

Е.А. Василевская

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ПРАКТИКУМ

Учебное пособие

Тольятти 2014

УДК 316.776 (07)
ББК 60.841я73
В 19

Е.А. Василевская

В 19 Эффективные переговоры. Практикум: Учебное пособие. – Тольятти, 2014. – 74 с.

Учебное пособие по курсу «Эффективные переговоры» раскрывает практические аспекты переговорного процесса. В ходе курса студенты приобретают практические знания и навыки в области основных понятий переговорной практики; способность использовать стратегии и эффективные тактики ведения переговорного процесса, необходимые для успешной деятельности в профессиональной среде.

Предназначено для студентов и преподавателей НОУ ВПО «Тольяттинская академия управления».

УДК 316.776 (07)
ББК 60.841я73

© Е.А. Василевская, 2014

© НОУ ВПО «Тольяттинская академия управления», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Успех в профессиональной деятельности во многом зависит от эффективности деловых коммуникаций. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Как превратить противостояние в сотрудничество? Как преобразовать конфликты, требующие борьбы, в проблемы, которые нужно решить? Как преодолеть барьеры на пути к сотрудничеству?

Знание основ деловых коммуникаций, стратегий влияния и манипулирования, механизмов верbalного и невербального воздействия, стилей продуктивного слушания стимулирует процессы саморазвития личности студента в коммуникативной среде. Рассмотрение типичных трудностей делового общения, коммуникативных барьеров и форм деструктивного общения позволит выработать стратегии преодоления трудностей, сформировать конструктивные стили со-владающего поведения, найти оптимальный выход из конфликтной ситуации. Определение индивидуальных коммуникативных потенциалов, гендерных особенностей, доминантных личностных характеристик, обуславливающих коммуникативную деятельность, способствует созданию привлекательного имиджа в сфере деловых отношений и формированию индивидуального стиля делового общения. Знание основных форм деловой коммуникации, правил ее подготовки и проведения, этических норм ведения переговоров, совещаний, телефонных разговоров, дискуссий, поможет овладеть студентам индивидуальной системой коммуникативных техник, грамотно решать профессиональные задачи, самосовершенствоваться в коммуникативной сфере.

Цель курса – овладение студентами основными технологиями профессионального общения (стратегии и эффективные тактики переговорного процесса).

Задачи курса:

1. Отработка навыков установления и поддержания контакта с собеседником.
2. Позиционирование себя в переговорном процессе.
3. Реализация собственных целей в переговорах.
4. Овладение принципами эффективного общения и способами конструктивного влияния на людей в ходе ведения деловых переговоров.

Компетенции, которые формируются в рамках курса:

Коммуникативные

- Овладение функциями общения и особенностями коммуникативного процесса;
- способность четко формулировать свои мысли;
- способность входить в содержательную коммуникацию с людьми «не своего круга»;
- способность организовать работу группы.

Способность к деловым коммуникациям

- Обмен информацией, значимой для участников общения;
- обмен мнениями, идеями, соображениями, настроениями, желаниями и т. п.;
- воздействие на партнера;
- способность понимать и действовать.

Овладение навыками практического взаимодействия и анализа

- Отработка навыков поведения во время групповых дискуссий;
- умение строить «конструктивный конфликт»;
- умение спланировать собственную деятельность;
- способность к нестандартным решениям;
- гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям;
- формы и методы делового взаимодействия;
- обратная связь;
- самопрезентация.

Профессионализация

- Способность использовать профессиональные инструменты по месту и ситуации;
- способность оформить практический опыт;
- способность передавать опыт другим.

Введение

Таблица 1. Фазы освоения курса

| Фазы освоения | Формы контроля | Примечания |
|--|--|--|
| 1. Фаза вхождения (подфаза – подготовка). Основы теории и практики переговорного процесса. <i>Пороговый уровень / Базовая структура знаний студентов</i> | Смешанная | |
| 2. Фаза реализации (обучение действием/ освоение компетенций). <i>Продвинутый уровень</i> | Практическая работа. Самостоятельная работа | Смещение акцента с активной деятельности преподавателя на активную самообразовательную позицию студентов, их взаимодействие при решении условной проблемной ситуации |
| 3. Фаза рефлексии решения практических задач. <i>Высокий уровень</i> | Практическая работа | Анализ и обсуждение результатов через само- и взаимооценку, активный взаимообмен мыслями, мнениями |

Уровень усвоения содержания курса: по итогам освоения курса предполагается сформировать и закрепить у студентов способность разбираться в основных категориях и понятиях переговорной практики. Ключевым навыком должно стать умение использовать методы переговорной практики в профессиональной деятельности.

Направленность курса: практико-ориентированная.

Формы работы: мини-лекция; групповая дискуссия; фасилитация; модерация; ролевая игра; деловая игра; работа с кейсами; видеоанализ.

Форма контроля: рефлексивный отчет, итоговый тест; контрольные практические задания.

МОДУЛЬ 1. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Переговоры – это процесс, организованный во времени. Это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они предполагают двух и более участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении наблюдается конкуренция, состязание, противоборство, конфронтация [5].

Переговоры – это менеджмент в действии (см. рис. 1).

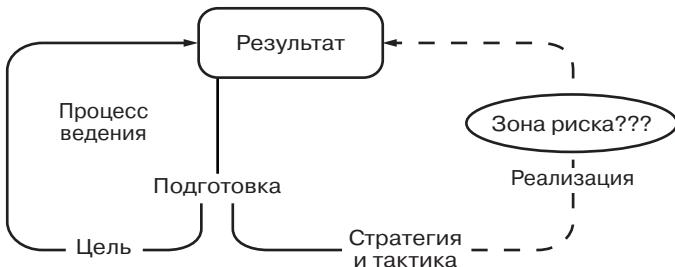


Рисунок 1. Переговорный процесс

Стадия *подготовки переговоров* включает определение целей команды, выбор и подготовку основной и альтернативных стратегий, подготовку плана ведения переговоров, определение членов команды и распределение их ролевого участия. В процессе подготовки к переговорам необходимо досконально изучить информацию о партнерах: какое место на рынке они занимают, в каком состоянии дела в компании на момент переговоров (успех / застой, выпуск новых продуктов / сокращение ассортимента, расширение / сокращение влияния на рынке, возможности альянса с другими компаниями и пр.).

Между действием и результатом всегда есть некоторый промежуток, именуемый «зоной риска». Сделанный первый шаг с одной стороны не оставляет времени оппоненту для того, чтобы ответить тем же. Время ожидания затягивается, заставляя переговорщиков нервничать. Именно поэтому они стараются уменьшить зону риска. Американские авторы, напротив, предлагают растягивать зону риска настолько, насколько удастся совладать собой: «...Вы молчали некоторое время, я хотел бы знать, о чём вы думали...» [10].

План разработки переговоров включает в себя все основные моменты, начиная от первого рукопожатия и заканчивая прощанием: знакомство, обмен начальной информацией с партнерами, предварительная оценка другой команды, начало переговоров, определение повестки дня, целей встречи, процесс переговоров с указанием ролевого участия членов команды, определение путей выхода из затруднительных ситуаций, поведение команды в перерывах (обмен информацией, обсуждение, анализ, установление контакта с партнерами), условия завершения переговоров – по достижении цели или по лимиту времени, определение условий и места следующего раунда, если это потребуется. Также в процессе подготовки к переговорам необходимо оценить варианты развития событий и корпоративную культуру, что позволит эффективно строить свою линию на переговорах, связывая свои аргументы с теми ценностями, которые компания-партнер официально объявляет своими корпоративными. Необходимо узнать состав участников переговоров, нынешнее и прошлое положение в компании, возраст, привычки, характер. Желательно на каждого участника с противоположной стороны выдвинуть своего сильного игрока.

Вопросы для изучения партнера:

1. Какого «сторонника» я могу привести с собой?
2. Что у вас общего?
3. Какие у него увлечения?
4. Какие излюбленные темы?
5. Какие политические убеждения?
6. Что за психологический тип?
7. Какие у него особенности?
8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?
9. Есть ли у него табу?
10. В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?

11. Какова моя тактика?
12. Какой может быть его тактика?
13. Насколько цель партнера по переговорам отличается от моей?
14. Насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от моего варианта?
15. Из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер?
16. Насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у меня, или наоборот?
17. Какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения?

Участие в переговорном процессе обязательно предполагает разработку общей стратегии. Стратегия ведения переговоров – это разработка общего подхода, который может обеспечить достижение поставленных задач.

ПОДХОДЫ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

- «*Кто – кого*», или «*перетягивание каната*» – противостояние сторон. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.
- *Дружеские позиции*. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.
- *Партнерский (теория разумного эгоизма)*. Идея сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы; основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения.

Метод партнерских переговоров включает следующие четыре основных правила:

1. Отделяйте людей от проблем. Отделение людей от проблемы начинается с понимания. Каждая сторона должна постараться понять точку зрения оппонента и попробовать испытать те же эмоции, что и он. Внимательно прислушиваясь к оппоненту, осмысливая сказанное, обсуждая проблемы, а не недостатки сторон и прямо высказывая свои интересы, можно увеличить шансы удовлетворительного исхода переговоров для обеих сторон.

Модуль 1. Теория и практика переговорного процесса

2. Основывайтесь на интересах, а не позициях. Различие между позицией и интересом: переговорная позиция может состоять в том, что в договор должен включаться пункт о жестких штрафных санкциях за просрочку отправления материалов; однако интерес стороны состоит в поддержании непрерывного поступления сырья. Согласовать интересы гораздо проще, так как обычно их можно удовлетворить несколькими различными способами.
3. Придумывайте решения, выгодные для обеих сторон. Предложение решений, которые приносят выгоду обеим сторонам, равнозначно поиску большего пирога, вместо спора о размере его долей. Поиск взаимовыгодных решений помогает отождествить раздельные интересы.
4. Настаивайте на использовании объективных критериев. Когда противоположная сторона непреклонна и отстает от своего позиции вместо своих интересов, хорошей стратегией является настаивание на том, что соглашение должно оцениваться по справедливому объективному критерию, независимому от каждой из сторон. Обсуждая объективный критерий, а не упорно удерживаемые позиции, ни одна из сторон не уступает другой — обе уступают справедливому решению. Таким объективным критерием может служить рыночное значение, конкурентные цены, стоимость воспроизводства и т.д.

Суть партнерских переговоров заключается в концентрировании внимания на ключевых интересах и удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, что приводит к разумному соглашению. Под разумным соглашением подразумевается соглашение, которое отвечает законным интересам сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным и принимает во внимание интересы общества.

- «Совместный анализ проблемы» («Переговоры без поражения»). Тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных; собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов:
 - Совместное решение проблемы;
 - цель — разумный результат, достигнутый эффективно;
 - отделить людей от проблемы;

- придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но жесткого при решении проблем;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия;
- концентрироваться на интересах, а не на позициях;
- анализировать интересы;
- разработать ряд вариантов: решать позже;
- настаивать на применении объективных критериев;
- использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли;
- быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению.
- «*Максимально завышенный начальный уровень*». Один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать крайнюю позицию. Этот прием нередко приводит к недоверию.
- «*Рассстановка ложных акцентов в собственной позиции*». Внесение явно неприемлемых для партнера предложений.
- «*Вымогательство*» / «*Постановка партнера в безвыходную ситуацию*» / «*Выдвижение требований в последнюю минуту*». Используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Этот прием нацелен именно на завершающий этап переговоров. Риск — сорвать переговоры.
- «*Ультимативность требований*». Попытка решить переговоры в одностороннем порядке.
- «*Угроза*». Могут быть выдвинуты по любому поводу.
- «*Выдвижение требований по возрастающей*». В случае, когда партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигаются все новые и новые.
- «*Солями*». Информациядается очень маленькими порциями с целью заставить партнера первым «раскрыть свои карты».
- «*Блеф, или дача заведомо ложной информации*». Ведет к потере репутации одного из партнеров.
- «*Отказ от собственных предложений*», когда партнер готов пойти на их принятие. Цель — затягивание переговоров, попытка выторговать побольше, нежелание вообще что-либо решать с помощью переговоров.
- «*Двойное толкование*». Стороны выработали некий документ. При этом одна из сторон «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен партнером.
- «*Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов*». Сначала решение более легких вопросов, что оказывает по-

Модуль 1. Теория и практика переговорного процесса

ложительное воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

- «*Поиск общей зоны*» / *Общая формула решений* / *Отработка деталей соглашения*.
- «*Разделить проблему на отдельные составляющие*». Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу.
- «*Пакетирование*» / *предлагается комплекс вопросов*. Несколько предложений или вопросов увязываются илагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежит комплекс предложений или вопросов.
- «*Блоковая атака*». Прием характерен для многосторонних переговоров; заключается в согласовании действий с партнерами, выступающими единым блоком [10].
- *Мягкий подход* / *Жесткий подход* (см. табл. 2).

Таблица 2. Подходы к ведению переговорного процесса

| Мягкий подход | Жесткий подход |
|--|---|
| Участники – друзья | Участники – противники |
| Цель – соглашение | Цель – победа |
| Делать уступки для культивирования отношений | Требовать уступок для продолжения отношений |
| Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы | Жесткий курс |
| Доверять другим | Не доверять |
| Легко менять свою позицию | Твердо придерживаться своей позиции |
| Делать предложения | Угрожать |
| Настаивать на соглашении | Применять давление |
| Избегать состязаний | Пытаться выиграть |
| Поддаваться давлению | Требовать уступок |
| Допускать потери ради соглашения | Никаких потерь |
| Искать решение, на которое ОНИ пойдут | Искать решение, на которое ОН пойдет |

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- Взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Кроме этапов процесса ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон.

СПОСОБЫ ПОДАЧИ ПОЗИЦИИ

- *«Прямые открытые позиции»*. Партнер излагает свои интересы, свою позицию и аргументы и того же просит от оппонента. В начале переговоров оговаривается принцип: «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов» — конструктивная тактика.
- *«Закрытые позиции»*. Тактики:
 - «либо возьми, либо не трогай»;
 - ультиматум;
 - fait accompli (свершившийся факт);
 - сначала конечное предложение.
- *«Подчеркивание общности в позициях»* (сходство целей, интересов, мнений, личностных черт и др.).
- *«Подчеркивание различий в позициях»* (принижение партнера, негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего).

Подчеркивание общности и открытые позиции являются неким аналогом «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытые позиции — аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре [17, с. 10] (см. рис. 2).

ТИПЫ ВОПРОСОВ

Вопросы открытого типа

Эти вопросы подразумевают развернутый ответ, на них невозможно ответить однозначно. Использование данной техники в пе-

ретоговорном процессе позволяет обеспечить полноценный информационный обмен, прояснить позиции сторон, перехватить инициативу и т.д.

