



Пути снижения напряженности (конфликтности) на деловых переговорах

А.А. Мальшиев

Профессор (Всероссийская академия внешней торговли)

Реальная практика свидетельствует о том, что в ходе деловых переговоров может возникать психологическая напряженность, которая часто угрожает отношениям между партнерами. Дискуссия превращается в ринг психологического противоборства: каждый участник заявляет, на какие условия он пойдет, а на что не пойдет. При этом каждая сторона принуждает другую изменить свою позицию.

Столкновение по поводу удовлетворения реальных или приписываемых другой стороне интересов нередко приводит к конфликтам. Если исходить из психологической сущности конфликта, то он представляет собой один из типов трудных ситуаций социального взаимодействия, общими признаками которой являются:

- наличие препятствия на пути реализации целей переговоров;
- осознание личностью (командой) угрозы;
- состояние стресса как реакция личности (команды) на препятствие, преодоление которого значимо;
- заметное изменение привычных параметров деятельности, поведения, общения.

Конфликт могут вызывать, углублять, расширять следующие факторы (рис. 1):

Информационные факторы, вызывающие конфликт на переговорах, - это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой стороны. Наиболее часто встречающиеся информационные факторы:

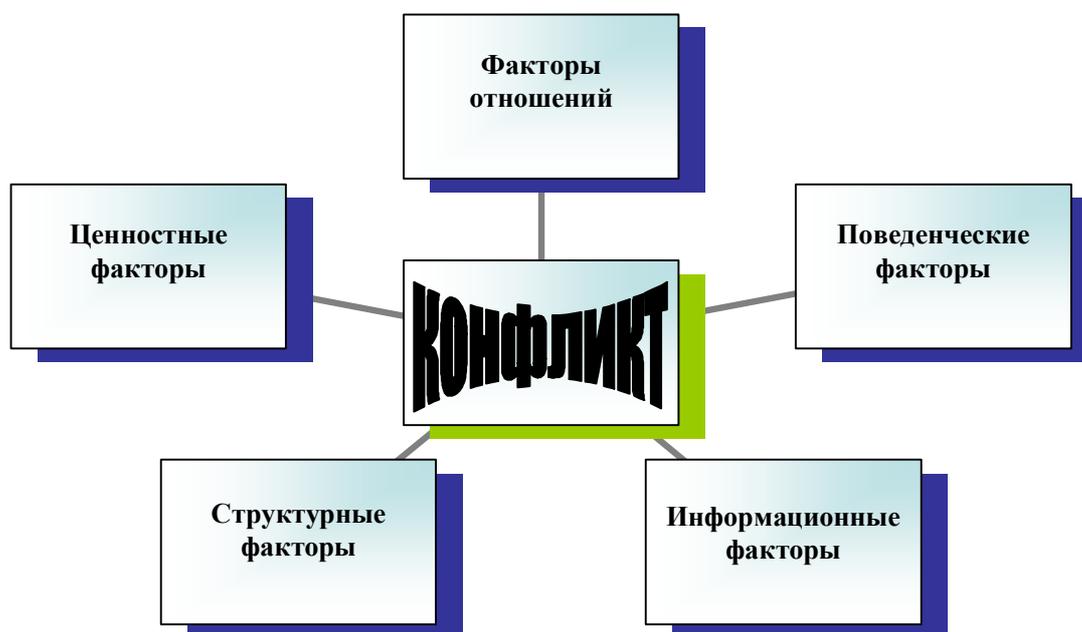
- неполные и неточные факты;
- посторонние факты/группы фактов;
- недооценка фактов и их значение;
- подозрение в умышленном сокрытии фактов;
- слухи;
- вопросы количества и качества продаваемого (покупаемого) товара;
- произвольная интерпретация таких выражений, как «приблизительно», «около», «достаточно», «значительно», «существенно», «много», «чрезмерно», «всеобщее согласие», «довольно честный», «достаточно точный» и т.д.;
- ценность авторитетных источников.

Структурные факторы – это относительно стабильные обстоятельства, которые трудно или даже невозможно изменить. Структурные факторы можно рассматривать как структурные ограничения. К ним относятся:

- природа законной власти;
- ресурсы;
- законодательство;
- роль традиций;
- роль религии и ее ритуалы;
- общие и частные институализированные или просто подразумеваемые «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы.



