

# НАУКА ПОИСКА СОГЛАСИЯ: ИНТЕГРАЦИЯ УСИЛИЙ



*М. Джемелтьевская,  
тренер-консультант  
"Ars Vitae"*

**П**рофессиональная жизнь полна конфликтов, которые заставляют нас переживать стрессы. А в стрессовом состоянии даже милые, разумные люди превращаются в ворчливых фурий и «упертых баранов». Разговор идет впустую и безрезультатно прерывается, отняв у нас время, наградив бессонными ночами или язвой.

В сложной ситуации человек обычно долго не раздумывает, а реагирует рефлексивно, одним из трех способов: либо дает сдачи, либо уступает, либо порывает отношения с оппонентом. Но если как следует разобраться, то все три реакции чаще всего неконструктивны.

Допустим, что оппонент занимает до крайности жесткую позицию, то же делаете и вы. Но это приводит лишь к бессмысленной и изматывающей конфронтации. «Око за око – и все мы ослепнем», – сказал однажды великий миротворец Махатма Ганди.

Даже если вы выиграете сражение, немудрено проиграть войну. В пылу поединка отношения с оппонентом могут резко ухудшиться. Он, как водится, найдет способ отыграться или отомстить в следующий раз, когда окажется в более выгодном положении.

«Дать сдачи» редко способствует удовлетворению интересов и, как правило, портит долгосрочные отношения.

Уступка также неэффективна.

Предположим, что оппонент начинает «давить» на вас, изображая, будто именно вы тормозите соглашение. Он настолько выводит вас из равновесия, что вы уступаете, лишь бы мигом покончить с делом. Но потом чувствуете, что вас «облапошили». А ваше согласие вознаграждает его и создает вам репутацию слабака, которую он может попытаться использовать и в будущем. Точно так же, как



**МЫ НЕ ИЩЕМ ЛЕГКИХ ПУТЕЙ  
МЫ НАХОДИМ ЭФФЕКТИВНЫЕ**



Бизнес-тренинги, HR консалтинг  
тел. 937 9842 [www.arsvitae.ru](http://www.arsvitae.ru)

потворство детскому капризу лишь способствует укреплению отрицательного стереотипа поведения, уступить распоясавшемуся человеку – значит поощрять его к подобным вспышкам гнева и в будущем.

Разрыв отношений оправдывает себя тогда, когда продолжение их чревато эксплуатацией вас или бесконечными ссорами. Кроме того, разрыв иногда напоминает оппоненту о заинтересованности в отношениях с вами и подталкивает его к более разумному поведению. Однако цена разрыва часто чрезмерно высока: упущенный клиент, спад в карьере, потеря прибыли, – обо всем этом позже приходится сожалеть и когда разрыв отношений входит в систему, это означает, что движение вперед для вас прекращается, так как вы все время вынуждены начинать заново.

Поэтому, прежде чем действовать, имеет смысл просчитать, чем это обернется для поставленных вами целей.

А значит, надо оценить:

- 1) величину затрат, которая потребует от вас, если вы решите договориться с партнером;
- 2) количество времени, имеющееся у вас в наличии; срочность достижения согласия;
- 3) какой тип отношений с партнером для вас желателен;
- 4) как согласие или разрыв повлияют на ваш имидж;
- 5) каковы ваши силы, власть и способность влияния.

Если вы стремитесь к серьезному и длительному сотрудничеству, а не хотите обхитрить партнера, то лучше не использовать манипуляции и уловки – усиление позиции за счет сиюминутного выигрыша обязательно вызовет у обманутого партнера желание реванша. Поэтому эффективнее для разрешения противоречий воспользоваться интегративными решениями.

В переговорческой практике они позволяют совершенно по-новому взглянуть на переговоры и, объединив совместные усилия с оппонентом, реализовать наиболее значимые и глубинные интересы сторон. Они возможны только тогда, когда обе конфликтующие стороны активно заинтересованы в разрешении конфликта, выражают готовность к переговорам и поиску взаимодовлетворяющих решений.

## КОМПРОМИСС

Это тип соглашения, при котором каждая из сторон удовлетворяет свои стремления лишь наполовину, а достигнутый результат воспринимается участниками при этом как не слишком плохой, но и не слишком хороший. Хотя такой вариант решения и не самый оптимальный, многие конфликты заканчиваются именно компромиссом. Он оказывается возможным, когда требования сторон не очень высоки, существует дефицит времени, что препятствует поиску новых возможностей, оппоненты боятся дальнейшей эскалации конфликта и над участниками довлеет социально одобряемая идея справедливости (каждый кое-что получит). При этом не страдает чаще всего имидж, так как информация о разногласиях довольно быстро нивелируется компромиссом.

