

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ
« САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ
им. проф. М.А.БОНЧ-БРУЕВИЧА»

В.Л.Гайда, И.Ю.Хитрина

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ И ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Учебное пособие для лабораторных и практических занятий

СПбГУТ
Санкт-Петербург
2018

УДК 658.014

Рекомендовано к печати

Редакционно-издательским советом СПбГУТ

Гайда В.Л., Хитрина И.Ю.

Управление конфликтом и деловые переговоры: учебное пособие для лабораторных и практических занятий. Часть 2. /В.Л.Гайда, И.Ю.Хитрина; СПбГУТ, 2018.

Настоящее учебное пособие предназначено для студентов-бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент в электронном бизнесе» (38.03.02) и «Бизнес-информатика» (38.03.05), и включает в себя два раздела. Первый раздел посвящен деловым коммуникациям и вопросам, раскрывающим сущность конфликта, его основные компоненты, динамику и специфику управления конфликтом. Раздел включает в себя упражнения для лабораторных и практических занятий. Второй раздел посвящен деловым переговорам и включает ролевые и деловые игры, используемые на лабораторных занятиях для отработки навыков подготовки и ведения переговоров. Поскольку переговоры как метод разрешения конфликта может осуществляться непосредственно участниками конфликтного взаимодействия и с помощью третьих лиц, во второй части пособия имеются упражнения по отработке навыков медиации как разновидности переговоров, направленных на разрешение конфликта с участием третьей, нейтральной стороны. Особое внимание уделяется подготовке к переговорам.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И КОНФЛИКТЫ.....	5
Тема 1. Деловые коммуникации.....	5
1.1. Активное слушание	7
1.2. Ролевые игры для овладения навыками делового общения.....	9
1.3. Транзактный анализ.....	14
Тема 2: Конфликты и их типология.....	21
2.1. Виды конфликтов в организации.....	21
2.2. Анализ источников конфликтных ситуаций.....	24
Тема 3: Управление конфликтом. Разрешение конфликтных ситуаций. ...	29
3.1. Ролевая игра на командные переговоры «НОВЫЙ ГРУЗОВИК».....	30
Раздел 2. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.....	34
Тема 4. Деловые переговоры. Роль и методы посредничества.....	34
4.1. Деловая игра на столкновение интересов МИРОВОЙ БАНК	36
4.2. Деловые игры с экономическим контекстом.....	38
4.3. Деловая игра на интегративные переговоры «ПОЛИТИЧЕСКОЕ РАВНОВЕСИЕ».....	49
4.4. Роль и методы посредничества.....	51
Тема 5. Стратегии и тактики ведения переговоров.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	70
СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ	71

ВВЕДЕНИЕ

Мы живем в мире конфликтов. Каждый день мы наблюдаем множество конфликтных ситуаций, в которые можем быть включены сами, или они касаются наших коллег или близких. Конфликты возникают порой вследствие действительно веских причин, но иногда источники их легко устранимы. Как бы ни были значимы причины конфликтов, большинство из них может быть урегулировано. Как утверждают психологи Хелена Корнелиус и Шоанна Фэйр: «Выиграть может каждый» [11]. Выигрыш в конфликте означает удовлетворение интересов сторон. Чаще всего интересы участников различны. Например, один из них может стремиться получить материальную выгоду, а другой – построить долгосрочные отношения. В этом случае в процессе переговоров участники могут найти взаимовыгодное решение, обеспечив материальную выгоду для одной из сторон и гарантию долгосрочных отношений для другой.

Тем не менее, конфликты сопровождают нас постоянно. Некоторые из них приводят к разрушению отношений и организаций. Другие, высвечивая существующие проблемы, способствуют их разрешению и развитию организаций (отношений).

Современный специалист в области управления не может обойтись в своей практической деятельности без навыков управления конфликтом и ведения деловых переговоров. Овладение конфликтологической компетентностью требует не только теоретических знаний, но и опыта и тренировки.

Настоящее учебное пособие включает в себя материалы для проведения лабораторных и практических занятий по курсу «Управление конфликтом и деловые переговоры». Пособие может быть также использовано для самостоятельного овладения данным курсом. Теоретические вопросы управления конфликтом и ведения деловых переговоров изложены в части 1 нашего учебного пособия «Управление конфликтом и деловые переговоры». Настоящее пособие ориентировано на практическое овладение умениями и навыками управления конфликтом и проведения деловых переговоров.

Приведенные в работе игры и упражнения разработаны нами совместно с Котовым В.И. либо переработаны на основе изучения литературных источников применительно к специфике преподавания курса для студентов факультета ЦЭУБИ.

Учебное пособие разбито на темы, соответствующие разделам учебного плана.

РАЗДЕЛ 1. ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ И КОНФЛИКТЫ.

Тема 1. Деловые коммуникации.

Не секрет, что большое количество конфликтов в деловой сфере возникает во время общения или совместной деятельности. Риск быть неправильно понятым сохраняется в большинстве ситуаций, где партнеры незнакомы друг с другом. На удивление, хорошее знакомство и даже близость не защищает от ошибок коммуникации. В одной из супружеских консультаций в ситуации развода супруг заявил, что уходит от жены после пятнадцати лет совместной жизни из-за того, что она так и не научилась готовить борщ. В ответ на ее вопрос: «Почему же ты не сказал об этом раньше?», - супруг ответил: «Я думал, ты сама догадаешься!»

То, что нам кажется очевидным, далеко не очевидно для других.

Для того, чтобы тебя поняли и услышали, необходимо ясно и однозначно сообщать об этом партнеру. Ясность определяется тем, что и сколько надо сказать, пониманием адресата сообщения и выбором нужного места и времени для своего сообщения. То, что требуется сказать, должно обладать пользой для того, кто слушает. Объем сообщения должен быть достаточным для понимания и не содержать ничего лишнего. Необходимо принимать в расчет особенности тех, к кому обращена речь. Сообщение должно быть своевременным, т.е. необходимо выбрать подходящий момент, когда у партнера есть время и возможность выслушать обращенные к нему слова.

Время + место + объем и ясность сообщения + своевременность + готовность слушать + возможность понимать + полезность = составляющие коммуникации.

Наиболее эффективной моделью деловых коммуникаций представляется партнерская беседа. Партнеры – это равные участники общения, а, следовательно, обмен информацией между ними происходит на основе уважения к личности и интересам друг друга. С партнером мы сотрудничаем, а значит, ценим его умения, способности, вклад в общее дело. Мы испытываем к нему интерес, его потребности важны для нас, мы заинтересованы в том, чтобы коммуникация между нами была ясной и понятной. Результатом партнерской беседы становится согласование точек зрения, договоренность по существу.

«Партнерским, или субъект-субъектным, общением,- по определению Н.Ю.Хрящевой, - является такое, при котором учитываются интересы других участников взаимодействия, а также их чувства, эмоции, переживания, признается ценность личности другого человека» (18, с.12).

Партнерская беседа включает четыре основных этапа

ЭТАПЫ ПАРТНЕРСКОЙ БЕСЕДЫ

1. УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА – создание и поддержание такой психологической атмосферы, которая позволяет людям, участвующим в общении, чувствовать себя комфортно.

Чтобы достичь этой цели:

- ◆ Удерживайте взгляд на лице партнера.
- ◆ Обращайтесь по имени (так как он сам себя назвал).
- ◆ Подстраивайтесь под человека (к его темпу и громкости речи, эмоциональному состоянию)
- ◆ Говорите «на одном языке», т.е. применяйте в речи его терминологию, его высказывания: «Вы говорите... Таким образом, мы можем прийти к общему мнению».
- ◆ Проявляйте интерес к человеку, его взглядам и убеждениям. Начинайте говорить со слов: «Да. И поэтому...»

2. СБОР ИНФОРМАЦИИ, ОРИЕНТАЦИЯ В ТОЧКЕ ЗРЕНИЯ ПАРТНЕРА, ЕГО ПОТРЕБНОСТЯХ И ЗАПРОСАХ

- ◆ Задавайте вопросы. Начинайте с вопросительных слов: «Что? Когда? Зачем?»
- ◆ Слушайте не перебивая. В то же время сопровождайте его речь реакциями: кивок головой, поддакивание, используйте междометия «Ну, ну», «Да, да», «Вот-вот» и пр.
- ◆ Демонстрируйте интерес к высказываниям. Уместны реплики: «Вот как...», «Что вы говорите...»
- ◆ Используйте техники активного слушания.

3. ИЗЛОЖЕНИЕ СВОЕГО ВЗГЛЯДА, СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ

- ◆ Представляйте пользу и выгоду своего предложения с опорой на слова собеседника.
- ◆ Аргументируйте с учетом потребностей и интересов конкретного человека
- ◆ Используйте Я-сообщения, излагая собственное мнение.

- ♦ Говорите только по существу.

4. ЗАВЕРШЕНИЕ ДИАЛОГА, КОНТРОЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

- ♦ Подведите итоги. Обобщите то, о чем вы договорились и выясните, правильно ли вы поняли друг друга, удовлетворен ли собеседник.
- ♦ Убедитесь в достижении согласия и уточните порядок исполнения договоренностей.
- ♦ Уточните, что будет являться результатом, и как будет контролироваться выполнение договоренностей.

1.1.Активное слушание

Одним из основных умений, необходимых для деловой коммуникации, является умение слушать. Слушать можно пассивно, молча, не участвуя в беседе, а можно активно.

Активное слушание предполагает участие в коммуникации с помощью вопросов, эмоциональных реплик, попыток продемонстрировать свое понимание услышанного сообщения.

Активное слушание включает использование таких приемов, как перефразирование, резюмирование (обобщение), отражение чувств. Все три приема можно объединить одним понятием – вербализация. Вербализовать (verbaliser – франц.) означает облекать в слова.

Вербализация – это вербальное (словесное) описание чувств, мыслей, поведения.

ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ И РЕЗЮМИРОВАНИЕ

Пример перефразирования:

Руководитель: «В вашем вчерашнем докладе не прозвучали причины создавшейся конфликтной ситуации между отделами».

Перефразирование подчиненного: «То есть вы хотите сказать, что в докладе отсутствует анализ истоков конфликта между нашими отделами».

СТРУКТУРА ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЯ

Ответственность за высказывание возлагается на партнера	Формулирование содержания высказывания
<i>Вы говорите, что...</i>	Пересказ своими словами сути высказывания.

<p><i>Если я вас правильно понял...</i></p> <p><i>То есть вы хотите сказать, что...</i></p> <p><i>Содержание вашего заказа таково...</i></p> <p><i>То есть,...</i></p> <p><i>Значит...</i></p>	<p>На этом этапе необходимо полностью избавиться от собственных эмоций, оценок, отложить их на потом.</p> <p>Дождитесь от собеседника подтверждения, что вы его поняли правильно, или перефразируйте еще раз до полного понимания.</p>
--	--

Упражнение 1.

Используйте технику перефразирования, потренируйтесь в применении этой техники на своих примерах.

Ваши примеры:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

РЕЗЮМИРОВАНИЕ

Резюмирование – это обобщение сути высказывания партнера, как правило, содержащее интерпретацию того, что партнер имел в виду, но не сказал, или вывод из слов партнера

Пример резюмирования:

Заказчик: «И вы еще смеее говорить, что в том, что произошло, виноваты обстоятельства?»

Резюмирование поставщика: «Из ваших слов следует, что ответственность за срыв сроков лежит исключительно на нас».

Типичные формулировки:

Таким образом, вы считаете...

Вы говорите о ...

Вы имеете в виду ...

Примеры резюмирующих предложений:

Это может породить для вас новые проблемы.

То есть, реже на других предприятиях, чаще на вашем.

То есть важнее всего в первую очередь оборудовать отдел сбыта.

Упражнение 2.

Используйте технику резюмирования, потренируйтесь в применении этой техники на своих примерах.

Ваши примеры:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Вопросы для закрепления:

1. Что дает использование перефразирования и резюмирования тому, кто его использует? А его партнеру?
2. С какими трудностями вы встретились, выполняя упражнение?
3. **Что нужно учитывать, используя техники вербализации?**

1.2. Ролевые игры для овладения навыками делового общения

Ролевая игра – это моделирование участниками группы конкретной ситуации межличностного взаимодействия с заранее распределенными ролями. Цель ролевой игры - овладение компетенциями, соответствующими теме практического занятия. Ролевая игра проводится в небольших группах (2-5 участников).

Методика проведения ролевой игры

1. Ведущий описывает цели занятия, ситуацию межличностного взаимодействия, задание для участников и схему обсуждения, называет ролевые позиции основных участников. Описание ситуации может быть представлено письменно (на заранее подготовленных карточках).
2. Студентам предлагается принять участие в ролевой игре, заняв по желанию названные ролевые позиции. В некоторых случаях возможна смена ролей.