Начинаются со слов «что», «как», «где», «каким образом», «когда», «чем», «при каких условиях» и т.д. Избегать вопроса «Почему?».

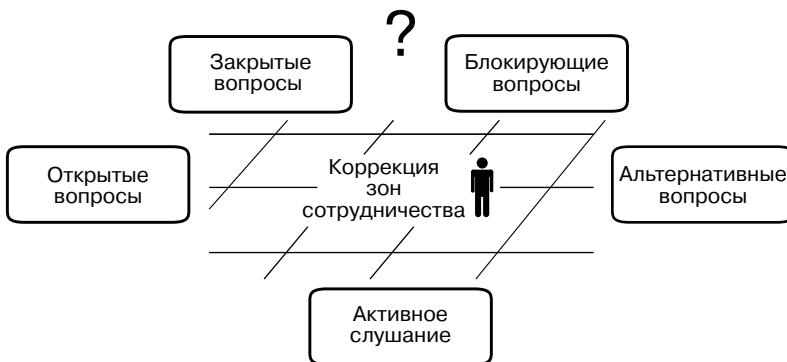


Рисунок 2. Типы вопросов

Вопросы закрытого типа

На вопросы закрытого типа можно получить только однозначный ответ, поэтому их часто называют останавливающими или направляющими беседу вопросами. Закрытый вопрос подразумевает существование у одной из сторон уже готовых предположений, которые остается только подтвердить или опровергнуть.

Блокирующие вопросы

Блокирующие вопросы призваны конкретизировать ситуацию. Как правило, они применяются в ситуации, когда необходимо перевести разговор в конструктивное русло, перенести акцент со взаимных обвинений на интересы и общность позиций сторон.

Примеры блокирующих вопросов:

- Для того чтобы принять решение, нам нужно еще подумать, нужно выяснить еще кое-какие факты...
- Каких фактов вам не хватает для принятия решения?
- Что именно вас смущает в этом предложении?
- Недостаток какой информации заставляет вас откладывать решение нашего вопроса на потом?

Техника альтернативных вопросов

Альтернативные вопросы задаются в ситуациях, когда необходимо мягко подтолкнуть партнера к принятию решения, предоставив ему варианты выбора, тем самым обеспечивается перехват инициативы в переговорном процессе.

Примеры альтернативных вопросов:

- Вам удобнее встретиться завтра или послезавтра?
- Вы будете использовать оборудование в офисе или...?

Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов.

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ

Приемы – это тактические шаблоны, применяемые в переговорах. Приемы применяются в определенном месте для проверки позиции клиента, достижения лучшего взаимопонимания, получения или развития своего превосходства.

Какие приемы характеризуют ту или иную тактику?

Три основные тактики в ходе переговоров:

- *Конструктивная тактика*: оппонент ищет общее в позициях и интересах; ответственность распределяет поровну.
- *Конфронтирующая тактика*: оппонент ищет различное; свои позицию и интересы считает доминирующими, а наши позицию и интересы старается обесценить; от своей ответственности старается уйти, основную ее часть старается переложить на нас.
- *Конфликтная тактика*: основное содержание борьбы направлено на участника переговоров, а не на позицию или интересы (по принципу «победивший забирает все»).

Начало переговоров

Конструктивная тактика:

- Оппонент использует «Прямые открытые позиции»: излагает свои интересы, свою позицию и аргументы и того же просит от нас.
- В начале переговоров оговаривается принцип: «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».

Конфронтирующая тактика:

- Оппонент выбирает, что стоит обсуждать, а что – нет. Причем так же действует и относительно наших интересов, позиции и аргументов: «Селекция приемлемых аргументов».

Модуль 1. Теория и практика переговорного процесса

- Оппонент может сразу соглашаться со всеми нашими предложениями: «Принятие первого предложения», чтобы затем выдвинуть свой равнозначный список.
- Оппонент ждет раскрытия позиции, не предоставляя равной информации: «Выжиданье». Или выдает информацию, но в минимальном объеме: «Салями».

Конфликтная тактика:

- Оппонент ставит заведомо неудобные условия переговоров: «Преднамеренный выбор плохого места / времени для ведения переговоров».
- В начале переговоров происходит попытка прямого захвата инициативы: «Авторитетность заявления» (через объявление своего социального статуса более высоким), «Завышение начального уровня» (через объявление своей позиции однозначно более значимой, чем наша), «Приказ, указание, команда» (без объяснений).
- Возможна «Расстановка ложных акцентов в собственной позиции», которая, как правило, становится понятной только по ходу переговоров.

Обсуждение

После того как начало переговоров состоялось и стороны переходят к процессу обсуждения, вероятно изменение и в тактике переговоров. Смена тактики возможна только в переходах *Начало-Центр, Центр-Завершение*; в сложных переговорах переход к другой тактике возможен при обсуждении позиций, интересов и аргументов в Центре. Переход к другой тактике не происходит сразу, а только после того, как клиент определится с вашей реакцией на пробные тактические заходы из другой тактики. Очень редко происходит «проверка боем», когда оппонент меняет тактику сразу, без предшествующей проверки.

В Конфликтной тактике возможны переходы: выход из переговоров или переход к Конфронтирующей тактике (если оппонент продолжает вести переговоры, то, следовательно, он перешел к тактике конфронтации).

В Конфронтирующей тактике возможны переходы к Конфликтной тактике («Мнимая невнимательность», когда оппонент излишне переспрашивает, не слышит нашу точку зрения, не учитывает ее в своих рассуждениях; «Оценки, поучения, нравоучения», когда оп-

понент дает личные оценки сначала нашим предложениям, а затем и нам) или Конструктивной тактике (происходит открытие позиции и обсуждение с постепенным повышением сложности).

В Конструктивной тактике возможен переход только к Конфронтации: «Ссылка на формально действительную некомпетентность», когда оппонент «подлавливает» нашу некомпетентность и, акцентируя на ней свое внимание, начинает выстраивать дальнейший ход переговоров, обобщая нашу частную некомпетентность и распространяя ее на всю нашу точку зрения.

Конструктивная тактика:

«Открытая аргументация» и контраргументация позиций, приводящая к конструктивному обсуждению — поиску взаимовыгодных решений.

Конфронтирующая тактика:

- Борьба за правоту своей точки зрения против нашей требует у оппонента наличия большого набора приемов:
- «Выдвижение требований по возрастающей»;
- «Упреждающая аргументация»: оппонент предвосхищает ответ и отвечает сам («конечно, вы считаете...»), «забивает» нас своими предположениями. Другой способ «забить» нашу точку зрения — «Использование непонятных слов и терминов»;
- «Ссылка на авторитет»: уход оппонента от принципа обсуждения «здесь и сейчас», так как, обсуждая «что-то и где-то», можно развернуть переговоры на любую выгодную оппоненту тему. Тот же вариант, но «попроще»: «Перевод разговора на другую тему», «Увод от проблемы, отвлечение внимания». Тот же вариант, но сложнее: «Опора на прошлое заявление» — поскольку сложно помнить дословно все сказанное в ходе переговоров, такой уход — это тоже уход из зоны «здесь и сейчас», но уже затем, чтобы начать нас «нагружать виной»;
- Последние в списке конфронтирующих приемов: «Интерпретация, анализ, диагностика» («если я вас правильно понял...», и далее идет односторонняя интерпретация действий сторон), которые оппонент допускает без учета нашего мнения, что, как правило, приводит к «Необоснованным обобщениям» («как мы договорились уже ранее...») с переносом прежних договоренностей на новое обсуждение.

Конфликтная тактика:

Начинается с прямого захвата инициативы: «Ошарашивание темпом обсуждения», «Лавина вопросов», «Прием глушения, заго-

варивания», что понятно, так как доминирование своего мнения не предполагает внимания, а впоследствии и учета мнения противоположной стороны. А так как противоположной стороны «не существует», то «все средства хороши». Применяются такие приемы, как «Блеф», «Сюрприз»: любые неожиданности, призванные разбалансировать нашу позицию через изменение эмоционального состояния; «Раздражение оппонента»: более жесткий способ изменить наше состояние (например, «щелканье ручкой», «хождение взад-вперед»);

«Подмена истинности полезностью»: не важно, как на самом деле, важно то, как мы оцениваем, а поэтому происходит «Сведение факта или аргумента к личному мнению»: каждый имеет право на свою точку зрения. И, как правило, точка зрения оппонента по отношению к нам: «Чтение мыслей на подозрение», для того чтобы применить прием «Намеренный обман».

Как правило, именно такая последовательность происходит в процессе ведения переговоров по Конфликтной тактике [9].

ШКАЛА МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ (ДОМИНИРОВАНИЕ, МАНИПУЛИРОВАНИЕ, СОПЕРНИЧЕСТВО, ПАРТНЕРСТВО, СОТРУДНИЧЕСТВО)

В международной практике ведения переговоров широкую распространность получила концепция американских специалистов в области конфликтологии и переговоров К. Томаса и Р. Киллмена [1]. В основу ее разработки положено взаимодействие интересов сторон. У каждого из партнеров на переговорах имеется свой собственный интерес. Стратегия поведения на переговорах определяется тем, желает или нет каждый из партнеров кроме защиты, отстаивания своих собственных интересов, не только не препятствовать, но и способствовать защите интересов другого. Степень защиты как своих, так и интересов партнера может быть разной: и сильной и слабой. Тогда возможны пять установок поведения, которые сводимы к трем базовым ранее выделенным стратегиям.

Первая: низкая степень защиты своих и столь же низкая степень защиты интересов партнера – «избегание» или «уход».

Вторая: высокая степень защиты своих и низкая степень защиты интересов партнера – «борьба» («конфронтация»), по существу являются отражением стратегии противостояния сторон.

Третья: низкая степень защиты своих и высокая степень защиты интересов партнера – «односторонняя уступка» является синонимом дружественной стратегии.

Четвертая: высокая степень защиты своих и столь же высокая степень защиты интересов партнера – «сотрудничество» («кооперация»).

Пятая: средняя степень защиты своих и средняя степень защиты интересов партнера – «компромисс» – это, по сути, стратегия сотрудничества (см. рис. 3).

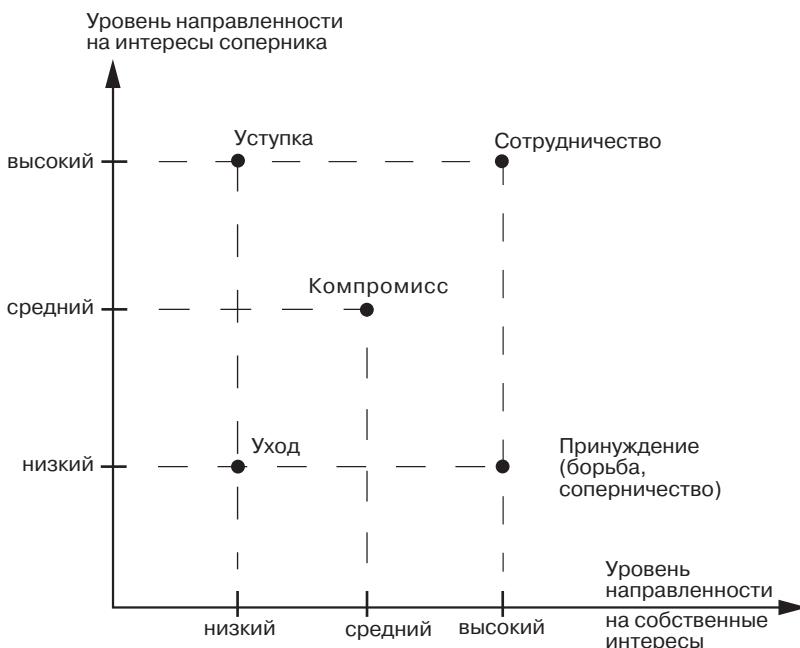


Рисунок 3. Двухмерная модель стратегий поведения в конфликте Томаса-Киллмена

Баланс влияния

Ход переговоров определяется соотношением факторов силы и отношениями зависимости между вовлеченными в переговоры сторонами. Стороны могут быть взаимозависимы не в равной степени, но в процессе переговоров может быть достигнуто некоторое сило-

Модуль 1. Теория и практика переговорного процесса

вое равновесие. Когда различия в силе слишком очевидны, то и поведение сторон отличается манипуляциями и эксплуатацией с одной стороны, и покорностью и недовольством – с другой. Определенный баланс сил и осознание того, что стороны нуждаются друг в друге, – необходимое условие для конструктивных переговоров.

Таблица 3. Баланс влияния

| Минимум сопротивления | Поддержание определенного баланса | Агрессивность, попытка доминировать |
|---|--|---|
| Сдержанность в использовании «выгодных фактов», оказание давления исключается | Попытка повлиять на расстановку сил посредством фактов и умеренным оказанием давления | Влияние на расстановку сил посредством угроз, манипуляций, всякого рода уловок |
| Наименьшее сопротивление при наличии вызова | При необходимости реакция соответственно обстановке | Нападение при наличии вызова |
| Нет интереса к альтернативам | Готов к альтернативам для упрочения своей позиции, но не нарушая уже сложившиеся отношения | Претензия на большое количество альтернатив в сложившихся отношениях с тем, чтобы использовать их при малейшем признаке неприятностей |

Позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. По мнению Фишера, существует стратегия мягкого подхода, которая состоит в том, чтобы делать предложение и идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и поддаваться там, где это необходимо, с целью избежать конфронтации [18].

МОДУЛЬ 2. ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРНОЙ ПРАКТИКИ

ЧЕТЫРЕХШАГОВЫЙ МЕТОД ДАНИЭЛЯ ДЭНА (ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ НА ЭТАПАХ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ)

Шаг 1. Найдите время для беседы.

«Задеты ли каким-то образом ваши интересы из-за возникшего конфликта?» «Если наши разногласия будут как-то улажены (даже если вы уверены в том, что это невозможно), как вы к этому отнесетесь?» «Изменится ли что-нибудь для вас, если мы решим проблему?». В конце лучше всего прямо попросить о встрече (то есть предложить «купить товар»): «Я хотел бы встретиться с вами и подробно обсудить этот вопрос в любое удобное для вас время и там, где вы захотите. Согласны ли вы?».

Некоторые обязательства: убедите Другого, что не требуется никаких обязательств, кроме следующих: рассказать вам о том, как он видит ситуацию; во время этого диалога воздерживаться от запугиваний, угроз или давления; физически присутствовать и быть внимательным в течение установленного периода времени.

Шаг 2. Подготовьте условия.

