

---

## 2. ПЕРЕГОВОРЫ ПРИ КОНФЛИКТЕ: КАК УРЕГУЛИРОВАТЬ ПРЕТЕНЗИИ

*Пришел мириться в споре — вини себя.*

Сергей Нежинский

**Эта глава даст вам четкое представление о том, как нужно действовать в конфликтной ситуации, где возникает риск взять на себя неприемлемые обязательства под давлением партнеров или оппонентов.**

Переговоры в конфликтной ситуации также имеют свои особенности. Часто претензии контрагентов необходимо уметь правильно отражать и не поддаваться эмоциям, сдавая свои позиции и пренебрегая своими интересами.

Какой бы сложной ни была ситуация, как ни тяжело отстаивать свой интерес, важно помнить, что любая сложная ситуация может быть урегулирована, учитывая интересы обеих сторон.

В зависимости от характера конкретной ситуации необходимо иметь несколько вариантов переговорных стратегий.

---

### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Несколько недель назад ко мне обратился мой клиент. У него возникла непростая ситуация, когда после поставки партии металлических труб в обход начальника металлобазы тот встал в позу и не подписывал документы о приеме, несмотря на то что допустимый предел недостачи трубы не был превышен. Он ссылался, что товар пришел не в должном объеме. В то время все прошло в соответствии с требованием

Государственного стандарта. Для клиента это означало риск потери большой суммы денег. Поэтому срочно нужно было ехать к заказчику генеральному директору, который был в курсе конфликта.

Я рекомендовал своему клиенту, молодому бизнесмену, отправляющемуся в командировку, построить разговор с генеральным директором с позиции сына, который спрашивает совета у отца.

Для того чтобы не терять времени, слушая претензии, я предложил клиенту построить разговор так:

Поприветствовать. Затем:

1. Описать объективно суть ситуации со своей стороны, свои риски и опасения.
2. Тут же спросить, что планирует делать клиент: наказать своего проштрафившего поставщика или строить конструктивный разговор, апеллируя к взаимным интересам.
3. Спросить у клиента, как он видит развитие событий и что нужно сделать для урегулирования конфликта и подписания актов приемки-передачи.
4. Утвердить порядок действий на удовлетворяющих обе стороны условиях.

При этом я сказал: «Константин, ни в коем случае не показывай, какой ты крутой. В этом случае возникает желание поставить тебя на место».

Стратегия «вести переговоры с позиции сына» была выбрана еще и потому, что его контрагент был зрелым мужчиной старше 60 лет с большим опытом управления предприятиями добывающей промышленности на Севере.

Сразу расставив точки над «і», я предложил вести разговор начистоту и не терять времени на ненужные домыслы и размышления, имея почву под ногами в виде готового решения клиента: «казнить» или «миловать».

Редкий северный руководитель в зрелом возрасте в ответ на прямой вопрос скажет честно, что хочет тебя ободрать как липку. Слава богу, репутация в этом мире еще имеет какое-то значение, а передаваемая история о том, что Леонид Семенович прямо сказал, что имеет целью разорить поставщика, быстро уйдет дальше его региона. А это уже «дурная слава», которая здорово может подпортить работу с другими поставщиками, когда свободных денег нет, а материалы очень нужны.

С начальником металлобазы было принято решение сыграть в кролика из старого мультика про терновый куст. Помните, волк поймал кролика и говорит: «Я тебя съем», а кролик отвечает: «Ешь меня, что хочешь делай, только не бросай меня в терновый куст!»

В итоге нужно было в переговорах с начальником металлобазы просить смириться, извиниться, сожалеть, что произошла поставка без его ведома, а затем просить закрыть глаза на эту провинность и уверить, что это никогда не повторится. Естественно, это нужно сделать без всякого гонора. Надо было раз и навсегда уйти с позиции силы, апелляции к договору, ГОСТу и т. д. Человеку, чьи эмоциональные выгоды были «попраны», нужно было дать взамен другие. Представьте себе: человек

сел в твой автомобиль и уехал, а потом говорит: «Все имеют конституционное право на путешествие и передвижение». В сознании начальника металлобазы эта ситуация выглядит так: пока он отсутствовал, кто-то приехал, запудрил всем мозги и привез товара на 3 млн рублей, еще хочет и место дефицитное на складе занять. Надо только прощения просить. Удовлетворить хотя бы эмоциональную выгоду начальника.

На войне все средства хороши. И можно быть правым до бесконечности, но если это мешает достижению результата, значит, твоя правота — твой враг, а истина где-то посередине. Ее и нужно искать в переговорах.

Конфликты также имеют свою специфику. Исходя из специфики конфликта нужно занять разные позиции.

1. Если вам нужно заручиться поддержкой контрагента на будущее и работать эффективно в дальнейшем и от его решения зависит ваш намеченный успех, нужно вести переговоры из позиции КОМПРОМИСС В ВАШУ ПОЛЬЗУ.
2. Если вам важно поставить партнера на место и вести переговоры на равных во избежание в дальнейшем притеснения ваших интересов, нужно выбирать стиль СОТРУДНИЧЕСТВО НА РАВНЫХ. Для этого я предлагаю рассмотреть два алгоритма ведения переговоров: мягкие переговоры и жесткие переговоры.