3. Участникам ролевой игры ставится цель ролевого взаимодействия. Например, у одного из участников может быть скрытая мотивация (интерес, желание, побуждение, о которых он не сообщает партнеру открыто), обуславливающая его поведение в ситуации межличностного взаимодействия. Целью другого участника в этом случае может служить необходимость понять эту скрытую мотивацию партнера и оказать влияние на его поведение.
4. При этом одному или всем участникам может быть описана устно или дана в письменном виде (на карточках) легенда, описывающая предысторию и мотивы его поведения.
5. Остальные члены группы выполняют роли наблюдателей и получают отдельное задание. Это может быть перечень вопросов для наблюдателей или схема наблюдения.
6. После соответствующей подготовки участники ролевой игры разыгрывают ситуацию перед группой. Взаимодействие участников игры может быть записано на видеокамеру для последующего просмотра и анализа результатов.
7. По окончании ролевой игры наблюдателям предлагается проанализировать ход ролевой игры и выполнить задания, ответив на вопросы, соответствующие теме занятия.
8. Если использовалась видеозапись, для анализа ролевой игры может быть использован просмотр фрагментов с целью подкрепить высказанные комментарии. При просмотре видеозаписи акцент следует делать на отличительных особенностях вербального и невербального поведения участников и использовании ими осваиваемых навыков.

Ролевая игра на передачу информации.

Известно, что при передаче информации через пять звеньев остается не более 15% первоначального текста.

Описание игры. В игре участвуют 4-5 человек, которые выходят из аудитории и по очереди, согласно описанию ситуации и инструкции, возвращаются в аудиторию, чтобы передать информацию следующему участнику. Таким образом, одновременно в аудитории оказываются двое из участников ролевой игры, один из которых пересказывает текст другому. Выполнившие задание участники остаются в аудитории. Первый участник может прочитать текст статьи самостоятельно, либо это делает ведущий в

присутствии наблюдателей, имитируя ситуацию семинара, на котором первый участник получает информацию.

Инструкция участникам.

Вы являетесь членами одного из отделов крупной организации, в которой большое внимание уделяется вопросам здоровья сотрудников. Время от времени в организации проводятся семинары по здоровому питанию, безопасности и т.п. Один из вас – руководитель отдела, Сергей Петрович, побывал на одном из таких семинаров, где был ознакомлен с текстом статьи Ирины Лапшиной. Статья вам понравилась, и вы решили ознакомить с ее содержанием своих сотрудников. Вы вызвали своего заместителя, чтобы пересказать ему статью. Заместитель, Степан Лукич – человек ответственный, в его функции входит много вопросов, но он человек дисциплинированный и на просьбу ознакомить с содержанием текста работников отдела, согласился это сделать. Степан Лукич решил пересказать содержание статьи секретарю отдела, Наталье Алексеевне, которая занимается, в том числе, и вопросами обеспечения сотрудников отдела водой и продуктами для кофе-пауз. Наталья Алексеевна обеспокоена тем, что сообщение может повлиять на ее работу. Поскольку Степан Лукич попросил ее рассказать о содержании статьи другим сотрудникам, а ее вызвали на совещание, она просит это сделать свою коллегу, Светлану Семеновну, предварительно пересказав ей содержание статьи. Светлана Семеновна, наконец, рассказывает статью сотрудникам отдела.

Текст статьи Ирины Лапшиной приведен в ПРИЛОЖЕНИИ 1. Вместо данного текста могут быть использованы другие материалы. Например, текст условного приказа по предприятию.

Общая схема проведения обсуждения

1. Ведущий зачитывает исходный текст и вместе с группой анализирует конечный результат. Например, можно условно в процентах высчитать количество сохранившейся информации.
2. Какие выводы позволяет сделать разыгранная ролевая игра?
3. Как ролевая позиция участников игры влияет на процесс передачи информации?
4. Какие обстоятельства повлияли на процесс передачи информации?
5. Какими приемами пользовались и могли бы воспользоваться участники для более точной передачи информации?

Рольевые игры со скрытым мотивом

Данный тип ролевой игры может использоваться для отработки навыков активного слушания. Помимо перефразирования и резюмирования (см. стр. 7,8 настоящего пособия) студенты могут использовать технику формулирования вопросов.

Целью применения техники формулирования вопросов является получение информации для лучшего понимания партнера.

В ролевой игре со скрытым мотивом участвуют два человека, каждый из которых получает инструкцию, описывающую его роль и мотивацию. Ход ролевой игры может быть записан на видео. Просмотр видеозаписей в этом случае используется для анализа эффективности выявления скрытой мотивации партнера и применения техник активного слушания.

Техника формулирования вопросов

Тип вопроса	Чего можно достичь?	Примеры вопросов
<i>В начале беседы (переговоров)</i>		
ОТКРЫТЫЙ ВОПРОС- <i>предполагает развернутый ответ.</i> Формулируется с помощью вопросительных слов: Что?, Где?, Когда?, Для чего?, В связи с чем? и т.д.	<ul style="list-style-type: none">- Овладеть и удерживать инициативу- Получить максимум информации- «Разговорить» партнера- Убедить партнера	<ul style="list-style-type: none">- На какие факты нам следует обратить внимание?- Что следует предпринять для устранения недоразумений?- Какого результата вы ожидаете от переговоров?- Что вы имеете в виду, когда говорите о...?
<i>В начале последней трети беседы (переговоров)</i>		
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ – в формулировке вопроса содержатся варианты ответа. Формулируется с помощью перечисления и разделительных союзов "или", "либо".	<ul style="list-style-type: none">◆ Перевести беседу в новое русло◆ Добиться большей определенности◆ Предоставить выбор из заготовленных альтернатив	<ul style="list-style-type: none">- Вы предпочитаете начать исследование в этом квартале или в следующем?- Вы оттягиваете принятие решения, потому что вас не устраивают условия или хотели бы еще раз все взвесить?

<i>В конце беседы (переговоров)</i>		
ЗАКРЫТЫЙ ВОПРОС <i>предполагает однозначный ответ</i> Формулируется с помощью интонации и вопросительных слов.	- Добиться определенности от партнера - Проверить собственную гипотезу - Уточнить слова партнера - Зафиксировать ответственность	- Ты согласен участвовать в этом проекте? - Сколько времени вам понадобится, чтобы подготовить ответ? - Мы договорились?

Пример ролевой игры: «В департаменте финансов»

В игре принимают участие руководитель департамента финансов и руководитель одного из отделов этого департамента коммерческой организации.

Инструкция для руководителя отдела: Вы руководитель отдела и приходите к руководителю департамента с жалобой на усталость и потерю мотивации, да и семья не одобряет ваши постоянные задержки на работе. Руководитель департамента в свое время «сагитировал» вас возглавить отдел, обещал помощь и поддержку, но не оказывает ее, говорит: «Ты умный, сам справишься». **Ваш мотив (скрытый):** Вы хотите получить оценку и одобрение вашей работы и инициативы. Если не помощь реальными делами, то хотя бы похвалу за хорошую работу.

Инструкция для руководителя департамента: Вы руководитель достаточно большого департамента. В свое время вы убедили сотрудника возглавить отдел, надеясь, что он закроет одно из достаточно проблематичных направлений работы. На ваш взгляд, он хорошо справляется с возложенными на него обязанностями. Вы довольны тем, как он работает, и не хотите искать ему замену. Ваша задача в диалоге с руководителем отдела понять его скрытый мотив и убедить продолжить работу в качестве руководителя отдела.

Пример ролевой игры 2: «Встреча с профсоюзным лидером».

Основные действующие лица – руководитель предприятия и профсоюзный лидер.

Инструкция для руководителя предприятия: Вы – руководитель предприятия (фирмы). К вам на прием приходит профсоюзный лидер. Вы

знаете, что он будет просить увеличения материальной помощи для работы профсоюзной организации. Вы отказываете, ссылаясь на предстоящий (через два года) юбилей предприятия, который потребует значительных затрат на организацию торжественных мероприятий, выплату премий передовикам и прочее. **Ваш мотив (скрытый):** Вы боитесь, что претензии профсоюза будут расти; есть подозрение, что профком тратит деньги неразумно, и вы готовы обсудить это с председателем.

Инструкция для профсоюзного лидера: Вы не первый год возглавляете профсоюзную организацию предприятия. До сих пор вам легко удавалось договариваться с руководителем предприятия по всем вопросам. Вы догадываетесь, что сегодня это будет сделать непросто. Ваша задача – понять, что беспокоит руководителя предприятия и добиться увеличения материальной помощи для работы профсоюзной организации.

Общая схема проведения обсуждения:

- Удалось ли участнику, получившему задание, понять мотивацию партнера? Что способствовало и что мешало выполнению задания?
- Какие техники активного слушания использовал партнер для выявления скрытой мотивации?
- По каким поведенческим признакам можно понять мотивы партнера?
- Насколько успешным был выбор ответного поведения или способа воздействия на партнера с точки зрения его мотивации?
- Какие другие способы воздействия можно было бы использовать?
- Какие выводы позволяет сделать разыгранная ролевая игра?

В книге Е.В. Сидоренко «Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии» можно найти как дополнительные материалы по техникам активного слушания, так и другие варианты ролевых игр на выявление скрытой мотивации [24].

Хорошим источником ролевых игр является книга Дэвида Турнера «Ролевые игры. Практическое руководство». [27].

1.3. Транзактный анализ.

Теория транзактного анализа была разработана Эриком Берном в 60-х гг. двадцатого века и до сих пор с успехом применяется для анализа межличностного взаимодействия. Теория транзактного анализа (ТА) может быть использована как для прогнозирования конфликтов, так и для анализа межличностного взаимодействия во время переговоров.

Центральной категорией ТА является транзакция – единица взаимодействия партнеров, включающая действие одного из партнеров в адрес другого и ответную реакцию второго партнера, сопровождающиеся заданием их позиций. К трем основным позициям взаимодействия Эрик Берн отнес позиции Родителя (Р), Взрослого (В) и Ребенка, или Дитя, (Д), соответствующие трем аналогичным Я-состояниям человека.

Позиция «ребенка» – нуждающаяся в руководстве, несамостоятельная, импульсивная. «Ребенок» ориентируется на принцип удовольствия. Его характеризует безответственность, беспечность, сиюминутность. «Дитя» легко пугается, но может быть необдуманно храбрым, доверчивым. «Ребенок» – самая спонтанная и творческая позиция: шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы, подчиняется, извиняется в ответ на замечания. Это эмоциональное начало в человеке, которое может проявляться в двух видах.

- **Естественный Ребенок** включает в себя все импульсы, присущие ребенку: доверчивость, нежность, непосредственность, любопытство, творческую увлеченность, изобретательность. Благодаря этим чертам Естественный Ребенок приобретает большую ценность, независимо от возраста человека: он придает человеку обаяние и теплоту. Однако Естественный Ребенок не только обаятелен, но и капризен, обидчив, легкомыслен, снисходителен к себе, эгоцентричен, упрям и агрессивен.
- **Адаптированный Ребенок** – это та часть личности, которая, желая быть принятой родителями и боясь отвержения, не позволяет себе поведения, не соответствующего их ожиданиям и требованиям. Для Адаптированного Ребенка характерна повышенная зависимость, неуверенность, особенно при общении со значимыми лицами, робость, стыдливость.
- Разновидностью Адаптированного Ребенка является **Бунтующий (против Родителя) Ребенок**, иррационально отрицающий авторитеты, нормы, нарушающий дисциплину.
- Ребенок диагностируется в ТА на основании высказываний, выражающих чувства, желания, опасения: «я хочу», «я не хочу», «я боюсь», «меня злит», «я ненавижу», «мне все равно», «какое мне дело».
- К невербальным характеристикам Ребенка относятся дрожащие губы, слезы, «надутый вид», потупленный взор, хныкающий голос, пожимание плечами, размахивание руками, выражение восторга.

Позиция «Родителя» – взвешивающая, определяющая, руководящая.

Родитель требует, оценивает, критикует, контролирует, учит, руководит, заботится, покровительствует. Принцип существования родителя – долженствование. Это информация, полученная в детстве от родителей и других авторитетных лиц: наставления, поучения, правила поведения, социальные нормы, запреты – информация из категории, как нужно и как нельзя вести себя в той или иной ситуации. С одной стороны, это набор полезных, проверенных временем правил, с другой –местилище предрассудков и предубеждений.

- Родитель может выступать в виде **Контролирующего Родителя** (запреты, санкции) и **Заботящегося Родителя** (советы, поддержка, опека).
- Диагностировать состояние Родителя можно по таким высказываниям, как «я должен», «мне нельзя». К вербальным характеристикам Родителя относятся поучающие, оценивающие, поддерживающие или критические замечания типа: «всегда», «никогда», «прекрати это», «ни за что на свете», «итак, запомни», «сколько раз я тебе говорил», «я бы на твоём месте», «милый мой», «бедняжка», «какой вздор».
- Физическим признаком Родителя является нахмуренный лоб, поджатые губы, качание головой, «грозный вид», «указующий перст» руки, постукивание ногой, руки на бедрах, руки, скрещенные на груди, вздохи, поглаживания другого по голове и т. п.

Взрослая позиция – это способность индивида объективно оценивать действительность по информации, полученной в результате собственного опыта, и на основе этого принимать независимые, адекватные ситуации решения.

Позиция «Взрослого» – самостоятельная, открытая и уверенная в себе. Взрослая позиция в меняющихся обстоятельствах в состоянии выбрать подходящую роль или образ поведения. Для взрослого характерны рациональность, выгода, независимость без вызова или упрямства, гибкость, стремление к равенству.

