

Гносеологический анализ переговорного процесса

Г.Д. Левин

Институт философии РАН, Москва, Россия

Аннотация

Переговоры рассматриваются в статье как диалоги о противоречиях интересов их участников. Утверждается, что переговоры – основной, наиболее социально значимый тип диалогов. Этим объясняется и то, что им посвящено в несколько раз больше исследований, чем остальным диалогам, и то, что они изучаются комплексом наук. Цель статьи – исследовать переговоры средствами одной из этих наук – гносеологии. Автор полагает, что переговоры – это гносеологические процессы, подчиняющиеся гносеологическим закономерностям. Для изучения последних в статье эксплицированы категории – инструменты исследования, прежде всего дано определение понятиям «переговоры» и «интерес». Рассмотрено соотношение интереса с желанием, потребностью и благом. Автор различает два типа диалогов: об истинности описаний и о рациональности предписаний. Выявлена специфика переговоров как диалогов о предписаниях. Показано значение категорий «исследование» и «коммуникация» для понимания природы переговоров. Поскольку переговоры – это коммуникация, исследование противоречий интересов их участников и поиск средств разрешения этих противоречий в задачу переговоров не входят. Эти задачи решаются до начала переговоров, на стадии исследования. Цель переговоров – обсудить и принять или отвергнуть результаты этих исследований, в частности уже подготовленные договоры о том, как разрешить противоречия интересов. На основе этой концепции в статье исследованы гносеологические механизмы переговоров о разделе, объединении и обмене благ, а также подвергнута гносеологическому анализу Гарвардская программа переговоров, основная идея которой – превратить переговоры из конфронтации мнений в совместный поиск решения общей проблемы. Рассмотрена роль эмпатии в решении этой задачи. В заключение отмечается, что гносеологический анализ переговоров не только углубляет понимание их природы как особого вида коммуникации, но и предоставляет инструментарий для совершенствования практики ведения переговоров, способствуя такому разрешению противоречий интересов в различных социальных конфликтах, которое не требует физического столкновения.

Ключевые слова: гносеология, исследование, коммуникация, монолог, диалог, истинность описаний, рациональность предписаний, переговоры, интерес, потребность, желание, благо, Гарвардская школа переговоров, эмпатия.

Левин Георгий Дмитриевич – доктор философских наук, ведущий научный сотрудник сектора теории познания Института философии РАН.

g.d.levin@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3720-9305>

Для цитирования: Левин Г.Д. Гносеологический анализ переговорного процесса // Философские науки. 2024. Т. 67. № 2. С. 26–45. DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-2-26-45

Epistemological Analysis of the Negotiation Process

G.D. Levin

Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract

The article examines negotiations as dialogues concerning conflicting interests among participants. It argues that negotiations represent the primary and most socially significant type of dialogue. This is evidenced by the disproportionate volume of research dedicated to negotiations compared to other forms of dialogue, as well as the multidisciplinary approach to their study. The purpose of the article is to investigate negotiations through the lens of epistemology, one of the disciplines involved in their analysis. The author contends that negotiations are epistemological processes governed by epistemological principles. To elucidate these principles, the article explicates key categories serving as research instruments, primarily focusing on the concepts of “negotiation” and “interest.” The relationship between “interest” and related concepts such as “desire,” “need,” and “benefit” is explored. There are two types of dialogue: those concerning the veracity of descriptions and those focused on the rationality of prescriptions. The article elucidates the distinct nature of negotiations as dialogues about prescriptions. The article also underscores the importance of the categories of “research” and “communication” in understanding the nature of negotiations. Since negotiations are fundamentally a form of communication, the examination of conflicting interests and the search for solutions to these conflicts do not fall within the negotiation process itself. These tasks are addressed prior to negotiations, during the research phase. The purpose of negotiations is to discuss and either accept or reject the outcomes of these preliminary investigations, particularly pre-drafted agreements on resolv-

ing conflicts of interest. Based on this framework, the article explores the epistemological mechanisms underlying negotiations related to the division, consolidation, and exchange of benefits. Additionally, the Harvard Negotiation Program, which seeks to transform negotiations from a confrontation of positions into a collaborative search for a shared solution, is subjected to epistemological analysis. The role of empathy in facilitating this transformation is also discussed. In conclusion, it is argued that an epistemological analysis of negotiations not only deepens our understanding of their nature as a distinct form of communication but also offers tools for enhancing negotiation practices, promoting the resolution of divergent interests in various social conflicts without resorting to physical confrontation.

Keywords: epistemology, research, communication, monologue, dialogue, veracity of descriptions, rationality of prescriptions, negotiations, interest, need, desire, benefit, Harvard Negotiation Project, empathy.

Georgy D. Levin – D.Sc. in Philosophy, Leading Research Fellow, Department of the Theory of Knowledge, Institute of Philosophy, Russian Academy of Sciences.

g.d.levin@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3720-9305>

For citation: Levin G.D. (2024) Epistemological Analysis of the Negotiation Process. *Russian Journal of Philosophical Sciences* = *Filosofskie nauki*. Vol. 67, no. 2, pp. 26–45.
DOI: 10.30727/0235-1188-2024-67-2-26-45

Введение

В условиях современных социальных вызовов проблема социального диалога, в частности «диалога субъектов, стоящих на различных основаниях» [Давыдов 2023, 151–152], приобретает особую значимость. Для эффективного решения этой проблемы, помимо прочего, требуется разработанная теория диалога. В контексте этого следует обратить внимание на переговоры как специфическую форму диалога, направленную на разрешение противоречий интересов. В настоящей статье представлен гносеологический анализ переговоров, способный стать одним из компонентов более широкой теории социального диалога, применимой для решения актуальных проблем социальной коммуникации в современном обществе. Гносеологический анализ переговорного процесса не только раскрывает механизмы достижения согласия между различными социальными субъектами, но и способствует более глубокому пониманию природы социальных взаимодействий в целом.

