

ПЕРЕГОВОРЫ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Калюжный Евгений Геннадьевич

Аннотация

Статья посвящена актуальной проблеме - стратегиям эффективного ведения переговоров для достижения оптимальных результатов в современном контексте. В данной статье особое внимание уделено важности навыков, которые используются в переговорах для достижения максимально положительного результата. Тема переговоров также дополняется рассмотрением разнообразных стратегий и методик, предложенных специалистами, учеными и бизнес-консультантами в данной сфере. В статье представлены выводы экспертов, ведущие к благополучному исходу переговоров, которые были сформулированы на основе значительного опыта. Помимо этого, статья раскрывает суть использования новых технологий, а именно искусственного интеллекта, в переговорном процессе в качестве ключевого компонента в оценке рисков. В статье также выделяется важность анализа психологического состояния переговорщика для понимания целей и общей стратегии для определения оптимального подхода к ведению переговоров. В результате важность грамотного анализа переговорной ситуации и поведения переговорщика в разнообразных контекстах выделяется как ключевой элемент успешного ведения переговоров. Таким образом, основной идеей предложенной статьи является поиск оптимальной стратегии для ведения переговоров.

Ключевые слова

Переговоры, стратегия, методы, подходы, искусственный интеллект, ценность, психологический фактор.

На протяжении многих лет было опубликовано множество книг, проведено исследований и тренингов, направленных на развитие конкретных навыков и знаний, необходимых для успешного ведения переговоров. Этот обширный объем работы подчеркивает важность и сложность процесса переговоров, а также стремление людей к совершенствованию в данной сфере.

Внимание к теме переговоров постепенно менялось - сначала переговоры воспринимались в контексте обсуждения глобальных военных ситуаций, торговых сделок между корпорациями, межгосударственных соглашений. Во всех этих случаях речь шла о вовлечении в переговорный процесс больших групп людей или даже стран. Затем внимание постепенно сместилось на самого человека - участника переговорного процесса - переговорщика. Начали использоваться психологические подходы к анализу поведения людей во время переговоров, разрабатываться личные методики развития переговорных навыков. Стали актуальными как навыки аргументации и ораторского искусства, методики психологического влияния на оппонентов, так и способности к своевременному сбору и анализу информации, оценке и прогнозированию рисков [1]. Сегодня мы наблюдаем консолидацию методов и подходов, направленных на подготовку и ведение переговоров, где на первый план выходят не технические навыки, а глобальное видение проблемы, а также принципы и ценности, которыми руководствуются переговорщики.

Рассмотрим базовые этапы любого переговорного процесса, будь то покупка недвижимости или освобождение заложников у сомалийских пиратов. Самые распространенные модели включают в себя этап подготовки, выработки переговорной позиции, подготовки своего альтернативного варианта, этап торга, включающий обмен уступками, и в заключении - фиксацию договоренностей [2]. Но что происходит с менее значимыми и однообразными переговорами, например в области продаж или закупок, где важно не только получение максимально выгодных условий, но и скорость заключения соглашений. В большинстве случаев переговорщики стараются держаться своей, уже отработанной модели поведения, что приводит к неминуемым промахам из-за потери гибкости и стратегического видения.

Влияние технологий в области скоростного сбора большого массива данных и анализа собранной информации, скорости расчета возможных вариантов и оценки рисков, казалось бы, должно быть всегда позитивным. Однако наличие информации не является достаточным фактором для конечного успеха. Умение принимать решения, основываясь зачастую не столько на имеющейся информации, но и на тех принципах, которые являются для переговорщика базовыми - вот что дает максимальный вклад в финальный результат [3].