Взрослый руководствуется принципом реальности. Взрослый работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике. Взрослый – это концепция жизни через мышление, основанная на сборе и обработке информации.

- Роль Взрослого сводится не к подавлению Родителя и Ребенка и возвышению над ними, а к изучению информации, содержащейся в Родителе и Ребенке.

- Анализируя эту информацию, Взрослый решает, какое поведение наиболее соответствует данным обстоятельствам, от каких стереотипов необходимо отказаться, а какие желательно включить. Так, на вечеринке уместно поведение, диктуемое позицией Ребенка, и неуместно морализирование Родителя на тему аскетического образа жизни.

Алгоритм транзактного анализа [5, 6].

1. Составить матрицу:

Си	Sa
Р	Р
В	В
Д	Д

Рис. 1. Матрица позиций участников переговоров

2. Выделить субъекты взаимодействия Си - инициатор, Sa – адресат.
3. Выяснить, с каких позиций выступает каждый из субъектов : Р, В, Д.
4. Определить направленность позиции каждого субъекта и обозначить стрелками в матрице.
5. По матрице определить сумму расхождений в позициях.
6. Сделать вывод:
 - а) сумма расхождений равна нулю – отсутствие конфликтной ситуации
 - б) сумма расхождений от 1 до 4 – наличие конфликтной ситуации

Пример1.

На переговорах одна сторона заявляет другой: «Ваше непонимание стоило потери сотни тысяч рублей, как для нас, так и для вас». Оппонент: «Это ваша вина. Если бы ваш представитель лучше подготовился, этого бы не произошло».

Си	Sp
Р	Р
В	В
Д	Д

Рис. 2. Матрица соотношения позиций участников переговоров в примере 1.

Сумма расхождений равна 4, что свидетельствует о наличии серьезной конфликтной ситуации между участниками. В ТА такие транзакции называются перекрестными.

Пример 2.

Представитель одной из сторон обращается к другой с вопросом: «На основании чего вы выставляете это требование?» Оппонент: «Вы хотите уточнить основания нашего предложения?» и подробно разъясняет критерии оценки ситуации.

Си	Sp
Р	Р
В	В
Д	Д

Рис. 3. Матрица соотношения позиций участников взаимодействия в примере 2.

Сумма расхождений равна нулю. Такая транзакция называется дополнительной, или комплиментарной и свидетельствует об отсутствии конфликтной ситуации.

Основную трудность в применении ТА представляет распознавание позиций, или состояний партнеров. Для этой цели во время лабораторных занятий могут быть использованы следующие упражнения.

Упражнение 3.

Инструкция: Потренируйтесь в распознавании состояния, в котором находятся наши партнеры по конфликту. Ниже приводится ряд типичных речевых и неречевых признаков: фразы, позы, жесты, интонации и т.д. Определите вид Я-состояния (позиции), о котором свидетельствует признак, и обозначьте их в таблице. Пользуйтесь обозначениями:

СД – Свободное Дитя; АД – Адаптированное дитя; БД – Бунтующее дитя;
КР – Критический Родитель; ЗР – Заботливый Родитель; В – Взрослый.

№ №	Признак	Пози- ция	№ №	Признак	Пози- ция
А) Признак: Звучание речи			Б) Признак: Фразировка		
1.	Сбивчивая, громкая речь		1	Мне все равно!	
2.	Произнесение слов твердо, с нажимом		2	У меня это не получится.	
3.	Печальная, покорная интонация		3	Как ты можешь это говорить!	
4.	Нерешительный, прерывающийся голос		4	Я правильно сделал.	

5.	Уверенная, спокойная интонация		5	Меня это просто бесит!	
6.	«Дикторская», четкая нейтральная и ясная речь		6	Этого не следует делать.	
7.	Упрямая интонация		7	Иди, я подежурю за тебя.	
8.	Деловой тон		8.	Что вы об этом думаете?	
9.	Угрюмый голос		9	Ну почему всегда я?	
10.	Иронический тон		10.	Вы имеете в виду...	
11.	Подобострастная интонация		11.	Что же мне теперь делать?	
12	Теплая, сочувственная интонация		12	Я не позволю говорить со мной в таком тоне!	
13	Привередливый тон		13	Оставьте меня в покое!	
14	Высокомерно-насмешливый тон		14	Это великолепно!	
15	Сокрушенный, «ноющий» тон		15	Сколько раз я вам говорил...	
16	Гневная, громкая речь		16	Я бы очень хотел	
17	Бравирующий тон		17	И слушать ничего не хочу!	
17	Плаксивая интонация		18	Я Вас очень прошу	
18	Радостная, восхищенная интонация		19	Это моя вина	
19	Назидательный тон		20	По моему опыту...	
20	Спокойная плавная речь		21	Я бы не советовал Вам рисковать...	
В) Признак: Мимика, выражение лица			22	Все не так плохо на самом деле.	
1	Задумчивое, взвешенное выражение лица		23	Я хотел только...	
2	Презрительно сморщенный нос		24	Так тебе и надо!	
3	Внимательный взгляд		25	Не ломай себе голову!	

4	Блеск в глазах		26	Я не нуждаюсь в ваших советах!	
5	Нервное, потерянное выражение лица		27	Выше голову не расстраивайся!	
6	Любовно-заинтересованное выражение лица		28	Если сравнивать с данными по...	
7	Печаль, слезы градом		Г) Признак: Жесты и поза		
8	«Глаза на мокром месте»		1	Поднятый вверх палец	
9	Ободряющее выражение		2	Хорошая осанка	
10	Задумчивое, взвешивающее выражение лица		3	Опущенные плечи	
11	Отчужденное выражение лица		4	Протянутые вперед руки	
12	Отсутствующее выражение лица		5	Пожимание плечами	
13	Изменение выражения по ситуации		6	Голову держит прямо, не наклоня и не опуская	
14	Брови, сошедшиеся на переносице		7	Руки на бедрах	
15	Тактично-угодливое выражение лица		8	Поза «навытяжку»	
16	Любопытный взгляд		9	Напряженно-угрожающая поза	
17	Угрюмый взгляд		10	Голова упрямо опущена	
18	Опасливо-озабоченное выражение лица		11	Жесты подкрепляют сказанное	
19	Воодушевленное, возбужденное выражение		12	Усталая, свободная поза	
20	Дрожащий подбородок		13	Поглаживание по голове	
21	Неодобрительное покачивание головой		14	Положение тела меняется в ходе общения	
22	Жесткое выражение лица		15	Покусывание губ	

23	Открытый, прямой взгляд		16	Широко расставленные ноги	
24	Нахмуренный лоб, сжатый рот		17	Напряженный, «ловящий указания» корпус	
25	Ошеломленное выражение лица		18	Легкий наклон верхней части туловища вперед	
26	Упрямое выражение		19	Суетливые движения руками	

На занятии по транзактному анализу могут быть использованы задачи, разработанные С.М.Емельяновым [5, с.48-52).

Тема 2: Конфликты и их типология.

2.1.Виды конфликтов в организации.

Теоретические материалы по данной теме можно найти в части 1 нашего пособия и в рекомендованных в конце пособия литературных источниках [4, 6, 10, 11, 16, 19]. На практическом занятии по данной теме предлагается использовать классификацию конфликтов внутри организации, предложенную бизнес-тренером, руководителем консалтинговой компании «Катарсис» Галиной Сартан [22]. Она выделяет три вида организационных конфликтов:

1. Межличностный конфликт.
2. Объединение "против".
3. Сопротивление изменениям.

Приведем примеры разного типа конфликтов.

***Межличностный конфликт** – конфликт между двумя (или более людьми, членами организации), связанный со столкновением их интересов и чаще всего затрагивающий их отношения.*

Пример: Анна Петровна, руководитель отдела по работе с клиентами, устала от того, что сотрудники ее отдела постоянно обращаются к ней с просьбой разрешить их конфликты. Она жалуется: «Ну как малые дети – не могут сами ничего решить. Мне надоело постоянно выслушивать их претензии друг к другу и искать способы примирения. Последний конфликт вообще выбил меня из колеи. Дело в том, что наши сотрудники работают в две смены. Отдел недавно переехал в новое просторное помещение, все работники находятся в одном пространстве, у каждого есть свое рабочее место, новая удобная мебель, хорошее освещение, имеется вся необходимая техника. Казалось бы, работай в свое удовольствие. Так нет. Две сотрудницы

из разных смен делят друг с другом рабочее место. Каждая из них организует его так, чтобы было удобно работать ей, у другой же – иное представление о том, как правильно организовать свое рабочее место. Катерине, одной из этих работниц, неудобно расположение компьютера, сканера и принтера, достающееся ей после партнерши по рабочему месту. Она вынуждена каждый раз в начале смены перемещать их в удобное для нее место. Обсуждение этой проблемы с коллегой Натальей всегда проходило на эмоциях. Но решить эту проблему самостоятельно они не могли. Тогда Катерина пришла ко мне с просьбой, чтобы я вызвала к себе коллегу и уговорила не самовольничать, подстраивая рабочее место под себя. Коллега недавно работает, а Катерина - эффективный работник, работает в отделе несколько лет. Я так и сделала. Вызвала ее коллегу, Наталью, и попросила привести рабочее место в порядок согласно стандарту. Наталья обиженно ответила, что мы не ценим новых сотрудников. Что все лучшее старичкам. И что если так и будет продолжаться, она перейдет в другой отдел. Однако мне нравится Наталья как работник, я вижу, что она достаточно перспективна. Я выслушала ее и вызвала к себе Катерину. Попросила Катерину пойти на уступки Наталье. Но та оскорбилась и сказала, что я не ценю опытных сотрудников, которые много лет в компании. В общем, ерунда получается. Они еще больше поссорились, а я оказалась во всем виновата. Что делать?»

Это распространенная ситуация, когда сотрудники втягивают в свой конфликт руководителя. И если руководитель позволяет им это делать, то ситуация усугубляется и конфликт не разрешается.

Второй вид конфликта - объединение "против". Объединение «против» предполагает возникновение коалиции двух или более членов организации против одного или более других членов организации. В данном типе конфликта реализуется стремление решить проблему за счет других.

Пример: К руководителю финансового департамента, Юрию Петровичу, пришли работники бухгалтерии с просьбой заменить им руководителя, Анну Алексеевну. Анна Алексеевна - опытный и ответственный руководитель. Подчиненные пришли без нее. Они рассказали, что из-за ее хамского отношения к работникам, в коллективе гнетущая обстановка, все планы срываются. Ее общение с подчиненными отличается категоричными негативными оценками, грубостью, повышенными требованиями. И что если заменить Анну Алексеевну на более корректного руководителя, то дела пойдут намного лучше.

Юрий Петрович заметил, что это был уже не первый приход работников бухгалтерии. В прошлом месяце они пришли с похожей жалобой на секретаря Анны Алексеевны. Они обвинили секретаря в срыве сроков оповещений, потере информации. Анна Алексеевна секретаря уволила и взяла другого. Сейчас ситуация повторилась. Но теперь они хотят избавиться уже от самой Анны Алексеевны. Это насторожило Юрия Петровича. Но что делать в этом случае он не знал, и взял паузу для обдумывания.

Третий вид конфликта - сопротивление изменениям. Конфликты, связанные с сопротивлением изменениям вызваны страхом перед неопределенностью последствий предстоящих перемен.

Пример: В начале перестройки многие предприятия переживали период реформирования. Коснулось это и предприятий энергосистемы. Директор одной из региональных компаний сообщил на общем собрании о предстоящих переменах. Часть руководителей восприняла это известие «в штыки». Они стали доказывать, что реформирование сейчас не к месту, что это грозит невыполнением плана и срывом текущих работ. Директор много внимания уделил встречам с противниками перемен. С каждым беседовал поодиночке, собирал дополнительно планерки. Но чем больше он уговаривал «саботажников», тем более сильные аргументы они придумывали. Через месяц директор заметил, что к ним примкнули еще несколько руководителей подразделений, которые встали на сторону сопротивляющихся. «Что я сделал не так? Почему вместо того, чтобы разделить мою точку зрения на изменения, я получил еще большее сопротивление?» – был вопрос директора.

Когда мы работаем с сопротивлением очень важно помнить формулу под названием «Не кормите крокодила». Она означает, что 80% внимания руководителя должны доставаться тем, кто его поддерживает. И только 20% внимания и контроля должно уходить тем, кто сопротивляется.

Вопросы для обсуждения:

- Приведите свои примеры организационных конфликтов разного вида.
- Как должен действовать руководитель в подобных ситуациях?
- Какие действия руководителя могут способствовать эскалации конфликта?

На практических занятиях могут быть использованы и другие классификации конфликтов, изложенные в нашем учебном пособии «Управление конфликтом и деловые переговоры». Например, типология

конфликтов может быть построена на основе причин его вызывающих. В этом случае мы можем выделить такие типы конфликтов, как

1. Конфликт из-за ресурсов.
2. Конфликт из-за неудовлетворенных потребностей.
3. Конфликт ценностей [10]

2.2. Анализ источников конфликтных ситуаций.