Основные факторы конфликта



Ценностные факторы – это те принципы, которые каждая из сторон провозглашает или отвергает, которых она придерживается или которыми пренебрегает. Ценности обычно описывают как:

- личные и групповые системы верований и поведения (предубеждения, предпочтения, приоритеты в отношении стремлений, опасений и нужд);
- общие нормативные ценности;
- профессиональные ценности;
- традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ними ожидания;
- представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
- терпимость в отношении иных ценностей;
- восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
- этические аспекты ситуации.

Факторы отношений связаны с наличием удовлетворения от взаимодействия между двумя или более сторонами или его отсутствием. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- ожидания от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность отношений для разных сторон;
- длительность отношений;
- совместимость сторон в плане ценностей, поведения, личных и/или профессиональных целей;
- вклад сторон в отношения (надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия и репутация);
- баланс сил в отношениях;
- уровень доверия и авторитетности.

Поведенческие факторы могут дать бесконечный список частных примеров. В отношении конфликта на переговорах следует выделить поведение, которое:

- задевает ценности другой стороны;
- угрожает безопасности оппонентам (физической, финансовой, эмоциональной или социальной);



- вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку;
- кажется односторонним, несправедливым, беспричинным;
- непредсказуемо;
- безответственно;
- эксплуатирует отношения;
- не оправдывает положительных ожиданий;
- нарушает обещание;
- неуместно, грубо.

Как же преодолеть нарастание психологической напряженности между деловыми партнерами в ходе переговоров? Полезно учитывать следующие положения [3, 236-241; 5, 192-228]:

- стремиться к простым и «прозрачным» отношениям, основанным на реальном восприятии друг друга, своевременном выяснении возникающих субъективных интерпретаций, проявлении положительных эмоций и установке на долгосрочные контакты;

- «выпустить пар», если появилась напряженность в обсуждении того или иного вопроса: разрядить ситуацию шуткой, перевести разговор временно в другое русло и т.д.;

- сделать «коммуникативную паузу», если возникло непонимание сущности предмета спора;

- стремиться к тому, чтобы исключить предубежденность и склонность видеть то, что хотелось бы увидеть. Обращать внимание на то, какие мысли и предложения ставит под сомнение партнер и чем это вызвано;

- изучать внутренние субъективные представления своих партнеров. Знание внутреннего мира партнера возможно тогда, когда переговорщик ставит себя на его место и рассуждает (переживает) с его позиций;

- минимизировать подозрительность как иллюзию защиты и создания безопасной ситуации. Прогнозирование только негативных поступков со стороны партнера блокирует поиск свежих и оригинальных идей, ведущих к согласию. Кроме того, при проявлении подозрительности малозаметные изменения в позитивную сторону могут быть отвергнуты и стороны не смогут использовать возникающие шансы;

- отказаться от обвинений в адрес партнера. Он может ответить тем же, а взаимные обвинения – это тупик для переговоров;

- контролировать свои эмоции и переживания партнера. При необходимости обсудить чувства, которые возникли у членов делегации. При этом не следует излишне остро реагировать на эмоциональные проявления партнера; важно стремиться к внутреннему спокойствию и не «перегорать» понапрасну.

Известный немецкий специалист в области ведения переговоров Г.Бройниг [2, 70-71] отмечает действия, ориентированные на конфликт или консенсус (таблица 1). Полезно не только понимать сущность этих действий, но и использовать их в своем поведении на переговорах с внешнеторговыми партнерами.

Когда переговоры находятся в состоянии конфликта, каждый участник оценивает и соотносит свои интересы и интересы соперника, задавая себе вопросы: Что я выиграю? Что я потеряю? Какое значение имеет предмет несогласия для меня и партнера? На основе анализа данных вопросов участники переговорного процесса сознательно выбирают ту или иную стратегию поведения.

Понятие стратегии – концептуальное понятие. Стратегия поведения в конфликте – это программа и план действий членов переговорной команды, направленные на реализацию поставленной цели в конфликте, другими словами – это решение задачи удовлетворения своей конкретной потребности, своего конкретного интереса в данном конфликте. Но помимо удовлетворения своих интересов, важное место в оценке стратегий поведения личности в конфликте занимает ценность для нее межличностных отношений с партнером. Если для одного из участников межличностные отношения с другим не представляют никакой ценности, поведение его будет отличаться деструктивным содержанием или крайними позициями. И наоборот, ценность межличностных отношений для субъекта конфликтного взаимодействия, как правило, является существенной причиной конструктивного поведения.