Какие же ценности у успешных переговорщиков определяются как самые важные? Бизнес-консультант и специалист в области поведенческой психологии Саймон Синек сформулировал свой подход к выработке ценностей. Отвечая на вопрос: «Почему вы делаете то, что вы делаете?», можно выделить наиболее фундаментальные и важные ценности [4]. Отрицательный ответ на этот вопрос свидетельствует, как правило, об отсутствии осознанного и долгосрочного подхода не только к переговорам, но и к жизни в целом. В своих исследованиях Саймон Синек пришел к выводу, что имея четко сформулированные ценности как ответ на вопрос «почему?» и коммуницируя с окружающими, вы сможете продемонстрировать свою четкую позицию в отношении вашей стратегии ведения дел. В истории нескольких крупнейших компаний, которые анализировал Саймон Синек, этот подход позволил создать целевую аудиторию потребителей и бизнес-партнеров с высокой степенью

лояльности. Все это благодаря тому, что всем заранее были понятны цели и мотивация компании, что особенно важно в кризисные времена [5].

Сегодня во время экспоненциального развития технологий и их быстрого проникновения во все сферы жизни ожидалось появление новых моделей переговорного процесса. Однако наиболее активно внедряется и используется модель, разработанная еще в середине прошлого века. Речь идет о теории игр и равновесии Нэша, а также об экономической модели соглашений ВТО, построенной на этом методе. Занимаясь практическим применением теории игр Джона Нэша, его соратник, Томас Шеллинг исследовал модель разрешения конфликтов (известную впоследствии как модель ядерного сдерживания во времена холодной войны, которая использовалась США на протяжении более сорока лет) [6]. Оба ученых получили за свои разработки Нобелевскую премию в области экономики [7].

Равновесие Нэша - набор стратегий в переговорах, когда ни один из участников не может улучшить свою позицию, изменив стратегию, если другие участники своих стратегий не меняют. Это равновесие не дает максимальной выгоды для кого-то одного, оно позволяет прийти к оптимальному решению для всех [8].

Ценность такой модели поведения в переговорах проявляется при планировании долгосрочных отношений и совместной деятельности. Выиграть сегодня любой ценой и больше не иметь дела с последствиями этой сделки - такое краткосрочное и заведомо высоко рискованное поведение становится все менее популярным на практике. Большинство участников любых переговорных ситуаций - в бизнесе, обществе, семье или в политике - стремятся к прогнозируемости и стабильному развитию.

В книге Томаса Шеллинга «Стратегия конфликта» рассматриваются случаи конфликтных ситуаций - внезапное нападение или угроза нападения, влияние всеобщего недоверия и фактор случайности, принуждение к исполнению обязательств и парадоксы стратегического преимущества [9]. Сейчас эти исследования имеют не только историческую ценность, анализируя опыт прошлых геополитических конфликтов, но и уникальную ценность для применения в любой из сложных неоднозначных ситуаций в процессе переговоров. Грамотный анализ переговорной позиции каждой из сторон, оценочный и аналитически сверенный с фактическими данными, позволяет построить модель для прогнозирования хода переговорного процесса и выработки нескольких стратегий поведения [10].

Однако, помимо экономической оценки переговорных позиций, предложений и контрпредложений, уступок и продуманных сценариев, нельзя упустить крайне важный психологический фактор. Как показывает практика, не имея сильной переговорной позиции в начале переговоров и рычагов влияния на другую сторону, тот, кто хорошо понимает влияние эмоционального и психологического состояния переговорщика (пока в переговорные процессы вовлечены люди, а не машины, так будет всегда), будет в состоянии повернуть ситуацию в свою пользу [11]. Эксперт-исследователь в области переговоров Гэвин Кеннеди в своей модели ведения переговоров предлагает оценивать наблюдаемое поведение переговорщика с точки зрения различных цветов - красный, синий или фиолетовый. «Красное» - явно агрессивное поведение с попыткой получить максимальный результат в ущерб взаимоотношениям, «синее» - наоборот, поведение, при котором предпочтение отдается взаимоотношениям, а не результату, и «фиолетовое» - идеальное сочетание, при котором достигается максимальный результат с возможностью сохранения отличных взаимоотношений с участниками переговоров [12]. Гэвин Кеннеди предлагает протестировать использование следующего