Итак, что такое МЯГКИЕ переговоры:

Это переговоры из позиции снизу:

- *Сергей, в чем дело, вы срываете все сроки, мы расторгаем договор!*
- *Андрей Юрьевич, я понимаю, что вы рассчитывали на более быстрое решение вопроса. К сожалению, не все зависит от нас. Сейчас погодные условия таковы, что ни одна компания не смогла бы решить вопрос. Скажите, что вас беспокоит больше всего?*

## **ПЕРВЫЙ ШАГ**

Очень важно дать человеку выговориться. Возможно, придется задать несколько дополнительных вопросов с очень обеспокоенным и сочувствующим видом. Фразы типа: «Да вы что?», «Да, это серьезно», «Мне очень жаль», сказанные с интонацией клиента, позволят вам встать по одну сторону баррикад. Дать возможность человеку выговориться, а также снизить тон, поскольку люди повышают голос, как дети, когда их не слушают, не разделяют их чувств и переживаний.

## ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Однажды бизнес-тренер компании, в которой я начинал свою карьеру, рассказала историю, ставшую примером для тренингов по урегулированию конфликтных ситуаций. Бизнес-тренер Валерия начинала карьеру из позиции психолога в клинике по реабилитации военнослужащих. Люди, потерявшие на войне друзей, естественно, не всегда вменяемы. Она говорила в ответ на переживания бывших военных, потерявших друзей в бою: «Да, я понимаю вас...» Однажды один офицер не выдержал и сказал, «Да что вы понимаете, тыловые крысы. Вы никогда не видели смерти в бою». С тех пор она стала говорить: «Я понимаю, что значит потерять близкого человека». Это присоединение было значительно более адекватным ситуации и помогало значительно лучше коммуницировать с воинами в ходе психологической реабилитации на индивидуальном приеме.

**ВТОРОЙ ШАГ** в урегулировании конфликтной ситуации связан с уточнением того варианта событий, который представляется оптимальным для вашего контрагента.

### Вопрос уточнения:

1. Что бы вы предприняли на моем месте?
2. Как вы полагаете будет лучше поступить на данном этапе для урегулирования вопроса?
3. Каким образом вы видите разрешение этой ситуации?
4. Что мы можем сделать для урегулирования этой проблемы? И т. д.

Не надо бояться задавать такого рода вопросы. Если вы узнаете, как мыслит контрагент, вам будет проще подготовиться к дальнейшему ходу переговоров.

Единственное, что в данной ситуации мы как бы даем возможность оппоненту сыграть белыми, поскольку предоставляем возможность первым назвать свою цель в переговорах. Но поскольку мы это правило знаем, то знаем, как к этому правильно относиться.

Как говорится: «Хорошо смеется тот, кто смеется последним». Исходя из этой мудрости, мы понимаем, что условия, невозможные для вас, нужно сразу вежливо и дипломатично отклонить.

**ТРЕТИЙ ШАГ — ОТКАЗ.** В конфликте интересов не нужно бояться отказывать. Единственное, очень важно, чтобы форма отказа была безличной: «Нет, мы на это не пойдем» — неверно. Лучше: «К сожалению, это невозможно». Тогда вы сохраните эмоциональный контекст

с контрагентом, но при условии, что дадите достойную замену его варианту развития событий.

При этом нужно понимать, что никакая замена варианта контрагента не будет достойной, если он не будет принимать участие в ее воплощении. А как привлечь своего контрагента участвовать в реализации неприемлемой для него логики? Очень просто. Нужно предложить ему 2 варианта развития событий: первый, который устраивает вас, и второй, который будет еще хуже для вашего контрагента, и предложить ему выбрать.

Поэтому **ЧЕТВЕРТЫЙ ШАГ УРЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТА** — это предложение АЛЬТЕРНАТИВЫ.

#### ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

В свое время в компании, которую я консультировал, директор увидел снижение рентабельности бизнеса. Он предложил 2 варианта новой системы оплаты труда своей команде. Обе системы были хуже действующей, но поскольку на обсуждение был вынесен не вопрос о том, менять или не менять СОР, а вопрос: «Какой вариант из двух новых СОР предпочтительнее?», то нам и пришлось выбирать.

Чуть позже подобную практику мы применили в одной энергокомпании, когда персоналу было предложено на период кризиса работать полдня 5 дней в неделю с уменьшением зарплаты на 50% или работать неполную рабочую неделю: 3 дня за 60% прежней зарплаты. Персонал выбрал второй вариант. В итоге удалось сохранить все лучшие кадры и выжить, несмотря на то что риски потерь персонала в тот сложный период были очень высоки.

**Итак, ПЯТЫЙ ШАГ** — это уточнение: какой вариант для контрагента предпочтительнее. Конечно, нужно быть готовым, что предложенные вами варианты сразу не пройдут и вам придется еще пару раз посидеть с партнерами и еще пару раз предложить им новые альтернативные решения. Главное здесь — сохранить выдержку для того, чтобы партнер понял вашу системность и просто рассмотрел предлагаемые вами варианты.