Переговорами сегодня называют и диалог с террористами, захватившими заложников, и беседу президентов двух компаний в одном из лучших ресторанов, и обсуждение дипломатами воюющих стран условий заключения мира. У всех этих диалогов общий предмет – противоречие интересов их участников – и общая цель – заключить соглашение или договор, на основе которого будут совершены действия, направленные на разрешение противоречия. На это назначение переговоров указывает Х. Эрбахер, определяющий переговоры, *Verhandlungen*, как преддействия, *Vor-Handlungen*, как «коммуникативный процесс с целью будущих совместных действий» [Erbacher 2018, 19].

Хотя переговоры – лишь одна из разновидностей «коммуникативных процессов», количество посвященных им статей и книг в разы превышает количество статей и книг об остальных коммуникативных процессах (см., например: [Андреев 1995; Белланже 2003; Гейтс 2020; Фишер, Эртель 1996; Корнелиус, Фэйр 1992; Малхотра, Базерман 2021; Шелл 2020]). Практически все эти исследования написаны профессиональными переговорщиками на основе их собственного опыта. Поэтому можно согласиться с Г. Кеннеди, утверждающим, что к концу XX века на основе этого опыта все правила и принципы переговоров были открыты и описаны [Кеннеди 2013, 7].

Возникает следующая задача: опираясь на эти эмпирические обобщения, осуществить теоретическое исследование переговорного процесса. Данную задачу решает сегодня целый класс наук: риторика, логика, психология, лингвистика, аксиология, этика, политология, конфликтология и гносеология. Цель статьи – принять участие в исследовании «гносеологического скелета» переговорного процесса. Конечно, это исследование не сформирует целостной картины переговоров, как и рентгеновский снимок не сможет дать целостного представления об анатомии человека. Но без него целостную *теорию* переговорного процесса создать невозможно. Я не смог найти ни одной работы, специально посвященной исследованию именно гносеологической структуры переговоров. Поэтому точки зрения на эту проблему буду экстрагировать из работ, исследующих переговоры всесторонне.

Переговоры как гносеологический процесс

Зафиксирую базовые моменты. Переговорные процессы, в отличие, например, от физических, протекают в сознании людей,

они даны им *непосредственно*. Именно поэтому задача теории переговоров, в отличие, например, от задачи физической теории, – не открыть нечто сокрытое, а ясно и строго описать то, что доступно всем. Теорию переговоров в этом смысле можно сравнить с очками. Конечно, у праздного читателя проясняющиеся в ходе исследования детали переговоров могут вызвать раздражение, но работающему переговорщику они могут оказаться полезными, ибо именно в деталях подчас и прячется дьявол, т.е. решение обсуждаемой переговорщиками проблемы. Вместе с тем возникает и опасность, о которой писал С.И. Поварнин [Поварнин 1996, 18]: усложнить этими деталями теорию переговоров настолько, что она превратится в шестипудовый рычаг для подъема двухпудового камня. Но главное, на мой взгляд, такой рычаг *создать*. Облегчить его можно и позднее. Поскольку переговорный процесс дан переговорщику непосредственно для его гносеологического исследования, ему не нужны ни инструменты, ни химические реактивы. Функцию инструментов исследования выполняют *гносеологические категории*. И от того, насколько строго и ясно они определены, зависит строгость и ясность гносеологической картины переговорного процесса.

Однако строгое и ясное определение гносеологических категорий – задача не гносеологической теории переговоров, а чистой гносеологии. К сожалению, она не всегда до конца решает эту задачу, и многие гносеологические категории приходится доводить до рабочего состояния в ходе исследования переговорного процесса.

Это относится даже к термину «переговоры», главному термину теории переговоров: он амбивалентен. Им обозначают и отдельный диалог об интересах, и класс таких диалогов. Из контекста обычно становится понятным, о чем идет речь. Поэтому, чтобы не умножать терминологию, буду употреблять исследуемый термин в этих двух смыслах. Между тем в немецком языке амбивалентности нет: отдельный переговорный процесс – *Verhandlung*, а класс переговоров – *Verhandlungen*. В английском языке терминологически различают даже виды переговоров: военные переговоры – это *parley*, торговые – *negotiation*. Соответственно, специалиста по *parley* называют *parlamentar*, а специалиста по *negotiation* – *negotiator*. Впрочем, сегодня термином «negotiation» обозначают переговоры всех типов, а термином «negotiator» – специалиста по любому из них. Переговорщик, *negotiator*, на Западе – это профессия.

От переговорщиков важно отличать *медиаторов* (от лат. *mediātor* – «посредник»). Переговорщик представляет интересы одной из конфликтующих сторон, медиатор – обеих. Его цель – помочь им разрешить конфликт с наименьшими потерями. Но логику переговорщиков и медиаторов можно понять, только поняв логику диалога участников конфликта, самостоятельно пытающихся разрешить его. Поэтому далее, до специальных оговорок, буду называть переговорами диалоги самих носителей противоречащих интересов.

