

НАВСТРЕЧУ 75-ЛЕТИЮ ВАВТ

# Разрешение конфликта на переговорах

Е. А. Спинова

(Всероссийская академия внешней торговли)

В обширной литературе по теории, практике, психологии и стратегии ведения переговоров, а также по конфликтологии (теории принятия решений и убеждения) предлагаются самые разнообразные способы и методы достижения своей цели на переговорах.

В основе многих из них лежит четкое разделение понятий "позиции" и "интереса". **Позиция** - это конкретное предложение или пакет предложений, с которым сторона выходит на переговоры. **Интерес** - это причина или основа сформулированного предложения, частично отраженная в позиции стороны. Интерес имеет более глубинный характер, и если позиции могут меняться в ходе обсуждения предмета переговоров, интересы, как правило, остаются неизменными. Вот почему так важно стремиться примирить интересы сторон, а не позиции. При наличии общих или хотя бы частично совпадающих интересов, стороны путем уступок и сближения позиций, как правило, приходят к взаимовыгодному соглашению. Если же интересы не совпадают или в корне противоположны, переговоры обречены на провал. Ситуация может сложиться и так, что ее разрешение не может удовлетворить интересов всех участников переговоров на данном этапе и потребуются организация дополнительного раунда переговоров.

Достаточно часто складывается такая ситуация, при которой стороны долго и упор-

но обсуждают свои позиции, не затрагивая вопроса о том, зачем им это надо. Принципиально новое решение бывает возможным на основе анализа истинных или, как еще говорят, коренных интересов и ценностей участников переговоров. Классическим примером в литературе на эту тему (Р. Фишер и др.) может служить апельсин. Его следует делить не надвое, как подсказывает чувство справедливости и логики (позиции), а на кожуру и мякоть, так как одной стороне, как выясняется в процессе обсуждения, нужна цедра для приготовления джема, а другой - мякоть для еды (интересы). Таким образом, участники спора получают не 50% + 50% возможно оптимального исхода спора, а 100% + 100%. На этом принципе построена **теория "увеличения пирога"** на переговорах (см. Фишер, Шиффман, Митрошенков О. А., Мицич П., Ниренберг Д. и др.), когда в процессе конструктивного обсуждения вопроса и плодотворного обмена информацией появляются неожиданные выгодные для обеих сторон решения.

Интересы - категория весьма сложная и тонкая, не всегда лежащая на поверхности. Они далеко не всегда очевидны даже самому субъекту переговорного процесса. До глубинных, коренных интересов обычно приходится добираться постепенно. Психотехнология выяснения истинных интересов сводится к поиску ответа на вопрос: "Для чего это нужно?". Прагматический подход американ-

ских исследователей рекомендует задавать его столько раз, сколько требуется для нахождения ответа. Для четкого представления ситуации следует ясно представлять как свои интересы, так и интересы другой стороны, выявлять не только общие потребности, но и различающиеся. Выявление "зоны совпадения интересов" как основы для дальнейшего соглашения и "зоны несовпадения интересов", т.е. эпицентра конфликта, - обязательное условие работы участников переговоров. Эту работу предпочтительно начинать еще на этапах подготовки или начала встречи. Вся дальнейшая деятельность сторон сводится к работе по урегулированию и разрешению конфликта. Применительно к вопросу о конфликте, следует учитывать векторность ориентации участников переговоров. **Проблемно-ориентированные** переговоры, направленные на совместное решение проблемы и выработку взаимоприемлемых решений, следует отличать от **лично-конфронтационных**, направленных на отстаивание своих позиций и личностных амбиций. Другими словами, вектор усилий участников переговоров может быть направлен на удовлетворение своих интересов с учетом или без учета интересов другой стороны. На этом основаны принципиальные отличия стратегий ведения переговоров "**Выигрыш-Проигрыш**" и "**Выигрыш-Выигрыш**" (см. Фишер и др.), где другая сторона рассматривается либо как противник на поле боя, либо как партнер в трудной и кропотливой работе по сближению позиций и преодолению конфликта.