Место встречи («ничейная» территория или место, которое предпочитает Другой). Продолжительность (двух часов обычно более чем достаточно).

Конфиденциальность (содержание разговора должно сохраняться в тайне). Прерывания (абсолютно никаких!). Время! Кто еще присутствует? (никто).

Шаг 3. Обсудите проблему.

Меняем отношение «я-против-тебя» на «мы-против-проблемы». Встреча состоит из четырех частей: 1. Вступительная часть 2. Приглашение к разговору 3. Диалог 4. Прорыв.

Вступительная часть. Выразите признательность: «Я ценю вашу готовность встретиться со мной и подробно обсудить этот вопрос».

Выразите оптимизм: «Я надеюсь, что мы найдем решение, которое будет выгодно для нас обоих».

Напомните (кардинальные правила): «Очень важно не прерывать обсуждение, а также не сдаваться и не уходить, даже если нам будет трудно. Вы уверены, что можете остаться здесь до 4:00, если будет нужно?»

Сформулируйте проблему: «Насколько я понимаю, проблема возникла из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу моего участия в Атлантическом проекте».

Приглашение к разговору: «Пожалуйста, расскажите мне, как вы видите ситуацию».

Диалог. Во время Диалога, вы выполняете две задачи: и вы, и Другой должны быть постоянно вовлечены в активную беседу друг с другом (основной процесс); поддерживайте жесты примирения, которые делает Другой, и предлагайте их сами, когда вы можете сделать это искренне.

Типичные ошибки в Основном процессе: вы говорите о предметах, которые не относятся к вашим взаимоотношениям; вы говорите о других людях; рассказываете анекдоты; сдаетесь, выражая безысходность; погружаетесь в молчание.

Когда Другой отклоняется, восстановить Основной процесс возможно следующим замечанием: «Давайте вернемся к нашей проблеме. Что вы думаете о...»; «Я знаю, это кажется безнадежным, но давайте посмотрим, может быть, мы можем найти выход»; «Вы молчали некоторое время, я бы хотел знать, о чем вы думаете».

Жесты примирения. Со временем вы можете ожидать дружеских замечаний или «жестов примирения». Постарайтесь оценить их, даже если вы все еще сердиты: «Я очень ценю то, что вы сожалеете о сказанном вами на собрании на прошлой неделе. Я до сих пор расстроен тем, какое впечатление обо мне оставило ваше высказывание у вице-президента».

Прорыв. Выполняя эти две задачи, вы создаете условия, при которых можно добровольно прийти к соглашению. Прорыв происходит, когда вы и Другой изменили свои позиции от противостояния «я-против-тебя» на поиск решения «мы-против-проблемы».

Особенно полезны три умения: слушать, вести переговоры и быть настойчивым.

Слушание показывает нашу открытость тому, что говорит Другой. Приемы: поддерживать постоянный контакт глаз; не прерывать; не давать советов; подводить итог тому, что вы услышали; делать рефлексивные замечания, показывая, что вы понимаете, что чувствует Другой.

В переговорах наши интересы сталкиваются с интересами других. Принципы переговоров: 1. Отделите человека от проблемы. 2. Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях. 3. Изучите варианты, которые могут удовлетворить обоих. 4. Найдите объективные критерии.

Настойчивость: поведение, когда я настаиваю на своих правах, не нарушая прав другого.

Шаг 4. Заключите договор (если это необходимо). Наиболее успешные договоры: сбалансированы (для каждого участника договор должен быть лично выгоден), поведенчески специфичны (мы должны четко отразить в соглашении, кто, что именно, когда, как долго и при каких условиях делает) и оформляются в письменном виде.

Никакой договор не будет действенным, если каждый участник не возьмет на себя свою часть ответственности. Полезно заранее договориться и о сроках действия соглашения.

Вопрос о необходимости составления договора сводится к следующему: если решения или правила поведения, относящиеся к спорному вопросу, требуют согласия или участия обоих партнеров, то договор заключить необходимо; если это не так, заключение договора необязательно. И все же он дает участникам возможность испытать приятное чувство завершенности.

В основе четырехшагового метода лежат кардинальные правила.

1. Не прерывайте общения.
2. Не применяйте силовых игр [22].

ТЕХНИКА «СОГЛАСОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ». ПОИСК ВЗАЙМОПРИЕМЛЕМОГО РЕШЕНИЯ СОВМЕСТНО С ПАРТНЕРОМ ПО ПЕРЕГОВОРАМ

Американские психологи Р.Фишер и У.Юри предложили метод ведения переговоров, в основе которого лежит идея о том, что всегда возможно найти ряд решений, максимально соответствующих интересам сторон. Для этого необходимо сосредоточить усилия не на

отстаивании своей позиции, а на четырех основных элементах переговоров: *люди – их интересы – варианты, удовлетворяющие эти интересы – справедливые критерии для принятия таких вариантов*. В свою очередь, опираясь на разработки Р. Фишера и У. Юри, австралийские конфликтологи Х. Корнелиус и Ш. Фейр предложили эффективную технику подготовки к переговорам, получившую название «Карта переговоров»: лист бумаги, в центре которого помещается графа «Предмет переговоров». В верхней части листа тот, кто готовится к переговорам, записывает свои требования к оппоненту, свои интересы и опасения. В нижней части листа записываются версии относительно интересов, опасений и требований оппонента [17].

ТЕХНИКА «ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО САМБО» Е.В. СИДОРЕНКО

Задача техник психологического самбо — предохранить себя от разрушительных последствий варварского нападения и манипуляции, помочь самому себе справиться с ошеломленностью, смятением, эмоциональной бурей в душе. Техники самбо позволяют выиграть время, нужное для того, чтобы вновь обрести самоконтроль и восстановить свои способности к функционированию в интеллектуальном пласте взаимодействия с партнером.

Психологическое самбо требует:

- а) использования четких речевых формул;
- б) правильно подобранной интонации — например, спокойной, холодной, задумчивой, веселой или грустной;
- в) основательности в ответе, которая достигается:
 - выдерживанием паузы перед ответом;
 - неторопливостью ответа;
 - обращенностью ответа в пространство более глубокое и обширное, нежели то, которое представляет собой непосредственная зона столкновения.

Пауза большинством нападающих воспринимается как признак силы, если, конечно, адресат молчит не потому, что «потерял дар речи». Пауза должна сопровождаться задумчивым выражением лица и внимательным (даже до некоторой пристальности) взглядом в лицо собеседнику. Слишком поспешный ответ означает, что адресат не в состоянии справиться с интервенцией и торопится «отбросить» выброшенное в него ядро, как пытаются отбросить горячую карто-

фелину. Однако перебрасываться горячей картофелиной — значит вступить в манипуляцию или ответить нападением на нападение. Вопреки ожиданиям нападающего, адресат удерживает картофелину некоторое время у себя, изучает, рассматривает, взвешивает ее — и лишь затем возвращает интервенту в неизвестном виде.

Спокойная, задумчивая и грустная интонации ответа оставляют пространство для раздумий, а значит, способствуют переводу межличностной интервенции в информационное обсуждение.

Использование других интонаций, например, напористой или язвительной, будет означать ответное нападение, опять-таки перебрасывание картофелиной.

В случае применения техники английского профессора иногда допустимо использование веселой интонации (см. табл. 4). Холодная интонация может быть использована лишь в тех случаях, когда адресат применяет технику внешнего согласия и при этом хочет дать понять, что он вынужден согласиться с манипулятором, хотя ему это может быть и не очень приятно.

Каждая из техник психологического самбо — это не только метод социально-психологического взаимодействия, но и метод размышления. Используя соответствующие этим техникам речевые формулы, мы возвращаем себя к размышлению. Ответ интервенту в технике психологической самообороны означает, что мы напоминаем и себе, и ему: летают не только горячие картофелины, но и ласточки, снег, кометы, самолеты...

Техника психологического самбо

В таблице 4 даны определения четырех используемых техник психологического самбо [14].

Таблица 4. Техники психологической самообороны

| Название техники | Определения и примеры техник (М. — манипулятор, А. — адресат) |
|---|--|
| 1. Техника бесконечного уточнения (Цзен Н.В., Пахомов Ю.В.) | Подробное и точное прояснение того, что является мишенью нападающего или манипулятора <i>M.:</i> Вечно ты криво завязываешь галстук! Когда наконец научишься? <i>A.:</i> Что бы вы посоветовали изменить? |

Модуль 2. Техники переговорной практики

| Название техники | Определения и примеры техник (М. – манипулятор, А. – адресат) |
|--|--|
| 2. Техника внешнего согласия, или на-ведения тумана (Cotler S.C., Guerra J.J.) | Выражение согласия с какой-либо частью высказывания партнера или с тем, что то, на что он обратил внимание, действительно важно, представляет интерес, заставляет задуматься, содержит в себе ценное рациональное зерно, обогащает наше видение проблемы или даже... соответствует истине. <i>M.: Ты в джинсах выглядишь ужасно!</i> <i>A.: Возможно, ты и права.</i> |
| 3. Техника испорченной пластинки (Fry L., Смит Манэль Дж.) | Многократное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему или манипулятору, всякий раз с одной и той же интонацией. <i>M.: Я думал, ты лучше меня сможешь понять...</i> <i>A.: Я готов еще раз тебя выслушать.</i> <i>M.: Что толку говорить, если ты не понимаешь элементарных вещей</i> <i>A.: Я готов еще раз тебя выслушать.</i> <i>M.: Может быть, ты просто не хочешь меня понять?</i> <i>A.: Я готов еще раз тебя выслушать.</i> |
| 4. Техника английского профессора (Сидоренко Е.В.) | Корректное выражение сомнения по поводу того, что выполнение чьих-либо требований действительно не нарушает личных прав адресата. <i>M.: Вы не могли бы говорить помедленнее и более короткими фразами, чтобы я могла переводить более точно?</i> <i>A.: Боюсь, что нет... Видите ли, говорить быстро и длинными фразами – это часть моей личности.</i> |

ТЕХНИКА ИНФОРМАЦИОННОГО ДИАЛОГА

Информационный диалог — прояснение позиции партнера и собственной позиции путем обмена вопросами и ответами, сообщениями и предложениями.

Информационный диалог — это обмен вопросами и ответами, сообщениями и предложениями в бесстрастном и беспристрастном режиме компьютерного поиска информации.

Эмоциональные подтексты игнорируются. В каждом обращении партнера отыскивается та суть, которая имеет отношение к обсуждаемому делу, все остальное опускается.

Информационный диалог — это разговор о существе дела, или, по крайней мере, попытка такого разговора.

Если партнер идет на обсуждение вопроса по существу, постепенно отказываясь от манипуляции, противостояние можно считать успешно завершенным: манипуляция оказалась преобразованной в информационное обсуждение.

Вопросы, направленные на прояснение сути дела:

- «Что вы имеете в виду, когда говорите о...?»
- «Какие факты (условия, ограничения, преимущества и т. п.) вы имеете в виду?»
- «Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?»
- «Что именно вы считаете неконструктивным?»
- «Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»

Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора:

- «Почему вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?»
- «Зачем ты говоришь мне об этом?»
- «О чем в действительности ты хочешь меня попросить?»
- «Что ты хочешь этим сказать?»

Ответы и сообщения:

- «Да, эта работа не была закончена в срок».
- «Это было мое решение».
- «Совещание было созвано для обсуждения именно этой проблемы».
- «Результаты будут известны через две недели».
- «Да, я тоже голосовал против».
- «Нет, я отказался поддержать этот проект».
- «На этот раз нас постигла неудача».
- «Да, этот успех очень важен для нас» и т. п.

Предложения по существу дела:

- «Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров».
- «Предлагаю обсудить факты».
- «Предлагаю наметить план действий».
- «Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных».
- «Предлагаю составить список необходимых документов».

Модуль 2. Техники переговорной практики

- «Не могли бы вы еще раз сформулировать свой вопрос?»
- «Не могли бы вы пояснить некоторые детали?» и т. п.

Предложения ограничить область обсуждения:

- «Предлагаю вернуться к существу дела».
- «Предлагаю избегать личных комментариев в нашем обсуждении».
- «Предлагаю не затрагивать конфиденциальной информации».
- «Предлагаю обсуждать вопросы последовательно» и т. п.

В наиболее трудных случаях могут использоваться также две аварийные техники.

1. Отказ или отсрочка ответа:

- «А почему это вас совершенно не заботят эти расходы?»
- «Я вам отвечу на этот вопрос, но, если позволите, позже».
- «Вам, похоже, не нравится Станислав Николаевич?»
- «Этот вопрос я обойду молчанием».

Если интервент или манипулятор обратился к адресату с утверждением (например, «Ты опять поступаешь легкомысленно»), адресат имеет право немедленно задать ему проясняющий вопрос. Однако если манипулятор задал вопрос (например, «Тебе не кажется, что ты опять поступаешь легкомысленно?»), то правила этикета требуют, чтобы адресат не отвечал ему вопросом на вопрос. Прежде чем задать свой вопрос, следует дать ответ на вопрос собеседника.

Между тем нападения и манипулятивные «щипки» очень часто облечены в форму вопроса. С детства человек привыкает к тому, что нередко обвинение или запрет облекается в вопросительно-обвинительную форму: «Как ты стоишь?», «Как ты сидишь?», «Куда ты пошел?!», «Что ты делаешь?!» и т. п. [5, с. 39]. Формально вопрос, содержащий в себе деструктивную критику, деструктивную констатацию, деструктивный совет или манипулятивное подзадоривание и т.п., предполагает ответ, а не встречный вопрос.

В зависимости от того, обратился ли собеседник с утверждением или вопросом, используются разные техники информационного диалога.

Пример 1. Реакция на утверждение

Манипулятор: «Ты опять поступаешь легкомысленно».

Адресат назначил молодого сотрудника Иванова руководителем группы.

Таблица 5. Техника информационного диалога:
Реакция на утверждение

| Вариант | Реакция | Техника |
|-----------|--|--|
| Вариант 1 | Что ты имеешь в виду? | Вопрос по существу дела |
| Вариант 2 | Почему ты заговорил об этом именно сейчас? | Вопрос для прояснения целей манипулятора |
| Вариант 3 | Решил рискнуть. | Сообщение |
| Вариант 4 | Предлагаю обсудить, как мы сможем подстраховать Иванова на первых порах. | Предложение по существу дела |
| Вариант 5 | Предлагаю вернуться к обсуждению бюджета группы Иванова. | Предложение по выбору темы обсуждения |

**Комментарии к примеру 1: отклик адресата
на утверждение манипулятора**

В случае, если манипулятор высказывает утверждение или делает предложение, ему может быть немедленно задан информационный вопрос. Вопросы, проясняющие суть дела, задаются в тех случаях, когда манипулятор говорит о существе дела, хотя и с применением щипков; вопросы, проясняющие цели манипулятора, задаются в тех случаях, когда манипулятор в большей степени концентрируется на щипке, далеко отходя от сути дела. Во всех тех случаях, когда можно оставаться в рамках обсуждения деловой проблемы, рекомендуется задавать вопросы, проясняющие суть дела.

