

Теория переговорного процесса в научно-исследовательской работе кафедры английского языка международного бизнеса

*С.В. Аверьянова,
Е. А. Спинова*

УДК 001.891:316.6
ББК 72:88.5
А-197

Подготовка студентов и слушателей Всероссийской академии внешней торговли, будущих специалистов внешнеэкономической деятельности к практической работе, в том числе к общению на иностранном языке, является одной из приоритетных задач обучения кафедры английского языка международного бизнеса ВАВТ.

По мнению Н.М. Громовой, для будущих специалистов внешней торговли «общая интегративная цель обучения иноязычному деловому общению в вузах внешнеэкономического профиля заключается в формировании у обучаемых профессиональной иноязычной коммуникативной компетенции, позволяющей будущим экономистам-международникам принимать полноценное участие в профессиональной деятельности в сфере внешнеэкономического сотрудничества»¹.

Соответственно, изменения требований к качеству подготовки специалистов обуславливают необходимость постоянного повышения квалификации преподавателей высшей школы и выдвигают новые требования к характеру и содержанию педагогической деятельности в вузе, к уровню их профессиональной компетенции. На современном этапе одной из важных задач высшей школы является постоянное совершенствование методической подготовки преподавателя иностранных языков, формирование его как активного, сознательного, творчески относящегося к делу педагога. Следовательно, современная методика преподавания иностранных языков требует постоянной разработки и совершенствования приемов и технологий, способствующих интенсификации учебного процесса и предоставляющих студентам возможность развивать речевые умения и навыки в условиях, типичных для реального делового общения.

¹ Громова Н.М. Переговоры как жанр устного делового общения в сфере межкультурной коммуникации. // Вестник РУДН. Серия «Вопросы образования: языки и специальность». – М.: Изд-во РУДН, 2006. – № 1 (3). – С. 57.



Кафедра английского языка международного бизнеса ВАВТ ведет научную работу по многим направлениям, создавая учебные программы таким образом, чтобы удовлетворить самые высокие требования обучающихся студентов и слушателей. На кафедре имеется ряд авторских пособий, которые широко используются в учебном процессе, и преподаватели кафедры продолжают активно разрабатывать собственные учебники, целью создания которых является свести воедино и обобщить огромное количество материалов, имеющихся на всех участках работы кафедры, а также применить современные технологии в обучении иностранному языку. Конечно, в учебном процессе постоянно используются британские учебники нового поколения, которые заменяются по мере устаревания.

Говоря о научно-исследовательской работе и повышении квалификации, нужно отметить, что преподаватели кафедры регулярно публикуют статьи, посвященные проблематике преподавания иностранного языка в высшей школе, участвуют в семинарах и конференциях, вебинарах и on-line конференциях, посвященных актуальным вопросам обучения иностранному языку. Необходимо отметить, что кафедра гордится тем, что здесь работают прекрасные профессионалы своего дела, которые с удовольствием делятся своим опытом с новыми кадрами, пришедшими на кафедру после окончания педагогических вузов.

Система повышения профессионально-методической подготовки преподавателей нашей кафедры нацелена на то, чтобы обогатить их дидактической информацией (например, познакомить с новыми учебными планами и программами), нацелить их на усвоение новых методов обучения и применение новых технических средств. Подготовка преподавателя к инновационной деятельности эффективна, если решаются одновременно две задачи: формирование мотивационной готовности к восприятию нового и обучение использованию приемов и умений действовать по-новому. Учитывая тот факт, что специалисты, занимающиеся внешнеторговой деятельностью, должны уметь осуществлять эффективную межкультурную коммуникацию, кафедра проводит подготовку студентов и слушателей академии к международным переговорам на английском языке.

Целью дисциплины «Теория и практика ведения переговоров на английском языке», является ознакомление студентов и слушателей с теоретическими основами и практическими рекомендациями по проведению переговоров на английском языке в интересах организаций, занимающихся внешнеэкономической деятельностью. Цель дисциплины состоит также в ознакомлении студентов с современными теориями ведения переговоров для дальнейшего применения полученных знаний, умений и навыков на практике при проведении переговоров как на родном, так и на иностранном языках, а также формирование патриотического сознания будущих участников международной внешнеэкономической деятельности.

В ходе изучения дисциплины перед студентами и слушателями ставятся следующие задачи:



- ⇒ изучение и освоение современных теорий ведения переговоров;
- ⇒ повышение теоретического уровня переговорной компетенции на материалах российских специалистов по теории переговоров, а также аутентичных английских текстах зарубежных специалистов в этой области;
- ⇒ улучшение практических умений ведения переговоров, развитие языковых навыков ведения переговоров на английском языке.

