



Поддержание отношений партнерства на переговорах

Е. А. Стина

(Всероссийская академия внешней торговли)

Конфликт – неотъемлемая и составная часть переговоров, на которых каждая из сторон стремится максимально защитить свои интересы. Преодоление конфликта и разработка приемлемого для всех участников соглашения – основа успешных переговоров. С. Шифман пишет: «Не главное – уметь убеждать людей и манипулировать ими. Не обязательно прибегать к уловкам, большинство из которых лишены здравого смысла.¹ Самое главное при достижении взаимовыгодного соглашения – **приобрести надежного партнера в дальнейшей работе**, ведь подписание контракта – это только начало длительного сотрудничества по его выполнению.

Особым способом сохранения партнерских соглашений может служить формула «**Я - утверждение**» (“**I - statement**”).² Сравните два высказывания:

Вы должны были отправить груз еще в прошлом месяце!

Я оказался в неприятной ситуации из-за задержки в поставках.

Я подвел своих собственных клиентов и вынужден платить штрафы.

Первый пример, по сути, является обвинением другой стороны в невыполнении своих обязательств. Нарушается векторность взаимодействия сторон, которая теперь направлена **не на проблему, а друг против друга**. Основание для упрека может быть достаточно весомым, и Вы будете формально и объективно правы. Но будет ли такая формулировка способствовать дальнейшей успешной совместной работе? Обвиненный (lost face) вынуж-

ден менять роль «партнера» на роль «оппонента» и защищаться (оправдываться). Результатом формально справедливого упрека могут быть испорченные отношения и провал переговоров. Вот почему следует избегать таких формулировок, как «Вы должны... Почему Вы не...» т.е. “You- statements”, как *You should... You must... You should have done...*

Отрицательные оценки партнеров рекомендуется замещать высказываниями о своих чувствах, заменяя местоимения «Вы/ты» (*Вы должны... Вы некомпетентны*), на местоимение «я» (*Я оказался в трудной ситуации*).

Сравним:

You are cheating. You are incompetent.

с

I feel to be deceived. I'm upset to hear these words.

Просьба к партнеру сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий помогает нейтрализовать ситуацию. Проблема — это то, что надо решить. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится решать. Определение вместе с партнером проблемы и выхода из создавшегося положения, а не виновных, в данной ситуации будут способствовать успешному завершению встречи в рамках проблемно-ориентированных переговоров.

Сравните два высказывания:

1. **You are constantly late** with deliveries! I'm sick and tired of it.

You should have at least **warned** me in advance.



2. When you require more time for the deliveries, **I need** to know about it as early as possible so that **I could reevaluate** my own timing and resources.

Для того чтобы решить проблему и при этом сохранить партнерские отношения (to save face), существует особый способ выразить то, как именно Вы реагируете на определенную ситуацию, формула «Я – утверждение».³ Это правдивое и искреннее сообщение о своих чувствах, эмоциях и переживаниях, опасениях по какому-то вопросу **без обвинений, претензий или требований** по отношению к другой стороне. Этот способ позволяет выразить свое мнение, не атакуя оппонента, и помогает избежать прямолинейности, критики и такого рода обвинений, как:

“*You are incompetent ... You mustn't have done.... You shouldn't...*”

Нивелирование атаки - обвинения снимет необходимость закрываться, защищаться или контратаковать. Эффективность данного приема заключается в отсутствии оборонительной позиции партнера. Он не задевает личностных аспектов самого партнера и в то же время позволяет «приоткрыть клапан» для выражения негативных чувств.

Формула «Я – утверждение» имеет следующую структуру:

Когда что-то происходит (происходило)...., я чувствую (я сталкиваюсь с проблемой) ..., и я бы хотел, чтобы в будущем...*When people.....I feel because*

Формула включают три составляющие:

1. Действие. *When you raise your voice at me* (действие - action);

2. Ваша реакция (положение). *I feel humiliated* (ответ - response);

3. Решение проблемы (какие изменения Вы хотели бы видеть).