Когда это невозможно, адресату рекомендуется переключиться на обсуждение целей манипулятора. Обсуждение «отношений» в тех ситуациях, когда манипулятор внешне обращается с деловым вопросом или утверждением, — это фактически участие в манипуляции. Однако если манипулятор ссылается на мнение кого-то другого («В верхах уверены, что вы с этим справитесь/не справитесь»), задавать вопрос, проясняющий позицию отсутствующих лиц, нецелесообразно. В этом случае адресат незаметно для себя также оказывается втянутым в манипулятивное взаимодействие. Вопрос о сути дела должен быть обращен лично к манипулятору, к его собственной оценке, а не к его мнению об оценке других лиц. Если он ссылается на чье-то чужое мнение, лучше задать вопрос, проясняющий его цели.

Пример 2. Реакция на вопрос

Манипулятор: «Тебе не кажется, что ты опять поступаешь легко-мысленно?»

Адресат назначил молодого сотрудника Иванова руководителем группы.

Таблица 6. Техника информационного диалога:
Реакция на вопрос

| Вариант | Реакция | Техника |
|-----------|--|--|
| Вариант 1 | До сих пор не казалось. А каковы твои соображения? | Ответ + Вопрос по существу дела |
| Вариант 2 | Возможно, это было рискованное решение. А почему ты сейчас заговорил об этом? | Ответ + Вопрос для прояснения целей манипулятора |
| Вариант 3 | Да, рискнул на этот раз. | Ответ |
| Вариант 4 | Предлагаю обсудить, как мы сможем подстраховать Иванова на первых порах. | Предложение по существу дела |
| Вариант 5 | Предлагаю вернуться к обсуждению бюджета группы Иванова. | Предложение по выбору темы обсуждения |

Как видно из примеров, предложение может использоваться как универсальный вариант отклика и на утверждение, и на вопрос.

Комментарии к примеру 2: отклик адресата на вопрос манипулятора

В случае, если манипулятор задает вопрос и адресат считает возможным и правильным дать информационный ответ, он это делает. Если адресат не считает возможным дать открытый ответ, потому что это связано с раскрытием конфиденциальной информации, корпоративной или личной тайны и т.п., то реакцией на вопрос может быть предложение по существу дела или о выборе темы. Если адресат считает, что информационный ответ неуместен, поскольку он не приблизит собеседников к решению обсуждаемого делового вопроса, более эффективной стратегией также будет формулирование предложения вернуться к теме, раскрыть вопрос, дать объяснение и т.п.

При этом предложение может быть сформулировано в виде вежливой просьбы («Прошу вас...») или просьбы-вопроса, например: «Не могли бы мы вернуться на несколько минут к вашему первому предложению и обсудить его подробнее?». Иногда предложение может следовать за информационным ответом, например: «Боюсь, что я действительно не слышал ответа на этот вопрос. Не могли бы вы повторить его?». Есть некоторые типичные ошибки при использовании техник психологической самообороны и информационного диалога.

1. *Самооправдание*. Любые формы самооправдания — признак «зазвучавшей струны», а следовательно, того, что адресат оказался втянутым в манипуляцию.

2. *Встречное нападение* — это варварство («Да на себя посмотрите. Это не я, а вы ничего не понимаете» и т.п.).

3. *Вопрос о мнении других людей*, «третих лиц» («Да, и что они говорят об этом? А как он отреагировал?» и т.п.).

4. *Вопрос об источнике информации* («Откуда ты это узнал? Кто это сказал?» и т.п.). Это встречная манипуляция. Если нападающий сам не ссылается на источники, значит, у него есть причины их скрывать, и, задавая вопрос об источниках, мы сознательно задеваем эту струну. Как писал Доценко, «многим из нас памятны с детства случаи, когда мы наивно сообщали родителям все, о чем бы они ни спросили, а потом слышали от ребят постарше: «Шестерка». С тех пор в нас работает контролер: а не повредит ли моя информация кому-нибудь? Поэтому настороживаемся, когда нас спрашивают: кто сказал?» [3, с. 244]. Мы боимся «выдать». В нас живет струна «Не выдавай».

5. *Вопрос о «зачинщиках»* («Кто это первый начал делать? Откуда пошла эта реакция?» и т.п.). Причины те же. Это встречная манипуляция.

6. *Лживые и неискренние высказывания*, потому что это манипуляция.

7. *Грубые формулировки вопросов и ответов* («А тебе-то что? Иди к черту!» и т.п.). Грубая форма — это варварство. Ломом в цивилизацию не «загонишь».

8. *Выказывания о психологических правах и обязанностях* («Я имею право вам этого не говорить! Я вам не обязан отчитываться» и т.п.). Разговор о правах неминуемо уводит в сторону от обсуждения сути дела и целей манипулятора и скатывается на обсуждение отношений.

Модуль 2. Техники переговорной практики

9. *Вопрос об отношении* (нападающего к адресату, другим, к себе или других к адресату). («Вы мне не доверяете? Вы считаете меня недостаточно твердым? Они меня осуждают? Ты что, завидуешь?» и т.п.). Такие вопросы могут быть встречной манипуляцией (например, демонстрацией слабости), самооправданием или встречным нападением. Если манипулятор сам провоцирует обсуждение отношений адресата с кем-нибудь, ему зачастую бывает важно иметь потом возможность сослаться на сам факт разговора» [14, с. 117–123].

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ В ПЕРЕГОВОРАХ

Способы размещения участников за столом

Стратегическое расположение «сил» и правильное распределение участников за столом является средством их эффективного взаимодействия. Различные оттенки отношения людей к вам могут выражаться через то, какое место они занимают за столом относительно вас.

Прямоугольный стол

За прямоугольным столом место «А» считается главенствующим. На встрече людей одинакового социального статуса человек, сидящий на месте «А», будет оказывать максимум влияния, при условии, если он не сидит спиной к двери. Если «А» будет сидеть спиной к двери, главенствующее положение перейдет к «В», который станет соперником относительно «А». В случае, если «А» сидит во главе стола, тогда «В» будет следующим по значимости человеком, но не «С» и «Д». Эта информация позволит планировать размещение участников встречи за столом. Вы можете поставить на кресла таблички с именами участников встречи и рассадить их в таком порядке, чтобы иметь максимальный контроль над всеми.

Лицо «В» может занимать четыре основных положения относительно лица «А» (см. рис. 4).



Рисунок 4. Расположение участников в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой (см. рис. 5). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника: можно за него удаличься. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола. Самым удачным стратегическим расположением для агента по торговле во время презентации товара новому клиенту будет позиция «B1» в случае, если «A» есть его покупатель. Просто передвинув стул в позицию «B1», вы можете разрядить обстановку и увеличить свои шансы на успех переговоров.



Рисунок 5. Угловое расположение

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой или проектом, они обычно занимают это положение. Это одна из самых удачных стратегических позиций для предъявления, обсуждения и выработки общих решений (см. рис. 6).



Рисунок 6. Позиция делового взаимодействия

«В» деликатно использовал эту позицию, не создавая у «А» впечатления, что его территория была нарушена. Это очень благоприятное расположение также в том случае, когда нужно ввести третьего участника в переговоры. Например, «В», агент по продаже, проводит уже вторую встречу с клиентом и приглашает на встречу технического эксперта. В этом случае следует придерживаться следующей стратегии: технический эксперт занимает место «С» напротив кли-

Модуль 2. Техники переговорной практики

ента «А». Агент по продаже может занимать или место «В2» (позиция делового взаимодействия), или место «В1» (угловая позиция). Это позволяет агенту быть на «стороне клиента» и задавать вопросы техническому эксперту от имени клиента. Эта позиция обычно называется «заодно с оппонентом» (см. рис. 7).

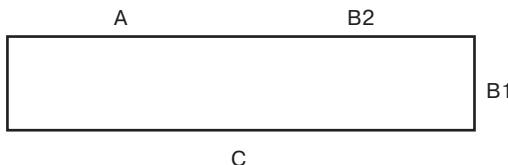


Рисунок 7. Введение в переговоры третьего лица

Положение за столом друг против друга может вызвать оборонительное отношение и атмосферу соперничества (см. рис. 8). Это может привести к тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения, потому что стол становится барьером между ними. Люди занимают такое положение за столом в том случае, если они находятся в отношениях соперничества, или когда один из них делает другому выговор за какой-то проступок. Если встреча проходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Если «В» хочет повлиять на «А», то положение друг против друга сокращает его шансы на успех переговоров. Однако в некоторых случаях такое расположение специально используется как часть спланированной стратегии.

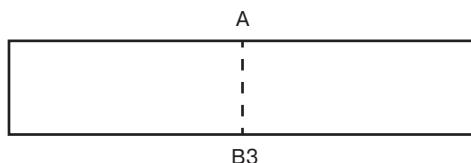


Рисунок 8. Конкурирующе-оборонительная позиция

Такое положение (см. рис. 9) занимают люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом. Оно свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Это положение можно расценивать и как враждебное со стороны человека, чьи территориальные гра-

ницы были нарушены. Этого положения следует избегать в случае, когда требуется откровенная беседа между «А» и «В».

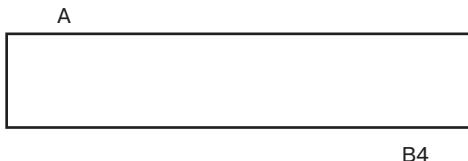


Рисунок 9. Независимая позиция

Квадратный стол

Квадратный стол способствует созданию отношений соперничества и вызывающего поведения людей, равных по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой, деловой беседы или для подчеркивания отношений субординации. Отношения сотрудничества скорее устанавливаются с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем от человека, который сидит справа от вас, будет исходить больше понимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать тот, кто сидит прямо напротив вас (см. рис. 10).

Круглый стол (неофициальный)

В сфере бизнеса часто используются квадратные и круглые столы. Квадратный стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых переговоров, брифингов, для отчитывания провинившихся и тому подобного. Круглый стол, чаще всего это стол со стульями-вертушками, служит созданию непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, если вам нужно достичь соглашения [11] (см. рис. 11).

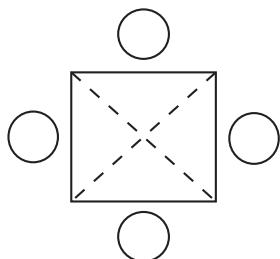


Рисунок 10. Квадратный стол

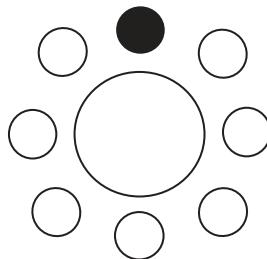


Рисунок 11. Круглый стол

МОДУЛЬ 3. ТАКТИКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В УСЛОВИЯХ КОНФРОНТАЦИИ

Одним из распространенных видов переговоров является ведение переговоров в условиях конфронтации.

Этот стиль поведения направлен на то, чтобы самостоятельно, без учета интересов другой стороны, добиться осуществления собственных интересов. При этом стиле поведения неприемлемы совместные действия, идет навязывание своего решения проблемы, волевой напор, вплоть до шантажа, запугивания.

Шансы на успех переговоров в этом случае минимальны.

Могут применяться различные тактики ведения переговоров, из которых далеко не все эффективны и полезны.

Тактики ведения переговоров таковы:

- Определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;
- Поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;
- Привлечение посредника, который:
 - идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий,
 - знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки,
 - должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона;
- Привлечение агента – профессионального негоцианта, который владеет всеми тонкостями тактических приемов (его вознаграждение зависит от размера выторгованной им продажной цены);
- Публичные заявления. При наличии открытого блефа партнера по переговорам трудно что-либо противопоставить;
- Упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;

- Ссылка на отсутствие твердых гарантий:
- нет возможности проконтролировать выполнение принятых договоренностей;
- нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
- нельзя исключить возможность обмана;
- нет возможности принимать ответные меры.

Сторонники такого подхода ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, недоверия партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно им самим.

Тактики борьбы прямо направлены на подчинение оппонента. Вот несколько из них:

- абсолютное игнорирование фактов и аргументов, приводимых второй стороной;
- симулирование таких эмоций, как гнев и нетерпение;
- не слушать оппонента, либо обращать внимание только на «слабые стороны»;
- постоянно заявлять, что ваша позиция пользуется абсолютным преимуществом;
- не оставлять оппоненту возможности выбрать;
- сеять раздор в рядах второй стороны.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ ВТОРОЙ СТОРОНОЙ

В таблице 5 даны примеры эмоциональных манипуляций, ожидаемый от них эффект и способ защиты. Приведенные в ней эмоциональные манипуляции предназначаются для того, чтобы уменьшить возможности оппонента, третировать его. Более утонченными манипуляциями, которым очень сложно противостоять, принято считать те, которые воздействуют на так называемые общественные нормы и обычаи. Если последние из перечисленных используются весьма убедительно, то оппонент вряд ли сможет вывернуться. Абсолютно против воли он чувствует себя виноватым, пристыженным и даже плохим. Его неуверенность в себе, своих силах растет. Он колеблется и начинает совершать ошибки. На самом деле такие манипуляции не что иное как «техника борьбы». Используя их, переговорщик на-

Модуль 3. Тактики ведения переговоров в условиях конфронтации

носит удар оппоненту, чем укрепляет свою позицию в переговорах и получает временное преимущество. Это, безусловно, увеличивает шанс эскалации, т.к. вторая сторона в этом случае раздражена своим бессилием.