В основу теоретической части курса легли материалы Российской школы переговоров (Р.И. Мокшанцев, О.А. Митрошенков и др.), работы Роджера Фишера (Roger Fisher), руководителя Гарвардской школы теории, Джеффри Ниренберга (Jeffrey Nierenberg), руководителя Нью-Йоркской школы ведения переговоров, а также ряда других зарубежных школ по переговорам (Парижской, Дюссельдорфской и др.).

Программа курса постоянно расширяется (предложенные в начале 20 академических часов увеличились до 72 соответственно) и обновляется. В период с 2007г. по 2014 г. было организовано обучение для 30 групп студентов и слушателей с разных факультетов ВАВТ, выпускники которых принимают самое активное участие в работе клуба по переговорам на английском языке (НЕС), который является логическим продолжением курса. На практических занятиях курса и на заседаниях клуба они обмениваются личным опытом участия в международных переговорах, знаниями и навыками, полученными на курсах повышения квалификации в своих организациях и компаниях. Студенты и слушатели рассказывают о новых книгах и сайтах в интернете по теории и практике ведения переговоров, например, по предложению слушателей курса в программу были включены работы Гевина Кеннеди (Gavin Kennedy), Джима Кэмп (Jim Camp) и др.

Позитивный вклад в развитие курса вносит сотрудничество с зарубежными научными центрами, например, многолетняя связь кафедры с американским университетом Джорджа Вашингтона (GWU, Washington DC). В частности, идея включить в работу курса теорию рефлексивного контроля американского ученого Владимира Лефевра, русского по происхождению, принадлежит Стюарту Амплеби (Stuart Umpleby, MBA), профессору вышеуказанного университета.

Еще в середине 20-го века В. Лефевр разработал теорию рефлексивного контроля и вывел алгебраические уравнения, которые должны предсказывать поведения индивидуумов при определенных заданных условиях. Переменными данных уравнений являются образы: 'self' (восприятие себя), 'the self' (мнение о том, что другой думает о тебе), другими словами, происходит рефлексивное отражение (что «А» думает о том, что «В» думает о том, что «А» думает о нем, в зеркальном отражении)².

Давайте рассмотрим пример, описанный в работах В. Лефевра, а именно случай, когда «А» считает «В» обманщиком ($A \Rightarrow B$). «В» знает, что «А» считает

² Lefebvre, Vladimir A. A Psychological Theory of Bipolarity and Reflexivity, Lewiston, NY: The Edwin Mellen Press, 1992. - P. 2.

его/ее обманщиком, 'the self image' ($A \leq \Rightarrow B$). Учитывая это, «В», пытаясь ввести «А» в заблуждение, специально дает верную информацию. «А» не верит «В» и воспринимает слова «В» как ложную информацию. «А» дезинформирован и делает неверный вывод. «В» добивается своей цели. Применение алгебраических и математических уравнений, а также рефлексивных параметров В. Лефевра представляется чрезвычайно интересным и многообещающим в области теории ведения переговоров

Рефлексивность – неотъемлемая часть любого переговорного процесса. Рефлексивные отношения участников переговоров всегда направлены друг на друга, где причинно-следственные отношения в высшей степени взаимозависимы. Любой участник переговоров может подтвердить высокую степень рефлексивности коммуникативного переговорного процесса.

Существует обширная литература по стратегиям, тактикам, приемам, техникам и манипуляциям в области ведения переговоров. Однако многие теоретические приемы оказываются схематичными и упрощенными, а, следовательно, неработающими. Причина заключается в том, что большинство из них не включает «рефлексивную сущность» образов участников переговоров (а именно, что «А» думает о себе, о «В», о том, что «В» думает о «А» и т.д.), о которых пишет В. Лефевр. Именно этим можно объяснить неудачное применение таких приемов в реальной жизни, их неэффективность и в ряде случаев бесполезность на практике.

Стратегическое поведение, применяемое одной или всеми сторонами, объясняется заинтересованностью в своих личных интересах и в желании максимально увеличить свой кусок пирога. К сожалению, данные стратегии и тактики часто не только не обеспечивают планируемого результата, но могут дать отрицательный эффект и привести только к «уменьшению доли пирога».

Почему? Давайте проанализируем некоторые из них.