Переговоры – это *гносеологический* процесс. Чтобы проанализировать его, необходимо оценить его место в целостной системе гносеологических процессов. В целостном гносеологическом процессе различают два этапа: этап исследования и этап коммуникации. На первом этапе *информация* из исследуемого предмета переходит в сознание исследователя, на втором – из сознания исследователя в сознание других людей. В исследовании знания *рождаются*, в коммуникации они транслируются и из *личных* становятся *межличностными*. Ситуацию помогает понять *родовое* сходство исследования с производством товаров, а коммуникации – с их продажей. Главная разница, как считает Б. Рассел, состоит в том, что после передачи другому лицу *предмета* у меня остается на один предмет меньше, а после передачи ему *идеи* количество идей у меня не уменьшается.

К какому из этих двух этапов принадлежат переговоры, например, об объединении европейских стран в ЕЭС? Логически возможны три ответа: 1) такие переговоры – это исследование в чистом виде; 2) коммуникация в чистом виде; 3) единство исследования и коммуникации. Первый ответ никто не защищает. Второй – защищают немногие. Третий ответ, по существу, общепринят. Он даже закреплён в имеющей многотысячелетнюю историю поговорке о том, что «в споре рождается истина». Ведь переговоры – это в большинстве случаев споры. Следовательно, согласно поговорке, истина рождается и в переговорах.

Чтобы выбрать между этими двумя трактовками переговоров, нужно решить, как мы их будем трактовать. Как эмпирические или как теоретические сущности? Поясню вопрос примером. Золото как эмпирический предмет может состоять из меди наполовину. Золото как теоретический объект состоит только из атомов, содержащих в своих ядрах по 79 протонов. Переговоры как эмпирические объекты могут включать в свой состав даже

почесывание потылицы. Переговоры как теоретический объект – это коммуникация и только коммуникация. Мною тщательно обоснован этот тезис в одной из публикаций [Левин 2005]. В настоящей статье буду рассуждать на его основе.

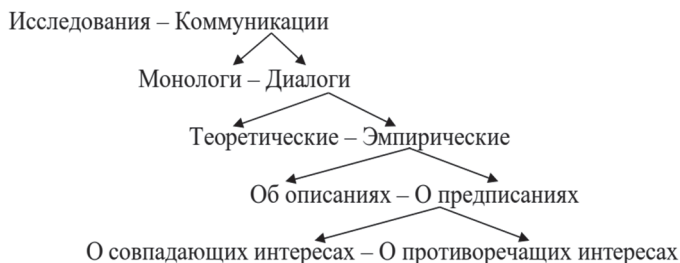
Согласно этому тезису, в удачных переговорах, выделенных в чистом виде, соглашение (договор) не создается, не рождается, а лишь *испытывается* и принимается к исполнению. Создается текст договора до начала переговоров, до стадии коммуникации, на стадии исследования. Сравнение процесса создания договора с производством товаров, а переговоров – с их продажей помогает понять суть дела.

Итак, переговоры, понимаемые как теоретический объект, т.е. выделенные в чистом виде, это – коммуникация и только коммуникация. Но коммуникация специфическая. Различают два вида коммуникации: монологи и диалоги. Монолог – однонаправленная передача информации от пропонента к оппоненту, диалог – взаимный обмен информацией. Переговоры – это диалоги. Различают два вида диалогов: *диалоги* – в них участвуют только два человека, и *полилоги* – диалоги с большим количеством участников [Левин 2012]. Чтобы не усложнять изложение, далее буду говорить только о переговорах, являющихся диалогами.

Диалоги делят на теоретические и эмпирические. В теоретических речь идет об абстрактных сущностях, таких как идеальный газ или абсолютно черное тело, в эмпирических – о реальных, локализованных в пространстве и времени предметах, их свойствах и отношениях между ними. Переговоры – это *эмпирические диалоги*.

Знания, обсуждаемые в эмпирических диалогах, делятся на описывающие (дескриптивные) и предписывающие (прескриптивные). Соответственно, различают эмпирические диалоги об *истинности описаний* и о *рациональности предписаний*. Назначение первых – достичь *согласия* в понимании объективного положения дел, назначение вторых – выработать *соглашение (договор)* о совместных действиях, направленных на *изменение* этого одинаково понимаемого положения дел.

Цель этих изменений – удовлетворение интересов либо участников диалога, либо других людей. Такие интересы делятся на соответствующие и противоречащие друг другу. Переговоры – это диалоги о разрешении противоречия между интересами самих участников диалога. Все изложенное можно резюмировать следующей схемой.



Понятие интереса и типы переговоров

Проведенного уточнения понятия «переговоры» достаточно, чтобы эксплицировать второе основное понятие теории переговоров – «интерес». Р. Фишер и У. Юри, создатели самого популярного варианта этой теории, Гарвардской программы переговоров, просто приводят несколько житейских примеров желаний и забот людей, а затем заключают: «Подобные желания и заботы и есть интересы» [Фишер, Юри 1990, 57]. Но в исследовании переговоров, происходящих в действительности, авторы пользуются более глубоким пониманием интереса. Чтобы эксплицировать его, *интерес* нужно сопоставить не только с *желанием*, но и с *потребностью*.