Таблица 5. Манипуляции, направленные на унижение оппонента

| Способ поведения при манипуляциях | Ожидаемый эффект | Ответная реакция |
|---|--|---|
| Указывать на возможную критику действий оппонента со стороны его клиентов либо общественности | Пробудить чувство надвигающейся опасности, чувство неуверенности | Выразить негодование, возмущение, удивиться тому, как вторая сторона могла опуститься до использования таких методов |
| Постоянно демонстрировать упорство, упрямство и абсолютную самоуверенность | Заставить оппонента быть просителем, т.к. он видит, что все его методы безуспешны | Сkeptически относиться ко второй стороне, постепенно прибавлять самоуверенности |
| Постоянно словесно подчеркивать, что аргументация оппонента не выдерживает никакой критики | Пробудить чувство бессилия, т.к. весь подтекст в том, что другие приводимые в переговорах аргументы тоже будут проколами | Очень вежливо заявить, что вторая сторона вас не совсем правильно поняла |
| Задавать риторические вопросы относительно поведения либо аргументации оппонента | Порождает тенденцию, при которой оппонент отвечает в ожидаемом вами ключе, либо вообще не отвечает, что вызывает у него чувство бессилия | Не отвечать на вопросы, надо просто ненавязчиво заметить, что вторая сторона формулирует проблему не совсем корректно |
| Быть «милым и подлым», по-другому, быть дружественным и вместе с тем постоянно возмущаться | Порождает неуверенность, дезориентирует и пугает оппонента | С прохладцей относиться как к дружелюбию, так и к возмущениям со стороны оппонента |

Таблица 6. Манипуляции, основанные на «правилах приличия» и «справедливости»

| Способ поведения при манипуляциях | Ожидаемый эффект | Ответная реакция |
|---|---|---|
| Быть «дружелюбным», показать, что цените оппонента | В силу норм этикета ответное дружелюбие (даже почтение) | Либо быть действительно дружелюбным (но никак не почтительным), либо проигнорировать этот ход |
| «Патетическая» просьба войти в ваше положение | Склонность наградить вас «великодушной» и бескорыстной благосклонностью | Отказ от обязательств |
| Создать видимость того, что вы некомпетентны понять слишком «сложную» позицию оппонента | Осознание необходимости в объяснении некоторых фактов, что ведет к тому, что раскрывается большее, чем нужно, количество информации | Намеренный вопрос о том, что именно непонятно |
| Изображать из себя делового партнера, представлять действительные проблемы в виде несущественных, побочных вопросов | Пробуждает чувство | Жестко указать |
| Поза «благородности и серьезности», авторитетные заявления, основанные на «очевидных» и « конструктивных» идеях | Боязнь показаться глупым, несерьезным и неконструктивным | Заявить, что некоторые из очень важных аспектов не были еще приняты во внимание |

В условиях конфронтации можно предложить следующий алгоритм: использовать манипуляцию для создания благоприятного отношения к себе, акцентирование внимания на общих положениях, по которым позиции совпадают, после того, как другая сторона

успокоилась, можно переходить к проведению принципиальных переговоров по следующим процедурам:

1. Признать наличие конфликта, очертить конфликт как «Наша проблема».
2. Сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т.е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.
3. Сосредоточиться на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников.
4. Проанализировать, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделить их от субъективных противодействий воли и желаний участников.
5. Разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработать многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвинуть решение на более поздний срок.
6. Осуществить поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.), а не зависело от одной воли или каприза каждой стороны. Главное – пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению.
7. Добиться соглашения и воплощать план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

Кроме того, возможно использование манипулятивных приемов, направленных на создание дружелюбного отношения к вам и снятие конфронтации на различных этапах. Применение подобных техник позволяет успешно провести переговоры в условиях конфронтации.

МОДУЛЬ 4. СТРАТЕГИИ ПРОРЫВА В ПЕРЕГОВОРАХ

Дипломатия — это искусство позволять другому человеку поступать по-вашему.

*Даниэль Варе,
итальянский дипломат*

Стратегию прорыва в переговорах можно сравнить с мореплаванием. Мореплавателю практически никогда не удается достигнуть цели, если он прокладывает путь прямо на нее. Между ним и пунктом назначения будут возникать все новые и новые препятствия: сильные ветра и приливы, рифы и отмели, шторм и шквал. Чтобы добраться до цели, вы, подобно мореплавателю, должны постоянно менять курс — ваш маршрут зигзагообразен.

Эти же принципы справедливы для переговоров. Ваша цель стоит во взаимовыгодном соглашении.

- «Подняться на балкон» — это значит дистанцироваться от естественных порывов и эмоций. «Балкон» — метафора психологической отстраненности. С высоты балкона вы можете спокойно проанализировать конфликт; можете выдвигать конструктивные предложения от лица обеих сторон и искать вариант разрешения спора. Ваша цель — соглашение, которое удовлетворит ваши интересы. Кроме того, соглашение также должно удовлетворять интересы противной стороны. Определив цель, необходимо сосредоточиться на ее достижении.

В древнем японском искусстве фехтования на мечах ученикам предлагают смотреть на противника как на далекую гору. Великий самурай Мусаши называл это «взглядом издалека на близкие вещи». Это применимо и к взгляду с балкона.

- *Сменить обрамление.* Переключить внимание противной стороны с позиций на задачу выявления интересов, изобретения

творческих вариантов и обсуждения справедливых стандартов для выбора окончательного решения. Поместить позиционные утверждения оппонента в рамку совместного решения проблем. Изменить контекст: «Это интересно. А почему вы выдвигаете это требование? Помогите мне понять, какую проблему вы пытаетесь решить». Ответ на ваш вопрос будет означать, что фокус разговора переместился с позиций на интересы. Вы изменили игру. Это один из самых мощных инструментов переговорщика.

- *Постройте «золотой мост», соединяющий позицию сторон взаимовыгодным соглашением.* «Постройте своему противнику золотой мост для отступления»: облегчите противной стороне преодоление четырех препятствий на пути к соглашению.
- *Выиграйте время для размышления.* Распознав игру и справившись со своей инстинктивной реакцией, необходимо выиграть время для размышлений – для того чтобы «подняться на балкон».
- *Возьмите паузу.* Пауза в разговоре не только даст вам возможность «подняться на балкон» на несколько секунд, но также поможет успокоиться противной стороне. Сохраняя молчание, вы не даете оппонентам повода для возражений. Молчание может даже смутить противников. Ответственность за продолжение разговора теперь ложится на них. Не зная, о чем вы думаете, они могут повести себя более разумно. В некоторых случаях успех переговоров определяется именно молчанием.
- *Перемотайте пленку.* Пауза не может быть слишком длинной. Чтобы выиграть дополнительное время для размышлений, используйте прием «перемотки пленки». Можно замедлить развитие разговора, вернувшись назад. Скажите собеседнику: «Позвольте убедиться, что я правильно вас понял» – а затем перескажите всю дискуссию с самого начала.
Предположим, вы только что заключили сделку и просматриваете контракт вместе с клиентом. «Мне кажется, условия отличные, – говорит он, – и я подпишу контракт, если вы добавите обязательства по обслуживанию. Как бонус. Что вы на это скажете? По рукам?» С этими словами клиент протягивает руку.

Если вы поддадитесь на уловку клиента и сразу же ответите согласием или отказом, то, вполне возможно, совершите ошибку. Чтобы выиграть время и «подняться на балкон», перемотайте пленку. Взгляните клиенту в глаза и скажите: «Постойте, <имя>. Я не уверен, что правильно вас понял. Вернемся на минутку назад и вспомним, как мы пришли к этому соглашению. Мы начали обсуждать сделку три месяца назад, в марте, ведь так?»

— Кажется, так, — отвечает клиент.

— Если я вас правильно понял, вы с самого начала предложили заключить отдельный контракт на обслуживание?

— Да, но моя позиция изменилась.

— Поправьте меня, если я ошибаюсь, но разве позавчера мы не пришли к согласию по всем пунктам?

Каким бы ни был ответ клиента, вы уже «на балконе» и не реагируете на его неожиданное требование. Вы не поддались на уловку. Более того, вы отбили атаку и заставили защищаться его самого.

— Сделайте перерыв. Если вам требуется больше времени для раздумий, попросите сделать перерыв в переговорах. Во многих случаях переговоры слишком затягиваются, потому что каждая из сторон реагирует на провокации оппонента. Перерыв даст возможность всем участникам переговоров остыть и «подняться на балкон». Частые перерывы повышают продуктивность переговоров. Если у вас нет возможности покинуть помещение, где проходят переговоры, попробуйте прервать обсуждение какой-нибудь занимательной историей или шуткой.

— Не спешите с принятием важных решений. Если противная сторона передает вам контракт и требует, чтобы вы немедленно подписали его, отвешайте: «Мой юрист настаивает на самоличной проверке данного документа. Вы же знаете эту публику». Можно также спросить: «Вы ведь потратили много времени и сил на разработку этого контракта?» — и, получив утвердительный ответ, добавить: «В таком случае было бы справедливо, чтобы я тщательно изучил его, прежде чем дать окончательный ответ». Затем отложите документ со словами: «Я отвечу вам завтра».

Лучше всего отложить ответ до утра, но это не всегда возможно. Если решение следует принимать незамедлительно, скажите оппоненту: «Я бы не хотел затягивать дело. Но, чтобы

поскорее завершить его, мне нужно связаться с офисом. Если позволите, я сделаю звонок прямо сейчас».

- *Не спорьте.* Переайдите на сторону оппонента. «Лишь в редких случаях можно посоветовать открытое сопротивление предрассудкам и страстиам. Напротив, лучше сделать вид, что принимаешь их, чтобы выиграть время для борьбы с ними. Надобно уметь плыть и против ветра, меняя галс, пока попутный ветер не наполнит паруса» (Фортюн де Фелис, 1778).
- *Слушайте активно.* Очень часто переговоры проходят по следующему сценарию. Сторона А выдвигает начальное предложение. Сторона Б целиком и полностью сосредоточена на своих аргументах и почти не слушает. Затем приходит очередь стороны Б изложить свою позицию. «Они не реагируют, — думает сторона А. — Вероятно, они меня не слышали. Придется повторить». Затем сторона Б тоже приходит к выводу, что ее не услышали, и повторяет свои аргументы. Получается диалог глухих. «Все давно уже сказано, — говорит один из персонажей французского писателя Андре Жида, — но так как никто не слушает, приходится постоянно возвращаться назад и повторять все сначала».
- У вас есть возможность прервать эту череду монологов и услышать противную сторону. «Выслушать оппонента — это самая незначительная уступка из всех возможных» [23].
- *Излучайте уверенность.* Столкнувшись с атакой, придайте своему лицу выражение благородства — насколько это возможно. Примите уверенную позу и говорите спокойным тоном. Стойте прямо, смотрите собеседнику в глаза и называйте его по имени. Бесстрашие обезоруживает.
- Примером тому может служить поведение одного американского дипломата, которого удерживали в заложниках в Иране с 1979 по 1981 год. Каждый раз, когда охранники входили к нему в комнату, он предлагал им сесть. «Они превращались в моих гостей, — объяснял дипломат, — и эта мелочь позволяла мне стать хозяином положения. Я твердо давал понять, что это моя комната, моя территория, и это чудесным образом повлияло на мое положение».
- *Обходите каменные стены.* Что делать, если оппонент занимает противоположную позицию, заявляет: «Не хотите — не надо» или устанавливает сроки? Преодолеть обструкцию мож-

но разными способами — игнорировать, по-другому интерпретировать или испытать ее.

- *Отражайте атаки.* (Игнорировать атаку; превратить атаку на вас в атаку на проблему; Представить атаку на вас как дружественную; переключиться с прошлых ошибок на будущие действия.)
- *Поворотный пункт* – это смена игры с позиционного торга на совместное решение проблем. Ключом к смене игры служит смена обрамления. Это значит, что вы берете слова оппонента и направляете их на проблему.
- *Не говорите: «Но» – говорите: «Да... и».*
- *Употребляйте «Я» вместо «Вы».*
- *Не давайте себя в обиду.*
- *Признавайте различия с оптимизмом.*
- *Задавайте вопросы, ориентированные на решение проблемы: Почему? Почему нет? Что, если...?* [22].

Три естественные реакции:

- дать сдачи;
- уступить;
- разорвать отношения.

«...Человеческие существа – это реагирующие машины. В сложной ситуации мы естественным образом реагируем рефлексорно» (Амброз Бирс).

Три вида тактики:

- *Обструкция* – это отказ от любых уступок: «Что сделано, то сделано. Ничего изменить нельзя»; «Я ничем не могу помочь. Это политика компании». Противная сторона может прибегнуть либо к бесконечным проволочкам: «Мы свяжемся с вами», либо к категоричным заявлениям: «Как хотите. Можете не соглашаться». Любое другое предложение отвергается.
- *Атаки* – это агрессивная практика, направленная на то, чтобы запугать вас до такой степени, что вы согласитесь на условия оппонента. Самая распространенная форма атак – это угроза неприятных последствий в том случае, если вы не примете предложение второй стороны: «Соглашайся, а не то...». Противная сторона может подвергнуть критике ваше пред-

Модуль 4. Стратегии прорыва в переговорах

ложение («У вас цифры не сходятся!»), вашу компетентность («Вы ведь недавно на этой должности, правда?»), ваш статус и полномочия («Мы хотим говорить с тем, кто на самом деле принимает решения!»).

- Уловки — это тактика, направленная на то, чтобы добиться уступок обманным путем. В этом случае противная сторона использует ваше доверие — вы считаете оппонентов честными и искренними. Одна из таких уловок — это манипуляция данными, то есть использование фальшивых, дутых или противоречивых цифр. Другая хитрость — это «отсутствие полномочий», когда оппонент старается убедить вас, что обладает соответствующими полномочиями, а после того, как добьется от вас уступок, заявляет, что решения принимает кто-то другой. Еще один трюк получил название «дополнений», когда противная сторона выставляет дополнительные требования уже после того, как убедит вас, что соглашение достигнуто.

МОДУЛЬ 5. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Занятия проходят в формате тренинга. Форма проведения:

Групповая дискуссия. Это метод групповой работы, дающий участникам возможность попрактиковаться в убеждении группы в своем мнении и позволяющий в ходе видеоанализа наглядно продемонстрировать закономерности групповых процессов. Применяется при отработке навыков проведения делового совещания, переговоров, командообразовании, при обучении ораторскому мастерству и законам риторики.

Фасилитация. Метод, применяемый для структурированного и интенсивного сбора мнений участников по определенному локальному вопросу. Обычно используется в начале нового задания перед минилекцией и позволяет активизировать всех участников практического тренинга

Модерация. Это метод в тренинге, позволяющий группе выработать новое понятие с едиными критериями, одинаково понимаемыми и принимаемыми каждым участником тренинга. В процессе работы преподаватель совместно со студентами создает единый язык общения. Модерация обладает некоторым сходством с деловой игрой, заключающимся в том, что участники тренинга делятся на мини-группы (по 4 человека). Каждой группе предлагается за определенное время решить поставленную задачу.

Ролевая игра. Предполагает не менее двух участников, каждому из которых предлагается провести целевое общение друг с другом из определенной заданной роли. Обычно роли берутся из практической деятельности студентов, либо по инструкции преподавателя.

Деловая игра. Это метод организации активной работы участников тренинга, направленный на выработку определенных «рецептов» эффективной работы в профессиональной деятельности студентов. Студенты, опираясь на свой профессиональный опыт, могут создавать новый продукт, который станет решением их реальных проблем. Преподаватель выступает в роли фасилитатора.