Современная теория конфликтов различает пять основных стратегий поведения: соперничество, уход (избегание), сотрудничество, приспособление и компромисс [1, 69-71; 4, 28-36].



Действия, ориентированные на конфликт или консенсус

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1. Возражать: <ul style="list-style-type: none">– «Этого я еще не слышал»– «Это вы видите в искаженном свете»– «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. Задавать вопросы: <ul style="list-style-type: none">– «Какого вы мнения об этом?»– «Как вы об этом догадались?»– «Кто, кроме вас, придерживается того же мнения?»
2. Поучать: <ul style="list-style-type: none">– «Вы должны еще раз точно просмотреть документы»– «Вы должны меня лучше слушать»	2. Констатировать: <ul style="list-style-type: none">– «Это новый аспект вопроса для меня»– «Мне трудно следить за вами»
3. Оправдываться: <ul style="list-style-type: none">– «Это, по-видимому, было так...»– «Этого мне никто не сказал»– «То, о чем вы сейчас говорите, я слышу впервые»	3. Использовать прием «Я» - обращение: <ul style="list-style-type: none">– «Я понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение»– «Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующей теме»
4. Утверждать, настаивать: <ul style="list-style-type: none">– «По-другому ничего сделать нельзя»– «Я на это смотрю так и только так»– «Я настаиваю на выполнении...»	4. Внимательно слушать: <ul style="list-style-type: none">– «Из вашего высказывания я заключил, что...»– «Что касается меня, я с вами соглашусь, но как...»
5. Провоцировать, игнорировать, иронизировать: <ul style="list-style-type: none">– «Ваше поведение, которые мы до сих пор наблюдали, доказывает, что вы действуете беспощадно»– «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому»	5. Использовать прием «Выгода» - аргументация: <ul style="list-style-type: none">– «Это означает для вас...»– «Тем самым вы получаете гарантию...»– «Это вам позволит...»– «В этом случае вы получаете...»

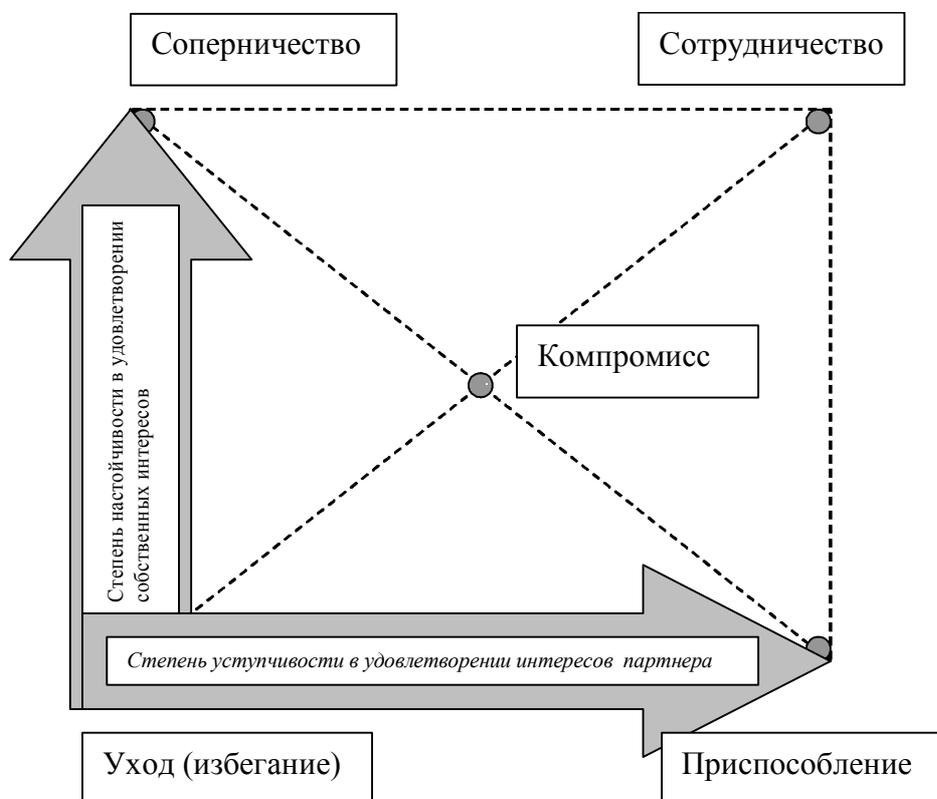
На рисунке 2 показана связь вида поведения со степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов (по вертикальной оси) со степенью уступчивости в удовлет-

ворении интересов партнера (по горизонтальной оси). Степень уступчивости в удовлетворении интересов партнеров, безусловно, связана с важностью сохранения с ними отношений.



