարող հնարավորություն»՝ նշելով, թե երբ և ինչպես այն կդադարի լինել իրական հնարավորություն: Օրինակ, Թեհրանում պատանդ վերցված ամերիկացի դիվանագետների ազատ արձակման շուրջ բանակցությունների շրջանակներում 1981 թվականին Ռեյգանի կողմից նախազահի պաշտոնի ստանձնման արարողությունը ստեղծեց մարող մի հնարավորություն: Իրանցիները չէին ցան-

կանում ստիպված նոր բանակցություններ սկսել ԱՄՆ նոր վարչակազմի հետ:

Որոշ դեպքերում դուք նաև կցանկանաք պարզաբանել, թե ինչ եք անելու, եթե մյուս կողմը չընդունի ձեր առաջարկը: Նրանք թերևս չեն գիտակցում ձեր ԲՀԼԱ-ի հետևանքներն իրենց վրա: (Եթե չենք կարող վերականգնել ջեռուցումը մեր բնակարանում այս երեկո, ես ստիպված կլինեմ զանգահարել առողջապահության վարչության արտակարգ իրադրությունների բաժին: Տեղյա՞կ եք, արդյոք, որ նրանք տան սեփականատերերից գանձում են 250 դոլար տուգանք, երբ արձագանքում են և հայտնաբերում կանոնադրության խախտում»):

*Դիտարկեք պարտավորությունը, թե ինչ չեք անելու:* Երբեմն դուք կարող եք համոզել մյուս կողմին ընդունելու մի ավելի լավ առաջարկ, քան իրենց ԲՀԼԱ-ն է՝ հավաստիացնելով նրանց, որ չեք կարող կամ չեք առաջարկի ավելին («Վերցրեք կամ հեռացեք»): Դուք ոչ միայն առաջարկ եք անում, այլ նաև կապում եք ձեր ձեռքերը, որպեսզի չփոփոխեք այն: Ինչպես քննարկվում էր Գլուխ 1-ում, ինչ-որ դիրքի մեջ ներփակվելը զգալի ծախսեր է պարունակում. սկզբնական փուլերի ընթացքում դիրքի մեջ ներփակվելը սահմանափակում է հաղորդակցությունը և երևան է գալիս հարաբերությունները վնասելու վտանգը՝ ստիպելով մյուս կողմին անտեսված կամ ճնշված զգալ: Նվազ վտանգ է պարունակում ներփակվելն այն ժամանակ, երբ դուք արդեն հասկացել եք մյուս կողմի շահերը և հետազոտել եք համատեղ օգուտներ քաղելու տարբերակները: Այս դեպքում դա ավելի քիչ կվնասի մյուս կողմի հետ ձեր հարաբերությունները, մանավանդ եթե առկա են ձեր կամքից անկախ համոզիչ պատճառներ, որոնք բացատրում և արդարացնում են ձեր համառությունը:

Բանակցության ինչ-որ փուլում լավագույն մարտավարությունը, թերևս, սեղանին մի վերջնական առաջարկ դնելն է և պնդելը, որ դա վերջնական է: Այսկերպ մյուս կողմի վրա ազդելու փորձ է արվում՝ վատթարացնելով նրանց միկրո-ԲՀԼԱ-ն:

Այս դեպքում, եթե նրանք ասեն «ոչ», ձեզ հետ ավելի լավ համաձայնության գալու հնարավորությունն այլևս կորսված է:

*Պարզաբանեք, թե ինչ եք ցանկանում, որ նրանք անեն:* Արժի քննել այն պարտավորությունների առանձին դրույթները, որ կցանկայիք մյուս կողմը ստանձնի: Սա երաշխավորում է, որ ձեր պահանջը պատճառաբանված է: «Սյուզան, խոստացիր, որ այլևս *եղբեր* չես ընդհատի ինձ, երբ ես խոսում եմ հեռախոսով»: Նման պահանջը կարող է կործանարար լինել արտակարգ իրավիճակներում, եթե Սյուզանը իրեն ասվածն ընկալի տառացիորեն: Անհրաժեշտ է խուսափել անփութորեն շարադրված պարտավորություններից, նրանցից, որոնք չափազանց ընդգրկուն սահմանում ունեն, որոնք չեն խրախուսում մյուս կողմին գործելու, որոնք չեն ներառում կարևոր տեղեկություններ կամ գործնականում կիրառելի չեն:

Երբ դուք ցանկանում եք, որ մյուս կողմն ինչ-որ բան *անի*, պետք է նրանց հստակ ասել, թե հատկապես ինչ եք ցանկանում, որ նրանք անեն: Հակառակ դեպքում նրանք թերևս ոչինչ էլ չձեռնարկեն՝ չցանկանալով անել ավելին, քան ստիպված են: 1990 թվականի աշնանն, օրինակ, Սադամ Հուսեյնի վրա ազդելու ԱՄՆ-ի կարողությունը նվազեց առկա անորոշության պատճառով. Իրաքի համար պարզ չէր, թե ինչը կարող էր բավարարել ԱՄՆ-ին: Իրաքյան գործերի դուրս բերումը Քուվեյթից, Իրաքի միջուկային հնարավորությունների ոչնչացումը, Իրաքի ռազմուժի զինաթափումը և Սադամ Հուսեյնին գահընկեց անելը, այս բոլորը տարբեր ժամանակներում ԱՄՆ-ի համար հնարավոր նպատակներ էին թվում:

**«Օ՞»ն ³é³»É³·áóÛÝÁ Ó»ñ ÑÝ³ñ³íáñ áóÁÇó:**

Ձեր հնարավոր բանակցային ուժից առավելագույնը քաղելու համար դուք պետք է օգտվեք ուժի յուրաքանչյուր աղբյուրից՝ ներդաշնակորեն համադրելով այն մյուս աղբյուրների հետ: Բանակցողները երբեմն փնտրում են իրենց ուժի ամենահզոր աղբյուրը և փորձում օգտագործել միայն դա: Օրինակ,