Допустим, вам предстоит переговоры с руководством о 10-процентном увеличении зарплаты вашего подразделения. Поэтому желательно заранее обдумать аргументы, которые позволят руководству сделать это повышение обоснованным и обнародовать его в наиболее выгодном для себя свете. Ваше обращение может быть следующим: «Люди моего подразделения заслужили прибавку. Благодаря им наша фирма в прошлом году получила заказов на пять миллионов. Если не вознаградить людей за усердный труд, они могут перебраться к конкурентам». Но если вам не идут навстречу, постарайтесь заготовить компромиссные варианты. Иногда в таких ситуациях помогает время, иногда постепенность. Может быть, ваше руководство согласится на четырехпроцентную прибавку в этом году и на три процента ежегодно в течение двух последующих лет?

Главное, заготовить как можно больше возможных вариантов для обсуждения и выделить для себя самые предпочтительные.

Помочь прийти к компромиссу нередко помогает следующий вопрос, обращенный к оппоненту: «А что, если...»

Однако довольно часто сопротивление оппонента в переговорах списывается на дурные особенности его характера, хотя обычно затор возникает по иным причинам, наиболее распространенные из которых следующие:

- 1) Не его идея. Оппонент может отвергнуть ваше предложение лишь потому, что «это не он изобрел».

Поэтому не стоит забывать об авторском честолюбии. Даже если решение проблемы нашли именно вы, подумайте, не стоит ли поделиться этой честью с оппонентом, а то и вовсе уступить ее. Очень часто в переговорах можно достичь невозможного, если соглашение позволить оппоненту записать на его счет.

- 2) Неучтенные интересы. Вероятно, вы упустили из виду какой-то существенный интерес другой стороны.
- 3) Боязнь потерять лицо. Никто не хочет опростоволоситься перед теми, кого он представляет, или перед мировой общественностью. Часто решение «не проходит» именно по этой причине.
- 4) Слишком много и слишком быстро. Ваш оппонент может упрямыться потому, что сама перспектива соглашения его ошарашивает. Решить надо очень многое, а времени, как ему кажется, слишком мало. Поэтому куда легче сказать «нет».

Учитывая эти принципиальные моменты, вы сможете оказать большее влияние в переговорах и скорее склонить оппонента к взаимовыгодному решению.

## «РАСТЯНУТЬ КУСОК ПИРОГА»

Дело в том, что нередко причиной конфликтов является недостаточность некоторых ресурсов (времени, денег, пространства и т.д.). И в этом случае взаимовыгодное решение возникает посредством расширения их количества. По поводу этого типа соглашения специалисты по переговорам из Гарвардского университета говорят так: «Не считайте, что пирог не резиновый. Часто удается «растянуть кусок пирога» так, что можно не только безболезненно удовлетворить интересы оппонента, но и извлечь выгоду для себя».

Предположим, вы консультант по маркетингу, договаривающийся с клиентом об оплате своих услуг. Обычно вы берете за такие услуги пятнадцать тысяч долларов, но клиент не хочет раскошелиться больше, чем на десять тысяч. Спротивляется он в основном потому, что не уверен, сможете ли вы действительно помочь ему. Вместо того чтобы убеждать его в том, что он неправ, попробуйте растопить его скепсис, предложив ему следующий вари-

ант: «Допустим, мы остановимся на десяти тысячах, как на основе. Но если объем вашей торговли возрастет на 20% в ближайшие полгода, то вы выплатите мне десять тысяч премиальных. Подходит?» Клиент чаще всего с готовностью соглашается, так как рост объема продаж с лихвой окупит премиальные. Вы рискуете, но в случае удачи заработаете даже больше того, что просили вначале.

Достоинство этого типа решения в том, что требуется немного информации: надо только знать требования каждой из сторон. При попытке решить конфликт посредством «увеличения пирога», полезным будут ответы на следующие вопросы: как обе стороны могут получить то, что они хотят, и как может быть расширен объем «пирога»?

Однако такой тип соглашения не всегда легко достигим.

Прежде всего, причиной конфликта может быть вовсе не ограниченность ресурсов, а что-то другое, например, инструкция начальства не платить наличными или скрытые интересы клиента, о которых он не упоминал.

### «НАЙТИ ЭКВИВАЛЕНТ»

Еще один способ найти взаимовыгодное решение – договор и компенсации. При этом одна из сторон получает то, что она хочет, а другая – не получает, но зато становится обладателем некоего ценного для нее предмета (льготы, услуги и т.д.). Этот ценный предмет (компенсация) непосредственно не связан с конфликтом, но выступает в качестве эквивалента желаемого. Обычно он предоставляется той стороной, чьи требования принимаются, или третьей стороной.