Для эффективного и конструктивного разрешения конфликта и его наглядного представления можно применять картографический метод (**картография конфликта**), впервые предложенный психологами Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

Смысл данного метода состоит в графическом изображении структуры конфликта, формулировании ключевой проблемы, разделяющей оппонентов в конфликтной ситуации, а также всех причастных к конфликту (организаторы, подстрекатели, пособники, соучастники, посредники (медиаторы) и судьи), констатации интересов и опасений сторон [11].

Этапы картографии конфликта.

На первом этапе – проблема описывается в общих чертах. Как считает Л.Н.Цой, первоначально мы скорее определяем тему, чем проблему или предмет конфликта [33]. Понимание проблемы дает более глубокий анализ конфликтного взаимодействия. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, столкновениях между представителями разных подразделений, проблему можно обозначить как «распределение обязанностей». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблемой может быть названо «общение». На первом этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, насколько точно она сформулирована.

На втором этапе выявляют главных участников конфликта. В список вносятся как отдельные лица, так и группы людей, объединенных общей целью или отношением к проблеме конфликта. Можно включить в этот список не только активных участников, но и их сторонников, а также подстрекателей и наблюдателей.

Третий этап предполагает выделение основных потребностей и опасений, связанных с невозможностью реализовать эти потребности всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников.

Карта конфликта расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса.

Л.Н. Цой предлагает включить в картографию конфликта следующие пункты [33]:

1. Границы конфликтной ситуации (предприятие, организация и т.д.). Говоря о границах конфликта, имеют в виду не только социальный, но и пространственный (где происходит), и временной (как долго) аспекты. Важно отметить, где находится наблюдатель: внутри конфликтной ситуации, вне нее или на границе.
2. Субъекты, стороны конфликта (могут быть отдельные люди или коллективные субъекты)
3. Группы поддержки. Кто они? Другие участники (организаторы, подстрекатели, наблюдатели).
4. Какие нормы, ценности нарушаются? Нормы и ценности в данном случае являются характеристикой организационной культуры и позволяют увидеть тот общий контекст, который объединяет участников в отличие от мотивов, являющихся специфическими для разных сторон.
5. Какие интересы (потребности) затронуты?
6. Какие действия предпринимают стороны. Насколько стороны активны?
7. Как развивается ситуация? Каковы главные события, которые развивают ситуацию? Факты - инциденты и рассказы. Факт – то, что произошло и независимо от наблюдателей. Рассказ – всегда содержит оценку происходящего, и поэтому вызывает негативные эмоции.
8. Динамика эмоций и чувств конфликтующих сторон.
9. В чем проблема?
10. Какие средства и силы используют стороны?
11. Какие ресурсы имеются у сторон: информационные, правовые, финансовые, инновационные, символические, связанные с принадлежностью к власти, административные?
12. Предмет конфликта может быть натуральным, социальным (власть), абстрактным (что такое...), идеальным (добро, зло, совесть).
13. Какие цели и задачи ставят стороны в конфликте?
14. Модели поведения участников.

Таким образом, анализ конфликта включает в себя выявление как минимум следующих вопросов:

- *участники: кто конфликтует?*
- *каковы их требования друг к другу?*
- *какова их мотивация?*
- *какими ресурсами они располагают?*

На основе проведенного анализа принимается решение о способе разрешения конфликта и производится последовательная реализация избранной стратегии разрешения конфликта.

Пример анализа конфликта

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ В ЦЕНТРЕ КОНСУЛЬТАЦИЙ ПО НАТЯЖНЫМ ПОТОЛКАМ (О.Ю.Калмыкова, Гагаринская Г.П.)

Описание ситуации

В компании по монтажу натяжных потолков используется прямая сдельная оплата труда. По этой системе заработная плата начисляется исходя из объема выполненной работы с использованием твердых сдельных расценок, установленных с учетом квалификации работника. Заработная плата бригады монтажников складывается из стоимости всех выполненных на объекте работ. Не так давно в компании произошла конфликтная ситуация. Монтажники пришли к руководителю компании и выразили недовольство по поводу того, что в расценки за выполненные работы не включен монтаж углов на объекте, в то время как ранее директор компании обещал принять соответствующие меры и удовлетворить требования работников. На данный момент это стало иметь большее значение, чем раньше, поскольку среди клиентов становится все более и более популярным устанавливать многоуровневые геометрические конструкции различной сложности: от простых форм до объемных. Поэтому если несколько лет назад, как правило, в каждой комнате было по 4 угла, то сейчас на объекте количество углов, которые приходится монтировать, может значительно различаться. В связи с этим в коллективе постоянно возникает негодование из-за того, что директор дает «лучший» заказ (то есть с меньшим количеством углов) одной бригаде, в то время как другим приходится прикладывать больше усилий и, соответственно, затрачивать большее количество времени, что никак не оплачивается. Рабочие уже не в первый раз просят директора компании выполнить данное обещание - внести в расценки за выполненные на объекте работы монтаж углов в размере 50 рублей за угол. Директор объясняет невыполнение обещания временными финансовыми трудностями фирмы и снова обещает принять меры по разрешению ситуации в ближайшее время. Однако он также просит

сотрудников проявить понимание и предупреждает, что их требования будут удовлетворены, но в меньшем размере. Спустя некоторое время возникший конфликт получил конструктивное разрешение вследствие того, что руководством было принято решение удовлетворить требования работников и установить расценку за монтаж углов в размере 25 руб. за угол [7].

Анализ конфликтной ситуации

Границы конфликта. Где происходит?	Офис центра консультации
Конфликтующие стороны	Генеральный директор компании и монтажники
Группы поддержки и другие участники	Не упоминаются
Нормы, ценности	Справедливость
Динамика эмоций и чувств	Недовольство монтажников расценками в начале ситуации сменяется обидой на несправедливое распределение работы и оплату труда, а затем негодованием по поводу невыполнения обещаний. Чувства руководителя не описаны, но можно предположить, что он испытывает некоторую вину из-за невыполнения своих обещаний и надежду на понимание со стороны монтажников
Интересы. Потребности сторон.	<i>Генеральный директор:</i> 1. Минимизировать издержки компании 2. Сохранить авторитет и уважение со стороны подчиненных 3. Не допустить разрастания конфликта 4. Повысить мотивацию работников <i>Работники:</i> 1. Полная оплата выполняемой работы 2. Справедливое распределение труда между бригадами 3. Удовлетворение потребности собственной значимости в глазах начальства
Действия сторон	Требования со стороны рабочих.

	Обещания со стороны гендиректора. Согласование расценок установки углов.
Факты и рассказы о ситуации	Монтажники выражают недовольство и неудовлетворенность по поводу того, что в расценки за выполненные работы не включен монтаж углов на объекте и требуют выполнить обещание. Директор объясняет невыполнение обещаний временными финансовыми трудностями фирмы и снова обещает принять меры по разрешению сложившейся ситуации в ближайшее время.
Проблема	Невыполнение генеральным директором обещанного ранее внесения монтажа углов на объекте в расценки за выполненные работы
Средства и силы	Устное обращение работников. Ответные устные обещания руководителя и убеждение работников в необходимости учесть финансовые трудности. Сила работников – объединение в коалицию. Сила руководителя – власть и наличие финансовых и правовых ресурсов
Ресурсы	У руководителя – власть, правовые и финансовые ресурсы. У работников – сила коалиции и трудовые ресурсы
Предмет	Необходимость выполнять часть работы без оплаты труда.
Цели и задачи	Цели работников – добиться полной оплаты труда за выполненный объем работы. Цель руководителя – снизить финансовую нагрузку на оплату труда, восстановить рабочий настрой в

	коллективе.
Модели поведения участников	Конструктивная модель поведения обеих сторон.

Задание для студентов:

1. Проведите анализ конфликтных ситуаций, описанных в предыдущем разделе (примеры разных видов конфликта на стр. 22-24), выделив основных участников и их интересы (потребности).
2. Проведите анализ конфликтной ситуации «В ОРГАНИЗАЦИИ», используя методику Картографии конфликта Л.Н.Цой.

Описание ситуации «В ОРГАНИЗАЦИИ».

В одном из подразделений крупного предприятия прошла аттестация, в результате которой одному из работников был снижен рабочий разряд и предложено пройти обучение в учебном центре для повышения квалификации. Работник, недовольный решением аттестационной комиссии, обращается к вышестоящему руководителю, требуя отменить решение аттестационной комиссии. Известно, что работник работает в организации более семи лет и уже проходил повышение квалификации. Однако в период, предшествующей аттестации, он дважды совершал серьезные ошибки в своей работе, не признавая своей ответственности за последствия этих ошибок. Работник бурно выражает свое недовольство в коллективе. Часть коллектива его поддерживает, опасаясь подобной ситуации для себя, другая считает, что решение комиссии справедливо. В результате в коллективе ухудшился психологический климат. Члены аттестационной комиссии, в которую входит и начальник подразделения уверены в своем решении и категорически отказываются его пересматривать.

Для того, чтобы овладеть навыком анализа конфликтной ситуации с помощью Методики картографии конфликта можно воспользоваться примерами, изложенными в книге О.Ю. Калмыковой и Г.П.Гагаринской «Картография конфликта в организации». Кроме того, в этой книге можно найти несколько иное видение Картографии и познакомиться с другими методиками анализа конфликта[7].

Тема 3: Управление конфликтом. Разрешение конфликтных ситуаций.

Что значит управлять конфликтом? Все зависит от того, в какой позиции вы находитесь. Если вы внутри конфликта, управлять конфликтом

можно только через себя. Для этого надо хорошо понимать природу конфликтного взаимодействия, свои цели и мотивы, а также управлять своим эмоциональным состоянием. Если вы находитесь вовне и облечены полномочиями, ваша задача - уметь прогнозировать возникновение конфликтной ситуации и по возможности ее предотвращать, уметь ее анализировать (об этом было сказано в предыдущем разделе) и находить способы устранения причин конфликта, если они носят организационный характер, а также помогать участникам конфликта находить решение, удовлетворяющее их интересы. Одним из основных методов разрешения конфликтов являются переговоры.

Переговоры – это процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас.

Гэвин Кеннеди. [8, с. 388].

Переговоры – это сложный процесс, включающий в себя:

- поиск соглашений между людьми, имеющими различные интересы;
- обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения;
- дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей;
- обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны;
- продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе которого они либо достигают согласия, либо не достигают – в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Мокшанцев Р.И. [14]

3.1. Ролевая игра на командные переговоры «НОВЫЙ ГРУЗОВИК».

Цель: Моделирование ситуации внутригруппового конфликтного взаимодействия по поводу распределения дефицитных ресурсов (нового грузовика). Формирование навыков ведения командных переговоров.

Игра позволяет участникам, приняв на себя роль одного из ремонтных работников, включиться в процесс группового конфликтного

взаимодействия, продемонстрировать умения вести переговоры и анализировать ситуацию, стратегии и факторы эффективности командных переговоров. Анализ хода игры дает возможность оценить эффективность разных стратегий ведения переговоров, выделить основные факторы, определяющие результат, как отдельного участника, так и команды в целом.

В игре принимают участие 9 игроков, каждый из которых принимает на себя роль одного из 8 ремонтных работников-водителей или мастера. Участники получают как общую инструкцию для членов команды, так и индивидуальную инструкцию, описывающую личную ситуацию и цели игрока.

ОПИСАНИЕ ИГРЫ

Компания, выполняющая ремонтные работы по городу и в пригородной зоне, приобрела новый грузовик марки «Шевроле» с целью обновления существующего парка грузовиков и стимулирования работников - водителей. Перед мастером и коллективом рабочих стоит задача – решить, кому из работников достанется новый грузовик, что делать с остальными грузовиками и лишней машиной.

ОБЩАЯ ИНСТРУКЦИЯ для игроков

Представьте себе, что вы ремонтные рабочие широкого профиля. Каждый день Вы ездите в разные районы города для выполнения ремонтных работ. Каждый из Вас ездит на небольшом грузовике и Вам нравится, когда он хорошо выглядит. У Вас есть чувства собственности относительно этих грузовиков, и Вы стараетесь держать их в хорошем состоянии. Естественно, Вам бы хотелось приобрести новые грузовики тоже, и Вы бы могли ими гордиться.

Ниже приводятся некоторые факты относительно грузовиков и членов команды, которые сообщил Уолт Маршалл, руководитель ремонтных рабочих.

1. Джордж, 17 лет в компании, имеет 2-летний грузовик фирмы «Форд»;
2. Билл, 11 лет в компании, имеет 5-летний грузовик фирмы «Додж»;
3. Джон, 10 лет в компании, имеет 4-летний грузовик фирмы «Форд»;
4. Анна, 10 лет в компании, имеет 3-х летний грузовик фирмы «Шевроле»;
5. Том, 6 лет в компании имеет 4-летний грузовик фирмы «Форд»;
6. Хелен, 5 лет в компании, имеет 3-летний грузовик фирмы «Форд»;
7. Мери, 3 года в компании, имеет 5-летний грузовик фирмы «Шевроле»;
8. Фред, 8 месяцев в компании, имеет 4-летний грузовик фирмы «Додж».