**Таблица 3.3.** Урегулирование конфликта

1. Уточнение проблемы	— Что произошло?
	— Как это случилось?

2. Выражение сожаления и понимания	— Нам очень жаль
	— Я понимаю, какие риски возникают при такой ситуации в бизнесе
3. Уточнение видения контрагента	— Каким вы видите разрешение ситуации?
	— Как мы можем вам компенсировать это неудобство?
4. Отказ с сожалением	— К сожалению, это невозможно!
	— Это представляется нереальным!
	— Таких прецедентов нет
5. Предложение возможных альтернатив	— Но мы можем вам предложить 2 других варианта: А или В. Какой вариант для вас предпочтительнее?

В жестких равноправных переговорах вам могут потребоваться и другие коммуникативные приемы. Например, если на вас резко повышают голос, можно жестко, но рационально амортизировать: «Петр Геннадьевич, когда вы повышаете голос, мне сложно сосредоточиться на решении вашего вопроса!» Тем самым вы, во-первых, показываете, что умеете держать себя в руках в интересах вашего контрагента. Во-вторых, вы проявите волю и покажете бесперспективность разговора с вами на повышенных тонах, поскольку оппонент не получит того, чего хотел: вашего светливого желания урегулировать инцидент.

---

### СЛУЧАЙ

Однажды в ходе телевизионных дебатов на выборах во Франции прямо в телевизионной студии один баллотирующийся политик плеснул в своего оппонента соком из стакана. Последний, сделав паузу, стряхнул капли сока со своего костюма и взвешенно сказал: «Это эмоции, а где аргументы?..» Стоит ли говорить, что дебаты он выиграл, а его политический рейтинг стремительно пошел вверх.

---

При аналогичной ситуации в теледебатах Жириновского и Немцова на выборах в Госдуму вспомним, что когда Жириновский плеснул соком в Немцова, последний неразумно последовал примеру лидера ЛДПР и проиграл дебаты как человек, лишенный выдержки и поддавшийся на провокацию. Не поддавайтесь на провокации, сильный

создает импульсы, а не поддается им. Это правило не имеет исключений. Причем это в равной степени относится и к публичным выступлениям, и к предоставлению услуг сервиса, и к сложным коммерческим переговорам.

Единственное, что необходимо помнить в разговоре с представителями латинской культуры, особенно с итальянцами, — их повышенная эмоциональность — традиция, а не слабость.

Они могут с пеной у рта 20 минут дискутировать по поводу того, какой соус лучше подавать на годовщину компании. При этом, выговорившись, они абсолютно спокойно вернутся к следующей теме и продолжат как ни в чем не бывало, хотя еще минуту назад казалось, что все закончится перестрелкой, мордобоем или поножовщиной.

Иногда в конфликтных ситуациях нужно прибегать и к крайним мерам. Если вы понимаете, что путей к отступлению у вас нет и сейчас вопрос решится в одностороннем порядке: либо в вашу пользу, либо в пользу оппонента, нужно идти до конца. Здесь не до психологического айкидо. Только прямая атака.

Несколько хороших примеров тому есть как у меня, так и у моих коллег в консалтинге и в политике: остановлюсь на нескольких из них.

---

#### ПРИМЕР ИЗ ПОЛИТИЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Ирина Хакамада как-то на мой вопрос о том, где неприменимо айкидо переговоров, ответила, что у нее была пара таких ярких ситуаций в жизни. Она рассказала историю, когда на записи телевизионной программы один политолог сказал в микрофон, что Ирине Хакамаде не о чем заботиться, поскольку ее содержит муж, и все в этом духе. Ирине тогда предстояла избирательная кампания по выборам президента РФ, и ей было понятно, что этот тезис может ей стоить очень много, если будет озвучен в эфире федерального телеканала.

Ирина вспоминает, что тогда подошла к своему визави — тому самому политологу, который пользовался влиянием на редакцию телевизионной программы, и сказала: «Слушай, если ты не вырежешь эту фигню из записи, я сейчас позвоню людям, и они будут тебя ждать на выходе из студии». Она добавила что-то вроде «Я — девка борзая, ты знаешь, мне терять нечего» (цитата). Он понял, что шутки здесь ни к чему, и попросил вырезать этот кусок из записи, несмотря на то что после первой, вежливой просьбы Ирины он ей отказал, сказав: «Да ну, ерунда. Не бери в голову». После этого пришлось идти на крайние меры.

---

Эти примеры показывают, что вариантов в некоторых случаях действительно нет и нужно идти ва-банк, чтобы отстоять свои интересы до конца. Либо пан, либо пропал. Эти случаи были как раз такими. Как правило, и аргументы в этих случаях приходят сами собой, если вы лидер по натуре и не готовы достаться на завтрак никому. Но это, как мы с вами убедились, редкие случаи, однако, как правило, именно такие случаи являются определяющими в жизни. Часто к важным жизненным моментам относятся переговоры по возврату задолженности. Как это делать эффективнее, мы поговорим дальше.