Модуль 5. Практические задания

Работа с кейсами. Позволяет активно вовлечь участников в групповую работу за счет моделирования игровой ситуации, аналогичной жизненной ситуации участников группы. Групповая игра, заданная инструкциями кейса, ограничена во времени и имеет параметры, которые в ходе обсуждения и анализа результатов игры свидетельствуют о том, насколько был успешен и эффективен каждый участник.

Видеоанализ. В ходе выполнения студентами практических заданий проводится видеосъемка, что позволяет провести анализ видеоматериалов записи игр. Это метод коллективного обсуждения результатов ролевой, деловой игр, позволяющий студентам в ситуации «здесь и теперь» увидеть себя со стороны, выявить сильные и слабые стороны и ресурсы развития. Сильные стороны определяются тем, что студент может сейчас. Ресурс развития – то, чему надо научиться.

I. ИГРЫ

Ролевая игра «Вытеснение конкурента»

Время, необходимое для подготовки, – 10 мин., проведение переговоров – 10–20 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

Компания «Stabiles» является дистрибутером печенья, кексов, круассанов. Компания работает с розничной сетью «Богатырь» уже год. Общие объемы поставок составляют примерно 5 млн руб. / мес. На сегодняшний день «Богатырь» предоставляет более выгодные условия другим поставщикам, а именно: лучшие места выкладки и большие, по сравнению со «Stabiles», объемы заявок от клиентов.

Роль представителя компании «Stabiles»

Вы поставляете в основном печенье и небольшое количество других продуктов. Компания входит в тройку лидеров по региону и очень интересна для вас.

Проблема в том, что на сегодняшний день конкуренты имеют более выгодные условия. Вам известно, что товар и услуги конкурентов, в целом, не отличаются от ваших. Но, тем не менее, вы не собираетесь опускать руки и ищете возможные пути решения. Вы хотите, как минимум, улучшить свои условия; как максимум, добиться более выгодных условий, чем у конкурентов.

Отношения между компаниями нейтральные. Сейчас состоится встреча со старшим товароведом компании «Богатырь». Инициатор встречи – вы. Цель – увеличение объемов закупки вашей продукции.

Ваше руководство ждет от вас значительного продвижения в этом вопросе. В случае успеха вас ждет премия.

Роль товароведа компании «Богатырь»

Вы старший товаровед компании, которая входит в тройку лидеров розничной торговли в регионе. Ваши зоны ответственности:

1. Управление товарными запасами.
2. Оценка коммерческой эффективности различных групп товаров.
3. Определение ассортимента.
4. Выбор поставщиков.
5. Переговоры с поставщиками об условиях торговли их товаром в ваших магазинах.
6. Контроль выполнения договоренностей.

Ваш основной поставщик – кондитерская фабрика «Южная река». Сегодня вы размещаете в «Южной реке» основные объемы заявок (около 10 млн руб./мес.) и они имеют лучшие места продаж в торговых залах. В целом вас устраивает данный поставщик, но иногда у них случаются сбои с доставкой, также вас не всегда устраивает работа их мерчендайзеров, а именно то, что они недостаточно заботятся о выкладке товара.

Также вашим поставщиком по данной группе товара является компания «Stabiles». Работаете вы с ними год. Объемы заявок по ассортименту и закупкам вдвое меньше, чем у «Южной реки». Места продаж у них, соответственно, хуже.

У вас назначена встреча со «Stabiles». Инициатор встречи – они. Вы догадываетесь, о чём пойдет речь: увеличение доли «Stabiles» в ваших закупках. Вас интересует, смогут ли они предложить приемлемые для вас варианты.

При выборе поставщика для вас важны следующие критерии:

1. Прибыль.
2. Востребованность товара на рынке.
3. Качество товара.
4. Логистика.

Ролевая игра со скрытым мотивом

Время, необходимое для подготовки, – 5 мин, проведение – 10 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

Инструкция группе

Кабинет отдела по подбору персонала. Менеджер по персоналу ведет собеседование с очередным кандидатом на вакансию секретаря-референта.

Инструкция АУ (активного участника)

Вы – менеджер по персоналу. Вам важно подобрать кандидата на образовавшуюся вакансию – секретарь-референт генерального директора. Вакансия срочная, должна быть закрыта в течение 3-х дней, к моменту возвращения генерального из отпуска. Важные качества кандидата: знание делопроизводства, ответственность, исполнительность, хорошая самоорганизация, быстрое реагирование и умение распределять внимание на решение разнородных оперативных задач, приятная внешность, мотивация на дело.

Сейчас перед вами кандидат. Ваша задача – выяснить настрой кандидата и его реальную готовность работать у вас. Оклад на данной должности – 400 долларов.

Активный участник – руководитель. Вам предлагается продумать план переговоров и методы.

Инструкция ПУ (пассивного участника)

Вы работаете секретарем в банке, где вам платят небольшую зарплату (6000 рублей). Вам нравится ваша работа, и вы не хотели бы ее менять сейчас, предпочитая сделать банковскую карьеру. Кроме того, вы одновременно учитеся на заочном отделении на экономиста. Однако ваша учеба платная. Вы решаете, воспользовавшись отпуском в банке, устроиться на работу секретарем-референтом с более высоким окладом (350–400 дол.).

Вы хорошо знаете делопроизводство, вы собранны, целеустремленны, ориентированы на результат, у вас неплохая самоорганизация.

Сейчас вы беседуете с менеджером по персоналу одной крупной компании. Вам очень хочется получить это место. По понятным причинам вы не говорите, что собираетесь работать лишь месяц.

Пассивный участник – это подыгрывающая роль, с которым приходится вести переговоры АУ.

Ролевая игра «Трудный разговор»

Время, необходимое для подготовки, – 10 мин., проведение – 20–30 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

Инструкция

Вы – руководитель небольшого отдела крупной фирмы по политконсалтингу. На завтра, на раннее утро назначено решающее совещание, на котором вы должны представить заказчику – кандидату на выборную муниципальную должность – стратегию его избирательной кампании.

Заказчик требует познакомить его со всеми элементами рекламной продукции: эскизами плакатов, агитационных листков, текстами объявлений, статей.

По фатальному недоразумению готовый материал был стерт из памяти компьютера, так что и копирайтеру, и графику необходимо восстановить весь объем предложений заказчику. Вы лишь сейчас, в 18.30, поняли, что произошло. Рабочий день почти закончен. На восстановление утраченного материала требуется по меньшей мере полтора-два часа.

Но есть дополнительные проблемы: ваш копирайтер за большие деньги достал билет на концерт группы его мечты – «Металлика». Он настоящий фанат тяжелого рока, и вам известно о том, что концерт начинается через полтора часа.

Кроме того, ваша коллега-график отмечает сегодня первую годовщину свадьбы. Она поделилась с вами своими планами встретить мужа с работы сюрпризом – романтическим ужином на двоих при свечах. Так что уже сейчас она с нетерпением посматривает на часы, чтобы бежать домой и успеть закончить все приготовления до возвращения с работы мужа.

Ваша задача как руководителя отдела – убедить сотрудников задержаться и подготовить материалы.

Деловая игра «Переговоры» («Царские орехи»)

Время, необходимое для подготовки, – 30 мин., проведение переговоров – 40 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

Характеристика игровой ситуации

Для проведения игры учебная группа делится на две подгруппы: представителей молодой частной фармацевтической фирмы и лаборатории НИИ Министерства обороны, кроме этого выбираются два наблюдателя.

Каждая из групп получает только характеристику своей роли, о ситуации у партнера по переговорам сведений очень мало. Непосредственно в процессе переговоров участвуют только два представителя.

Модуль 5. Практические задания

вителя обеих сторон, остальные члены учебной группы являются группой поддержки участников.

На этапе подготовки переговоров группа обсуждает ситуацию, готовит возможный сценарий переговоров, базовые вопросы к партнеру, рекомендации к поведению для возможных ситуаций, допустимые уступки партнеру.

В процессе переговоров может возникнуть необходимость дополнительного обсуждения сложившейся ситуации, в результате чего участники могут взять перерыв для разработки новой стратегии и тактики.

Основная цель переговоров – добиться от партнера наибольших уступок.

При обсуждении результатов необходимо выслушать мнение самих участников переговоров, наблюдателей и остальных участников деловой игры. Оценивается использование типовых фаз переговорного процесса, выявление мотивации партнера, оперативное определение сильных и слабых сторон партнера, умение выгодно представить свои сильные стороны, откровенность поведения и т. д.

Ситуация для молодой частной фармацевтической фирмы

Ваша молодая частная фармацевтическая фирма разработала принципиально новый препарат для лечения заболевания, поражающего новорожденных. Это совершенно не изученная недавно возникшая болезнь головного мозга под названием ДИПС неизбежно приводит новорожденного к смерти в течение двух недель. Новый препарат, запатентованный вами на родине и за рубежом, обеспечивает 100% излечение новорожденных от ДИПС, а в малых дозах может быть использован для вакцинации будущих матерей. Никаких побочных явлений ваш препарат не вызывает. Он сертифицирован Министерством здравоохранения и рекомендован к незамедлительному производству.

Информация о вашем успехе стала широко известна через средства массовой информации. Телевидение и газеты замучили вас интервью. Это первый большой успех вашей маленькой фирмы, костяк которой составили молодые ученые, еще три года назад работавшие в большом НИИ, принадлежащем Министерству обороны. Помимо научного признания, вы рассчитываете не только вернуть кредит, полученный три года назад через Министерство здравоохранения (срок возврата истек месяц назад), но и получить солидную прибыль.

Два дня назад Министерство здравоохранения уведомило вас о том, что в стране внезапно началась эпидемия ДИПС. Первые двести восемнадцать новорожденных госпитализированы, ожидается, что болезнь поразит 2 тысячи новорожденных. Зная о вашем препарате, родители ночуют у ваших дверей... Эти события застали фирму врасплох.

Препарат производится из ядер «царского ореха», который собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. Ваши запасы ореха полностью ушли на исследования. На улице декабрь, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре.

Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно. Уже два дня вы «висите на телефоне» и выяснили, что один из южных предпринимателей осенью закупил и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха». Этого количества вполне хватит на лечение всех заболевших и на широкую вакцинацию будущих матерей. Вам также стало известно, что «царский орех» лихорадочно ищут бывшие коллеги из оборонного НИИ.

У вас с ними весьма натянутые отношения. Мало того, что вы были вынуждены уволиться из НИИ, вы еще и судитесь с НИИ по поводу одного патента, в основе которого лежали ваши идеи. Ситуация вас не радует еще и потому, что молодая фирма не может заплатить за орехи более 120 млн рублей, которые ваши сотрудники собрали «с миру по нитке». Вам понятно, что орехи будут проданы тому, кто больше заплатит. Утром вам позвонили из Министерства обороны и вызвали на переговоры с представителями того самого НИИ.

Переговоры назначены на полдень...

Задание для группы

Внимательно прочтайте ситуацию, выберите 2 кандидатуры для участия в переговорах. Совместно с группой разработайте стратегию и тактику ведения переговоров. Ваша цель: достичь соглашения с представителями НИИ.

По окончании совещания оцените результативность проведения переговоров (реализована ли намеченная стратегия и тактика).

Ситуации для лаборатории НИИ Министерства обороны

Ваша лаборатория биологических исследований является одной из ведущих в крупном НИИ, принадлежащем Министерству обороны. В последние годы бюджет НИИ существенно уменьшился и ваша лаборатория была вынуждена сократить часть персонала. Молодые сотрудники уволились по собственному желанию и зарегистрирова-

Модуль 5. Практические задания

ли частную фармацевтическую фирму. В вашей лаборатории остались заслуженные ученые, проработавшие здесь всю жизнь.

Два дня назад Министерство обороны сообщило НИИ о надвигающейся экологической катастрофе. Запасы химического оружия, захороненные на полигоне Сиреневый Бор, дали утечку. Удалось временно предотвратить выброс токсинов в атмосферу, однако через две недели прорыв газов неизбежен. Пострадает население крупного промышленного региона, вся территория которого станет непригодной для проживания на 15–20 лет. Ваши сотрудники, разрабатывавшие это оружие еще во время войны, знают способ эффективной нейтрализации токсинов с помощью специального абсорбента. Его важнейший компонент изготавливается из скорлупы «царского ореха». Этот орех собирают в единственной реликтовой роще на горном юге страны. На улице декабря, никаких запасов этих орехов в НИИ нет, следующий урожай орехов будет собран только в сентябре. Заменить «царский орех» чем-либо другим невозможно.

Коллеги с юга сообщают, что один из тамошних предпринимателей закупил осенью и до сих пор имеет 120 кг «царского ореха».

Этого количества вполне достаточно для изготовления нужных объемов абсорбента и полной нейтрализации токсинов в Сиреневом Бору.

Коллеги дополнительно сообщили, что ваши уволившиеся сотрудники также начинают переговоры с предпринимателем о покупке всей партии орехов.

Ваши отношения с этими молодыми учеными весьма натянуты.

Они судятся с вашей лабораторией по поводу одного патента, заявку на который вы подали после их увольнения. Для вас успех с абсорбентом крайне важен, т. к. позволит не только сохранить лабораторию, но и существенно увеличить ее бюджетное финансирование. Ситуация осложняется еще и тем, что денег на приобретение орехов у НИИ нет, а Министерство обороны не может выделить из своего урезанного бюджета на эти цели более 120 млн рублей. Вам понятно, что орехи будут проданы тем, кто больше заплатит.

Министерство обороны предложило вам встретиться для переговоров с вашими бывшими сотрудниками из частной фирмы.

Переговоры назначены на полдень...

Деловая игра «Переговоры»

Время, необходимое для подготовки, – 10 мин., проведение – 20 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

В игре участвуют две компании (команды), в каждой из которых есть собственный товар, но одновременно каждой из них требуется какой-либо другой товар. Например, одна компания производит промышленную продукцию, а другая – сельскохозяйственную. Главная задача – провести переговоры максимально эффективно, чтобы каждая из сторон могла на выгодных условиях осуществлять поставки товаров.

1. Подготовительная часть

Каждая команда, посовещавшись, принимает решение о том, кто какую продукцию будет представлять и кто какие роли будет играть на будущих переговорах. Кто представит президента компаний, кто выполнит роли финансиста, юриста, сотрудника службы сбыта, службы снабжения, кто экономист, дипломат, а также кто сыграет первые роли, кто второстепенные и так далее, в зависимости от количества участников.