Рисунок 2

Основные виды поведения в конфликте на переговорах.



Рассмотрим подробнее содержательный смысл и возможности каждой из указанных на рисунке стратегий поведения в конфликте на переговорах.

Соперничество. Для такой стратегии характерен тип поведения, который образно можно представить поведением акулы в момент нападения. Он жестко ориентирован на победу, что можно определить выражением «прет напролом».

Действия одной из сторон на переговорах таковы:

- жестко контролирует действия оппонента и его источники информации;
- постоянно и преднамеренно давит на оппонента всеми доступными средствами;
- использует обман, хитрость, пытаясь завладеть положением;
- провоцирует оппонента на непродуманные шаги и ошибки;

- выражает нежелание вступать в диалог, так как уверена в своей правоте, и эта уверенность переходит в самоуверенность.

Практика многих опытных российских бизнесменов показывает, что стратегия соперничества целесообразна, если:

- обсуждаемая проблема имеет жизненно важное значение для обеих сторон;
- сила действия одной стороны значительно превосходит силу противодействия, на которое способна другая сторона;
- требуются быстрые и решительные меры в непредвиденной ситуации;
- участник переговоров в данный момент лишен выбора другой стратегии поведения.

Уход (избегание). Эту стратегию поведения можно сравнить с поведением черепахи, которая в момент опасности прячется в свой панцирь. Уход (избегание) - пассивное не со-



трудничество, характеризующееся отсутствием стремления как пойти навстречу оппоненту, так и защищать собственные интересы. Избегание существует как в сознательной (рациональной), так и в бессознательной (иррациональной) форме. Эта стратегия поведения считается рациональной, если есть основания полагать, что дальнейшее развитие событий будет благоприятным для участников переговоров (принесет успех без особых усилий, предоставит ему более выгодные возможности для решения проблемы переговоров в будущем).

При выборе в конфликте данной стратегии поведения сторона на переговорах демонстрирует:

- отказ вступать в диалог, применяя тактику демонстративного ухода;
- игнорирование информации от оппонента, недоверие фактам, которые он предоставляет;
- отрицание серьезности и остроты конфликта.

Выбор стратегии ухода (избегания) в конфликте на переговорах можно считать рациональным, когда выполняются следующие условия:

проблема, вызвавшая разногласия, не представляется участнику переговоров значимой, существенной, предмет расхождения является мелочным, не заслуживающим траты времени и сил;

обнаруживается возможность достичь собственных целей иным, неконфликтным путем;

столкновение происходит между равными или близкими по ресурсам субъектами, сознательно избегающими осложнений в своих взаимоотношениях;

потенциальный выигрыш от столкновения несопоставим с предполагаемым ущербом;

требуется отсрочить острое столкновение, чтобы выиграть время, более обстоятельно проанализировать сложившуюся ситуацию, найти дополнительные ресурсы для продолжения переговоров.

Приспособление. Стратегия приспособления как вид поведения в конфликте направлена на максимум во взаимоотношениях и минимум в достижении собственных целей. Сторона, из-

бравшая данную стратегию поведения в конфликте, постоянно соглашается с требованиями оппонента, т.е. делает максимальные уступки, не демонстрирует притязаний на победу.

Стратегия приспособления имеет «право на жизнь», если:

обсуждаемый вопрос, вызвавший столкновение сторон, не является существенным и значимым для субъекта;

оппонент имеет в своем распоряжении существенно более высокий ресурс;

значимость межличностных отношений по сравнению с предметом разногласий гораздо выше;

подобное поведение - временная мера, которая не разрешает, а лишь замораживает конфликт с целью предупреждения разрушительного столкновения.

