



— ЕЛЕНА ИВАНОВА —

кандидат психологических наук, руководитель Службы конфликтологического консультирования и медиации, доцент кафедры конфликтологии философского факультета СПбГУ.

# ЧТО МЫ ПОЛУЧАЕМ В БИЗНЕСЕ?

ПРОДОЛЖЕНИЕ. НАЧАЛО СМ. «ЛИДЕР МАПП» . - № 29. – С. 42-45

**МНЕ ОЧЕНЬ НРАВИТСЯ** высказывание Чарльза Каррасса о том, что в бизнесе мы получаем не то, чего заслуживаем, а то, о чем договорились. В нем я вижу как минимум два принципиально важных аспекта. Я постоянно сталкиваюсь с ними как медиатор или ассистент клиентов, помогающий им в переговорах. Первый аспект говорит о том, что именно от мастерства партнеров по переговорам зависит то, чем это взаимодействие для них закончится как в бизнесе, так и в других сферах. Второй аспект подчеркивает важность «справедливости» распределения благ для сторон конфликта. По моему опыту, борьба за справедливость часто радикально перевешивает в нашей стране основную цель предпринимательства – «извлечение прибыли».

Наши бизнесмены, продолжающие славные традиции «страны героев», бьются за великую ценность справедливости гораздо более упорно, чем за какие-то жалкие миллионы. Каждый считает, что «я должен иметь то, что заслуживаю», а точнее – «другой должен мне дать то, что я заслуживаю». То, что я заслужил – мое по определению.

История человечества многократно доказала преимущество стороны, ведущей войну на своей территории, справедливой войны. Беда в том, что справедливость каждый понимает по своему, а отстаивать ее для каждого – дело чести. Две справедливые войны сразу оказываются особенно отчаянными, а иногда и кровопролитными. Как недавно сказал нам один из бизнесменов, находясь на грани катастрофы: «Если я уступлю, я перестану себя уважать». К счастью, нам как медиаторам удалось помочь клиенту найти способ, позволивший ему не потерять ни бизнес, ни самоуважение.

Значимость второго аспекта часто искажает и понимание первого, в результате чего идея мастерства переговоров сужается искусства силового подавления или искусного манипулирования. «Научите нас манипулировать другими!» - самый популярный запрос на бизнес-тренингах. «Ум, честь и совесть нашей эпохи» с гордостью и энтузиазмом используются для того, чтобы лишить «плохого» оппонента несправедливо захваченных ресурсов.

В современных условиях участникам переговоров очень часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда один или каждый из партнеров пытается удовлетворить собственные интересы за счёт другого партнера, вопреки его собственным намерениям и без учёта его интересов. Взаимодействие такого типа, называемое переговорами с позиции силы, жёсткими, переговорами принуждения – очень распространённая форма ведения обсуждения проблем в бизнесе, политике, административных и межличностных ситуациях.

Конечно, само по себе участие в переговорах лучше, чем варварское силовое воздействие вплоть до физического, экономического или морального уничтожения конкурента. В переговорах можно говорить, скорее, о психологическом воздействии, которое многими авторами обозначается термином «прессинг» в отличие от непосредственного физического, или материального, воздействия. Поэтому переговоры вовсе не обязательно предполагают отсутствие применения насилия со всеми вытекающими из этого последствиями. Юридическое решение ситуации также приводит к результатам типа «выигрыш-проигрыш», если одному из оппонентов повезет,

или «проигрыш-проигрыш», если не повезет обоим. Правда, второй вариант нередко воспринимается как выигрыш, если враг проиграл больше. Например, если оба бизнесмена в результате долгого ожесточенного конфликта обанкротились, то выигравшим считает себя изначально более бедный.

Работая с конфликтом, медиаторы считают первоначальные тенденции в поведении сторон и выявляют стоящие за ними интересы и опасения. Отрабатывая эмоциональные блоки и помогая сторонам сформировать более объективное общее видение происходящего, медиаторы переориентируют их с противостояния в направлении поиска неучтенных ресурсов, дающих возможности большего учета интересов друг друга. Это составляет основу достижения реалистичного, удовлетворяющего обе стороны соглашения, обеспечивающего прочное разрешение проблемы.

Естественным образом возникает вопрос: если все так просто и логично, почему же сами стороны не используют эти возможности и переживают все неблагоприятные последствия сорванных переговоров или не удовлетворяющих их договоренностей?

