



Конфликтные ситуации на переговорах (английский язык)

Е. А. Стина

(Всероссийская академия внешней торговли)

В период присоединения России к Всемирной торговой организации и расширения деловых и торговых контактов, подготовка квалифицированных специалистов по проведению торговых переговоров становится особенно актуальной и востребованной. Переговоры - специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.¹ Затрагивая различные интересы субъектов, они неизбежно порождают разнообразные коллизии, бесконечное множество форм и способов взаимодействия. Как бы ни назывались и ни определялись переговоры, в конечном счете, это способ решения спорных вопросов и урегулирование конфликтов.

Конфликт изначально заложен в понятие «переговоры». По определению Е.Н. Гилярова, «переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями достичь отвечающего интересам обеих сторон соглашения и получить результаты, которые бы устроили всех участников переговоров»². Для успешного проведения переговоров необходимо принять конфликт в том объеме и той мере, в которой он существует. В ходе переговоров задача сводится к попыткам найти возможности, открывающиеся в новой конфликтной ситуации, преодолеть стандартный негативный подход к сложившейся ситуации, найти позитивные стороны и изменить «status quo» в благоприятном направлении желательно для обеих из конфликтующих сторон. Успех переговоров зависит от гибкости и умения их участников преодолевать разногласия и урегу-

лировать конфликт. Овладеть техникой и искусством ведения переговоров как на родном, так и на английском языке – одна из основных задач студентов и слушателей Всероссийской академии внешней торговли. Многолетняя практика международных коммерческих переговоров выработала целый ряд стратегий, тактик, методов и приемов преодоления конфликта.³

Международная практика переговоров дала богатый набор приемов и средств преодоления конфликта и выхода из тупиковых ситуаций, целый ряд стратегий и методов преодоления кризисов. К их числу обычно относят следующие:

- упростить ход переговоров;
- разбить сложные вопросы на отдельные, мелкие, и начать решать их последовательно один за другим;
- сделать акцент на взаимных успехах;
- объявить перерыв в обсуждении;
- осуществить повторный анализ ситуации;
- раскрыть дополнительную информацию;
- обсудить гипотетическую возможность;
- пойти на уступку, позволяющую быстро разрешить тупиковую ситуацию;
- оставить проблемы для будущей встречи и др.

Необходимо осознать, что обеим сторонам трудно отказываться от своей точки зрения и признавать правоту другой. Этому обычно мешает уязвленное самолюбие. Парт-



нер пытается всеми правдами и неправдами отстаивать **свое** предложение. Даже если у него не было собственного готового решения, однако он воспринимает сделанное ему предложение как способ оказания на него давления и принуждения. Возможно, усмотрев в нем недостаточное уважение к себе, он не воспринимает его. Поэтому начинает сопротивляться. На этом этапе необходимо весьма бережно отнестись к большому числу новых вариантов решений.

Участники переговоров часто не соглашаются с самыми очевидными фактами, нередко даже в ущерб самим себе, своим интересам, только ради сохранения самоуважения, пусть даже и ложно понимаемого. Принципиально новое решение обычно бывает возможным именно на основе анализа истинных интересов и ценностей участников переговоров. В любом случае получение такого решения связано с выходом за пределы изначально заданных позиций, а не обсуждения того, какова должна быть величина уступки каждой из сторон и почему. Используйте встречные вопросы. *«Если я Вас правильно понял, у Вас есть сомнения...»*. Открытые вопросы могут помочь собеседнику раскрыться и довериться Вам, раскрыть ситуацию в целом:

How do you see it all?

How do you see the situation?

I don't seem to have it quite right. Tell me again.

Задавайте краткие и лаконичные вопросы, с помощью которых можно выявлять истинные интересы сторон, контролировать направление обсуждения темы и ход переговоров в целом. Поиск вариантов соглашения и проверка их приемлемости для обеих сторон обычно предполагают постановку такого количества вопросов, которое необходимо для понимания сути дела. Больше спрашивайте о потребностях партнера, меньше говорите, что нужно *Вам*. Исследуйте проблему, разворачивая ее в глубину, если позволяет время. Говорящий, чувствуя внимание и поддержку слушателя, может сам найти причину проблемы и решить ее. Вовлекайте клиента в процесс разработки вашего предложения:

What do you really want?