### **Стратегия "Выигрыш-Проигрыш"**

Сторонники стратегии "Выигрыш-Проигрыш" ("win-lose") упорно настаивают на своей позиции, пренебрегая интересами другой стороны, стремятся реализовать свое превосходство, силу и влияние, используя порой недозволенные приемы. Жесткий конфронтационный подход значительно снижает вероятность достижения понимания и соглашения. Участники переговоров с такой установкой используют силу характера, власть, связи, и любые другие явные и неявные преимущества для того, чтобы добиться победы над "противником". При таком подходе другая сторона по переговорам - это, прежде

всего, противник. Если цель переговоров - унижить клиента, одержать над ним верх, оказать на него давление, чтобы он поступал так, как Вам видится Ваше взаимодействие с ним, то противник со своей стороны употребит все силы для оказания противодействия, и достижение соглашения станет маловероятным. Если его все же удастся достигнуть, то это будет служить скорее негативным фактором. Во-первых, если условия соглашения слишком невыгодны для противника, то он, скорее всего, будет саботировать исполнение принятых решений. Во-вторых, переговоры в рамках стратегии "Выигрыш-Проигрыш" угрожают продолжению отношений, которые неизбежно будут развиваться по негативному направлению, вплоть до разрыва.

Стратегия "Выигрыш-Проигрыш" - жесткая, с выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет другой, не ориентирована на установление прочных долговременных отношений. Она применяется, как правило, при кратковременных деловых связях. Она может оказаться эффективной в экстренных ситуациях, когда важен только определенный результат, и дальнейшие деловые связи не предполагаются. С этим мнением согласны и российские специалисты по переговорам: "Ищите решения, в которых бы все получили бы выигрыш, но старайтесь избегать и не соблазняйте такими решениями, которые ведут к выигрышу одной стороны или проигрышу другой"<sup>1</sup> (Е.Н. Гиляров). Переговоры могут сложиться так, что его участники могут предположить, что для достижения своей цели могут использовать любые средства. Однако, как показывает обширная переговорная практика, скорее всего, они ошибаются. К сожалению, порой партнер по переговорам прибегает к использованию методов, которые трудно назвать корректными. Хотя они и не носят характера выраженной конфронтации, они могут отличаться некорректной тактикой ведения переговоров.

В работе М.М. Лебедевой приводится подробный перечень приемов так называемых "грязных трюков" и методов их блокировки. Но следует всегда помнить, что обманутый партнер превращается в противника. Как пишет Стефан Шиффман, "не главное -

уметь убеждать людей и манипулировать ими. Не обязательно прибегать к уловкам, большинство из которых лишены здравого смысла<sup>2</sup>. На эту тему существует много литературы в настоящее время (см. Саркисян Б.<sup>3</sup> и др.) Самое главное при достижении взаимовыгодного соглашения - приобрести надежного партнера в дальнейшей работе, ведь подписание контракта - это только начало длительного сотрудничества по его выполнению.

### **Стратегия "Выигрыш-Выигрыш"**

Стратегия "Выигрыш-Выигрыш" ("win-win") предполагает отношение к другой стороне не как к противнику, а как к партнеру в решении проблемы, при этом цель участников переговоров состоит в удовлетворении истинных, коренных интересов обеих сторон. Метод партнерских (принципиальных) переговоров основывается на совершенно иных подходах: участники переговоров - не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему; цель переговоров - не победа и не хорошие отношения, а разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно. Особенностью партнерского стиля ведения переговоров является то, что при совместном анализе проблемы соотношение уступок каждой из сторон не имеет значения. Исходным пунктом является анализ не позиций друг друга, а анализ интересов. При этом очень важно и то, что стороны предоставляют друг другу по возможности наиболее полную информацию о себе. Участники переговоров, каждый со своей стороны, стремятся тщательно проанализировать интересы друг друга, выступая при этом и в качестве независимых экспертов, и защитников своих интересов. Осуществление этой стратегии переговоров возможно при выполнении ряда рекомендаций. Прежде всего, надо уметь ставить себя на место партнера; учиться разбираться с тем, насколько обоснованы претензии и притязания сторон, в том числе и свои собственные претензии и притязания. Кроме того, следует формулировать цель переговоров в пределах ее достижимости; признавать и принимать принцип равноправия сторон, обеспечивать презумпцию здравого смысла.