Проблема в том, что сторонам, вовлеченным в конфликтное взаимодействие, крайне сложно пройти по этому пути самостоятельно. Они испытывают влияние многообразных коммуникативных искажений, которые не позволяют участникам переговоров видеть происходящее объективно, не говоря уже о способности понять и проанализировать точку зрения партнера.

Приверженность к использованию принуждения в той или иной форме в переговорах усугубляется действи-

ем неосознаваемой психологической защиты, приводящей к двойным стандартам в оценке партнёра и самооценке поведения в переговорах, способствующей эскалации давления и манипулирования. Чрезвычайно типичной является ситуация, когда один из партнёров искренне возмущается неконструктивным поведением другого в переговорах, не замечая, что сам беззастенчиво давит на него и манипулирует им, считая, что сам является образцом этичности и сотрудничества.

Примером сложностей, которые встают перед участниками переговоров, может стать следующий случай (естественно, трансформированный в целях сохранения конфиденциальности).

Нестор Иванович 3 года арендовал половину здания, владельцем которого являлась Антонина Петровна. На этих площадях у него располагается издательство, оборудование и все необходимые службы. У партнеров были хорошие отношения, арендатора устраивало помещение, местоположение, арендная плата и т.п. Он планировал оставаться в этом здании еще как минимум несколько лет. Нестор Иванович исправно платил за аренду, а Антонина Петровна по устной договоренности не повышала арендную плату. Каждый год договор аренды возобновлялся, чтобы минимизировать налоги. Чтобы обеспечить бесперебойную работу издательского оборудования, Нестор Иванович произвел дорогостоящий ремонт с заменой электропроводки и других электроприборов во всем здании, так как невозможно было сделать это только в его половине.

Неожиданно к моменту очередного перезаключения договора Антонина Петровна потребовала повышения арендной платы почти в полтора раза. Это возмутило Нестора Ивановича до глубины души. По его пониманию, была договоренность о стабильных условиях аренды на 5 лет. В остром разговоре Нестор Иванович попытался призвать Антонину Петровну к порядочности, вспомнить про его вложения, тем более, что если бы не ремонт, арендуемые площади стоили бы гораздо меньше. Однако Антонина Петровна не только не захотела «в ножки поклониться» Нестору Ивановичу за бескорыстную инициативу, как он ей предложил. Напротив, она заявила, что никак не ожидала такой наглости со стороны Нестора Ивановича. Она

и так в течение трех лет не повышала плату просто их хорошего отношения к нему. Как можно требовать возмещения за ремонт, который он сделал по собственному желанию, никто его не просил, он был нужен ему самому. Антонина Петровна предложила Нестору Ивановичу сказать ей спасибо, что она этот ремонт разрешила и терпела грязь и неудобства. Нынешняя арендная плата ниже средней в сходных условиях. То, что она предложила – совсем не верхний предел, это очень даже побожески! Никакими документами обеспечения не подтверждены. Не нравится – пусть ищет себе другое место.

В начале медиации стороны кипели праведным гневом, когда рассказывали свое видение ситуации. Нестор Иванович сказал, что готов демонтировать все, что возможно, кондиционеры и проч. Посмотрим, за какую плату тогда Антонина Петровна сдаст свои помещения! Его особенно возмущало, что Антонина Петровна поставила его перед фактом в последний момент. Он полагал, что она рассчитывает припереть его, как мальчика, к стене, понимая трудности при срочном демонтаже оборудования, сворачивания бизнеса и переезде. Но ей это не удастся, гордо заявил Нестор Иванович.

Антонина Петровна недоумевала, что Нестор Иванович реагирует на ее совершенно справедливое требование так неуравновешенно. В отличие от него, когда она известила о повышении стоимости площадей всех арендаторов, большинство из них спокойно согласились платить больше. Они как нормальные люди прекрасно поняли объективные законы рынка. Все его доводы и шантаж – детский разговор. А у нее серьезный бизнес, это ее недвижимость, и не ему решать, сколько она должна стоить!