How can we put it right?

Is there anything we could do now to help the situation?

Принимайте возражения и включайте их в общую картину обсуждения:

Yes, we must include your point about factory. How can we work that into the new plan?

Включайте в свою речь позицию противоположной стороны. Можно не соглашаться с ней, но необходимо принимать ее во внимание:

I can see your point of view. From my point of view it's like this ...

Хорошим стимулом этого процесса служат словесные формулы типа: *«Что мне больше всего нравится в этой идее, это... Не станет ли она лучше, если?..»*.

I like this idea. We can also....

Проявление твердости - очень важный момент в переговорах. Это важное качество любого участника переговоров. Проявлять твердость необходимо тогда, когда вдруг неожиданно или необоснованно или несправедливо партнер обрушивается на другую сторону с критикой. Проявление твердости в такой момент - вещь весьма разумная.

Если собеседник уходит от темы, сознательно или бессознательно, можно тактично вернуть его к исходной теме такими предложениями, как:

Is the point you are making...?

I'm getting lost, what is the point that you are making?

Anyway, the problem is...

При отборе предложений выбирают лучший и работающий вариант из всех, которые удалось придумать. Нередко лучшее для одной стороны решение не годится просто потому, что оно не будет принято другой стороной. А наиболее реальное решение, предлагаемое другой стороной, ничего хорошего не дает первой. Под понятием "реальное решение" подразумевается нечто большее, чем просто "приемлемое для другой стороны решение". "Реальное" в данном случае означает способность данного варианта сдвинуть дело с мертвой точки и решить основную проблему, приведшую к переговорам. При оценке и выборе альтернативы важно ослабить антикритическую установку. Оценка альтернативы - это еще не стадия выбора ее. Это - стадия поиска наилучшего варианта. Поэтому необходимо просто отмечать все предлагаемые варианты,



которые в дальнейшем необходимо будет развить. Следует продумать пути совершенствования перспективных идей с тем, чтобы сделать их более реалистическими, а также наметить способы их осуществления. Р. Фишер предложил весьма оригинальный метод оценки предложенных вариантов, позволяющий максимально учитывать собственные интересы и интересы партнера. Метод получил название “составление балансных листов” и был в дальнейшем дополнен английским исследователем Дж. Аткинсоном. Очень важно не потерять атмосферу партнерских отношений и общую позитивную линию поведения, направленную на достижение общих соглашений.

Существуют некоторые способы сохранения рабочей обстановки даже при самых ожесточенных спорах и дебатах:

- *Определение предложений для соглашения сторон.* Включает в себя: просмотр интересов сторон; поиск интересов, которые могут быть удовлетворены имеющимися предложениями; определение издержек и преимуществ выбранных решений.

- *Психологическое воодушевление сторон на позитивные результаты.* Означает содействие тому, чтобы обе стороны совместно торжественно отметили любые позитивные результаты переговоров.

We have already covered six points of the discussion.

- *Фиксация сторон на моментах единства и согласия.* Этот прием требует постоянно помнить о своей основной задаче - сблизить позиции сторон. Следовательно, стороны должны четко видеть, что их сближает, те моменты, по которым они достигают единства понимания и согласия. Вместе с тем они не подчеркивают того, что их разъединяет, а продолжают упорно и методично работать над вопросами, которые разделяют переговаривающиеся стороны.

It's of mutual benefit (interest).

Фиксация моментов единства и согласия начинается еще с согласования повестки дня, времени проведения переговоров и других на первый взгляд рутинных вопросов протокола, которые, как правило, идут без особых противоречий:

‘Well, we’re agreeing; about the timetable, let’s move on . . .’

Уже на этом этапе закладывается фундамент сотрудничества, на котором будет основано совместное соглашение по вопросам встречи.