Какие бы методы не были выбраны, при обсуждении предложений всегда следует использовать стратегию "Выигрыш-Выигрыш", быть внимательным к партнеру, учитывать его интересы, быть, по возможности, максимально объективным. В противном случае, трудно установить творческий и взаимовыгодный подход к разрешению конфликта. Руководитель Гарвардской школы переговоров Роджер Фишер<sup>4</sup> предлагает придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и твердого при решении проблемы: "To be hard with the problem and soft with a person", т.е. продолжать переговоры независимо от степени доверия, концентрироваться на интересах, а не на позициях, выдвигать и анализировать предложения, обдумывать взаимовыгодные варианты, разрабатывать многоплановые варианты выбора, настаивать на применении объективных критериев. Как пишет У. Фишер, надо решительно отделять проблему от обсуждающих ее людей. Заниматься нужно проблемой, а не выяснять отношения с партнерами. Возможно, неразумно жестко придерживаться своей позиции, но твердо преследовать свои интересы разумно. Принципиальное отстаивание своих интересов на переговорах не означает то, что сторона отказывается понимать и принимать точку зрения своих оппонентов. С ним солидарен другой американский ученый С. Шиффман: "Отделяйте человека от проблемы. Будьте жестки с проблемой и мягки с человеком. Старайтесь забыть, что Вы оппоненты, а представляйте, что Вы партнеры, которые трудятся над решением проблемы плечом к плечу"<sup>5</sup>. Существует даже предложение располагать участников встречи не на противоположные, а на одну сторону стола с тем, чтобы подчеркнуть единство целей и направления усилий партнеров. Одна доска или лист бумаги, где обе стороны могут делать записи, подчеркивает, что у Вас различные, но не противоположные позиции на переговорах. Позже можно критиковать и атаковать то, что написано на бумаге или доске, а не друг друга.

Советский психолог М. Рубинштейн предложил свое видение принципов принятия решений. Он сводит их к следующему. Прежде чем вникать в детали, надо постараться лучше представить проблему в целом.

Следует избегать принятия решения, пока не будут рассмотрены все возможные варианты. Хорошо, когда человек сомневается и старается взглянуть на проблему переговоров с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными. Необходимо найти модель или аналогию, которая поможет лучше понять суть данной проблемы. Следует задавать как можно больше вопросов и не удовлетворяться первым решением, которое пришло на ум. Перед принятием окончательного решения следует переговорить с кем-нибудь о своих проблемах. Не надо пренебрегать своими чувствами, переживаниями, интуицией. Надо помнить, что каждый человек, а тем более участник переговоров, видит проблему со своей точки зрения. Успешному участнику переговоров необходимы такие качества, как умение грамотно задавать вопросы, умение внимательно слушать ответы и наблюдать за особенностями вербального и невербального поведения партнера. Когда Вы общаетесь с подлинным желанием понять, другая сторона начинает передавать чувства, интересы, убеждения, а не только позиции по данному вопросу. Чем больше мы отходим от наших жестких позиций, тем ближе мы подходим к более обширному видению ситуации. Движение в этом направлении позволяет нам начать видеть, слышать и чувствовать сходство между собой, а, следовательно, поднимается вероятность успешного разрешения конфликтной ситуации.

### **Приемы конструктивной тактики на переговорах**

Задача по созданию и укреплению партнерских отношений, по предотвращению опасности "соскальзывания" на конфронтационные позиции должна решаться на всех этапах переговоров. Тактика переговоров, ведущихся в рамках сотрудничества, насчитывает немало специфических приемов, методов и средств (см. М.М. Лебедева и др.) Наиболее эффективными и разработанными являются следующие:

- Прием "*выражение согласия*" ориентирован на подчеркивание общности во взглядах.