Потребности первичны, желания вторичны. Желание – это форма осознания потребности: потребность в воде осознается в желании пить. Потребности объективны, желания субъективны. *Потребно* то, что необходимо для физического и духовного развития человека, *желаемо* то, что человек *переживает* как потребное. Потребности делятся на первичные, вторичные, третичные и т.д. Удовлетворение первичных, витальных потребностей ведет к поддержанию жизни организма, удовлетворение вторичных – к созданию средств для их удовлетворения, удовлетворение третичных – к созданию средств для удовлетворения вторичных потребностей и т.д. Параллельно приведенной цепочке потребностей тянется цепочка первичных, вторичных, третичных и т.д. *желаний*, т.е. субъективных образов потребностей, от желания пить до желания получить высшее образование. Как и любые субъективные отображения объективной действительности, желания могут как соответствовать, так и не соответствовать потребностям: об одной даме, жаждущей литературной славы, Чехов сказал, что в действительности ей нужно замуж.

Сказанное о соотношении желаний и потребностей позволяет предложить на выбор два определения *интереса*: как желания, адекватно *отображающего* потребность, и как потребности, отображенной в желании, при этом как адекватно, так и неадекватно. Интересом не называют неосознанную потребность и желание, неадекватно отображающее любую потребность.

Чтобы увидеть, в каком из этих двух смыслов действительно понимают интерес Р. Фишер и У. Юри, предлагаю вникнуть в содержание одного из основных их советов: «Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях» [Фишер, Юри 1990, 56]. Позиция в переговорах – это отстаивание переговорщиком *своего* предложения по разрешению конфликта. Совет сосредоточиться не на позиции, а на интересе можно перевести на язык гносеологии следующим образом: не настаивайте на том предложении по разрешению конфликта, которое сформировалось у вас на основе стихийно возникших желаний. Посмотрите, насколько адекватно они отображают ваши потребности. Другими словами, выясните, насколько то, чего вы *хотите*, соответствует тому, что вам *нужно*.

Р. Фишер и У. Юри иллюстрируют свой совет примером, который повторяют затем авторы едва ли не всех последующих наставлений по ведению переговоров. Опишу этот пример в гносеологических терминах. У мужа и жены единственный апельсин, и каждый из них *желает* получить его в свое полное распоряжение. Таковы их *позиции* в конфликте. Сосредоточиться на своих интересах – значит перейти от *желаний* к *потребностям*, которые в этих желаниях отображены, т.е. от того, чего они *хотят*, к тому, что им *нужно*. Поступив так, супруги выяснили, что мужу нужен сок апельсина, а жене – его цедра. Их желания и противоречие их *желаний* были реальными, а противоречие потребностей отсутствовало, существовало лишь в их воображении, было мнимым, иллюзорным, и потому было не разрешено, а *снято*, к тому же еще до начала переговоров. Сами переговоры после этого и не потребовались.

Из приведенного примера следует, что авторы Гарвардской программы переговоров понимают интерес как *любую потребность, отображенную в любом желании, как адекватном, так и неадекватном*. Но такое определение не вполне соответствует употреблению термина «интерес» в повседневном и научном исследовании. Потребность человека в воде, осознанную в желании

пить, его интересом называть не принято. «Интерес» обычно понимается как социологический термин, обозначающий осознанную в желании социальную потребность индивида или социальной группы, либо согласующуюся, либо противоречащую осознанной потребности другого индивида или социальной группы. Но для гносеологического анализа переговоров удобнее понимать интерес предельно широко, т.е. в качестве любой потребности, *отображенной в любом желании, как адекватном, так и неадекватном.*

Совет сосредоточиться на интересах, а не на позициях некоторые авторы трактуют как универсальный способ ведения переговоров. Возникает подозрение, что они считают снятие кажущихся противоречий интересов универсальным способом разрешения любых противоречий интересов. На это подозрение наводят и названия их работ: «Выиграть может каждый», «Переговоры без поражения», «Договориться можно обо всем» и т.д.

В действительности испытание противоречия интересов на подлинность – необходимый, но лишь первый этап переговорного процесса. Он избавляет от ситуации, о которой говорит теорема Томаса: «Если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям» [Конфликтология 1999, 31]. Это означает, что, если переговорщики считают противоречие своих интересов реальным, они и разрешают его как реальное. История человечества полна примеров таких ошибок. Некоторые исследователи считают таким примером войну в Чечне.

Но в большинстве случаев испытание противоречия интересов на подлинность дает положительный результат: потребности переговорщиков совпадают, средств для их удовлетворения недостаточно, и увеличить их нельзя. Вполне могло оказаться, например, что и муж, и жена хотят именно апельсинового сока и именно из этого апельсина.

Строгое различие между реальными противоречиями интересов и кажущимися вносит ясность и строгость в трактовку знаменитого совета *не искать собственную выгоду в невыгоде партнера*. Он имеет смысл на начальной стадии переговоров, когда еще не решено, реальным или кажущимся является обсуждаемое противоречие интересов. Этот совет также успешно работает, если установлено, что противоречие интересов иллюзорно, и удовлетворить их можно за счет третьего фактора. Но он оказывается неверным и опасным, если установлено,

что противоречие интересов является реальным, и разрешить его можно только по принципу «чем больше мне, тем меньше тебе». Далее буду именовать переговорами диалоги о разрешении именно таких противоречий. *Кажущиеся* противоречия интересов и рождественские рассказы об их снятии остаются за скобками.