В ходе работы со сторонами в совместной сессии и в отдельных конфиденциальных беседах с ними медиатору удалось помочь сторонам понять друг друга и оценить объективные последствия разрыва деловых отношений между ними. В разговоре с Антониной Петровной медиатор предположил, что для изменения размера арендной платы была какая-то существенная причина. Она призналась, что ей срочно нужна крупная сумма денег для того, чтобы отправить сына учиться в Лондон, что было их давней мечтой. Сейчас есть замечательная возможность. Если не внести плату за обучение в течение 2 месяцев, то она

вырастет вдвое. А поскольку Антонина Петровна воспитывает сына одна, такие траты для нее проблематичны. Кредит в данный момент она взять не может. В ответ на вопрос медиатора Антонина Петровна сказала, что опасается сказать о своих потребностях Нестору Ивановичу, так как он, как мужчина, посчитает это не деловым аргументом, а женской слабостью, тем более, сейчас, когда отношения так обострились.

Антонина Петровна понимала, что весь ее план рухнет, если Нестор Иванович не захочет остаться. Найти такого крупного арендатора, как Нестор Иванович, или нескольких более мелких на занимаемые им площади – вопрос непростой, требует времени, так что существенные финансовые потери будут неизбежны. Более того, конкретные подсчеты вместе с медиатором показали, что даже если Нестор Иванович останется и примет повышенные арендные платы, то денег все равно не хватит. Антонина Петровна, осознав с помощью медиатора, что для Нестора Ивановича очень важно уважение и справедливость, решила рискнуть и сообщить ему о своих затруднениях и попросить помощи в их преодолении, пойдя ему в вопросе об оплате ремонта и отсрочке увеличения стоимости аренды навстречу.

Нестор Иванович в индивидуальной беседе с медиатором признался, что переезд их такого удачного по расположению и приспособленному месту в данный момент для него – почти катастрофа. Это приведет к потере заказчиков, срыву контрактов, не говоря уже о необходимости поиска нового места, демонтажа и установки оборудования с неизбежными потерями и т.д. Конечно, эти потери во много раз превысят требуемое увеличение расходов на аренду. Нестор Иванович сказал, что его дело идет хорошо, деньги в настоящий момент есть, но он считает, что потакать наглыв необоснованным требованиям нельзя. Это дело принципа. Если бы Антонина Петровна заранее, месяцев за шесть, предупредила о необходимости коррекции суммы в связи с подорожанием на рынке, у него было бы время для нормального выбора, без давления, принять эти условия или уйти. Кто даст гарантию, что Антонине Петровне не взбрдет в голову удвоить плату через два месяца или придумать что-то еще?

В последующей совместной сессии в ответ на информацию Антони-



ны Петровны Нестор Иванович с достоинством выразил готовность помочь. Время от времени в ходе обсуждения возникали осложнения, эмоциональные всплески, угрожавшие достижению соглашения, но с помощью медиатора сторонам удавалось их преодолевать. Они договорились о том, что Нестор Иванович одновременно выплатит необходимую Антонине Петровне сумму в счет будущей арендной платы, которая не будет повышаться полгода. Антонина Петровна признала полезность проведенного Нестором Ивановичем ремонта электрооборудования. Большая часть стоимости ремонта была учтена как авансовый платеж за занимаемые Нестором Ивановичем площади. Партнеры конкретно договорились о периоде, в течение которого новый размер арендной платы не будет изменен, графике распределения выплат и ряде других вопросов.

Соглашение было выполнено, стороны сохранили партнерские и человеческие отношения.

Приведенный выше случай может служить иллюстрацией влияния многих типичных коммуникативных искажений, возникающих у сторон конфликта, на ход переговоров. Вовлеченность в конфликт приводит к тому, что восприятие, мышление, целеполагание, поведение участников конфликтов подвергается значительному искажению. Более того, эти искажения, как правило, не осознаются самими участниками конфликта. Напротив, наблюдение ими аналогичных неблагоприятных изменений в других в оппонентах приводит к еще большему возрастанию враждебности за счет ощущения нечестности и несправедливости противоположной стороны. Очень часто без помощи медиатора собрать полноценное, чистое представление о ситуации, преодолев описанные выше искажения, оказывается практически невозможно. Это не позволяет сторонам принимать по-настоящему выгодное для себя решение.

Узкий подход к пониманию причин, обстоятельств, мотивов поведения в конфликте широко распространен, и при обострении ситуации он особенно усугубляется. Каждый из участников конфликта, как правило, предпочитает, чтобы с ним самим договаривались «по-хорошему», с учетом

его личных особенностей и разнообразных потребностей. Если каждому в группе людей задать вопрос, чего ему не хватает в конфликтной ситуации, то самый типичным ответом будет - твердости. А на вопрос, чего хотелось бы от других, обычно отвечают - больше мягкости, гибкости.