Компромисс как стиль поведения при разрешении конфликтной ситуации означает расположенность участников к урегулированию разногласий на основе взаимных уступок, достижения частичного удовлетворения своих интересов. Компромиссная стратегия поведения характеризуется балансом интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Взвешенность, сбалансированность и осторожность – основные составляемые данного типа поведения в конфликте. В компромиссе проявляется стремление сторон к сохранению добрых отношений и к справедливому распределению того или иного ресурса или блага. Люди, использующие компромисс как стратегию поведения в конфликте, проявляют осторожность в оценке ситуации, критике и обвинениях партнеров. Они ожидают и от оппонента мягких формулировок и открытости.

Компромисс как стратегия поведения в конфликте оправдан, если:

сотрудничество и конкуренция не приводят к успеху;

целесообразно принять временное решение;

возможно достижение цели, которая устраивает сторону на данный момент;

компромисс позволяет сохранить добрые взаимоотношения с партнерами.

Способность к компромиссу - признак высокой культуры общения, качество, особо це-



нимое в переговорной практике. Эффективность этой стратегии варьируется в широком диапазоне от хрупкого равновесия до длительного и устойчивого баланса интересов и зависит от множества конкретных обстоятельств в каждом отдельном случае.

Сотрудничество как стратегия поведения в конфликте нацелено на максимальную реализацию участниками конфликта собственных интересов. Но в отличие от соперничества сотрудничество предполагает не индивидуальный, а совместный поиск такого решения, которое отвечает устремлением обеих сторон. Это возможно при своевременной и точной диагностике проблемы, породившей конфликт в ходе переговоров, уяснении внешних и скрытых причин создавшейся ситуации, готовности сторон действовать совместно ради достижения общих целей.

Стиль сотрудничества используется в конфликте как потребность решить ту или иную проблему без нанесения ущерба какой-либо стороне. Возможность сотрудничества появляется в тех случаях, когда:

☑ проблема, вызвавшая разногласия, представляется важной для конфликтующих сторон и каждая из них не намерена уклоняться от ее совместного решения;

☑ конфликтующие стороны имеют примерно равный потенциал, ресурс;

☑ каждая сторона желает на равноправной основе обсудить спорные вопросы с тем, чтобы, в конечном счете, прийти к полному

согласию относительно взаимовыгодного решения значимой для всех проблемы;

☑ стороны поступают как партнеры, доверяют друг другу, считаются с потребностями, опасениями и предпочтениями оппонента;

☑ имеются временные ресурсы для разрешения конфликта.

Данная стратегия может использоваться лишь в случае готовности обеих сторон идти на сближение, в чем и состоит главная трудность в ситуации конфликта. Чтобы выбрать данную стратегию, участникам переговоров необходимо преодолеть ряд барьеров: агрессию, страх, недоверие, опасения, которые затрудняют адекватное восприятие конфликтной ситуации. Выгоды сотрудничества очевидны, но такой путь разрешения конфликта очень не прост.

Литература:

1. Анцупов А.Я., Малышев А.А. Введение в конфликтологию. – Киев: МАУП, 1996.
2. Бройниг Г. Руководство по ведению переговоров/Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 1996.
3. Долгова И.В., Зуев Ю.П., Малышев А.А. Введение в психологию внешней торговли. – 2-е изд. – М.: ВАВТ, 2008.
4. Линкольн У.Ф. и др. Переговоры/Пер. с англ. – СПб.: Педагогический центр «Эксперимент», 1998.
5. Ниренберг Дж. И. Гений переговоров/Пер. с англ. – Мн.: ООО «Попурри», 1997.



С. П. Мясоедов

Основы кросскультурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур

– М.: Дело, АНХ, 2008. – 256 с.

Эта книга - первое российское учебное пособие по сравнительному менеджменту, или менеджменту на стыке деловых культур.

Почему продавцы компании Макдоналдс улыбаются в России не так, как в Америке? Что в деловых отношениях характеризует высокая степень избегания неопределенности? Какие модели корпоративной культуры лучше работают в разных частях мира? На эти и многие другие вопросы дает ответ эта книга.

Пособие написано в формате самоучителя, включает тесты и консолидирующие проблемные ситуации.

Издание адресовано высшим руководителям, менеджерам различного уровня, слушателям МВА, всем интересующимся проблематикой поведения в международной деловой среде.