Достичь данный исход конфликта помогают обычно ответы на следующие вопросы: что из того, что высоко ценится другой стороной, я могу предложить в обмен на ее уступки и как сильно другая сторона будет задета этими уступками?

Однако нередко мы полагаем, что оппонента интересуют только деньги или что-то материальное. Но упускаем из виду нематериальные мотивы поведения – общечеловеческие потребности. Каждый из нас стремится к безопасности, вынашивает глубинную мечту о признании. Каждому хочется ощущать себя частью какой-то группы и в то же время самому быть хозяином своей судьбы. Существуют и национальные,

этнические потребности. Если этого не учитывать, соглашение может быть заблокировано. Удовлетворив их, исход переговоров можно развернуть ровно на 180 градусов.

Допустим, муж и жена собираются купить дом. Муж мечтает поселиться в тихом, спокойном месте, а жена, наоборот, хочет чувствовать себя в гуще событий и быть ближе к магазинам и развлечениям. После некоторых переговоров муж обещает жене, что если она поддержит его в выборе дома в тихом месте, он готов купить ей новую машину, о которой она мечтала.

Жена с радостью согласилась.

Неспецифическая компенсация бывает неприемлема для сторон в силу нормативных (общественных, групповых и др.) требований. Для того чтобы избежать давления этих требований, существуют три варианта:

- заключение секретных соглашений;
- тайная передача другой стороне воделенного предмета компенсации;
- перенесение сроков вручения компенсации, с тем чтобы связь между этим фактом и конфликтом не прослеживалась.

Проиллюстрируем это классическим примером из истории отношений США и СССР. Президент Джон Ф. Кеннеди и его советники бились над этой проблемой в октябре 1962 года, пытались решить вопрос с выводом советских войск с Кубы. Кеннеди решил лично заверить Хрущева в том, что США не высадутся на Кубе. Но соглашение было достигнуто только тогда, когда договоренность для общественности решено было представить следующим образом. Хрущев объявлял союзникам по коммунистическому лагерю, что ему удалось оградить кубинскую революцию от американской агрессии, тем самым получая определенные моральные дивиденды. А вывод ракет с Кубы оправдывался тем, что задача охраны кубинской революции выполнена именно благодаря вкладу Хрущева.

### «ОБОЮДНАЯ УСЛУГА»

Такое решение конфликта достигается, когда каждая из сторон снижает свои требования по вопросам, которые для нее не столь важны, но высоко ценятся противоположной стороной. В результате участники конфликта полу-

чают то, что для них наиболее ценно. Обоюдная услуга не универсальна. Для нее необходимы некоторые предпосылки:

- требования сторон должны касаться не одного вопроса, а нескольких;
- среди требований существуют более значимые и менее.

Для достижения данного соглашения полезно ответить на вопросы: какие требования для каждого наиболее значимы и какие наименее; какие из наиболее значимых для меня требований менее значимы для моего оппонента, и наоборот, то есть где находится место для услуг?

Если вернуться к нашему примеру с супругами, то выяснилось, что мужу самое главное – это конкретное место (тихое, экологически чистое, в направлении пункта X). А жене важно не только быть ближе к магазинам и развлечениям (инфраструктура), но она существенное внимание придает качеству жилья. Поэтому они могут достичь интегративного решения, согласившись на дом в тихом месте, но должного качества, которое очень значимо для жены.

### «УДОВЛЕТВОРЕНИЕ МЕНЬШИМ»

Разрешая конфликт этим способом, одна из сторон получает все, что она хочет, а требования другой ограничиваются или снижаются, но она не испытывает неудовольствия. В результате достигается совместная выгода, но не из-за того, что одна сторона изменила свою позицию, а потому, что оппонент удовлетворился меньшим.

Самое важное в данном решении – внутреннее удовлетворение той из сторон, которая отказалась от части своих требований. Если она не испытывает разочарования и неудовольствия, то конфликт считается эффективно разрешенным.

Предположим, что вы хотите, чтобы компания сделала для вас исключение из общих правил, и это зависит от некоего бюрократа, известного своим упрямством. Вы уверены, что если поставить вопрос прямо, то это не пройдет. Вместо этого вы говорите: «Уважаемый Потап Иванович, мне рекомендовали вас как эксперта по вопросам политики фирмы. У меня возникла сложная проблема, и я хотел бы с вами посоветоваться». Описав ситуацию, вы спраши-

ваете: «Как бы вы рекомендовали мне действовать дальше?»