Для гносеологического анализа именно так понимаемых переговоров нужно пополнить арсенал понятий – инструментов исследования: к понятиям «интерес», «желание» и «потребность» нужно добавить понятие «благо». *Благо* (или ценность) – *это средство удовлетворения потребности*. С помощью этого понятия переговоры можно определить как диалог о благах, которых недостаточно для удовлетворения одинаковых интересов переговорщиков. Блага так же разнообразны, как и потребности, которые они удовлетворяют. Упрощу себе задачу: буду говорить только о благах, либо непосредственно удовлетворяющих витальные потребности, либо создающих средства для их удовлетворения.

Важно различать три типа переговоров о так понимаемых благах: 1) об их разделе; 2) об обмене ими; 3) об их объединении. На мой взгляд, это трихотомическое деление переговоров имеет для их гносеологического анализа такое же значение, какое и две выведенные выше дихотомии: деление познавательных процессов на исследование и коммуникацию, деление диалогов на диалоги об истинности описаний и о рациональности предписаний. Но в большинстве исследований переговорного процесса разницу между ними не учитывают. Их авторы говорят о переговорах вообще, а в качестве примеров приводят переговоры то о разделе, то об объединении, то об обмене. В итоге признаки, присущие только одному из этих типов переговоров, приписывают всем переговорам вообще.

Предлагаю для преодоления указанной трудности *генетический подход*. Исторически первыми и наиболее доступными гносеологическому анализу являются переговоры о разделе благ, например еще не освоенных земель. Именно они пришли на смену реальному физическому столкновению как способу их раздела. Переговоры об обмене и объединении благ возникли позднее, на основе переговоров о разделе. Начав гносеологический анализ с переговоров о разделе, можно выявить не только их видовые признаки, но и входящие в них родовые признаки, присущие также

переговорам об объединении и обмене. Далее останется выявить лишь видовые признаки последних.

Переговоры о разделе благ

Для решения поставленной задачи важно различать противоречие *интересов* и порожденный им *конфликт* обладателей этих интересов. Противоречие первично, конфликт вторичен. Конфликт – это способ разрешения противоречия. Интересы людей противоречат друг другу при двух условиях: 1) если они тождественны по внутреннему содержанию, а значит, для их удовлетворения нужны одни и те же блага (например, вода); 2) если этих благ недостаточно. Противоречие интересов *объективно*. Поэтому их обладатели могут его и не осознавать. *Конфликт* между ними зарождается, когда это противоречие *осознается* и начинается *борьба* за его разрешение. Первоначально она протекает в объективном мире. Но уже в мире животных, обладающих психикой, предпринимают попытки заменить ее борьбой в воображении: бизоны перед брачным боем начинают мериться ростом, и тот, кто явно меньше, отступает.

Когда конфликты из объективного мира переносятся в субъективный, они становятся *переговорами*. В человеческом обществе замена реального столкновения переговорами стала настоящей *гуманитарной революцией*. Если в ходе реальной войны, *полевоса*, гибнут носители противоречащих друг другу идей, то в процессе воображаемой войны, в *полемике*, люди, по выражению К. Поппера, «позволяют своим идеям умереть вместо себя» [Поппер 1983, 459].

Но гуманитарной революцией переговоры становятся при одном обязательном условии: если их результаты принимают к исполнению так же, как и результат реального столкновения.

Обычно переговоры о разделе обсуждают на примере переговоров о разделе пирога. Известен даже специальный *термин* – «negotiation pie», «переговорный пирог». Первым условием таких переговоров служит убеждение их участников в том, что никакими средствами, в том числе даже самыми удачными переговорами, переговорный пирог увеличить нельзя. Следовательно, чем большую часть «пирога» получает один из них, тем меньшую – другой. В принципе такая ситуация не уникальна. Она хорошо исследована в теории игр с нулевой суммой выигрыша и проигрыша (zero-sum game). Но между игрой с нулевой суммой

и переговорами о разделе существует принципиальная разница: правила игры, например, в шахматы, ясно и строго сформулированы, а правила переговоров о разделе расплывчаты и изменяются подчас в ходе самих переговоров. Таким образом, один из способов повысить их ясность и строгость – исследование их гносеологической структуры.

Фундаментальное значение для этого исследования имеет различение двух этапов движения информации: исследования и коммуникации. Переговоры – это коммуникация, и, следовательно, выработка их результата, договора, в задачу переговоров не входит. Их функция – испытать этот договор на рациональность и принять или отвергнуть его. Рождение договора – задача предшествующего переговорам этапа исследования. На нем каждый из переговорщиков должен решить две принципиально разные задачи: 1) найти такое разрешение обсуждаемого противоречия, которое в сложившихся условиях объективно, в действительности, максимально удовлетворяет интересы и его, и партнера; 2) найти аргументы, убеждающие партнера в том, что в сложившихся условиях предлагаемый ему способ разрешить противоречие их интересов для него является наиболее рациональным. Их решение – основная задача переговорщика. Ее можно сравнить с подготовкой к экзамену, и тогда сами переговоры вполне поддерживают сравнение с экзаменом.

При подготовке к такому «экзамену» – выступлению в парламенте – У. Черчилль, например, заучивал наизусть не только свою речь, но и варианты своих ответов на возможные возражения оппонентов. Конечно, все возражения предвидеть невозможно. И, если оппонент выдвинет неожиданное возражение, У. Юри рекомендует не отвечать на него в ходе переговоров, а под каким-то предлогом прервать их и вернуться к этапу исследования [Юри 1993].