Тактика «Салями» (Salami/Nibbling/Slicing) подразумевает получение всего «куска» мелкими порциями (нарезками, кусочками). Другими словами, «А» добивается преимуществ постепенно, шаг за шагом, надеясь получить максимальный куш от «В». Однако, если «В» получает информацию о собственном образе в глазах «А» ('the self') и понимает, что его эксплуатируют и используют, другими словами, если «В» догадывается, что «А» считает его «лохом», окончательный результат тактики «Салями» может быть диаметрально противоположным тому, на что рассчитывает «А». Как однажды точно заметил Дж. И. Ниренберг³, «никто не хочет, чтобы им манипулировали; никто не хочет, чтобы его обманывали». Прежде всего «А» теряет доверие «В», отношения «А» и «В» могут испортиться, соответственно, дальнейшие открытые и доверительные отношения между «А» и «В» становятся невозможными. Окончательным результатом манипуляций «А», вместо ожидаемого преимущества, может стать нулевой результат. Недостаток доверия опасен. Дальнейшая реакция «В» может быть непредсказуема, скорее все-

³ Ниренберг Д. Маэстро переговоров. Минск: Парадокс 1996.- С. 41.



го последует жесткость, холодная отстраненность, или даже упрямый отказ следовать чистой логике. В худшем случае, например, при полной дискредитации «А» в глазах «В», межличностные отношения могут безвозвратно испортиться или полностью прекратиться, а это может быть значительно важнее, чем получение изначально планируемого «куша». Результат будет не просто нулевым, он будет отрицательным.

Другие стратегии и тактики, такие как «тянуть резину», «навязанная поспешность», «хороший-плохой парень», «случайный выбор»⁴ могут провалиться по той же причине, исходя из цепочки причинно-следственных отношений в соответствии с рефлексивной формулой В. Лефевра. Вот почему теория В. Лефевра стала важным дополнением программы курса наряду с тщательным изучением стратегий, тактик, приемов, техник и манипуляций в области ведения переговоров. Это особенно важно для начинающих практиков. Теорией рефлексивного контроля В. Лефевра можно также объяснить и парадигму переговоров, независимо и отдельно от нее разработанную для дисциплины «Теория и практика ведения переговоров на английском языке» в ВАВТ⁵.

Таблица 1

Парадигма переговоров

Участник	Уровень	Стили	Тип
оппонент/враг/ противник	позиция	мягкий/жесткий	лично - конфронтационный
V ⇔	V ⇔	V ⇔	V ⇔
партнер	интерес	принципиальный	ориентированный на решение проблем
Подход	Торг	Концепция «Увеличения пирога»	Результат
дистрибутив- ный	тупик/несговор- чивость/ упрямство	деление/сжатие/ потеря	проигрыш/проигрыш проигрыш/выигрыш
V ⇔	V ⇔	V ⇔	V ⇔
эффективный	уступки/ гибкость	увеличение/ расширение	выигрыш/выигрыш

⁴ Kublin, Michael. International Negotiating: A Prime for American Business Professionals, New York: International Business Press, 1995. – P. 85.

⁵ Spinova, E.A. Negotiating Practice in English. Student's Book and Teacher's Book. VAVT, Moscow, 2012. – P. 93-94.

Рассмотрим ее подробно, опираясь на теорию рефлексивного контроля В. Лефевра. Парадигма была разработана в ходе подготовки курса, опираясь, в основном, на постулаты Гарвардской школы переговоров (Р. Фишер и др.). Стороны, вступая в переговоры, имеют как общие, так и различные интересы. При этом различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить пересекающиеся (совпадение отдельных элементов) и непересекающиеся (несовпадение элементов) интересы. Симметричность позиций сторон, т.е. взаимное стремление к договоренности, позволяет проявить интерес к позиции оппонента, ожидая, что и он проявит внимание к интересам партнера.

Рассуждение В. Лефевра о рефлексивности процесса восприятия, а именно о том, что «А» думает о том, что «В» думает о том, что «А» думает (и т.д.) очень характерно для восприятия друг друга участников переговоров, которые подчас сталкиваются со сложными, многослойными проблемами и должны решать одновременно целый ряд вопросов. Например:

- открыть или скрыть информацию/свои истинные интересы на переговорах?
- если открывать информацию, то когда, как, в какой степени и в каком объеме?
- верить или не верить фактам и информации, представленным другой стороной?
- если верить, то до какой степени?

Попробуем проанализировать дилеммы а) и б), опираясь на первую часть формулы Лефевра: что «А» думает о том, что «В» думает о том, что «А» думает о нем (и т.д.).