What I'd like is to feel fine when I debate an issue with you (решение проблемы - preferred outcome).

Рассмотрим эти три компонента подробнее.

1. Действие: Это объективное описание того действия, которое является причиной проблемы. Очень важно сохранить объективность, не употребляя субъективных, эмоциональных

или оценочных слов. Описание того, что произошло, не должно содержать Ваших интерпретаций или оценок. Сравните предложения:

A) When you don't even bother to let me know about the delay...

Это может быть плохим началом. Услышав первую фразу, партнер займет оборонительную позицию, он уже не будет слушать того, что Вы пытаетесь ему далее сказать.

Такие высказывания, как *When you accuse me ...* или *When you use underhand tactics ...* отражают субъективность позиции и включают интерпретацию фактов с оттенком обвинения.

Фраза должна содержать только факты:

B) When the delay of the deliveries exceeded 3 months....

Сохранение объективности – необходимое условие эффективности использования данной конструкции. Это достаточно непросто. Когда Вы на кого-то сердиты, очень сложно сохранять объективность. Иногда легче составить фразу, указывая на проблему лично для Вас:

When I have a delivery delay of 3 months...

2. Ваша реакция (положение): Следует быть особенно внимательным при составлении этой фразы:

I feel frustrated...*

I have problems...

We have to pay penalties...

*Возможны варианты с другими прилагательными: *Annoyed, Betrayed, Bothered, Concerned, Frightened, Frustrated, Insecure, Interested, Irritated, Negated, Offended, Pleased, Productive, Sad, Scared, Serious, Uneasy, Unhappy, Unproductive, Worried.*

Они отражают и передают Ваши реальные чувства или положение. В то же время они не вызывают защитную реакцию, они «чисты», т.е. не содержат обвинений или упреков. Следует избегать таких фраз:

You made me drop it. It made me upset. He drives me mad. It's totally your fault.

Если Вы допустите элемент обвинения, то защитная реакция и отрицание обвинения будут очень сильными. Соблюдение определенной корректности не значит быть вежливым или мягким, основное требование - быть точным,



нейтральным, «чистым» (от обвинений). Участники должны избегать взаимных упреков, работать с проблемами и находить возможности их решать вместе, оставляя для этого возможности, открытые обеим сторонам. Иногда необходимо добавить детали или объяснить причины сложностей, которые другой стороне могут быть просто неизвестны.

...because we have contracts with our own clients and we have to fulfill our own obligations ...

3. Решение проблемы: Делается заявление о том, какое положение вещей было бы приемлемо. Можно начинать, нарочито подчеркивая субъективность данной позиции:

From my experience ... As I see it... 'It's my opinion that....'

так, чтобы высказывание имело личный контекст или перспективу и отражало точные факты, свободные от обобщений и интерпретаций. Например:

When you require more time for the deliveries, **I need** to know about it as early as possible so that I could re-evaluate my own timing and resources.

When schedules have to be rearranged **I get** much **disorganized**, and I'd like to be notified as soon as it happens.

Полная схема употребления формулы «Я – утверждения»⁴ приведена в Таблице⁵. Формула «Я – утверждение» закрепляется тренировками и практикой. Она особенно эффективна в тех случаях выражения злости или раздражения, когда стороны не получают то, на что они рассчитывали.

Таблица

Полная схема употребления формулы «Я – утверждения»