Большинство из Вас выполняет работу в пределах города, а Джон и Хелен выполняют также работу за городом.

Вы будете одним из людей, описанных выше, и Вам дадут дополнительные инструкции. Во время ролевой игры придерживайтесь фактов и установок, которые будет содержать Ваша дополнительная инструкция. С этой точки зрения позволяйте развиваться тем чувствам, которые у Вас возникнут в процессе ролевой игры. Если в процессе игры возникнут ситуации, не предусмотренные и соответственно, не описанные в роли, поступайте так, как Вы поступили бы в реальной ситуации.

Дополнительные инструкции для каждого из участников ролевой игры

ИНСТРУКЦИЯ (Джордж)

Вы думаете, что Вам должны дать новый «Шевроле», когда он поступит на базу, так как Вы – старший, и Вам не нравится грузовик, на котором Вы ездите сейчас. Ваша собственная машина – «Шевроле», и Вы хотели бы иметь именно такой грузовик; Вы ездили на "Шевроле" до того, как получили «Форд».

ИНСТРУКЦИЯ (Билл)

Пришла Ваша очередь получить новый грузовик, и Вы вполне этого заслуживаете. Тот, который Вы водите сейчас, уже старый и, поскольку Ваш старший коллега уже получил хороший новый грузовик, теперь следующий должны получить Вы. Вы прекрасно ухаживали за «Доджем», на котором ездите сейчас, он выглядит как новенький. Нужно же поощрить человека, если он обращается с грузовиком фирмы как со своей собственной машиной.

ИНСТРУКЦИЯ (Джон)

Вам приходится разъезжать больше, чем другим, потому что Вы работаете в пригородах. У Вас уже довольно старый грузовик, и Вам кажется, что именно Вам должны выдать новый, ведь Вам приходится так много ездить.

ИНСТРУКЦИЯ (Анна)

Ваш грузовик в хорошем состоянии, и к вам нет замечаний от начальства. У вас пожилые родители, которые находятся на вашем содержании. Для вас важно зарабатывать как можно больше. Через пять лет вам, возможно, придется поменять работу в связи с возрастом. Вы хотите получить новый грузовик, чтобы поработать на нем в оставшиеся годы. Вы считаете, что заслужили новый грузовик и надеетесь, что мастер поддержит вас.

ИНСТРУКЦИЯ (Том)

Высоким уровнем обслуживания клиентов вы заслужили то, что вам доверена работа с самыми выгодными клиентами. Вы даете фирме самую большую выручку. Однако внешний вид вашего 4-х летнего грузовика, несмотря на все ваши усилия, не соответствует уровню ваших клиентов и не поддерживает имидж фирмы.

ИНСТРУКЦИЯ (Хелен)

В кабине Вашего грузовика не держится тепло - Мери подавала задним ходом и задела дверь вашей машины, и дверь с тех пор плохо закрывается. Из-за холода в машине Вы часто простужаетесь. Вы хотите получить грузовик с теплой кабиной, ведь Вам приходится так много ездить. Вам безразлично, какая это модель - были бы хорошие шины, тормоза и в кабине было бы все в порядке.

ИНСТРУКЦИЯ (Мэри)

У Вас – самый старый грузовик. Ему – 5 лет. Прежде чем он попал в Ваши руки, он побывал в аварии. Вы с ним намучались, водите его уже 3 года. Пора Вам получить новую машину, будет справедливо, если новый грузовик отдадут Вам. Вы – отличный водитель. Единственная неприятность случилась, когда Вы задели дверь грузовика Мери – она сама открыла ее, когда Вы выезжали задним ходом из гаража. Вы хотели бы, чтобы новый грузовик, который получила Ваша компания, был «Форд», так как Вы любите именно марку «Форд».

ИНСТРУКЦИЯ (Фред)

Когда вас принимали на работу, то обещали новый грузовик. Сейчас у вас испытательный срок и для получения профессиональных прав вы должны наездить 10 тысяч километров. Однако это не получается, т.к. большую часть рабочего времени вы тратите на ремонт довольно старого «Доджа».

ИНСТРУКЦИЯ для мастера (УОЛТ МАРШАЛЛ)

Ваша задача – не вмешиваться в решение: но помогать процессу обсуждения.

ЗАМЕЧАНИЯ ведущего

Одна из главных ролей – мастер, у которого была задача: не вмешиваться в принятие решения, но помогать процессу, при этом средства не предлагаются в инструкции. Возможно, хорошо было бы высказаться по поводу того, как вообще можно поступить с новым грузовиком.

Кто же получит новый грузовик – зависит не от роли, но от человека, играющего любую роль. Но, как показывает опыт, женщины не получают новый грузовик, даже если их роли поручают мужчинам (а роли мужчин поручают женщинам).

Чем больше было обменов и обещаний, тем меньше неудовлетворенных людей и тем больше они будут влиять на изменение эффективности.

а) С символической точки зрения, если стаж – решающий признак, то и не надо лучше работать.

б) Роль мастера как супервизора – если он ведет себя несправедливо по отношению к некоторым людям – затрудняет процесс, он должен поддерживать идею справедливости, переформулировать эту проблему, чтобы все могли оценить, что каждый имеет некоторые преимущества.

Информация, которую необходимо собрать после дискуссии:

1. Кто получил новый грузовик, и что случилось с его/ее старым грузовиком?
2. Какие были даны обещания? (например, починить грузовик Хелен).
3. Сколько было сделано "внутренних продаж грузовиков", если они вообще были?
4. Сколько людей не удовлетворены результатом дискуссии?
5. Кто реально принял решение? Было ли это решением группы? Решением Уолта? Голосованием? Компромиссом между группой и Уолтом?
6. Были ли у Уолта предположения относительно того, кто из рабочих вносит смуту?
7. Кто, считает Уолт, был генератором идей, а кто ему помогал?
8. Есть ли еще какие-нибудь существенные результаты? (Например, уволили Джона и т.д.).

Раздел 2. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ.

Тема 4. Деловые переговоры. Роль и методы посредничества.

Переговоры предполагают поиск решения, удовлетворяющего интересы всех участников.

Гэвин Кеннеди выделяет четыре основных этапа переговоров:

- Подготовка
- Обсуждение лицом к лицу

- Внесение предложений
- Торг [8].

Для отработки навыков ведения переговоров на лабораторных занятиях используется серия деловых игр.

Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра также является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности.

Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников как с помощью специальных методов работы (например, методом «Мозгового штурма»), так и с помощью модерации со стороны ведущего, обеспечивающего продуктивное общение.

Одним из важнейших навыков ведения переговоров является навык эффективной подготовки. С этой целью на каждом занятии, где используются деловые игры, участникам дается достаточное время (не менее 15-20 минут), которое можно использовать для ознакомления с инструкцией и ответа на вопросы о целях, стратегии и тактике взаимодействия с партнерами.

Этапы подготовки к переговорам (Р.Фишер и Д.Эртель)

1. Интересы сторон. Что нас действительно заботит, наши желания, потребности, опасения? Каковы интересы другой стороны, их желания, потребности, опасения? Примеры интересов: а) повышение жизненного уровня; б) увеличение доходов; в) обеспечение безопасности; г) признание заслуг, вклада в общее дело.
2. Варианты удовлетворения интересов (возможные варианты соглашений, которые могут быть достигнуты). Определив варианты, необходимо расставить приоритеты.
3. Альтернативы на случай недоговоренности. Чтобы результат переговоров считать действительно успешным, надо выработать такое соглашение, которое лучше, чем Наилучшая Альтернатива Вырабатываемому на Переговорах Соглашению.
4. Критерии оценки совместных решений (внешние стандарты или прецеденты).

5. Оценка трудностей в коммуникации. Важно продумать, какие сообщения, особенно возражения, могут прозвучать от противоположной стороны и как на них реагировать. Формулирование предложений.
6. Оценка взаимоотношений. Отделение отношений (надежность, симпатия, эмоции) от вопросов, относящихся к сути дела (деньги, сроки, даты, условия).
7. Обязательства (какие конкретные обязательства мы готовы взять на себя). Обязательства определяют цели команды и помогают предположить возможные цели другой стороны, а также шаги по их осуществлению [29].

4.1. Деловая игра на столкновение интересов МИРОВОЙ БАНК

Инструкция участникам игры: МИРОВОЙ БАНК

Вам предстоит принять участие в игре между **четырьмя** командами. В процессе игры Вы лично и Ваша команда можете выиграть или проиграть некоторую сумму денег (в рублях, долларах или в игровой валюте). Целью является **ВЫИГРЫШ ВОЗМОЖНО БОЛЬШЕЙ СУММЫ ДЕНЕГ**.

Все команды получили одинаковые инструкции. У вас есть **15** минут на ее изучение, выбор стратегии игры и распределение ролей между членами команды (руководитель, финансист, регистратор и т.д.).

СЮЖЕТ ИГРЫ. Каждая команда имеет **20** единиц оружия. В начале игры и в начале каждого раунда **10** ед. оружия находится в состоянии **ЗАРЯЖЕНО** и **10** ед. – в состоянии **НЕЗАРЯЖЕНО**. В процессе игры, т.е. в каждом ее ходе, Вы можете изменять соотношение заряженных и незаряженных ед. оружия, т.е. вооружаться или разоружаться, либо не менять состояние своего оружия.

До окончания раунда каждая команда сохраняет в тайне состояние своего оружия. В игре любая команда или несколько команд могут объявлять атаку. После атаки или после окончания раунда (если атака не объявлялась) команды объявляют о своем состоянии и в зависимости от него производят взаимные расчеты и расчеты с банком.

РЕГЛАМЕНТ. Игра состоит из нескольких независимых друг от друга раундов, количество которых зависит от времени, которое понадобится командам, и определяется тренером.

Каждый раунд состоит из **7** ходов каждой команды. Все выплаты производятся в конце каждого раунда, контролируются банком и тренером. Ход состоит в том, что команды приводят **ДВА, ОДНУ** или **НИ ОДНОЙ**

единицы оружия из состояния ЗАРЯЖЕНО в состояние НЕЗАРЯЖЕНО или наоборот. На каждый ход отводится **1,5** мин. В конце **1,5** мин. интервала в регистрационном листе каждой команды должна быть соответствующая запись. Если команда не уложились в это время, то она пропускает этот ход.

После каждого хода имеется **30**-секундный интервал, в течение которого команда решает атаковать или нет. Если атака объявлена, то раунд заканчивается, фиксируется состояние оружия и производятся взаимные расчеты между командами. Если в течение **30** сек. никто не заявил атаки, то наступает следующий ход. Атаковать можно и после **7**-го хода, однако атаковать во время переговоров не разрешается.

ПЕРЕГОВОРЫ. После **3**-го хода каждого раунда, по истечении **30** сек., если атака не заявлена, объявляются **ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ** двусторонние переговоры. После **4, 5** и **6**-го ходов возможны переговоры по желанию команд. Вызываемая на переговоры сторона может принять это предложение или отвергнуть.

На переговоры отводится **3** минуты. Одновременно вести переговоры могут только **ДВЕ ПАРЫ** переговорщиков. Пары между собой не общаются, переговоры проводятся в другом помещении так, чтобы команды их не могли слышать. Когда переговорщики вернутся в свои команды, объявляется следующий ход.

ФИНАНСЫ. Каждый участник игры вносит в **МИРОВОЙ БАНК** по **4** USD. Эти деньги распределяются следующим образом: по **4** USD. каждая команда сдает в **МИРОВОЙ БАНК** для его операций. Оставшиеся деньги распределяются поровну между командами. Если эта сумма не делится нацело, то остаток денег передается в банк дополнительно.

ВЫПЛАТЫ. Если атака заявлена, то каждая атакующая команда платит **МИРОВОМУ БАНКУ 50** центов. Раунд заканчивается, и выигрыш/проигрыш каждой команды вычисляется по формуле:

$$Вк = 2 * \{ (Xк - Xc1) + (Xк - Xc2) + (Xк - Xc3) \} \text{ USD.}$$

где: **Xк** - число ед. заряженного оружия вашей команды,

Xc1, Xc2 и Xc3 – то же у ваших соперников.

Если **Вк > 0**, то имеет место выигрыш, если **Вк < 0** – проигрыш. Знак разностей в круглых скобках показывает, кто, у кого и сколько выиграл или проиграл. Выплаты производятся из бюджета команд.

Если атака не заявлена, то после **7**-го хода в бюджет каждой команды из **МИРОВОГО БАНКА** поступает по **20** центов за каждую ед. **НЕЗАРЯЖЕННОГО** оружия и наоборот – команда платит **МИРОВОМУ БАНКУ** по **20** центов за каждую ед. **ЗАРЯЖЕННОГО** оружия.

БАНКИР. Он же является судьей. Его обязанности:

1. Собрать по 4 USD с каждого игрока, не забыв и себя.
2. Распределить деньги между командами и БАНКОМ.
3. Собирают плату за атаки.
4. Производить выплаты из БАНКА.
5. Следить за соблюдением правил игры.
6. Не разглашать информацию о состоянии оружия в командах.
7. Банкир имеет право взимать плату за ведение переговоров.
8. Банкир имеет право изменять по своему усмотрению плату за Атаку.
9. Обо всех изменениях в оплатах банкир предупреждает участников перед началом очередного раунда.
10. Банкир имеет право назначать штраф команде за нарушение ее участниками правил игры.