2. Игровая часть

В игровом процессе предстоит найти взаимопонимание и тем самым решить важный финансовый вопрос между двумя компаниями о взаимных поставках товара. При этом нужно понимать, что от принятия верного решения будет полностью зависеть финансовое благосостояние каждого участника, поэтому действовать в таких ситуациях необходимо только общими усилиями.

1. Приветствие.
2. Представители делегаций указывают цели переговоров и главные условия.
3. Руководитель проекта дает возможность каждому сотруднику, соблюдая иерархию, высказать свое мнение и пожелания для получения наиболее выгодных условий.
4. Если заранее предусматривались отступления, то их также необходимо использовать – все средства для получения цели важны.
5. Итоги.

II. КЕЙСЫ

Кейс 1. «Поездка во Францию»

Время, необходимое для подготовки, – 20 мин., проведение переговоров – 30 мин., обсуждение и анализ результатов – 20 мин.

Инструкция менеджеру по персоналу

Вы менеджер по персоналу разветвленной сети российско-французских компаний. От вас во многом зависит и развитие фирмы, и развитие каждого из 300 человек, работающих в ней.

Вы выбили возможность недельного обучения работе с клиентом во Франции для 10 человек.

Сейчас к вам придет начальник отдела продаж, работающий около 2-х месяцев, и несколько сотрудников. За несколько минут обсуждения вам нужно решить, кто поедет во Францию. В процессе обсуждения вам нужно решить, кого вы пригласите на второй тур – личное собеседование.

У вас 5 минут, чтобы подготовиться к совещанию. Все участники знают, с какой целью их пригласили.

Инструкция первому специалисту

Вы опытный специалист. Уже год работаете в данной фирме. Недавно вы узнали, что 10 человек от фирмы могут поехать на недельное обучение во Францию. Вы справедливо полагаете, что имеете полное право оказаться в десятке.

В то же время ваш непосредственный руководитель, работающий в фирме не более 2-х месяцев, дал вам понять, что без него вы никуда не поедете. Вам это показалось попыткой заработать авторитет на вашем имени, хотя вам на самом деле все равно, кто, кроме вас, окажется в группе.

Ваша цель – попасть во Францию.

Инструкция второму специалисту

Вы работаете в данной фирме 2 месяца. Это место было вам необходимо, чтобы переждать полгода, прежде чем перейти в другую организацию с большими перспективами. Вы узнали, что сейчас 10 человек от фирмы поедут на обучение во Францию.

Вам эта поездка, да еще за счет фирмы, нужна как воздух – вы сможете завязать отношения, которые очень пригодятся в вашей будущей деятельности, а также получить сертификат. Ваши аргументы должны быть лояльными, но вескими.

Инструкция начальнику отдела продаж

Вы руководите отделом 2 месяца. Для вас очень важно поддержать свой статус в коллективе как руководителя. Сейчас вы идете на совещание к менеджеру по персоналу, на котором будет решаться, кто поедет на недельное обучение во Францию.

Эта поездка может оказаться важным подспорьем для подъема вашего авторитета в отделе, поэтому вы стремитесь попасть в число обучаемых, не теряя при этом своего лица.

Кроме того, вы стали задумываться о своей личной жизни. Среди специалистов отдела ваше внимание остановилось на одном из сотрудников. Вы бы очень хотели, чтобы этот человек поехал с вами тоже.

Инструкция специалисту

Вы работаете полгода, еще не совсем изучили порядки в данной фирме, привыкли сами за себя стоять.

На совещании будет решаться вопрос, кто поедет на недельное обучение во Францию. Вы понимаете, что сейчас все зависит от вас. Ваша задача – за несколько минут показать всем, что фирме выгодно направить именно вас.

Кейс 2. «Стол переговоров»

Команду из 2-х переговорщиков приглашают в комнату переговоров у принимающей стороны. В комнате пока никого нет. Большой прямоугольный стол на 12–14 человек стоит вдоль единственного большого окна. Дверь расположена прямо напротив середины стола.

Какие места имеет смысл выбрать для каждого из переговорной команды, если один – руководитель, второй – помощник? Ваши варианты.

Кейс 3. «Инфляция»

Ваш партнер по переговорам сообщает, что цены он поднимает на 9% от суммы предыдущего контракта, так как именно на столько за год изменился курс рубля к доллару. Как вы будете противостоять таким аргументам? (Варианты формулировок.)

Кейс 4. «Над схваткой»

Задание: Прокомментируйте действия сторон.

Перед вами стенограмма переговоров.

Начинает переговоры покупатель.

– Я бы хотел, чтобы вы скорректировали одно из условий вашего предложения. Нам нужна 90-дневная отсрочка платежа, а вы предлагаете только 30 дней.

– 30 дней – это самое большее, что мы можем предложить.

Модуль 5. Практические задания

— В таком случае мы просто не сможем принять ваше предложение. Нам будет невыгодна любая сделка, если мы не получим отсрочку на 90 дней.

— У меня просто нет полномочий, чтобы принять такое решение. 30 дней — это максимальная отсрочка, которую мы предоставляем, в какой бы стране мы ни заключали сделку.

— Позвоните в свой офис, уточните еще раз.

— В этом нет смысла. Наши внутренние правила предусматривают 10-, 20- и 30-дневную отсрочку платежа. Я предложил самые лучшие условия.

— Если это последнее ваше слово, мы вынуждены отказаться. Нам эта сделка неинтересна.

— Возможно, мне удастся устроить для вас 45-дневную отсрочку. Но это уже будет наше лучшее и окончательное условие. Никто из наших клиентов не получал такую длительную отсрочку.

— Почему вы предлагаете нам только 45 дней, когда нам нужно 90?

— Каждый из нас должен уступить в чем-то.

— То есть вы предлагаете нам компромисс?

— Да.

— Однако ваше предложение ставит нас в неравные условия. Это несправедливо, если мы уступаем 45 дней, а вы только 15. Если бы вы предложили 60-дневную отсрочку, тогда мы были бы на равных. Дайте нам 60 дней, и мы подпишем контракт.

Кейс 5. «Разработка сайта»

Студент, столкнувшись с реальной ситуацией, сконструировал данный кейс и предложил его для работы группе.

Роли

Первая сторона: Исполнитель — веб студия.

Вторая сторона: Заказчик — рекрутинговое агентство.

Ситуация

Исполнитель выполнил все этапы производства веб-сайта, для завершения проекта ему необходимо получить от исполнителя контент (материал) для заполнения сайта.

Заказчик нарушает сроки предоставления контента (материала), аргументируя это тем, что разработанный веб-сайт не соответствует

изначальным макетам, и требует от исполнителя бесплатной дополнительной переработки сайта.

Исполнитель, в свою очередь, отказывается это делать, ссылаясь на то, что сайт разработан согласно техзаданию.

Примечание: во время работы над сайтом перед последним этапом, а именно наполнением контентом (материалом), заказчик исчез на полгода и не отвечал на письма и звонки исполнителя.

Задача: разыграйте ситуацию переговоров и попытайтесь найти решение проблемы.

Цели сторон

Исполнитель: получить недостающие материалы и добиться подписания актов, закрывающих проект.

Заказчик: получить дополнительные бесплатные работы по сайту.

Состав участников

Исполнитель: директор компании, технический менеджер и руководитель проектов.

Заказчик: директор компании и учредитель компании.

Автор кейса студент З курса Бабенко Роман.

III. МИНИ-КЕЙСЫ

Форма: переговоры в парах (начальник – подчиненный).

Один из участников (начальник) получает распечатку с одной из ситуаций.

1. Новый сотрудник впервые вышел на работу в торговый зал. У вас две минуты до важного совещания. Проинструктируйте новичка, как вести себя с покупателями.
2. Вам кажется, что ваш подчиненный неточно ответил на вопросы покупателя по поводу новых поступлений товара и клиент ушел неудовлетворенным. Что вы ему об этом скажете?
3. В вашей фирме не приняты сверхурочные работы, не предусмотрена система их оплаты. Но сегодня – экстренная ситуация. Попросите вашего подчиненного оставаться после работы.
4. Ваш подчиненный расположил новую коллекцию товара в торговом зале. Как вам кажется, он сделал это бестолково и безвкусно. Сообщите ему об этом так, чтобы он сам захотел это переделать.

Модуль 5. Практические задания

5. Вам стало известно, что у вашего подчиненного только что произошла серьезная неприятность (угнали машину, поссорился с женой или начальством, сорвалась сделка, подсунули фальшивую валюту и т.д.). Что вы ему скажете?
6. Ваш подчиненный сообщил вам важную информацию, что позволило вам блеснуть на совещании у генерального директора. Выразите ему свою благодарность.
7. Вы сочли, что ваш подчиненный постоянно ходит на работу в давно вышедших из моды костюмах. Предложите ему изменить стиль одежды.
8. Ваш подчиненный опоздал на назначенную встречу с клиентом. Вы узнали об этом от недовольного клиента. Выясните, в чем дело.
9. Вы выяснили, что подчиненный неверно отгрузил продукцию клиенту и скрыл от вас это, хотя по должностной инструкции обязан был об этом сообщить. Выясните, что произошло и предложите меры, чтобы эта ситуация не повторилась в будущем.
10. Сотрудники привыкли заходить в ваш кабинет без стука и предупреждения, в том числе во время переговоров с клиентами, и отвлекают вас. Поговорите с сотрудниками, чтобы решить ситуацию.

IV. ГРУППОВАЯ ДИСКУССИЯ

«Потерпевшие кораблекрушение»

Инструкция

Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли. Ниже дан список из 14 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара.

В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы.

Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и 5 однодолларовых банкнот. Ваша

задача – классифицировать 14 нижеперечисленных предметов в соответствии с их значением для выживания.

Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значению и так далее до четырнадцатого, наименее важного для вас.

Время выполнения – 15 минут.

Список предметов:

- зеркало для бритья,
- пятигаллоновая канистра с водой,
- противомоскитная сетка,
- одна коробка с армейским рационом,
- карты Тихого океана,
- подушка (плавательное средство, санкционированное береговой охраной),
- двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси,
- маленький транзисторный радиоприемник,
- репеллент, отпугивающий акул,
- двадцать квадратных метров непрозрачного пластика,
- одна квартта пуэрториканского рома крепостью 80 градусов,
- пятнадцать футов нейлонового каната,
- две коробки шоколада,
- рыболовная снасть.

После того как завершена индивидуальная классификация, группедается 45 минут для выполнения общего задания.

Группа должна прийти к единому мнению относительно места в классификации каждого из пятнадцати предметов, прежде чем оно станет частью группового решения.

Рекомендации:

1. Избегайте защищать свои индивидуальные суждения.
2. Подходите к задаче логически.
3. Поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти.
4. Рассматривайте различие мнений как помощь, а не как помеху.

После того как группа закончила свою работу, ее необходимо познакомить с мнением экспертов.

Предметы следует расположить так:

1. Зеркало для бритья. Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

Модуль 5. Практические задания

2. Двухгаллоновая канистра нефтегазовой смеси. Важна для сигнализации. Нефтегазовая смесь может быть зажжена долларовой банкнотой и спичкой (естественно вне плота) и будет плыть по воде, привлекая спасателей.
3. Пятигаллоновая канистра с водой. Необходима для утоления жажды.
4. Одна коробка с армейским рационом. Обеспечивает основную пищу.
5. Двадцать квадратных метров непрозрачного пластика. Используется для сбора дождевой воды, обеспечивает защиту от стихий.
6. Две коробки шоколада. Резервный запас пищи.
7. Рыболовная снасть. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.
8. Пятнадцать футов нейлонового каната. Можно использовать для связывания снаряжения, чтобы оно не уплыло за борт.
9. Плавательная подушка. Если кто-то упадет за борт, она может послужить спасательным средством.
10. Реппелент, отпугивающий акул.
11. Одна кварта пуэрториканского рома крепостью 80 градусов. Используется в качестве антисептика. В других случаях имеет малую ценность.
12. Маленький транзисторный приемник. Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.
13. Карты Тихого океана бесполезны без дополнительных навигационных приборов.
14. Противомоскитная сетка. В Тихом океане нет москитов.

После того как группа познакомится со списком, составленным экспертами, начать обсуждение линии поведения отдельных участников. Обсудить, что помогло, а что мешало процессу достижения согласия? Кто проявил себя лидером? Кто участвовал, а кто нет? Кто оказывал влияние?

«Катастрофа в пустыне»

Цель – отработка навыков поведения в дискуссии, быть убедительным, изучить на конкретном материале динамику группового спора, открыть для себя традиционные ошибки, потренировать способности выделять главное и отсеивать «шелуху», видеть суще-

ственние признаки предметов, научиться осознавать стратегические цели и подчинять им тактические шаги.

Инструкция

С этого момента все вы – пассажиры авиалайнера, совершившего перелет из Европы в Центральную Африку. При полете над пустыней Сахара на борту самолета внезапно вспыхнул пожар, двигатели отказали и авиалайнер рухнул на землю. Вы чудом спаслись, но ваше местоположение неясно. Известно только, что ближайший населенный пункт находится от вас на расстоянии примерно 300 километров. Под обломками самолета вам удалось обнаружить пятнадцать предметов, которые остались неповрежденными после катастрофы.

Ваша задача – проранжировать эти предметы в соответствии с их значимостью для вашего спасения. Для этого нужно поставить цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 – у второго по значимости и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Заполняйте номерами первую колонку бланка.

Каждый работает самостоятельно в течение 15 минут.

Список предметов:

- охотничий нож,
- карманный фонарь,
- летная карта окрестностей,
- полиэтиленовый плащ,
- магнитный компас,
- переносная газовая плита с баллоном,
- охотничье ружье с боеприпасами,
- парашют красно-белого цвета,
- пачка соли,
- полтора литра воды на каждого,
- определитель съедобных животных и растений,
- солнечные очки на каждого,
- литр водки на всех,
- легкое полупальто на каждого,
- карманное зеркало.

После завершения индивидуального ранжирования группа разбивается на пары, которые в течение десяти минут ранжируют эти же предметы снова (при этом номерами заполняется второй столбик в бланке со списком предметов).

Модуль 5. Практические задания

Следующий этап игры – общегрупповое обсуждение с целью прийти к общему мнению относительно порядка расположения предметов, на которое выделяется не менее тридцати минут.

Оценивается степень сформированности умений организовывать дискуссию, планировать свою деятельность, идти на компромиссы, слушать друг друга, аргументированно доказывать свою точку зрения, владеть собой.