Последовательность	Описание	Пример
1. "When you... "	Описание ситуации, излагая объективные факты, без субъективной оценки, преувеличения, обвинения, обзывания и т.д.	<i>When you increase the number of the construction team,</i>
2. "I feel, think, believe..." "I face some problems"	Описание того, как это влияет на Ваше положение, или какие неудобства Вы испытываете.	<i>I envisage some problems with my boss</i>
2a). "because ..."	Объяснение причины неудобств и проблем убедительно, ясно, конкретно и аргументировано (в случае необходимости)	<i>because the budget has been already agreed upon with the Accounts Department. I'm afraid we can't change it.</i>
2b). Пауза для обдумывания	Позволяет другой стороне прокомментировать вышеизложенную ситуацию.	Your partner's reaction
3. "I would like..."	Ваше предложение, описание ситуации, которая Вас идеально устраивает (возможны 1-2 варианта). Следует учитывать интересы другой стороны, предложение не должно вызывать слишком большие неудобства для партнера	<i>I wouldn't change the team number. or We can do it but only at your expense.</i>
3a) "Because..."	Объясните, если надо, почему эти изменения необходимы.	<i>because the construction should be over within a week.</i>
3b) "What do you think?"	Необходимо внимательно выслушать ответ другой стороны. Будьте готовы к дальнейшему обсуждению, придерживаясь стратегии «Выигрыш-Выигрыш».	<i>What do you think?</i>



Ситуация на переговорах может сложиться и так, что ее разрешение не может удовлетворить интересов всех участников переговоров. Переговоры заходят в тупик.

It's a deadlock...

I regret to state that our negotiations are a real deadlock.

Участники переговоров могут предположить, что для достижения своей цели могут использовать любые средства. Рассмотрим, например, такой метод давления на партнера, как **угроза**:

In this case, we would have no alternative but to...

I'm sorry but, in that event, we would be forced to...

Угрозы вызывают у партнера страх, сдержанность, враждебное отношение и агрессию. Поэтому использование такой формы давления не всегда целесообразно и ее следует, по возможности, избегать. Еще Н. Макиавелли писал, что в высшей степени благоразумно воздерживаться от угроз и оскорблений, потому что они ни в коей мере не ослабляют противника. Наоборот, первые делают его осторожнее, а вторые усиливают его ненависть к Вам, и он упорствует в своих попытках причинить Вам зло. Угроза - **неэффективная форма воздействия** на партнера, т.к. она не способствует сохранению хороших отношений и рабочей обстановки на переговорах, а впоследствии будет мешать эффективному исполнению обязательств или долгосрочному сотрудничеству. Если Вы все же прибегли к такому методу шантажа, как угроза, будьте готовы выполнить связанные с ней действия, так как противоположная сторона может принять вызов. Не стоит «блефовать». Можно потерять свои позиции и уважение партнера (lose face).

Преодоление разногласий, тупиковых ситуаций и разрешение конфликта предполагает высокий уровень сформированности стратегической субкомпетенции владения как родным, так и иностранным языком.

Литература:

1. Гиляров Е.Н. Конфликтология: Лекции МВД Рос. Фед., Домодедово, 1995, 32 с.
2. Лебедева М. М. Вам предстоят переговоры.- М., 1993.
3. Шиффман С. Техника заключения сделки. М.: Гранд: ФАИР Пресс, 2003, 172 с.
4. A. Chitwood. *Managing Conflict* , GWU, Washington DC, 2001.
5. Roger Fisher, Ury William and Bruce Batton: *Getting to Yes*, New York: Penguin, 1991, second addition 2000.
6. Peter R. Scholtes and others. *The Team Handbook* , published by Joiner Associates Inc., Madison, Wisconsin, 1992, pp. 69-72.

Примечания:

- ¹ Шиффман С. Техника заключения сделки. М.: Гранд: ФАИР Пресс, 2003, 172 с. Стр. 9-10.
- ² A. Chitwood. *Managing Conflict*, GWU, Washington DC, 2001, Scholtes Peter R. and others. *The Team Handbook* , published by Joiner Associates Inc., Madison, Wisconsin, 1992, pp. 69-72.
- ³ A. Chitwood. 2001, p. 18-19.
- ⁴ Peter R. Scholtes and others. *The Team Handbook*, published by Joiner Associates Inc., Madison, Wisconsin, 1992, pp. 69-72.
- ⁵ Peter R. Scholtes and others. *The Team Handbook*, published by Joiner Associates Inc., Madison, Wisconsin, 1992, pp. 69-72.