У каждой из сторон в конфликте область, которая выделяется в зону особого внимания, может быть своей, отличающейся от того, что становится доминантой для другой стороны. Остальные аспекты затушеваются, делаются несущественными. Чаще всего именно так и происходит, поэтому видение ситуации сторонами оказывается совершенно различным, и у оппонентов не обнаруживается ничего общего между собой.

Восприятие и мышление в конфликте искажаются следующим образом:

Растет избирательность восприятия, четко воспринимаются только «полезные», приятные факты, говорящие о собственной правоте, благородстве и т.д. В отношении неприятных фактов происходит противоположное искажение, они либо не замечаются, либо оцениваются как незначимые. Правильно является то, что у сторон, находящихся в конфликте, так же, как у влюбленных, резко сужается видение мира, сосредотачиваясь на определенной личности и ряде связанных с ней аспектов, причем под очень субъективным углом зрения. Мы наблюдаем здесь еще одно подтверждение классической идеи о том, что от любви до ненависти один шаг. Аффективный заряд антилюбви приводит к тому, что точка зрения каждой из сторон превращается в закорючку «мертвую точку», с которой невозможно сдвинуться.

Делается акцент на угрозу. Все неблагоприятные или оцениваемые как неблагоприятные факты о враждебных действиях другой стороны и складывающейся ситуации преувеличиваются. Данные, говорящие о добрых намерениях и конструктивных усилиях другой стороны игнорируются.

Происходит несоразмерное увеличение раздражающих свойств оппонента, остальные качества его личности, напротив, уменьшаются.

Нарушается восприятие причинности во времени. Развивается так называемая «когнитивная близору-

кость», в результате чего утрачивается способность проследить будущие последствия собственных поступков.

Нарушается восприятие времени. В воспоминаниях искажается последовательность событий. Возникает стойкое впечатление, что «он первый начал», «именно он вынуждает меня предпринимать такие шаги» и т.д. Становится важным доказать, что виноват другой, моя реакция справедлива, а нарушение восприятия последовательности помогает реализовать это намерение.

Происходит упрощение, уплощение восприятия и мышления. Сложные вещи и ситуации воспринимаются слишком упрощенно. Враждебный мир, оппонент и его окружение, его поступки видятся в черно-белом цвете, оттенки, нюансы пропадают. Вернее, усилия оппонента видятся в черном цвете, а собственные действия - белоснежно чистыми. Если в нормальном состоянии человек способен воспринимать мир, видя в нем разные краски и оттенки, то теперь он превращается в черно-белый, а то и попросту черный. Часто, находясь в конфликтной ситуации, мы не только отделяем своего дьявола-искусителя от себя, но и помещаем его внутрь своего оппонента, отчего тот сам превращается в дьявола. Ну а мы сами? Мы претендуем на роль праведников.

Происходит фиксация на определенных установках, сформированных на неполноценных данных восприятия и ложной интерпретации, через которые впоследствии фильтруются все события, усугубляя субъективность понимания происходящего.

Происходит следующее искажение чувств, эмоций:

Растет чувствительность, ранимость. Легко возникают обиды по самым незначительным поводам. Легко возбуждается ощущение несправедливости и желание отомстить, взять реванш.

Растет неуверенность. Человек испытывает недостаток безопасности и пытается обрести ее, часто используя для этого самый лучший способ защиты – нападение, агрессию.

Растет недоверие. Любая неопределенная информация трактуется как отрицательная, самые благие намерения оппонента трактуются в лучшем случае как хитрость.

Парадоксально растет нечувствительность. Тогда как собственная



ранимость возрастает, возникает эмоциональная тупость в отношении переживаний, проблем и человеческих проявлений оппонента.

Растет поляризация положительных и отрицательных качеств. Естественно, все положительные качества приписываются себе, а конфликтный партнер, оппонент становится антиподом, носителем исключительно отрицательных качеств, против которого просто грех не бороться. В конфликте, особенно, если он сильно затрагивает эмоционально, очень легко происходит превращение наших оппонентов, противников из “тварей божьих” в просто тварей.