Уточняющие вопросы:

- Что вызвало твою удовлетворенность (неудовлетворенность)?
- Была ли выработана общая стратегия спасения?
- Что тебе помешало принять активное участие в обсуждении?
- Ты не согласен с принятым решением?
- Почему тебе не удалось отстоять свое мнение?
- Кто в наибольшей степени повлиял на исход группового решения, то есть по сути дела оказался лидером, сумевшим привести за собой группу?
- Что именно в поведении лидера позволило ему заставить прислушаться к себе?
- На какой стадии появился лидер?
- Какими способами другие участники добивались согласия с их мнениями?
- Какие способы поведения оказались наименее результативными?
- Какие только мешали общей работе?
- Как следовало бы построить дискуссию, чтобы наиболее быстро способом достигнуть общего мнения и не ущемить права всех участников?

Ответы

Вариант «Ждать спасателей»

- Полтора литра воды на каждого. В пустыне необходима для утоления жажды.
- Карманное зеркало. Важно для сигнализации воздушным спасателям.
- Легкое полупальто на каждого. Прикроет от палящего солнца днем и от ночной прохлады.
- Карманный фонарь. Также средство сигнализации летчикам ночью.
- Парашют красно-белого цвета. И средство прикрытия от солнца, и сигнал спасателям.

- Охотничий нож. Оружие для добычи пропитания.
- Полиэтиленовый плащ. Средство для сбора дождевой воды и росы.
- Охотниче ружье с боеприпасами. Может использоваться для охоты и для подачи звукового сигнала.
- Солнечные очки на каждого. Помогут защитить глаза от блеска песка и солнечных лучей.
- Переносная газовая плита с баллоном. Поскольку двигаться не придется, может пригодиться для приготовления пищи.
- Магнитный компас. Большого значения не имеет, так как нет необходимости определять направление движения.
- Летная карта окрестностей. Не нужна, так как куда важнее знать, где находятся спасатели, чем определять свое местонахождение.
- Определитель съедобных животных и растений. В пустыне нет большого разнообразия животного и растительного мира.
- Литр водки на всех. Допустимо использовать в качестве антисептика для обеззараживания при любых травмах. В других случаях имеет малую ценность, поскольку при употреблении внутрь может вызвать обезвоживание организма.
- Пачка соли. Значимости практически не имеет.

Вариант «Двигаться к людям»

- Полтора литра воды на каждого.
- Пачка соли.
- Магнитный компас.
- Летная карта окрестностей.
- Легкое полупальто на каждого.
- Солнечные очки на каждого.
- Литр водки на всех.
- Карманный фонарь.
- Полиэтиленовый плащ.
- Охотничий нож.
- Охотниче ружье с боеприпасами.
- Карманное зеркало.
- Определитель съедобных животных и растений.
- Парашют красно-белого цвета.
- Переносная газовая плита с баллоном.

V. УПРАЖНЕНИЯ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИКИ НЛП В ПЕРЕГОВОРАХ¹

«Работа над ошибками»

1. Определите для себя несколько жизненных контекстов, в которых вам приходится вести переговоры.
2. Мысленно проиграйте переговорные ситуации и выпишите повторяющиеся ошибки, которые вы, как вам кажется, совершили два и более раза (в одном переговорном процессе или нескольких).
3. По каждой из выписанных ошибок дайте себе совет, как действовать в будущем.

«Переговоры или Шантаж»

1. Выберите переговорную ситуацию из своего прошлого, результат которой вас не устроил.
2. Вспомните, была ли у вас возможность:
 - прервать переговоры,
 - отложить переговоры,
 - высказать свое мнение.
3. Вспомните, была ли возможность у вашего оппонента:
 - прервать переговоры,
 - отложить переговоры,
 - высказать свое мнение.
4. Какое наилучшее решение могло бы быть для вас в этих переговорах?
5. Какое наилучшее решение могло бы быть для вашего оппонента в этих переговорах?

«Планирование переговоров»

1. Обдумайте переговорную ситуацию, предстоящую вам в ближайшем времени. Только одну.
2. Выпишите разные варианты того, как вы можете привести эти переговоры к шантажу (потерей чего значимого для оппонента вы можете ему угрожать).
3. Выпишите, как ваш оппонент может угрожать вам.
4. Запланируйте, как можно привести эту ситуацию к взаимо выгодному решению.

¹ Пелехатый М.М. НЛП в переговорах // М.М. Пелехатый, Ю.А. Чихчурин, В.В. Габов, А.В. Васенов. – М.: «Твои книги», 2013. – 128 с.

«Мое слабое место»

1. Вспомните переговоры, в которых вы участвовали и, с вашей точки зрения, потерпели поражение.
2. Что сделал ваш оппонент для того, чтобы добиться более выгодных для себя условий:
 - a) настаивал на своем до победного конца,
 - b) указал на объективные нормы, правила, стандарты,
 - c) заморочил голову комплиментами и вы уступили.
3. Дайте себе совет, как действовать в будущем.

«Мое оружие»

1. Вспомните переговоры, в которых вы участвовали и в которых, с вашей точки зрения, вы добились желаемой цели (и даже больше).
2. Что вы сделали для того, чтобы добиться более выгодных для себя условий:
 - a) настаивали на своем до победного конца,
 - b) указали на объективные нормы, правила, стандарты,
 - c) заморочили голову комплиментами и вам уступили.
3. Похвалите себя и подумайте о том, в каких еще ситуациях этот способ поведения может сработать.

«Моя цель»

1. Обдумайте переговорную ситуацию, предстоящую вам в ближайшем времени.
2. Выпишите самый лучший вариант разрешения ситуации:
 - проверьте, чтобы этот вариант был сформулирован без частицы «не»;
 - убедитесь, что вы и ваш оппонент можете влиять на этот параметр переговоров (вы уполномочены вести переговоры, и человек может и способен принять нужное решение);
 - отметьте, что вы будете слышать, видеть, чувствовать, когда этот результат будет реализовываться;
 - ответьте на вопрос: «Что хорошего в том, если этот результат не будет достигнут?» (не менее трех ответов);
 - где, когда, с кем нужно провести эти переговоры для достижения нужного результата;
 - какие знания, аргументы, внутренние ресурсы вам понадобятся для проведения этих переговоров;

Модуль 5. Практические задания

- записывайте аргументы в виде списка: «Почему со мной можно и нужно согласиться?»;
 - что вы сделаете прямо сейчас, чтобы эти переговоры состоялись (определить только первый шаг).
3. Отвлекитесь на 15–20 минут. Затем перечитайте свои ответы. Если во время чтения появляются какие-то идеи, как сделать какие-то пункты более убедительными, — исправьте.

«Диверсификация целей»

1. Подумайте о переговорах, которые вам предстоят в ближайшем будущем.
2. Выпишите вверху листа все самые лучшие варианты развития событий, которые возможны и наиболее выгодны для вас.
3. Запишите самой нижней строчкой на листе свою цель-минимум. Цель, *недостижение* которой делает переговоры *невыгодными*, проваленными, и исполнение обязательств неинтересными.
4. На оставшейся части листа напишите все возможные варианты между максимумом и минимумом, устраивающие вас.
5. Подберите для каждой из целей по пять аргументов «за».
6. Предположите, какие аргументы может использовать ваш оппонент «против» — тоже по пять.
7. Прочитайте получившийся список целей, аргументов к ним и возможных возражений.
8. Отметьте наиболее реализуемые.

V. МИНИ-УПРАЖНЕНИЯ

«Телефонный разговор»

- Добрый день, компания «Х», мы продаем картриджи к оргтехнике, которые отличаются повышенной надежностью, ресурсом и качеством сборки.
- Спасибо что позвонили, мы не рассматриваем сейчас подобные предложения.
- Почему?
- Распоряжение руководителя.
- Я могу вам позвонить через месяц?
- Звоните...

Задание

1. Назовите ошибки.
2. Переведите на язык сопротивлений и возражений.
3. Снимите возражения по схеме (см. рис. 12).



Рисунок 12. Схема, используемая для снятия возражений

VI. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Продемонстрируйте техники вопросов для прояснения потребностей, задач и интересов партнера по переговорам в конкретной переговорной ситуации.
2. Продемонстрируйте техники цитирования и перефразирования для прояснения потребностей, задач и интересов партнера по переговорам в конкретной переговорной ситуации
3. Продемонстрируйте технику совместного творческого поиска решений: «Мозговой штурм», «Согласование различных интересов» в конкретной переговорной ситуации с выбранным партнером.
4. Продемонстрируйте технику «Согласование различных интересов» по Р. Фишеру для поиска взаимоприемлемого решения совместно с партнером по переговорам.
5. Придумайте и разыграйте с партнером переговорную ситуацию, в которой последовательно можно выделить все этапы переговорного процесса в ситуации персональной продажи продукта / услуги.

Модуль 5. Практические задания

6. Придумайте и разыграйте с партнером переговорную ситуацию, в которой последовательно можно выделить все этапы переговорного процесса, направленного на выработку взаимоприемлемого решения.
7. Продемонстрируйте технику завершения сделки «Допущенная сделка» для конкретной переговорной ситуации.
8. Продемонстрируйте технику завершения сделки «Ускорение принятия решения» для конкретной переговорной ситуации.
9. Продемонстрируйте противостояние манипуляции в конкретной переговорной ситуации.
10. Продемонстрируйте противостояние манипуляции в конкретной переговорной ситуации с помощью техник «психологического самбо» Е.В. Сидоренко.
11. Продемонстрируйте противостояние манипуляции в конкретной переговорной ситуации с помощью техники информационного диалога и конструктивной критики по Е.В. Сидоренко.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Анцупов А.Я.* Конфликтология в схемах и комментариях. Основные стратегии поведения в конфликте (по К. Томасу). – 2-е изд., перераб. – СПб.: Питер, 2009. – 304 с.
 2. *Анцупов А.Я., Леонов Н.И.* Хрестоматия по конфликтологии. – Москва: Московский психолого-социальный институт, 2004. – 161 с.
 3. *Доценко Е.Л.* Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. – М.: Чоро, 1997, 2000; СПб.: Речь, 2003. – 250 с.
 4. *Дэн Д.* Преодоление разногласий. – СПб.: Ин-т личности; Ленато; Палантир, 1994. – 138 с.
 5. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии. – 3-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
 6. *Завьялова Ж.В.* Психологический тренинг: методические материалы для практикующего бизнес-тренера. Ролевые и деловые игры. Мозговой штурм. Метод кейсов. Модерация и фасилитация. – СПб.: Речь, 2006. – 134 с.
 7. *Корэн Л., Гудмэн П.* Искусство торговаться, или Все о переговорах / Пер. с англ. – Мн.: СП «Эф-Эй-Би», 1995. – 160 с.
 8. *Коэн С.* Искусство переговоров для менеджеров / Пер. с англ. А. Успенского. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – С.42–65.
 9. *Леонтьев А.А.* Психология общения. – М.: Смысл, Академия, 2008. – 368 с.
 10. *Логачев С.* 101 совет по переговорам. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2012. – 135 с.
 11. *Мастенбрюк В.* Переговоры. – Калуга: Калужский институт социологии, 1993. – 175 с.
 12. *Редлих А., Миронова Е.* Модерация конфликтов в организации. – СПб.: Речь, 2011. – 240 с.
 13. *Самохвалова А.Г.* Деловое общение: секреты деловых коммуникаций: уч. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Речь, 2012. – 334 с.
-

Литература

14. Сидоренко Е.В. Личностное влияние и противостояние чужому влиянию // Психология влияния: Хрестоматия / Сост. А.В. Морозов. – СПб.: Питер, 2001. – С.30–45.
15. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. – СПб.: Речь, 2001. – С.109–125.
16. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2004. – 208 с.
17. Фишер Р. Путь к согласию, или Переговоры без поражения / Пер. с англ. – М.: Наука, 1992. – 158 с.
18. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / Пер. с англ. – М.: Наука, 1992. – С. 2–50.
19. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры по-гарвардски. – М.: Эксмо, 2005. – 354 с.
20. Фопель К. Эффективный воркшоп. Динамическое обучение / Пер. с нем. – М.: Генезис, 2003. – 368 с.
21. Ханс К. Добивайтесь своего – это успех на переговорах. – М.: Книга, 1998. – 365 с.
22. Юри У. Переговоры в трудных ситуациях. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 192 с.
23. Юри У. Преодолевая НЕТ, или Переговоры с трудными людьми. – М.: Эксмо, 2008. – 240 с.

Дополнительная литература

1. Адлер Б. Переговоры по-детски / Пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2008. – 232 с.
2. Аронсон Э., Пратканис Э.Р. Эпоха пропаганды: Механизмы убеждения, повседневное использование и злоупотребление. – СПб.: Прайм-ЕвроЗнак, 2003. – 384 с.
3. Белланже Л. Переговоры / Пер. с фр. – 5-е изд. – СПб.: Нева, 2002. – 122 с.
4. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения: тайны эффективного взаимодействия. – СПб.: Прайм-ЕвроЗнак; 2003. – 320 с.
5. Горанчук В.В. Психология делового общения и взаимодействия и управлеченческих воздействий: учеб. пособие. – М.: Нева, Олма-Пресс, 2003. – 280 с.
6. Гулевич О.А. Убеждающая коммуникация: учеб. пособие. – М.: Рос. психол. о-во, 1999. – 79 с.

7. *Джейм М., Джонгвард Д.* Рожденные выигрывать: трансакционный анализ с гештальтупражнениями. – М.: Прогресс, 1993. – 250 с.
8. *Джерелиевская М.Л.* Установки коммуникативного поведения: учеб. пособие. – М.: Смысл, 2000. – 300 с.
9. *Добрович А.А.* Общение: наука и искусство. – М.: Яузा, 1989. – 300 с.
10. *Меграбян А.* Психодиагностика невербального поведения. – СПб.: Речь, 2001. – 253 с.
11. *Плигин А., Герасимов А.* Руководство к курсу НЛП практик. – М.: КСП, 2000. – 520 с.
12. *Цепцов В.А.* Психология общения для менеджеров: руководство по ведению переговоров. – М.: ПЕР СЭ, 2001. – 175 с.
13. *Чалдини Р.* Психология влияния / Пер. с англ. – 3-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 2000. – С. 34–111.
14. *Шиффман С.* Техники холодных звонков. – М.: HIPPO, 2004. – 128 с.
15. *Шнаппауф Р.* Практика продаж. – М.: Интерэксперт, 2003. – 670 с.
16. *Экман П.* Психология лжи / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 267 с.
17. *Эрнст О.* Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. – М.: Экономика, 1988. – 220 с.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 3 |
| Модуль 1. Теория и практика переговорного процесса | 6 |
| Модуль 2. Техники переговорной практики..... | 20 |
| Модуль 3. Тактики ведения переговоров в условиях конфронтации | 35 |
| Модуль 4. Стратегии прорыва в переговорах | 40 |
| Модуль 5. Практические задания | 46 |
| Литература | 70 |