Второе методологическое правило переговоров, вытекающее из структуры диалогов как гносеологических процессов, требует строго отличать диалоги о рациональности предписаний от диалогов об истинности описаний. Переговоры – это диалог о предписании, которое добровольно соглашаются выполнять все участники переговоров. И все, что мешает или не способствует достижению этой цели, должно быть из переговоров удалено. Впечатляющий пример нарушения указанного правила приводит Д. Карнеги. Член Верховного суда США спросил у начинающего

адвоката в ходе судебного заседания: «Закон об исковой давности в адмиралтействе предусматривает срок в шесть лет, верно?» Адвокат ответил: «Ваша честь, в адмиралтействе нет закона об исковой давности» [Карнеги 1989, 143]. Вследствие верного, но не имеющего отношения к делу дескриптивного высказывания его партнер «потерял лицо», а адвокат проиграл дело.

Но примем, что участники переговоров привели и свою подготовку к переговорам, и свое поведение в переговорах в соответствие с этими двумя гносеологическими дихотомиями. Тем самым они выделили для себя в чистом виде главную проблему переговоров о разделе благ: *возможность обмана партнером*. К тому же исторически переговоры о разделе возникли как перенос конфликта по поводу раздела благ из объективного мира в субъективный. В реальном конфликте сокрытие и искажение информации считается нормой. Переговоры же это лишает всякого смысла.

На мой взгляд, главное достижение авторов Гарвардской программы переговоров заключается в том, что они нашли парадоксальное или, как они выражаются, *контринтуитивное* решение этой проблемы. Они называют его *методом принципиальных переговоров*. Каждому переговорщику предлагается откровенно рассказать партнеру о своих подлинных интересах и *предупредить* о средствах, которыми он может защитить их, если придется вернуться к реальному конфликту. При этом предупреждение важно отличать от угрозы. В угрозе, как утверждает У. Юри, вы говорите, что с ним сделаете, в предупреждении – о том, что произойдет в силу объективного положения дел, если ваше предложение не будет принято [Юри 1993]. После выполнения этого «контринтуитивного» условия переговоры из конфронтации мнений превращаются в совместный поиск решения общей проблемы. Внешне они напоминают разбор шахматистами сыгранной ими партии, при котором они совместными усилиями ищут лучшие ходы для каждого из них.

На первый взгляд Гарвардская программа выглядит, скорее, благим пожеланием, чем работающей инструкцией. Она порождает естественный вопрос о том, что может *заставить* участников переговоров о разделе благ выложить карты на стол. Очевидно, что большинство из них ставит перед собой тайную цель получить больше, чем следует из объективного положения дел. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо взглянуть на принципиальные

переговоры с исторической точки зрения. В исторически первых переговорах их участники, действительно, скрывали и искажали информацию. Но у лжи короткие ноги. Реальное положение дел быстро становилось известным, и обманутая сторона достигнутое соглашение прекращала выполнять. Реальный конфликт возрождался.

Показать, что принципиальные переговоры не только возможны, но и выгодны обеим сторонам, удобнее на материале переговоров не о разделе, а об обмене. Если продавец сувениров в Индии обманывает туриста, которого никогда больше не увидит, он может получить выгоду. Но, если хозяин магазина в маленьком городке обманывает покупателей, он быстро разорится. Волей-неволей он вынужден руководствоваться формулой Б. Франклина «*honesty is the best policy*» («честность – лучшая политика»).

Изложенное позволяет утверждать, что Гарвардская программа – это не благое пожелание, а теоретическое описание реального переговорного процесса, возникшего на определенном этапе человеческой истории как ее закономерный продукт. Отметив это, следует вернуться к поставленной задаче – исследованию гносеологического механизма принципиальных переговоров о разделе.

Итак, участники переговоров о разделе благ выполнили предварительное условие принципиальных переговоров: рассказали друг другу о своих интересах, о *пропорции*, в которой каждый из них предлагает разделить неизменный переговорный пирог, и о действиях, которые каждый намерен предпринять, если его предложение не будет принято. Можно приступать с самим переговорам.

Переговоры ведутся в двух направлениях: синхроническом и диахроническом. При синхроническом анализе переговорщики сопоставляют силы, которыми на момент переговоров располагают они сами. Затем область их поисков расширяется, к делу привлекаются родственники, соседи и т.д. Если на этом этапе исторического развития переговоров о разделе уже сформировалось государство и органы легитимного насилия, то могут быть привлечены и они. На каком-то этапе исторического развития переговоров в качестве критерия для оценки договора используется *золотое правило нравственности*: поступай по отношению к другим так, как бы ты хотел, чтобы поступали по отношению к тебе. С этого момента переговоры ведутся уже с позиций не только рациональности, но и справедливости.

На диахроническом направлении ведения переговоров переговорщики совместными усилиями взвешивают, как изменится характер их интересов, соотношение сил и не приведет ли это со временем к новому, еще более жестокому физическому столкновению, чем то, которого пытаются избежать, заключив обсуждаемый договор. Полноценный договор о разделе благ они заключают, только взвесив все эти факторы.

В связи с этим возникает новый аргумент против Гарвардской программы переговоров: ее успешно применяют переговорщики, обладающие высоким интеллектуальным, профессиональным и нравственным уровнем, понимающие, что честность – это действительно лучшая политика. Но работает ли она в переговорах с непрофессиональным, недобросовестным и неумным партнером? Авторы программы утвердительно отвечают на этот вопрос. Для этого они предлагают использовать и при подготовке к переговорам, и в ходе них самих исследовательский прием, которые психологи называют *эмпатией*. Известный психолог К. Роджерс описывает его: «Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого точно, с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Как будто становишься этим другим, но без потери ощущения “как будто”. Так ощущаешь радость и боль другого, как он их ощущает, и воспринимаешь их причины, как он их воспринимает» [Роджерс 1984, 235].