- Прием "*пакет*" предполагает соединение ряда предложений в единое целое. Нередко в ходе переговоров в рамках совместного партнерского обсуждения проблемы наиболее эффективным путем является не последовательное обсуждение отдельных вопросов, а их увязка, то есть рассмотрение "пакетом". Обычно решение по этому вопросу может быть достигнуто в ходе дискуссии.

- Прием "*разделение проблемы на отдельные составляющие*" направлен на совместный с партнером анализ проблемы и состоит в том, что сложную, многоуровневую и многоаспектную проблему обсуждают и решают не целиком, а выделив в ней отдельные компоненты. Участники переговоров, разложив проблему на части, ищут возможность достижения договоренности по каждому из выделенных компонентов. Если такой возможности не предвидится, тогда целесообразно некоторые аспекты проблемы временно не рассматривать. В ряде случаев наличие частичного соглашения является важным шагом вперед по сравнению с отсутствием любой из договоренностей. Е.Н. Гиляров отмечает, что любые, даже частичные соглашения, следует рассматривать, как успех на переговорах: "Не думайте, что если стороны не согласны по всем вопросам, они не могут согласиться по некоторым из них"<sup>6</sup>.

Обычно на переговорах допускаются четыре серьезных **просчета**, которые препятствуют созданию изобилия вариантов решения проблем.

- *Преждевременное суждение*. Самым существенным препятствием к нахождению вариантов решения проблемы является критический настрой партнеров по переговорам, их цепляние за недостатки того или иного варианта. Критическое суждение весьма сильно тормозит воображение. Поэтому крайне важно отделить процесс рассмотрения вариантов решения проблем от их критики, отделить творческое действие от оценочного.

- *Убежденность в невозможности "увеличить пирог"*. Довольно часто на переговорах выделяют какую-то одну проблему, и все усилия направляются на поиск пути ее решения. В таком случае возможные варианты соглашения ограничены узким кругом вопросов.

Есть один тип переговоров, на котором эта ситуация является типичной, - это торги, где нередко практически единственной проблемой выступает цена. Однако в более сложных ситуациях, когда партнеры могут оказаться связанными долговременными деловыми проектами, возможность выработки альтернативы существенно возрастает за счет расширения круга обсуждаемых проблем. Это значительно повышает шансы на получение окончательных решений, близких к оптимальным. Анализ узкого круга проблем часто приводит к убеждению, что возможности для партнеров ограничены, и если один из них удовлетворяет свои интересы, то чаще всего за счет другого (см. выше). Основная предпосылка для поиска и изобретения приемлемых вариантов решения проблемы состоит именно в том, что возможности сторон могут быть увеличены. За счет этого у каждого из партнеров повышается шанс получить желаемый результат и при этом свести к минимуму потери другого. Пример с апельсином - один из вариантов "увеличения пирога", другим вариантом мог бы быть обмен апельсина на яблоко, или предложение помочь с приготовлением джема или... ряд может быть достаточно обширен.

- *Поиск единственного ответа.* Одним из существенных препятствий для поиска и разработки дополнительных вариантов решения проблемы является стремление участников переговоров любой ценой принять единственное решение. Стремление найти единственный и лучший ответ играет отрицательную роль в разумном процессе выработки альтернативы решения проблемы.

- *Мнение, что решение их проблемы - это "их" проблема.* Еще одним препятствием для обдумывания альтернативного подхода и поиска вариантов решения проблемы является представление о том, что собственные проблемы одной стороны не должны касаться другой. Озабоченность только собственными проблемами способствует тому, что стороны заняты исключительно отстаиванием своей позиции, воспринимают только свои аргументы и выдвигают предложения, исходя исключительно из своих интересов. Деловые переговоры - это решение не только личных проблем. Все, что может оказать позитивное воздействие на конечный результат, должно

быть в поле внимания участников переговоров.