ЖЕЛАЕМ УСПЕХА!!!

Каждая команда получает регистрационный бланк, который необходимо заполнять после каждого раунда игры (см. ПРИЛОЖЕНИЕ 2).

Вопросы для обсуждения:

1. Удалось ли командам достичь игровых целей?
2. В чем заключались интересы сторон?
3. Какие факторы влияли на принятие решений в командах?
4. Как вы оцениваете результаты переговоров?
5. Что бы вы сделали иначе?

4.2. Деловые игры с экономическим контекстом.

Данный тип деловой игры позволяет раскрыть суть такой модели переговоров, как переговоры - торг.

ТОРГ, по мнению Г.Кеннеди, – это один из этапов переговоров, представляющий собой обмен уступками, временем, информацией, направленный на преодоление разногласий в сделке [8].

Позиционный торг – стратегия ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Участники стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь об интересах партнера; переговоры ведутся на основе крайних позиций; подчеркивается различие между сторонами; действия направлены друг на друга, а не на проблему.

Типичный пример позиционного торга – переговоры Остапа Бендера с монтером театра Колумба Мечниковым о том, чтобы он выкрал стулья:

- «Договорные стороны заглядывали друг другу в глаза, обнимались, хлопали по спинам и вежливо смеялись.*
- Ну, – сказал Остап, – За все дело десятку!
- Дуся? – удивился монтер. – Вы меня озлобляете. Я человек, измученный нарзаном.
- Сколько же вы хотите?
- Положите полста. Ведь имущество-то казенное. Я человек измученный.
- Хорошо! Берите двадцать! Согласны? Ну, по глазам вижу, что согласны.
- Согласие есть продукт при полном непротивлении сторон.
- Хорошо излагает, собака, – шепнул Остап на ухо Ипполиту Матвеевичу, – Учитесь.
- Когда же вы стулья принесете?
- Стулья против денег.
- Это можно, – сказал Остап, не думая.
- Деньги вперед, – заявил монтер, – утром деньги, вечером стулья или вечером деньги, а на другой день утром – стулья.
- А, может быть, сегодня стулья, а завтра деньги? – пытал Остап.
- Я же, дуся, человек измученный. Такие условия душа не принимает!
- Но ведь я, – сказал Остап, – только завтра получу деньги по телеграфу.
- Тогда и разговаривать будем, - заключил упрямый монтер...». (12, С.468)

Проблема торгов заключается в том, как переговорщики приходят к совместному решению, если по каким-либо причинам их ожидания в отношении каких-то важных вопросов и ожидания партнера не совпадают.

В 1950 году Джон Нэш сумел показать, что решение, принимаемое в результате переговоров, подлежит математическому анализу.

Джон Форбс Нэш работал в области теории игр и дифференциальной геометрии. Он поделил в 1994 году Нобелевскую премию по экономике вместе с двумя другими игровыми теоретиками, Рейнхардом Селтенем и Джоном Харсаньи. В научном мире ходят слухи, что Джону присудили Нобелевскую премию лишь за одну из его самых простых работ, а многие из теорий Нэша просто недоступны пониманию. Самое интересное – то, что Джон Нэш не

пользовался трудами своих предшественников, большую часть своих теорий он создавал, не используя готовые материалы и теорию.

В понимании Джона Нэша проблема торгов заключается в выявлении соотношения между конкретным «решением» и степенью удовлетворенности, которую каждый человек ожидает получить от торгов, или, точнее в определении того, какую ценность для каждого из этих людей представляет возможность участия в торгах.

Нэш исходил из того, что участники переговоров мыслят рационально и в состоянии оценить желания друг друга. Кроме того, он полагал, что такие переговорщики будут стремиться найти взаимовыгодное решение.

Пример Нэша для демонстрации своего решения приводится в книге Г.Кеннеди «Переговоры. Полный курс» [8].

Нэш предполагает, что проблема торгов решается тогда, когда **«произведение выигрышей в полезности максимально»**. Полезность – это категория, характеризующая «меру» удовлетворенности человека от обладания какой-то единицей товара. То есть он считает, что участники переговоров будут стремиться получить максимальный совокупный выигрыш, а значит и максимальную удовлетворенность от состоявшегося в результате переговоров обмена.

Небольшая группа ученых из Исследовательского центра RAND в Санта-Монике, штат Калифорния, изобрели достаточно простую игру. В теории игр она получила название «дилемма». Несмотря на наличие строгих правил, она не имеет конкретного содержания. Цель игроков – «набрать наибольшее количество положительных баллов». Для этого они играют на очки, которые не имеют стоимости и используются исключительно как удобное средство подсчета баллов. Очки служат показателем, который в общих чертах аналогичен понятию полезности, максимизация которой является целью в модели Нэша. Никто не сообщает им ни того, как следует играть, ни даже того, что существует два варианта ведения игры.

Два способа игры в «дилемму» точно соответствуют разделению на два типа переговорного поведения. Если человек понимает суть игры как максимизацию собственного выигрыша за счет другого игрока, то он демонстрирует некооперативное поведение, или поведение с нулевым результатом.

В этом случае второй игрок, какой бы ни была его первая интерпретация способа игры, обычно вынужден также прибегать в ответ к некооперативному типу поведения. В конце игры количество баллов, полученных такими игроками, не только не позволит им получить

максимальный общий выигрыш, но они могут даже остаться с отрицательным результатом.

С другой стороны, если участник игры видит ее смысл в максимизации общего выигрыша, и это совпадает со взглядами другого игрока, то они будут демонстрировать кооперативное поведение, или поведение с ненулевым результатом. Только в этом случае окончательное количество положительных баллов достигает максимума (48 очков у каждого), а оба участника игры оказываются как нельзя ближе к равновесию Нэша. ($48 \times 48 = 2304$).

Исследователей удивляет тот факт, что участники предпочитают интерпретировать игру как кооперативную, а значит и вести себя соответствующим образом, крайне редко. Те, кто участвует в игре «дилемма» впервые, чаще всего выбирают некооперативную стратегию. А многие из тех, кто в начале пытается вести кооперативную игру, переключаются на некооперативную в ответ на действия второго игрока. То есть описываемое Нэшем поведение, направленное на максимизацию общего выигрыша в реальной жизни почти не встречается. Очень немногие из переговорщиков рассматривают максимизацию общей выгоды как цель сделки. В результате подавляющее большинство переговорщиков добиваются недостаточно оптимального (согласно равновесию Нэша) результата.

Только при условии, что вы отдаете предпочтение интегративной сделке и встречаетесь с человеком, разделяющим ваши взгляды, у обоих участников переговоров есть возможность получить общую выгоду без ущерба для какой-либо стороны. В этом и заключается проблема реальных торгов – важен не только ваш выбор, но и то, что выбирают оба партнера по отдельности друг от друга.

Обмен может принести переговорщикам коллективно создаваемые выгоды (материальные и нематериальные). Однако общая выгода не обязательно будет одинаковой для обеих сторон.

Деловая игра «Железная дорога»

В ходе деловой игры «Железная дорога» студенты участвуют в 15-ти раундах блиц-переговоров о совместном использовании ограниченного ресурса. Процесс переговоров снимается на видео. Отрабатываются навыки постановки цели и выбора стратегий ее достижения.

Анализ результатов игры осуществляется на предметном (Что делали?) и поведенческом (Как взаимодействовали?) уровнях.

Инструкция для руководителя игры «ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

1. Формируем две команды примерно равной численности участников. Одна команда получает имя «А», а другая «В».
2. Руководитель раздает инструкции к игре. На подготовку дается 20 минут.
3. Необходимое оборудование: стол переговоров с двумя стульями для переговорщиков и стул для ведущего. Секундомер, «чековая книжка», шариковая ручка и лист учета для ведущего.
4. Ответы ведущего на вопросы команд по игровой процедуре.
5. Переговоры команд (15 раундов), по одному участнику от каждой команды.
6. Подведение итогов игры.

Инструкция участникам игры: "ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА"

Две железнодорожные компании А и В занимаются перевозками срочных грузов между своими пунктами отправления и назначения, как показано на схеме. Каждая компания может использовать две ж/д ветки: одну общую и короткую, а другую длинную и индивидуальную. На короткой ветке есть две стрелки **Са** и **Св**, принадлежащие компаниям А и В соответственно.

По короткому пути в течение суток движение возможно только в одном направлении, либо на Запад, либо на Восток.

Компании А и В, перевозят срочные грузы в разных направлениях и не находятся друг с другом в прямой конкуренции. Они отличаются друг от друга численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации и рентабельностью.

Необходимые показатели компаний приведены в таблице:

Показатели	Компания А	Компания В
Количество вагонов	30	20
Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
Прибыль от перевозок по короткому пути в долларах за тонну	12	6
Прибыль от перевозок по длинному пути в долларах за тонну	2	2

Каждая компания может сформировать и отправить только один состав в день и только в своем направлении. За не доставку груза (отказ компании перевозить свой груз по любому пути) компания платит неустойку в размере **20** тыс. долларов за каждый просроченный день.

ЦЕЛЮ каждой компании является получение **НАИБОЛЬШЕЙ ВОЗМОЖНОЙ ПРИБЫЛИ** за **15** дней.

В начале каждого дня работы Вы можете вести переговоры с представителем другой компании по вопросу использования короткого пути. Если Вам не удалось достичь соглашения за отведенное время, то ни Вы, ни Ваш партнер не сможете использовать в этот день короткий путь из-за возможного столкновения и крушения поездов.

Компания посылает на переговоры по одному своему представителю, причем каждый день представители компаний меняются так, чтобы поочередно участвовали все члены команды. На переговоры дается **2** минуты, в течение которых должна совершиться сделка. Переговоры заканчиваются подписанием чека на уплату за пользование коротким путем в соответствии с достигнутой договоренностью. Между раундами переговоров на «перевозку грузов» отводится **3** минуты, в течение которых члены каждой команда могут обсудить сложившуюся ситуацию.

По окончании переговоров возможны взаимные выплаты за право пользоваться коротким путем в течение одного дня. Представитель компании, которая платит, выписывает чек с указанием суммы, ставит свою подпись и передает его другому представителю. Представители компаний во время переговоров могут делать друг другу любые предложения на любое количество дней, но выплаты за пользование коротким путем совершаются только за **ОДИН** текущий день, т.к. завтра переговоры будут продолжены и ситуация может измениться.

Каждая компания ежедневно ведет учет всех денежных операций и заносит результаты в итоговую таблицу компании.

Перед началом игры обе компании делают прогноз своей прибыли в целом за все **15** дней. Этот прогноз указывается в итоговой таблице.

На подготовку к игре отводится **20** минут. За это время компании должны проанализировать ситуацию, сделать необходимые расчеты и подготовиться к переговорам.

Анализ результатов игры «ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

После окончания игры участники вместе с ведущим подводят итоги, сводя результаты всех 15 раундов переговоров в общую таблицу. Вопросы для обсуждения в группе:

1. Рефлексия эмоционального состояния участников

- 1.1. Что чувствуют участники после игры?
- 1.2. На сколько %% каждый участник удовлетворен процессом взаимодействия?
- 1.3. На сколько %% каждый участник удовлетворен результатом своей компании?
- 1.4. В чем причина неудовлетворенности команд?

2. Предметный анализ взаимодействия

Итоговая таблица игры (в тыс.USD):

Компания	Прогноз	Результат	Максимум	Минимум
А			270	45
В			90	30
В целом				

- 2.1. Какие стратегии выбрали компании?
- 2.2. Каковы причины расхождения прогноза и результата?
- 2.3. Какие стратегии поведения на рынке были реализованы?
- 2.4. Чем определялись цены за пользование коротким путем?
- 2.5. Являются ли эти цены справедливыми?
- 2.6. При каких условиях компании могут получить максимальную суммарную прибыль, и какова она?
- 2.7. Если бы Вам пришлось заключать новый контракт между компаниями на следующие 15 дней, как бы Вы разделили **300** тыс. рублей между ними?
- 2.8. Какой критерий дележа Вы считаете справедливым в данной ситуации?
- 2.9. Что участники хотели бы изменить в своих стратегиях и тактиках, если бы пришлось играть снова?

3. Поведенческий анализ взаимодействия при просмотре видеозаписи игры

- 3.1. Чем определялась договоренность об использовании короткого пути?
- 3.2. Чувствовали ли Вы, что Ваша компания соперничает с другой?
- 3.3. Чувствовали ли Вы, что Ваша компания сотрудничает с другой?
- 3.4. Какие проблемы возникали во время переговоров?
- 3.5. Что помешало компаниям получить максимальную суммарную прибыль?
- 3.6. Какие шаги к сотрудничеству Вы лично делали?
- 3.7. Какие шаги к сотрудничеству делал Ваш партнер?

3.8. Как, по-вашему, будут развиваться отношения между компаниями в дальнейшем?

3.9. Что участники хотели бы изменить в своих действиях, если бы пришлось играть снова?