- *Ссылка на достигнутые договоренности.* Этот прием привлекает внимание сторон к достигнутым договоренностям. Задача - использовать каждую из них как своеобразный трамплин для следующей договоренности. Он используется и тогда, когда в переговорах возникает опасный деструктивный момент, например критика, обвинение, угрозы. Каждый раз, достигнув даже самое небольшое соглашение, отметьте и подчеркните это событие, как вашу совместную победу. Исследования показывают, что опытные участники переговоров часто прибегают к этой тактике особенно на тех переговорах, где стороны мало знают друг друга и которые считали друг друга «врагами». Время от времени нужно повторять, что ваша цель на переговорах – достичь соглашения. Иногда можно просить другую сторону подытоживать результаты дискуссии. Эта техника особенно эффективна, когда одна из сторон значительно меняет свое отношение к проблеме или делает уступку. Если вы завязли на каком-то этапе, напоминайте о большой сделанной уже работе:

Let’s see how far we’ve gone with the agreement now.

- *Обеспечение психологически ресурсного эмоционального климата переговоров.* Действия предпринимаются следующие: охлаждение эмоций одной или обеих сторон; сочувственное выслушивание; успокаивание сторон; переключение их внимания на нейтральную тему:

Talking of...

That reminds me...

By the way...

Важно перенаправить внимание на темы, которые больше связывают (см. выше), чем разделяют партнеров, нельзя допускать разрыва контактности или тотального отрицания проблемы. Необходимо постоянно преодолевать недоверие и уменьшать страхи и напряженность, рекомендуется использовать тактику “поглаживания”:



Go ahead.

That's true.

Thank you for raising that.

(It's a) good (excellent) question.

Keep going...

Do tell me.

You are going on the right direction.

You are more than welcome.

- *Обратная связь на позитивные шаги сторон.* Этот прием означает, что посредник проявляет исключительное внимание к любым позитивным сигналам одной из сторон и привлекает к ним внимание другой стороны. Любая инициатива, предложение, уступка со стороны кого-либо из участников переговоров являются конструктивным шагом и демонстрируют готовность к поиску возможностей решения. Уступки одного из участников переговоров часто вызывают ответные шаги другой стороны.

In return to this concession, we would hope that you...

If you grant us exclusivity, we'll agree to a 3% royalty.

Разные специалисты предлагают различный набор принципов принятия решений. Один из подходов принадлежит Р. Доусону, американскому психологу. Он выдвигает в качестве актуальных следующие принципы принятия решений:

- *Проявлять гибкость.* Этот принцип предполагает не быть излишне уступчивым и одновременно не становиться упрямым. Уверенно идти по намеченному пути и суметь поступиться своими принципами, если возникнет необходимость принять более разумное решение. Вряд ли полезно считать определенное решение фатальным, неизбежным. Гибкость партнеров позволяет двигаться вперед, если даже само решение не во всем совершенно. Очень важно в любой момент быть готовым начать все с начала.

- *Быть в согласии с мягким и жестким воздействиями.* Под жестким воздействием здесь понимаются цифры, отчеты, аналитические обзоры. Мягкое воздействие используется при общении с партнерами. Если стремиться принимать решения уверенно, то важно уметь соблюдать золотую середину между жестким и мягким воздействиями.

Преодоление и урегулирование конфликта – самый сложный этап переговоров. От него зависит успех переговоров в целом.

Литература:

1. Гиляров Е.Н. Конфликтология: Лекции МВД Рос. Фед., Домодедово, 1995, 32 с.
2. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. - М., 1993.
3. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002. – 352 с. - (Серия «Высшее образование»).
4. Саркисян Б. Победа на переговорах: 87 методов, уловок, приемов, которые помогут вам добиться своего. Спб.: ПитеКом, 1988, 275 с.
5. Шиффман С. Техника заключения сделки. М.: Гранд: ФАИР Пресс, 2003, 172 с.
6. R. Fisher, U. William and B. Bruce. Getting to Yes, New York: Penguin, 1991, second addition 2000.
7. M. Tramel and H. Reynolds. Executive Leadership, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1981. pp. 208-209.

Примечания:

- ¹ Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение. (Серия «Высшее образование»). 2002. С. 8.
- ² Гиляров Е.Н. Конфликтология: Лекции МВД РФ, Домодедово, 1995. С.15.
- ³ В этой сфере имеются публикации следующих авторов: Гиляров Е.Н., Лебедева М.М., Милич П., Митрошенков О.А., Мокшанцев Р.И., Шиффман С., Acuff, Frank L., Chitwood A., Curry J., Fisher R., Cornelius H., Faire Sh., Kublin M., Lewicki R. J., Salacuse J. W., Thompson L. и др.