сценария поведения в переговорах - на протяжении продолжительного переговорного процесса менять «цвета» своего поведения для того, чтобы прийти к наилучшему для себя результату. Ограниченность поведенческого паттерна, предполагающего принятие решений на основе «красного» или только «синего» цвета, приведет к проигрышу.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) позволяет повысить эффективность переговорного процесса при совершении коммерческих сделок, в рамках которых заведомо сложные модели, способные повлиять на большие группы людей, не применяются [13]. Достоверной статистики устойчивого применения ИИ в ходе всего переговорного процесса пока недостаточно. Сегодня становится очевидным, что без создания полной модели психологического образа человека невозможно сравнить его с машиной. Одним из примеров ограничения внедрения ИИ в чувствительные области принятия решений является страх. Человек подвержен страху, машина оценивает лишь риски. Страх, как очень сильное и не всегда объяснимое чувство, иногда может быть результатом физиологического состояния конкретного человека.

Переговоры - это постоянный поиск лучшего с учетом соблюдения интересов других сторон. Не имея таких качеств, как сострадание, смирение, честность, справедливость, смелость, умение владеть собой, не получится прийти к наилучшему результату. Лучший переговорщик или целая команда переговорщиков должны обладать этими качествами в первую очередь. Аналитические выкладки или оцифрованные модели и сценарии поведения являются лишь инструментами, облегчающими переговорный процесс.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сейранов С.Г., Богомолова М.Н. Переговорный процесс как инструмент установления деловых связей // Ученые записки университета Лесгафта. 2015. №5(123). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/peregovornyy-protsess-kak-instrument-ustanovleniya-delovyh-svyazey> (дата обращения: 11.02.2024).
2. Доминьяк В.И. Психология и педагогика. Внешние коммуникации в организациях: переговоры и продажи: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та. 2005. С. 51.
3. Чернышев Б.В. Методы анализа и принятия решений в условиях неопределенности и риска: Учебное пособие. М.: Юрайт. 2020. С. 176.
4. Sinek S. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Penguin Publishing Group. 2009. p. 270.
5. Chaffey D. Golden Circle model: Simon Sinek's theory of value proposition: start with why. Available at: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-value-proposition/start-with-why-creating-a-value-proposition-with-the-golden-circle-model/> (Accessed 01 January 2024).
6. Chen J. Nash Equilibrium: How It Works in Game Theory, Examples, Plus Prisoner's Dilemma. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/n/nash-equilibrium.asp> (Accessed 05 January 2024).
7. Nash J. Non-cooperative games. Princeton University. 1950. P. 52.
8. Лапина Я.С. Современные аспекты использования равновесия Нэша // Экономика и социум. 2015. №6-4 (19). [Электронный ресурс]: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-ispolzovaniya-ravnovesiya-nesha> (дата обращения: 07.02.2024).
9. Schelling T. The Strategy of conflict. London, England: Harvard University Press. 1960. p. 309.
10. Ющенко Д.В. Переговоры, которые мы ведем. Часть 1.

[Электронный ресурс]. URL: https://www.b17.ru/article/negotiations_that_we_are_1/ (дата обращения: 01.02.2024)

11. Штроо В.А., Серов С.Ю. Эмоциональный интеллект участников как фактор эффективности деловых переговоров // Организационная психология. 2011. №1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnyy-intellekt-uchastnikov-kak-faktor-effektivnosti-delovyh-peregovorov> (дата обращения: 11.02.2024).

12. Kennedy G. Negotiations. 1 ed. New York: Gower publishing. 1997. p. 356.

13. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в экономической дипломатии и международной торговле // Вопросы инновационной экономики. 2021. №2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-ekonomicheskoy-diplomatii-i-mezhdunarodnoy-torgovle> (дата обращения: 05.02.2024).

Об авторе

Калюжный Евгений Геннадьевич - бизнес-консультант, 115573, Россия, Москва, ул. Ореховый бульвар, 29

Конфликт интересов: автор сообщает об отсутствии конфликта интересов.

Финансирование: финансирование за счет средств ПАО «Мегафон». Договор №100000002784449 от 02.11.2023 г.

Для цитирования: Калюжный Е.Г. (2024). Переговоры: теория и практика в современных условиях, 4(6), стр. 88-92

Поступила в редакцию: 10.11.2023

Принята к публикации: 27.11.2023