I. Если «А» считает «В» партнером, и «В» тоже считает «А» партнером, 'the self image' ($A = B$), они имеют хорошие шансы и возможности открыть свои истинные интересы и предпочтения друг другу (своему партнеру). Такой подход с обеих сторон может лечь в основу успешного сотрудничества, цель которого максимально удовлетворить интересы и потребности обеих сторон. «Принципиальный» стиль переговоров, ориентированный на решение проблем обеих сторон, с большей степенью вероятности приведет к результату «выигрыш/выигрыш» с возможным потенциалом «Увеличения пирога» (см. Р. Фишер и др.).

II. Если «А» считает «В» своим партнером, а «В» считает «А» своим противником, 'the self image' ($A \leq \Rightarrow B$): «В» не станет открывать свои карты и свои настоящие потребности / интересы другой стороне.

В этом случае возникает противоречивый двухкомпонентный вопрос:

- 1) вопрос эффективности проведения переговоров (как можно максимально «увеличить пирог») и
- 2) вопрос деления полученного пирога (кто какой кусок получает).



Для того чтобы усилить потенциал переговоров («увеличить кусок пирога»), надо выработать варианты договоренностей, которые бы отвечали истинным интересам обеих сторон. Для этого абсолютно необходимо сообщить о них другой стороне, что предполагает открытость и откровенность, позволяющие проанализировать и сравнить варианты соглашения с точки зрения интересов обеих сторон.

И наоборот, когда речь заходит о конкретной сделке с «нулевым общим результатом»⁶, абсолютная открытость, особенно с оппонентом, не склонным идти на встречные уступки (в нашем случае П), приводит часто к тому, что более открытая сторона получает сравнительно меньший кусок пирога. Другими словами, тактика «В», не стремящегося идти навстречу «А», делает «А» уязвимым для тактики «В». Теоретики концепции «игры» называют такую ситуацию «информационной асимметрией»: каждая из сторон переговоров, как правило, обладает определенной информацией, которая не известна другой стороне, а степень открытости и искренности сторон может быть неравнозначной.

Подобное соотношение уровня открытости может создать определенное напряжение на переговорах: когда «А» открывает больше информации, чем «В», по крайней мере, на первых этапах переговоров, «А» рискует сделать больше уступок, чем «В». Даже когда обе стороны имеют необходимую информацию и обладают необходимым потенциалом после обсуждения сделки и стратегического торга, вопрос о том, как разделить полученный «увеличенный пирог» может привести к тупику, полному разногласию или даже потере всей сделки. Следует добавить, что в ряде случаев стороны используют стиль переговоров «жесткий» против «мягкого».⁷ Результатом подобных переговоров в этом случае будет, вероятно, проигрыш/выигрыш.

Однако быть «победителем» на переговорах всегда опасно. «Победитель» должен быть готов к тому, что обманутый партнер, как правило, становится мстительным противником и постарается взять реванш, моральный или материальный, в процессе последующих раундов переговоров или дальнейшей деятельности и кооперации сторон (см. выше описание тактики «Салями»).

III. Если «А» считает «В» оппонентом (противником), и «В» также считает «А» оппонентом (противником), 'the self image' (A=B), речь, как правило, идет о так называемых «жестких» переговорах, на которых велика вероятность использования обеими сторонами «позиционных» тактик, не предполагающих искренности и правдивости относительно реальных интересов и потребностей сторон. Велика вероятность использования личностно-конфронтационного подхода к противнику, что может подорвать доверие сторон друг к другу и испортить отношения. Подоб-

⁶ Curry, Jeffry Edmund. A Short Course in International Negotiating: Planning and Conducting International Commercial Negotiations. San Rafael, Calif: World Trade Press, 1999. – P.91.

⁷ Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton: Getting to Yes, New York: Penguin, 1991, second addition 2000. – P. 70.

ная картина характерна, как правило, для дистрибутивных переговоров, на которых довольно часто ведутся жесткие переговоры с минимальным уровнем доверия и высоким уровнем подозрительности (см. подробно Gavin Kennedy, Jim Camp и др.).

Жесткий стиль торга может приводить к эмоциональным перегрузкам, нагнетанию напряжения, открытым угрозам и шантажу, к разногласиям и тупикам, и, в конечном счете, к результату проигрыш/проигрыш.