Усиливается изоляция. Участники конфликта обрастают панцирем, они изолируются друг от друга все больше и больше, их чувства становятся друг для друга непонятными. Люди становятся зависимыми от собственного настроения и теряют свободу воли.

Еще одна область, которая подвергается значительному искажению, - это

способность к формулированию целей и конструктивным действиям.

Усугубляется односторонность. Суженное видение ситуации порождает узкую постановку цели и рост категоричности и радикальности намерений.

Происходит застывание позиций и заикливание на каких-либо вопросах, связанных с конфликтом.

Развивается фанатизм. Победа над противником видится как единственно возможная и благородная цель.

Углубляется воздействие конфликта. Все больше затрагиваются глубокие, бессознательные уровни личности.

Искажению подвергается и поведение участников конфликта.

Происходит обеднение поведенческого репертуара, действия приобретают односторонность.

Огрубление поступков. Человек позволяет себе такие действия и высказывания, которых в нормальной ситуации не допускает.

Иррационализация поведения. Все чаще участники конфликта начинают «сначала делать, а потом думать».

Возникает несоответствие результатов действий исходным намерениям участников. Последствия оказываются гораздо более жесткими и вредными для противоположной стороны или вообще иными, чем предполагалось. В результате наблюдается неприятие ответственности за непреднамеренные

последствия по типу: «а что я такого сказал», «нормальный человек и внимания не обратил бы на это», «ну кто ж знал, что он повесится».

«Демонизация». Поскольку результаты часто не совпадают с осознанными намерениями, то они часто и вовсе не замечаются, возникают так называемые «демонические зоны», где события развиваются стихийно, словно бы без всякого участия самого человека, вовлеченного в конфликт. Естественно, таким образом, это видится только с его стороны.

Медиатор помогает в конфликте выявить влияние фильтров, через которые мы процеживаем получаемую информацию, в результате чего она может подвергаться сокращению и искажению

“Люди не дураки.”- любила говорить одна из моих коллег, и я совершенно согласна с этой гениальной в своей простоте мыслью. Откуда же тогда все эти стрессы, бессонные ночи, сердечные приступы и другие досадные спутники конфликтов? Почему многие вынуждены поступать своими интересами, если искренне хотят договориться “по-хорошему”? Что нам мешает понять свои интересы и интересы партнера? О многих причинах мы уже говорили. Здесь и установки, и сужение сознания в конфликте, и эмоциональная вовлеченность, одержимость сиюминутным желанием, и так далее. Здесь, конечно, и незнание различия между интересами и позициями и плохое знание себя или партнера.

К сожалению, очень часто сложность состоит в том, что для урегулирования конфликта необходимо работать именно с истинными интересами сторон, которые для этого сначала надо осознать или узнать.

Людам часто хочется того, что на самом-то деле не совпадает с их истинными интересами или даже противоречит им. Наверное, вам знакома ситуация, когда вы добивались чего-либо с большим упорством, принося для этого многочисленные жертвы, “тратя нервы”. Но когда вы получали то, чего хотели, то разочарованно обнаруживали, что это совсем не то, что нам на самом деле надо, и недоумевали, что же теперь с этим делать.

Расшифровка позиций и распознавание стоящих за ними интересов - это одно из самых важных умений,

которое необходимо для успешного разрешения конфликтов и ведения переговоров.

Медиатор помогает сторонам понять, что они чувствуют, и соответственно, чего они хотят. Процедура медиации позволяет так использовать это знание, чтобы не получить от партнера по переговорам “по самому большому месту”.

Меня до сих пор вот уже больше 20 лет каждый раз поражает и вдохновляет продолжать работу в области конфликта волшебное превращение унылого или враждебного тупика в тоннель со многими ответвлениями, в конце каждого из которых виден свет. Остается только выбрать наилучший выход, рассчитав его длину, качество дорожного покрытия, расходы по его прохождению, требуемые ресурсы, направление хода и, конечно же, пункт прибытия. А потом договориться о координатах усилий с бывшим противником, а ныне партнером и двигаться к желанной цели.

Доброго пути!

**Служба конфликтологического консультирования и медиации.  
Фонд развития конфликтологии  
Санкт-Петербург,  
Менделеевская Линия, д.5  
+7(812) 993-76-92, по рабочим дням  
с 10 до 18.00  
elenaiv1@mail.ru  
<http://mediationhelp.spbu.ru>**