Для анализа результатов игры «Железная дорога» можно воспользоваться теорией о принципах справедливых дележей.

Принципы «справедливых» дележей (по Шепли-Эрроу без строгой математики)

Если сообщество из N участников делит между собой нечто, принадлежащее всем, то дележ будет аналитически «справедливым», если он удовлетворяет следующим пяти принципам:

1. Возможность дележа. Дележ возможен, если найдется хотя бы один незаинтересованный субъект, который может предложить участникам хотя бы один вариант дележа.

2. Отсутствие «диктатора». Дележ не должен зависеть от имен участников, иными словами, все участники имеют одинаковые права и при решении вопроса о дележе методом голосования все они имеют по одному голосу.

3. По вкладу (труду). Каждый участник, присоединяясь к любой коалиции, должен получить из общей суммы не более того, что он внес в нее своим участием, но и не менее того, что он может получить, действуя по отношению к этой коалиции некооперативно, т.е. на внешнем конкурентном рынке.

4. Отсутствие «зависти». Если члены сообщества принимали участие в N играх, то выигрыш (доля после дележа) каждого участника в $N+1$ игре не должен зависеть от результатов (дележей) предшествующих N игр.

5. Отсутствие побочных платежей (взяток). Общая сумма делимого сообществом целого должна в точности равняться сумме индивидуальных долей всех участников после дележа. Таким образом, побочные платежи (взятки) должны отсутствовать.

Все «справедливые» по указанным принципам дележи образуют переговорное множество дележей.

ДЕЛОВАЯ ИГРА «Компании X и Y»

В ходе игры «Компании X и Y» отрабатываются навыки многораундовых переговоров. Анализируются различные стратегии ведения

переговоров (жесткая, уступчивая и принципиальная), концепция гарвардской школы переговоров без поражений (Фишер и Юри) [30].

Процесс игры снимается на видео. Анализ результатов игры проводится на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

Для проведения деловой игры группа студентов делится на две команды «Компания X» и «Компания Y». Участники получают инструкции, каждая для своей команды. Время подготовки – 15 минут. По окончании изучения инструкции ведущий отвечает на вопросы команд. После этого начинается игра, состоящая из нескольких раундов переговоров.

Инструкция КОМПАНИИ X

Ситуация: Ваша компания, также как и компания Y, давно работают в легкой промышленности, производя товары повышенного спроса. Компания Y поставляет Вам часть необходимых комплектующих деталей. Вы заинтересованы в том, чтобы компания Y поставляла Вам комплектующие в середине месяца. В этом случае Ваша прибыль за месяц составляет 200 тыс. USD, а компании Y - 80 тыс. USD. Указанное время поставок и суммы прибыли зафиксированы в договоре между X и Y, срок которого истекает через три месяца.

До Вас дошли разговоры о том, что компании Y предложили еще один выгодный ей заказ, и она намерена поставлять Вам комплектующие в конце месяца. В этом случае Ваша прибыль составит лишь 120 тыс. USD, компании Y - тоже 120 тыс. USD с учетом прибыли от предлагаемого ей нового заказа.

У Вас есть другая возможность получать такие же комплектующие у компании Z, но так как у нее они значительно худшего качества, то и получаемая Вами в этом случае прибыль составит лишь 80 тыс. USD. Вы также знаете, что у компании Y есть другой потенциальный и независимый от Вас заказчик, который использует ее комплектующие в менее дорогостоящих изделиях. В результате заключения договора с этим заказчиком и компания Y сможет получать меньшую прибыль, чем при заключении договора с Вашей фирмой, но какую именно Вам неизвестно.

ЦЕЛЬ вашей компании состоит в получении наибольшего возможного дохода за месяц.

Вы имеете возможность переговорить с представителем компании Y и обсудить сложившуюся ситуацию. Если договор с Y не будет подписан, Вы можете заключить договор с компанией Z.

Е Ж Е М Е С Я Ч Н А Я П Р И Б Ы Л Ь

ВАРИАНТЫ	ПРИБЫЛЬ X	ПРИБЫЛЬ Y
1. Заключен договор между X и Y на поставки в середине месяца	200 тыс. USD	80 тыс. USD
2. Заключен договор между X и Y на поставки в конце месяца	120 тыс. USD	120 тыс. USD
3. Заключен договор между X и Z	80 тыс. USD	

Инструкция КОМПАНИИ Y

Ситуация: Ваша компания, как и компания X, давно работают в легкой промышленности, производя комплектующие к товарам повышенного спроса, которые производит компания X. Вам известно, что компания X заинтересована в том, чтобы Вы осуществляли ей поставки комплектующих в середине месяца, тогда ее прибыль за месяц составляет 200 тыс. USD, а Вашей компании - 80 тыс. USD. Время поставок и суммы прибыли указаны в действующем договоре между вами, срок которого истекает через три месяца.

Недавно Вашей фирме предложили еще один заказ на поставку производимых Вами комплектующих. Для выполнения этого дополнительного заказа Вы располагаете необходимыми ресурсами и производственными мощностями, но принимая его, вы сможете осуществить свои поставки компании X только в конце месяца. В этом случае Ваша прибыль с учетом нового заказа составит 120 тыс. USD, а прибыль компании X снизится до 120 тыс. USD.

Вы также имеете возможность вместо заключения договора с компанией X заключить его с компанией W, однако эта компания использует Ваши комплектующие в гораздо менее дорогостоящих изделиях, в результате чего Ваша прибыль за месяц даже с учетом предлагаемого нового заказа составит 50 тыс. USD

Вам также известно, что у компании X есть другой потенциальный поставщик необходимых ей комплектующих, однако они значительно худшего качества, а значит, компания X при заключении договора с этой фирмой будет иметь меньшую прибыль, чем при заключении договора с Вами, но какую именно Вам неизвестно.

ЦЕЛЬ вашей компании состоит в получении наибольшего возможного дохода за месяц. Вы имеете возможность переговорить с представителем компании X по вопросу заключения нового договора. Если договор с X не будет подписан, Вы можете заключить договор с компанией W.

Е Ж Е М Е С Я Ч Н А Я П Р И Б Ы Л Ь

ВАРИАНТЫ	ПРИБЫЛЬ X	ПРИБЫЛЬ Y
1. Заключен договор между X и Y на поставки в середине месяца	200 тыс. USD	80 тыс. USD
2. Заключен договор между X и Y на поставки в конце месяца	120 тыс. USD	120 тыс. USD
3. Заключен договор между Y и W		50 тыс. USD

Анализ результатов игры «КОМПАНИИ X и Y» может проводиться по той же схеме, что и в предыдущей игре.

После окончания игры участники вместе с ведущим подводят итоги, сводя результаты всех 15 раундов переговоров в общую таблицу.

Вопросы для обсуждения в группе:

1. Рефлексия эмоционального состояния участников

- 1.1. Что чувствуют участники после игры?
- 1.2. На сколько % каждый участник удовлетворен процессом взаимодействия?
- 1.3. На сколько % каждый участник удовлетворен результатом своей компании?
- 1.4. В чем причина неудовлетворенности команд?

2. Предметный анализ взаимодействия

- 2.1. Какие стратегии выбрали компании?
- 2.2. Каковы причины расхождения прогноза и результата?
- 2.3. Какие стратегии поведения на рынке были реализованы?
- 2.4. При каких условиях компании могут получить максимальную суммарную прибыль, и какова она?
- 2.5. Какой критерий дележа Вы считаете справедливым в данной ситуации?
- 2.6. Что участники хотели бы изменить в своих стратегиях и тактиках, если бы пришлось играть снова?

3. Поведенческий анализ взаимодействия при просмотре видеозаписи игры

- 3.1. Чем определялась договоренность о сотрудничестве?
- 3.2. Чувствовали ли Вы, что Ваша компания соперничает с другой?
- 3.3. Чувствовали ли Вы, что Ваша компания сотрудничает с другой?
- 3.4. Какие проблемы возникали во время переговоров?

3.5. Что помешало компаниям получить максимальную суммарную прибыль?

3.6. Какие шаги к сотрудничеству Вы лично делали?

3.7. Какие шаги к сотрудничеству делал Ваш партнер?

3.8. Как, по-вашему, будут развиваться отношения между компаниями в дальнейшем?

3.9. Что участники хотели бы изменить в своих действиях, если бы пришлось играть снова?

4.3. Деловая игра на интегративные переговоры «ПОЛИТИЧЕСКОЕ РАВНОВЕСИЕ»

Деловая игра «Политическое равновесие» является итоговой по теме «Деловые переговоры» и предполагает использование навыков ведения переговоров в условиях неполной информации. Группа разбивается на три команды, каждая из которых представляет одно независимое государство. Ставится задача достичь компромисса в условиях международной торговли ресурсами.

Ход игры:

1. Подготовка к переговорам (распределение ресурсов и разработка тактики и стратегии переговоров).
2. 1-й раунд переговоров.
3. Анализ результатов раунда и корректировка стратегии.
4. 2-й раунд переговоров.
5. Анализ результатов раунда и корректировка стратегии.
6. 3-й раунд переговоров.
7. Анализ результатов в команде.

Процесс игры снимается на видео. Общий анализ результатов игры осуществляется на предметном (что делали?) и поведенческом (как взаимодействовали?) уровнях.

Информация и инструкция членам группы

Ваша группа представляет собой правительство отдельной нации (страны), население которой состоит из **10** человек. Используя природные ресурсы, вам необходимо организовать свое производство и торговлю с другими странами так, чтобы накормить свой народ и защитить его с помощью атомного оружия от возможных нападений извне.

РЕСУРСЫ

1. Полезные ископаемые: уран (**U**) и свинец (**Pb**).

2. Сельскохозяйственные уголья, с помощью которых можно производить пищу.

3. Физики, которые могут из урана и свинца производить атомное оружие.

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Один рабочий на шахте может добыть **N** ед. свинца или **M** ед. урана.

2. Один рабочий в сельском хозяйстве может произвести **K** ед. пищи.

3. Из одной ед. свинца и одной ед. урана с помощью физика можно произвести **4** ед. атомного оружия. Один физик может произвести любое количество атомного оружия при наличии соответствующего количества сырья.

4. Каждый человек может работать только в одной отрасли: либо производить пищу, либо добывать полезные ископаемые, либо создавать атомное оружие.

ПОТРЕБНОСТИ

1. Ваша страна нуждается в **L** ед. пищи, чтобы избежать голода и вымирания.

2. Для защиты от возможных нападений вам необходимо, как минимум, **P** ед. атомного оружия. Для производства этого оружия вы можете пригласить из соседней страны одного физика.

3. Вы можете торговать ураном, свинцом, пищей и атомным оружием.

ЦЕЛИ

1. Вам необходимо накормить свой народ в соответствии с его потребностями.

2. Вы должны защитить страну от возможных посягательств извне.

Невыполнение хотя бы одного из этих условий приведет страну к гибели! При атомном ударе по какой-либо стране на ее территории погибает все население и все имеющиеся ресурсы.

ИГРОВАЯ ПРОЦЕДУРА

1. Выберите лидера и тип политической системы в вашей стране (демократия, диктатура, конституционная монархия). Поведение вашей группы должно в дальнейшем соответствовать выбранной политической системе.

2. Распределите людей по отраслям, исходя из имеющихся ресурсов, возможностей, потребностей и вашего представления о том, как достичь поставленных целей.

3. Запишите, как вы распределили людей и подсчитайте число карточек (ед. продукции), которые ваш представитель получит у тренера.

4. Оцените сложившуюся ситуацию, обсудите со своей группой, чем и как вы будете торговать с другими странами. Назначьте полномочного представителя вашей страны для ведения переговоров.

5. Вам предстоит участвовать в трех 15-ти минутных сессиях переговоров, каждая из которых заканчивается 5-ти минутным перерывом для консультации с членами своей группы.

Переговоры ведет полномочный представитель, а остальные, молча, наблюдают. При необходимости в следующей сессии представителя можно сменить.

Только во время трех перерывов у вас есть возможность с помощью физика произвести атомное оружие (получить у тренера соответствующее число карточек в обмен на уран и свинец).

6. После последнего перерыва ваша группа должна обсудить итоги своей деятельности, все необходимое записать и подготовиться к общему обсуждению результатов игры.

Параметры: K, L, M, N, P будут выданы ведущим игры.

Результатом подготовительного этапа команд является заполнение заявок от страны на основе анализа дополнительной информации о параметрах , L, M, N, P .

З А Я В К А о т с т р а н ы _____
_____ человек произвели _____ единиц П И Щ И ,
_____ человек произвели _____ единиц У Р А Н А ,
_____ человек произвели _____ единиц С В И Н Ц А ,
_____ человек работают Ф И З И К А М И .

4.4. Роль и методы посредничества.

Медиация. Принципы и правила работы медиатора.