В данном контексте возможность «увеличения куска пирога» минимальна, стороны боятся открывать дополнительную информацию, необходимую для нахождения более эффективных и перспективных решений для урегулирования разногласий. Наоборот, в процессе неконструктивных переговоров и недоверия сторон друг к другу, изначальный потенциал переговоров может уменьшаться или даже полностью исчезнуть к концу встречи.

Что касается дилеммы c) и d), т.е. верить или не верить своему партнеру и до какой степени верить, решение каждого конкретного случая зависит от многих факторов. Например,

- от того, какой информацией владеет сам участник переговоров,
- от качества его подготовки к данным переговорам,
- от его опыта проведения подобных переговоров,
- его интуиции и
- других, едва уловимых факторов восприятия, анализа и рефлексивности.

Порой очень сложно одной стороне узнать (догадаться) о скрытых и вербально не проговоренных глубинных интересах и предпочтениях другой стороны. Противоположная сторона может блефовать или открыто врать во время переговоров. В целом ряде переговоров вы так и не узнаете, честно ли, открыто ли ваш партнер говорит о своих интересах.

Теория рефлексивного контроля В. Лефевра применима также к системе переговоров, предложенной Александром Кондратовичем⁸, который выделяет 3 типа переговоров: силовые, манипуляторные и партнерские. Поведение участников переговоров, а также их результат в значительной степени зависит от восприятия участниками встречи друг друга.

Если вы попытаетесь применить «силу» или манипуляции в «принципиальных» и открытых переговорах, вы рискуете потерять потенциального надежного партнера в будущем сотрудничестве.

И, наоборот, если вы продолжаете оставаться искренним и открытым в манипуляционных переговорах с опытным и умелым противником, вы можете потерять все преимущества и, в конце концов, остаться в проигрыше.

Вот почему так важно для участника переговоров всегда оставаться высоко рефлексивным и восприимчивым к своему оппоненту и его реакциям.

⁸ Кондратович А. Теория переговоров. <http://www.youtube.com/watch?v=Zxa2x0CBI08>



В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть, что исключительная сложность задачи предсказать реакцию и решение своего оппонента очевидна. Для этого, как минимум, необходимо включить в свое восприятие такие параметры, как собственный образ, образ партнера, свой образ в глазах партнера в теорию переговоров. Попытка соединить общую теорию переговоров с теорией рефлексивности В. Лефевра очень перспективна и может привести к созданию более глубокой и реалистичной картины переговоров.

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Lefebvre Vladimir A. A Psychological Theory of Bipolarity and Reflexivity Lewiston, NY: The Edwin Mellen Press, 1992. 110 p.
2. Fisher Roger, William Ury and Bruce Batton: Getting to Yes, New York: Penguin, 1991, second addition 2000. - 200 p.
3. Curry Jeffrey Edmund. A Short Course in International Negotiating: Planning and Conducting International Commercial Negotiations. San Rafael, Calif: World Trade Press, 1999. - 193 p.
4. Kennedy G. Everything is negotiable! Random House Business Books, 2007. – 204 p.
5. Kublin, M. International Negotiating: A Prime for American Business Professionals, New York: International Business Press, 1995. – 165 p.
6. Громова Н.М. Переговоры как жанр устного делового общения в сфере межкультурной коммуникации. // Вестник РУДН. Серия «Вопросы образования: языки и специальность». – М.: Изд-во РУДН, 2006. – № 1 (3). - С. 57-61 (Gromova N.M. Peregovory kak zhanr ustnogo delovogo obshhenija v sfere mezhkul'turnoj kommunikacii. // Vestnik RUDN. Serija «Voprosy obrazovaniya: jazyki i special'nost'». – М.: Izd-vo RUDN, 2006. – № 1 (3). - S. 57-61).
7. Кондратович А. Кондратович, Александр. Теория переговоров. <http://www.youtube.com/watch?v=Zxa2x0CB108> (Kondratovich, Aleksandr. Kondratovich A. Teorija peregovorov)
8. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. Минск: Парадокс 1996. - С. 41 (Nirenberg D. Majestro peregovorov. Minsk: Paradoks 1996. - S. 41).
9. Спинова Е.А. Переговоры на английском язык. Практика. Negotiating Practice in English. Учебное пособие для студентов и преподавателей. ВАВТ, Москва. – 2012. – 101 с. (Spinova E.A. Peregovory na anglijskom jazyk. Praktika. Negotiating Practice in English. Uchebnoe posobie dlja studentov i prepodavatelej. VAVT, Moskva. – 2012. – 101 s.)