Обучение эффективным стратегиям и тактикам ведения переговоров остается одной из важнейших задач подготовки работников внешней торговли. К сожалению, следует отметить, что в целом имидж российских партнеров невысок. (Мокшанцев Р.И., Ротарь А.С., М. Kublin и др.) "Российская делегация рассматривает компромисс как проявление слабости, не видит альтернатив, принимает неясные и нечеткие решения, не всегда ориентированные на их выполнение. Она ориентируется скорее на конфликт интересов, чем на их совпадение. Сказываются незнание техники ведения переговоров, несоблюдение переговорного протокола и этики делового общения. Российские участники не ориентируются в особенностях национальной и региональной психологии своих партнеров по переговорам. Очень негативно сказывается на переговорной практике незнание российскими участниками переговоров иностранных языков, а также их неумение оформлять переговорную документацию"<sup>7</sup>. Все это указывает на настоятельную необходимость создания специального курса по теории и практике ведения переговоров на английском языке во Всероссийской академии внешней торговли.

#### Литература:

Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры. - М.: 1993.

Милич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1987. - 208 с.

Митрошенков О.А. Эффективные переговоры: практическое пособие для деловых людей. М.: Весь мир, 2000.

Огородник В. П. Переговоры во внешней торговле. М.: Всесоюзная академия внешней торговли, 1987, 127с.

Саркисян Б. Победа на переговорах: 87 методов, уловок, приемов, которые помогут вам добиться своего. Спб.: ПитеКом, 1988, 275 с.

Kublin, Michael. International Negotiating: A Prime for American Business Professionals, New York: International Business Press, 1994.

**Примечания:**

<sup>1</sup>Гиляров Е.Н. Конфликтология. / Лекции МВД РФ, Домодедово, 1995, с.11.

<sup>2</sup>Шиффман С. Техника заключения сделки. М.: Гранд: ФАИР Пресс, 2003, с. 9-10.

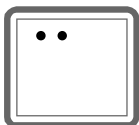
<sup>3</sup>Саркисян Б. Победа на переговорах: 87 методов, уловок, приемов, которые помогут вам добиться своего. Спб.: ПитеКом, 1988, 275 с.).

<sup>4</sup>Fisher, Roger, William Ury and Bruce Patton: *Getting to Yes*, New York: Penguin, 1991, second addition, 2000.

<sup>5</sup>Шиффман С. Техника заключения сделки. М.: Гранд. ФАИР Пресс, 2003, с. 76.

<sup>6</sup>Е.Н. Гиляров. Указ. соч., с. 12.

<sup>7</sup>Мокшанцев Р.И. Психология переговоров. /Учебное пособие/. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002, с. 263-264.



*Н.Ю. Булыгина, Е.Б. Рогатных*

## **Экономическая и социальная география**

*– М.: ВАВТ, 2006. – 405 с.*

Проявляя заботу о качестве пополнения студенческого коллектива, преподаватели Академии внешней торговли издают специальные учебные пособия. Среди них книга «Экономическая и социальная география», предназначенная для абитуриентов ВАВТ, поступающих на факультет экономистов-международников. Книга базируется на требованиях образовательного стандарта.

Книга подготовлена преподавателями ВАВТ Натальей Юрьевной Булыгиной и Еленой Борисовной Рогатных.

В учебном пособии два раздела со следующими подразделами:

Раздел 1. Географическая и социальная картина мира. Тема 1. Современная политическая карта мира.

Тема 2. География природных ресурсов. Экологические проблемы.

Тема 3. География населения мира.

Тема 4. Мировое хозяйство и особенности его развития.

Тема 5. География отраслей мирового хозяйства.

Тема 6. Экономико-географическая характеристика зарубежных стран.

Раздел 2. Экономико-географическая характеристика России.

Часть 1. Географическое положение и ресурсы.

Часть 2. Межотраслевые ресурсы.

Часть 3. Экономико-географическая характеристика экономических районов.

Будущие абитуриенты получили весьма полезное пособие. *Ознакомиться с ним можно в библиотеке ВАВТ. Книга поступила в продажу.*

---