երբ բանակցողն ունի հզոր ԲՀԼԱ, նա կարող է մյուս կողմին ներկայանալ այդ այլընտրանքով՝ սպառնալով հեռանալ, եթե վերջնական առաջարկը չընդունվի: Սա հնարավոր է, որ նվազեցնի առաջարկի անաշառության մասին բանակցողի փաստարկների համոզիչ լինելու ուժը: Եթե դուք պատրաստվում եք ներկայացնել ձեր ԲՀԼԱ-ն, ավելի լավ կլինի դա անել այնպես, որ հարգվեն փոխհարաբերությունները, հնարավորություն ընձեռնվի երկկողմանի հաղորդակցության համար, ընդգծվի ձեր վերջնական առաջարկի ողջամտությունը, պարզաբանվի, թե ինչպես այդ առաջարկը կարող է բավարարել մյուս կողմի շահերը և այլն: Նման բանակցային ուժի ամբողջական ազդեցությունն ավելի մեծ կլինի, եթե յուրաքանչյուր աղբյուր գործածվի այնպես, որ այն ավելացնի մյուսների ներուժը:

Դուք առավել արդյունավետ կլինեք որպես բանակցող, եթե հավատաք այն ամենին, ինչ ասում և անում եք: Ինչպիսի օգուտ էլ որ կարողանաք քաղել այս գրքում արտահայտված գաղափարներից, դրանք մի օգտագործեք այնպես, կարծես կրում եք մեկ ուրիշի զգեստները: Չևսփոխեք և հարմարեցրեք այն, ինչ մենք ասում ենք այնքան, մինչև գտնեք մի մոտեցում, որը ձեզ համար կդառնա և՛ իմաստալից, և՛ հարմար: Սա թերևս կպահանջի փորձարկումներ և որոշակի ժամանակ՝ հարմարացնելու համար, ինչն այնքան էլ հաճելի չէ, սակայն, ի վերջո, դուք ամենայն հավանականությամբ առավելագույնի կհասցնեք ձեր բանակցային ուժը, եթե հավատում եք նրան, ինչ ասում եք և ասում եք այն, ինչին հավատում եք:

Ռոջեր Ֆիշեր, Ռիլյան Ուրի, Բրյուս Փաթթըն

Համաձայնության հասնելու ուղին  
Բանակցություններ առանց պարտվողների

Խմբագիր՝  
Մրբագրիչ՝  
Էջադրող՝  
Մուտքագրող՝

Ա. Գալստյան  
Ս. Կարապետյան  
Պ. Ամիրջանյան  
Շ. Բադալյան

# Թարգմանվել է ավելի քան 20 լեզուներով, վաճառվել է ավելի քան 2,000,000 օրինակ

Սա չափազանց պարզ, ցանկացած իրավիճակում կիրառելի մի մեթոդ է, որը հնարավորություն է տալիս բանակցել թե՛ անձնական, թե՛ մասնագիտական խնդիրների շուրջ՝ առանց պարտվելու և զայրանալու:

«Համաձայնության հասնելու ուղին» գրքույկն առաջարկում է հակիրճ, քայլ առ քայլ մշակված և փորձված մի ռազմավարություն, որը հնարավոր է դարձնում ցանկացած տիպի կոնֆլիկտների դեպքում հասնել փոխառաջնություն համաձայնության՝ լինեն դրանք ծնողների ու երեխաների, հարևանների, վերադասների և նրանց աշխատակիցների, հաճախորդների, կորպորացիաների, կենսականների, թե դիվանագետների միջև: Հիմնված լինելով Հարվարդի բանակցային ծրագրում ներգրավված խմբի աշխատանքների վրա, (խումբ, որի ուշադրության կենտրոնում են ամենատարբեր մակարդակների բանակցություններն ու կոնֆլիկտները՝ տեղայինից մինչև գործարար, անգամ միջազգային բնույթի) «Համաձայնության հասնելու ուղին» ցույց է տալիս, թե ինչպես կարելի է.

- տարանջատել մարդկանց հիմնախնդրից,
- կենտրոնանալ շահերի, ոչ թե դիրքերի վրա,
- աշխատել համատեղ և մշակել տարբերակներ, որոնք կբավարարեն բանակցող բոլոր կողմերին,
- հաջողությամբ բանակցել այն անձանց հետ, ովքեր ավելի ուժեղ են, հրաժարվում են ենթարկվել խաղի կանոններին կամ ապավինում են «կեղտոտ հնարքներին»:

«Սա բանակցությունների մասին երբևէ կարդացածս լավագույն գիրքն է: Այն հավասարապես նախատեսված է և՛ մասնավոր անձանց համար, ովքեր ցանկանում են պահպանել իրենց ընկերներին, ունեցվածքն ու եկամուտները, և՛ պետական այրերի համար, ովքեր մտահոգ են խաղաղության պահպանման խնդիրներով»:

Ջոն Քենեթ Գելբրեյթ

«Հեղինակներին հաջողվել է փոքրածավալ, հստակ շարադրված մի գրքույկում ամբողջացնել առողջ մտքերի և խելամիտ խորհուրդների մի մեծ փաթեթ»:  
Business Week ամսագիր

«Հաղթել-հաղթել» բանակցային ռազմավարության հետևողական մի համառոտագիր, որի դրույթներին հետևելու դեպքում, թերևս, կարելի կլինի «Ես»-ի վրա հիմնված ժամանակաշրջանը վերափոխել «Մենք»-ի դարաշրջանի»:  
Newsweek ամսագիր