Способность к эмпатии, не называя ее по имени, описывают Р. Фишер и У. Юри: «Способность видеть ситуацию такой, как она представляется другой стороне, сколь бы трудно это ни было, – самое важное искусство, которым можно овладеть. Недостаточно знать, что кто-то видит вещи по-другому. Если вы хотите оказать на кого-то влияние, вам также необходимо беспристрастно разобраться, насколько оправдана его точка зрения, и ощутить эмоциональный накал его уверенности. Недостаточно изучать участников переговоров как пчел под микроскопом; вы должны ощутить себя пчелой» [Фишер, Юри 1990, 39–40].

Из вышеизложенного следует, что эмпатия родственна интроспекции, с той лишь разницей, что исследованию подвергается не своя, а чужая субъективная реальность. Эмпатия служит ключом к пониманию не только желаний партнера по переговорам и того, насколько адекватно они отображают его потребности, но и того, как он втайне от партнера оценивает свои шансы победить в физическом столкновении. Эти знания позволяют раз-

работать и предложить партнеру по переговорам такой договор, который *объективно* является для него более рациональным, чем разработанный им самим. Разумеется, в этой ситуации у переговорщика, способного к эмпатии, велик соблазн воспользоваться неопытностью партнера и навязать ему невыгодное соглашение. В этом случае у последнего имеется возможность обратиться к профессиональному переговорщику или медиатору.

Итак, принципиальные переговоры успешно завершились одним из двух результатов: 1) «пирог» целиком получил один из переговорщиков; 2) пирог разделили на части на основе принципов, о которых в процессе переговоров договорились их участники. Второй из приведенных вариантов называют *компромиссом*. Это еще одна категория, работающая в гносеологическом исследовании переговорного процесса. В диалогах об истинности описаний компромисс не используют, но в диалогах о рациональности предписаний, в частности при переговорах, он играет важную роль. Существует житейское мнение о том, что компромисс – это проявление слабых характеристик переговорщиков. У большевиков существовало даже выражение «презренная партия середины». Так, конечно, тоже случается, но в принципиальных переговорах компромисс – это результат мужественной, напряженной и высокопрофессиональной работы переговорщиков, учитывающей подчас тончайшие детали, от которых зависит исход переговоров (например, необходимость «сохранить лицо» партнера).

Но успех даже самых профессиональных и принципиальных переговоров не гарантирован, и потому каждый из участников должен решить, какие выбрать для себя действия, если предлагаемое им соглашение не будет принято. В таком случае он должен найти *наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению* (НАОС), *best alternative to a negotiated agreement* (BATNA). НАОС – один из ключевых терминов теории переговоров. Р. Фишер и У. Юри рекомендуют приступать к переговорам только при наличии НАОС. Она порождает уверенность человека в переговорах и задает границы, в которых он может позволить себе компромисс.

Заключение

Итак, я использовал в гносеологическом анализе переговорного процесса генетический подход: из множества переговоров выделил исторически первые и простейшие переговоры о материальных благах, а из них – простейшие и исторически первичные

переговоры о разделе благ. Изложенное создает концептуальную основу для исследования исторически более поздних и более сложных переговоров. На очереди в этом ряду – переговоры об объединении и обмене благ. Их главное отличие от переговоров о разделе состоит в характере «переговорного пирога». В переговорах о разделе он существует реально. В переговорах об объединении он существует в возможности. Но при этом предполагается, что его размеры неизменны. Такое изменение характера «переговорного пирога» изменяет и характер поведения переговорщиков. Если при разделе «пирога» они стремятся получить как можно больший кусок, то при объединении – дать как можно меньший. Изменяется и характер НАОС: это уже не физическое столкновение, а поиск какого-то другого вида деятельности.

Трудность для Гарвардской программы представляют и переговоры об обмене материальными благами. Что представляет собой неизменный «пирог», который делят в этих переговорах по принципу «чем больше тебе, тем меньше мне», и что представляют собой принципы, на основе которых этот дележ совершают? Это очень сложная проблема, ее исследует несколько теорий, и потому я ее в настоящей статье лишь зафиксирую.

Выявленная структура переговорного процесса, включающая в себя этапы исследования и коммуникации, а также принципы «честной игры» и поиска взаимовыгодных решений, может служить моделью для понимания широкого круга социальных процессов. В современных условиях глубоких социальных трансформаций, при которых изменяются не только интересы, но и сами субъекты взаимодействия, переговорный процесс важен также тем, что он может помочь сторонам прийти к более рациональным представлениям о собственном благе. В итоге развитие теории диалога и ее практическое применение способствуют продолжению гуманитарной революции, которая призвана перенести процесс разрешения социальных конфликтов из сферы физического противостояния в область коммуникативных процессов.

ЦИТИРУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Андреев 1995 – *Андреев В.И.* Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. – М.: Народное образование, 1995.

Белланже 1992 – *Белланже Л.* Переговоры. – СПб.: Нева, 2003.

Гейтс 2020 – *Гейтс С.* Книга переговорщика. Гениальное руководство для успешных сделок / пер. с англ. М. Хорошиловой. – М.: Эксмо, 2020.