И он, скорее всего, вместо громких сетований на людей, которые вечно выискивают лазейки, погружается в вашу проблему и через какое-то время уже хочет соответствовать той положительной и могущественной роли, которую вы ему подсунули. Часто выясняется, что он может подсказать решение проблемы и даже готов распорядиться о специальном разрешении. Вы даете ему моральное поощрение, и он отказывается от своих обычных требований и помогает с решением вашей проблемы.

Однако информация об издержках в этом случае – более глубокий вид информации, чем знание о приоритетах сторон, как в ситуации с взаимными уступками. Эта информация включает глубинные интересы и потребности каждой стороны, поэтому для ее сбора требуется больше времени.

Если вновь вернуться к ситуации мужа и жены, покупающих дом, то они смогли бы достичь интегративного решения с помощью «удовлетворения меньшим», найдя дом в тихом месте, как это хотел муж. При этом жена смогла бы получить удовлетворение от возможности целиком и полностью оформить его на собственный вкус и по собственному усмотрению.

Достижению данного соглашения помогут вопросы: какие издержки приносят другой стороне мои предложения и как можно эти издержки снизить или ограничить?

### «ПОСТРОЕНИЕ МОСТОВ»

Наибольших творческих способностей требует именно данный способ. В этом случае каждая из сторон имеет возможность максимально реализовать свои глубинные интересы, но при этом не реализует своих первоначальных претензий и требований.

Вернемся вновь к мужу и жене.

В очередной раз посоветовавшись, выяснилось, что он, оказываясь, мечтает о прогулках на природе в тихом месте, а она – чтобы все было «под рукой». Эти приоритетные интересы можно совместно удовлетворить в том случае, если супруги найдут дом в месте, расположенном рядом с парком, где можно совершать прогулки, и рядом с торговым центром.

Если вспомнить исторический пример, то именно тактики «наведения мо-

стов» придерживался президент Джими Картер во время переговоров по Ближнему Востоку в Кэмп-Дэвиде в 1978 году. Премьер-министр Израиля Меахем Бегин и египетский президент Анвар Садат никак не хотели отступить от своих первоначально заявленных позиций, опасаясь, что любая уступка будет расценена как признак слабости. Поэтому Картер не требовал от них изменения позиций до конца тринадцатидневных переговоров. Все это время он сосредоточивал их внимание на критике и постепенной доработке американского проекта. К двадцать третьему варианту у участников возникло ощущение, что больше уже невозможно улучшить проект для одной стороны, не ущемляя интересов другой. И здесь каждый смог ясно увидеть, что он получит взамен на уступки позиций, но в соответствии со своими

Для этого важно обсудить все спорные вопросы и все предпочтения и ожидания сторон.

При этом неплохо учитывать специальные правила обсуждения:

- 1) Начинать надо с более общих предметов, переходя к более конкретным.  
Например, начинать можно со «что?», а уже потом касаться того, «как?» и «где?».
- 2) Сначала обсуждаются более легкие для решения вопросы, потом более сложные, и в первую очередь, которые позволяют сразу найти согласие и сказать «да».
- 3) Разделить более объемные проблемы на более мелкие.
- 4) Важно находить новые и более общие цели (сверхцели), которые позволяют «выйти за пределы конфликта».



наиболее приоритетными интересами. Бегин видел, что, поступившись Синаем, он получает мир с Египтом. Садат – что, заключая мир с Израилем, возвращает себе Синайский полуостров. Оба сказали «да».

Построение мостов обычно происходит в результате переформулирования изначальных требований и уточнения самых важных интересов каждого.

Для решения конфликта надо иметь следующую информацию: каковы глубинные интересы сторон и какие из них наиболее значимы?

Каким образом обе стороны со своими интересами могут быть удовлетворены одновременно?

Этот вариант самый трудоемкий и требует больше времени, однако именно он позволяет достичь максимально удовлетворения обоих.

Например, обсудить вообще ожидания и потребности каждого. Что нужно каждому, чтобы чувствовать удовлетворение от соглашения с партнером.

- 5) Необходимо предлагать для обсуждения как можно большее количество возможных взаимовыгодных решений ситуации. Стремиться не к победе, а к взаимному удовлетворению.

Даже придя к согласию, составьте соглашение на бумаге и таким образом, чтобы уменьшить свой риск и стимулировать оппонента к его выполнению независимо от доверия. Желательно сделать взаимные гарантии составной частью вашего соглашения: что получит каждый, если возникнут форс-мажорные обстоятельства. Предусмотрите также процедуру урегулирования конфликтов и в дальнейшем.