Давыдов 2023 – Давыдов А.П. Индивидуализм и коллективизм как предмет социально-философского анализа (размышления в преддверии научной конференции «Индивидуализация и коллективизм в современном российском обществе») // Философские науки. 2023. Т. 66. № 4. С. 140–159.

Конфликтология 1999 – Конфликтология / отв. ред. А.С. Кармин. – СПб.: Лань, 1999.

Карнеги 1989 – Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. – М.: Прогресс, 1989.

Кеннеди 2013 – Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. – М.: Альпина Паблишер, 2013.

Корнелиус, Фэйр 1992 – Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Как разрешать конфликты. – М.: Стрингер, 1992.

Левин 2005 – Левин Г.Д. Диалог: гносеологический механизм и гуманитарная функция // Наука глазами гуманитария / отв. ред. В.А. Лекторский. – М.: Прогресс-Традиция, 2005. С. 262–287.

Левин 2012 – Левин Г.Д. Диалог как форма коммуникации // Философия науки. Вып. 17. Эпистемологический анализ коммуникации / отв. ред. Г.Д. Левин, Е.О. Труфанова. – М.: ИФ РАН, 2012. С. 228–239.

Малхотра, Базерман 2021 – Малхотра Д., Базерман М.Х. Гений переговоров. – М.: Интеллектуальная Литература, 2021.

Поварнин 1996 – Поварнин С.И. Спор. О теории и практике спора. – СПб.: Лань, 1996.

Поппер 1983 – Поппер К. Логика и рост научного знания. – М.: Прогресс, 1983.

Роджерс 1984 – Роджерс К. Эмпатия // Психология эмоций. Тексты / под ред. В.К. Вилюнаса, Ю.Б. Гиппенрейтер. – М.: Изд-во Московского университета, 1984. С. 229–241.

Фишер, Юри 1990 – Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1990.

Фишер, Эртель – Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. – М.: Филинь, 1996.

Шелл 2020 – Шелл Р. Большая книга переговоров: стратегии, сценарии, кейсы / пер. с англ. А. Ядыкина. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

Юри 1993 – Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми / пер. с англ. С.А. Чаковского. – М.: Наука, 1993.

Erbacher 2018 – Erbacher C.E. Grundzüge der Verhandlungsführung / 4. Aufl. – Zürich: vdf Hochschulverlag, 2018.

REFERENCES

Andreev V.I. (1995) *Conflictology: The Art of Dispute, Negotiation, Conflict Resolution*. Moscow: Narodnoe obrazovanie (in Russian).

Bellenger L. (2003) *Negotiations*. Saint Petersburg: Neva (Russian translation).

Carnegie D. (1989) *Public Speaking and Influencing Men in Business*. Moscow: Progress (Russian translation).

Cornelius H. & Faire S. (1992) *Everyone Can Win: How to Resolve Conflicts*. Moscow: Stringer (Russian translation).

Davydov A.P. (2023) Individualism and Collectivism as a Subject of Social-Philosophical Analysis (Reflections on the Eve of the Scientific Conference “Individualization and Collectivism in Contemporary Russian Society”). *Russian Journal of Philosophical Sciences* = *Filosofskie nauki*. Vol. 66, no. 4, pp. 140–159 (in Russian).

Erbacher C.E. (2018) *Grundzüge der Verhandlungsführung* (4th ed.). Zurich: vdf Hochschulverlag (in German).

Fisher R. & Ertel D. (1996) *Getting Ready to Negotiate*. Moscow: Filin (Russian translation).

Fisher R. & Ury W. (1990) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Moscow: Nauka (Russian translation).

Gates S. (2020) *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating* (M. Khoroshilova, Trans.). Moscow: Eksmo (Russian translation).

Karmin A.S. (Ed.) (1999) *Conflictology*. Saint Petersburg: Lan' (in Russian).

Kennedy G. (2013) *Negotiation: The Complete Course*. Moscow: Alpina Publisher (Russian translation).

Levin G.D. (2005) Dialogue: Epistemological Mechanism and Humanitarian Function. In: Lektorsky V.A. (Ed.) *Science Through the Eyes of a Humanist* (pp. 262–287). Moscow: Progress-Traditsiya (in Russian).

Levin G.D. (2012) Dialogue as a Form of Communication. In: Levin G.D. & Trufanova E.O. (Eds.) *Philosophy of Science. Issue 17: Epistemological Analysis of Communication* (pp. 228–239). Moscow: RAS Institute of Philosophy (in Russian).

Malhotra D. & Bazerman M.H. (2021) *Negotiation Genius*. Moscow: Intellektualnaya literatura (Russian translation).

Popper K. (1983) *The Logic of Scientific Discovery*. Moscow: Progress (Russian translation).

Povarnin S.I. (1996) *Dispute. On the Theory and Practice of Dispute*. Saint Petersburg: Lan' (in Russian).

Rogers C. (1984) Empathy. In: Vilyunas V.K. & Gippenreyter Yu.B. (Eds.) *Psychology of Emotions. Texts* (pp. 229–241). Moscow: Moscow University Press (Russian translation).

Shell R. (2020) *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People* (A. Yadykin, Trans.). Moscow: Alpina Publisher (Russian translation).

Ury W. (1993) *Getting Past No: Negotiating with Difficult People* (S.A. Chakovsky, Trans.). Moscow: Nauka (Russian translation).