На сегодняшний день медиация признана в качестве одного из наиболее эффективных институтов урегулирования споров и конфликтов. Подготовкой медиаторов занимаются различные организации, издан первый российский учебник по медиации [13]. Под медиацией понимается специальный вид деятельности по оптимизации процесса поиска конфликтующими сторонами решения проблемы с участием третьей стороны, которое позволило бы прекратить конфликт [2, с. 435]. Герхард Шварц полагает, что медиация

применима в затяжных конфликтных ситуациях, когда позиции участников закрепляются достаточно жестко, а свобода действий по разрешению конфликта сужается (спорное решение, увольнение, исполнение наказания) [34]. Медиации посвящено сегодня достаточно много работ [1, 3, 13, 20, 28, 32], которые можно использовать для углубленного изучения темы и подготовки к лабораторным и практическим занятиям.

Задания.

1. Определить, когда возникает необходимость в привлечении к разрешению конфликтов третьей стороны?
2. Продумать, какие роли при разрешении конфликта может играть посредник (эксперт, арбитр, третейский судья, медиатор)?
3. Сформулировать требования к работе медиатора.

Ход занятия

1. Обсуждение теоретических вопросов.
2. Упражнение по выбору тактики поведения медиатора.

Упражнение 4 (разработано Е. Ивановой)[9].

Инструкция. Прочитайте примеры реплик третьей стороны, представляющих замечания по ходу переговоров. Выберите те из них, которые полностью соответствуют позиции медиатора. Переформулируйте остальные реплики так, чтобы они соответствовали требованиям к работе медиатора.

- На вашем месте я бы не верил его обещаниям.
- Ваш противник наверняка не согласится с таким предложением.
- Вы же мужчина. Не обращайтесь внимания.
- Разве можно разговаривать в таком тоне?
- Вы должны принимать в расчет и интересы другой стороны.
- Кричать на мужа не в ваших интересах.
- Это предложение очень удачное.
- Ваши требования несправедливы.
- Я, как специалист, считаю, что если мы будем продолжать в том же духе, то мы не договоримся.

Ответы к упражнению см. в Приложении 3.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему медиатор не должен предлагать своих решений?
2. Является ли медиатор манипулятором?
3. Как медиатор может регулировать эмоциональный фон развития событий?
4. Чем работа медиатора отличается от работы консультанта в соответствующей области?

Тема 5. Стратегии и тактики ведения переговоров.

Существует достаточно много литературных источников, содержащих различные представления о стратегиях и тактиках ведения переговоров [9, 15, 17, 25, 31].

Стратегии переговоров можно разделить на две основные группы:

- Интегративные, или Принципиальные переговоры
- Позиционный торг.

В свою очередь позиционный торг может осуществляться с помощью мягкой или жесткой стратегии. Фишер и Юри представили особенности этих трех стратегий переговоров с помощью таблицы[30]:

СТРАТЕГИИ в ПЕРЕГОВОРАХ

Стратегия «Позиционный торг		Интегративные переговоры
Участники переговоров:		
Друзья	Противники	Решают задачу совместно
Цель - соглашение	Цель - победа	Цель - разумное решение, полученное быстро и в полном согласии
УСТУПЧИВОСТЬ	ЖЕСТКОСТЬ	ПРИНЦИПИАЛЬНОСТЬ
уступать ради сохранения отношений	требовать уступок в качестве условия продолжения отношений	отделить спор между людьми от задачи
быть нетребовательным к	требовательно подходить к людям и	быть мягким с людьми и требовательным к задаче

людям и задаче	задаче	
доверять другим людям	не доверять другим людям	действовать независимо от доверия или недоверия
легко менять позицию	твердо придерживаться позиции	сосредоточиться на выгодах, а не на позиции
выдвигать предложения	прибегать к угрозам	изучать интересы сторон
примириться с односторонними потерями	требовать односторонних преимуществ	продумать возможности взаимной выгоды
стремиться к единственному ответу приемлемому для партнера	стремиться к единственному ответу, приемлемому для себя	предоставить множество вариантов на выбор, а решение принять позже
настаивать на соглашении	настаивать на своем	настаивать на использовании объективных критериев
стараться избежать столкновений своей и чужой воли	стараться одержать победу в волевом противостоянии	стараться достичь результата, основанного на нормах, независимых от воли
поддаваться нажиму	прибегать к нажиму	рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

Игорь Рызов в своей книге «Я всегда знаю, что сказать» сосредотачивает внимание на так называемой **«Кремлевской школе переговоров»**, определяя ее как самую жесткую и даже жестокую стратегию переговоров. Одним из самых ярких представителей этой школы является

Андрей Андреевич Громыко (министр иностранных дел СССР), которого на Западе называли «Мистер «Нет».

Пять постулатов «Кремлевской школы переговоров»:

1. Молчать и внимательно слушать своего оппонента.
2. Задавать вопросы.
3. Задать шкалу ценностей. Обесценить оппонента.
4. «Постелить ковровую дорожку» - показать выход, как сохранить лицо при проигрыше.
5. Оставить оппонента в зоне неопределенности. (21, с.26 – 40).

Подобная стратегия достаточно эффективна для достижения собственной цели, но вряд ли создает условия для построения отношений в будущем.

В конфликтной ситуации и в ситуации переговоров большое значение имеет умение правильно строить взаимодействие с партнером (партнерами). Умение договариваться – одна из ключевых компетенций современного делового человека. Чем лучше навык строить отношения в переговорах, тем больше шансов на успешную карьеру, бизнес, а также личную жизнь и снижение расходов на покупку различных вещей.

В переговорах можно выделить два основных режима: эмоциональный и рациональный. Одной из трудностей общения в конфликтной ситуации является стремление оппонента перевести общение в эмоциональный режим. Обычно это выражается в том, что оппонент задевает чувствительные струны своего собеседника, вызывая сильную эмоциональную реакцию. Как утверждает Игорь Рызов, эксперт по ведению переговоров, самыми болезненными струнами являются жалость, страх, алчность, секс, чувство долга, любопытство и самолюбие (21, с.157).

Психотерапевт Бадди Райделл, герой фильма Питера Сигала «Управление гневом», характеризует эту ситуацию такими словами: «Когда человек в гневе, у него закрыты глаза и открыт рот».

Задача менеджера как переговорщика, который имеет дело с жестким оппонентом - научиться переводить переговоры из эмоционального в рациональный режим, или вести информационный диалог.

Информационный диалог – это прояснение позиций партнеров путем обмена вопросами, ответами, сообщениями и предложениями.

Что делаем в информационном диалоге?

- ☐ Игнорируем эмоциональный подтекст
- ☐ В каждом высказывании ищем суть, имеющую отношение к обсуждаемому делу.

Проблеме манипулятивного влияния в процессе переговоров посвящена работа Елены Сидоренко «Тренинг влияния и противостояния влиянию» [23]. Данная работа является замечательным пособием по овладению навыками противостояния влиянию.

Техники информационного диалога.

Техники информационного диалога содержатся в работах Е. Сидоренко и И. Рызина. Так, например, перечисленные ниже техники вопросов, направленных на суть дела, на прояснение целей манипулятора и некоторые другие сформулированы в работах Е. Сидоренко [23]. Техника «реверс», техника наведения тумана «Частичное согласие», техника «Марк Аврелий», «охотник» представлены в работах И. Рызина [21]. Рассмотрим данные техники информационного диалога.

1. Вопросы, направленные на суть 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?

2. Вопросы, направленные на прояснение целей манипулятора.

- ◆ Что посоветуете улучшить? (Изменить?)
- ◆ На что обратить особое внимание?
- ◆ Как мне стоило бы поступать?
- ◆ Что ты хочешь этим сказать?
- ◆ Почему Вы спрашиваете у меня об этом именно сейчас?
- ◆ Зачем ты говоришь мне об этом?

3. Вопросы и призывы с целью уточнения сообщения партнера (техника реверса)

- ◆ Что бы ты посоветовал мне изменить?
- ◆ Пожалуйста, подскажите, что улучшить!
- ◆ Конкретизируйте.
- ◆ Выскажите, пожалуйста, свое мнение.
- ◆ Уточните.
- ◆ Прокомментируйте, пожалуйста.

У призывов есть одно преимущество: партнер может принести решение!

4. Техники внешнего согласия («наведения тумана», частичного согласия, согласия-благодарности

- ☐ Соглашаемся с тем, что идет в плюс, но отрицаем сразу же то, что может нам навредить.
- ☐ Если вы с тигром играете в перетягивание каната, и он выигрывает, отдайте ему веревку раньше, чем он доберется до ваших рук. Вы всегда сумеете раздобыть другую веревку.

Частичное согласие (примеры)

- ☐ Искреннее согласие: «Знаете, а ведь я вынужден с Вами согласиться, хотя мне это и не просто». «Согласен с Вами..., по крайней мере, наполовину»
- ☐ Внешнее согласие «Возможно, Вы правы», «Да, именно так может показаться на первый взгляд», «И действительно...»
- ☐ Согласие-благодарность: «Спасибо, это действительно важно». «Признателен за то, что Вы сосредоточили внимание на этом вопросе».

5. Опровержение без провокаций. Техника Марка Аврелия: «Делай что должен и будь что будет».

Когда использовать? Когда на переговорах Вам пытаются:

- «включить время»: «У Вас ровно пять минут. Говорите свое предложение и уходите»;
- оппонент совершает нападки на Вашу личность, на Ваших близких, на Вашу компанию: «Что за ерунду Вы несете».
- оппонент никак не реагирует на Ваши слова и действия;
- оппонент сыплет обвинениями, не слушает, не дает слова сказать

«Включенное время»

Уверенно, опираясь на результат, коротко изложите свое предложение. НЕ впадайте в объяснение, что вам хватит и двух минут, не заверяйте, что будете весьма кратки.

Демонстрируйте честность, непосредственность отсутствие страха потерять клиента. Вам помогут:

Реакция на нападки. Пример: «Я слышал, из вашей компании все бегут!» Ответ: «Напротив, за последние два месяца в компанию пришли несколько новых перспективных сотрудников. Давайте вернемся к условиям нашего сотрудничества».

Схема: *отрицание («напротив»), позитивный посыл (звучит причастность к компании), переход к текущему обсуждению.*

- ◆ Жесткое прерывание: «Прошу вас оставаться в рамках темы обсуждения, в противном случае я прекращаю переговоры».

♦ Мягкое прерывание: «К сожалению, мы обсуждаем вопрос слишком эмоционально. Предлагаю вернуться к главному вопросу».

Правила применения приема: Прямо сказать собеседнику, что то, что он говорит, Вас не устраивает; говорить во множественном числе; сменить позу, сделать глубокий вдох, встать и пройти по комнате. Движения должны быть плавными и уверенными.

Пример: - Что за ересь? Ты хоть знаешь законодательство?

- Мне очень жаль, что Вы упустили главную мысль моего доклада. Именно в ней доказано, что, проведя эту сделку в том виде, который предлагают наши контрагенты, мы имеем 100-процентный риск потери лицензии, потому что нарушаются (перечисление статей)...

Оппонент не реагирует на Ваши слова

Применять повтор с вариацией основной мысли – «метод английского сержанта»:

- ♦ Вы не слышите меня, не слышите мои вопросы.
- ♦ Я готов выслушать...
- ♦ Вы не хотите слушать и не понимаете.
- ♦ Я готов выслушать еще раз все ваши вопросы.
- ♦ Хорошо, я задаю вам вопрос.
- ♦ Я слушаю и с удовольствием Вам отвечу.

Оппонент занимает крайне деструктивную позицию

Пример, реакции на вспышку агрессии со стороны Наполеона императором Александром 1, приведенный И. Рызовым в книге «Я всегда знаю, что сказать»

Не будучи в состоянии добиться от Александра I удовлетворяющего его ответа, Наполеон вспыхнул, бросил шляпу на пол и стал топтать ее ногами. Александр остановился, выждал и сказал: «Вы вспыльчивы, а я упрям. Со мной ничего нельзя поделать при помощи гнева. Будем говорить и рассуждать, или я ухожу». [21.С. 201]

6. Как уклониться от грубости. Техника «Охотник».

Суть техники «охотник» – слушать оппонента и предугадывать его действия. Следовательно, не реагировать на слова, а отвечать на тот смысл, который партнер хочет донести.

Фраза	Истинный посыл	Ответная реплика
Я устал слушать пустые	Я хочу услышать тот	Правильно ли я вас

доводы	аргумент, который бы меня убедил	понял, вы хотите услышать аргументы?
Как мне надоело топтаться на месте	Как он много говорит	Правильно ли я услышал Вас, что Вы хотите продвинуться дальше в переговорах?
Неужели сложно понять, что то, что Вы говорите, - полная ерунда.	Я не совсем понимаю то, что говорит мой собеседник.	Правильно ли я Вас понял, что мои доводы не совсем Вас устраивают?

7. Шутка, юмор, комплимент.

Главное – не отвечать на грубость агрессией, отвечать позитивно.

Пример 1: – Кто вас звал?

– Я очень рад вас видеть!

Пример 2: – Как-то ты медленно отвечаешь, чего тормозишь?

– На скользкой дороге лучше ехать медленно, чем быстро попасть в кювет, давай еще раз все детально обсудим.[21, с. 229]

8. 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.
- ◆ Нет, я отказался поддержать этот проект.
- ◆ На этот раз нас постигла неудача.

9. Предложения по существу

- ◆ Предлагаю согласовать наши подходы до начала переговоров.
- ◆ Предлагаю обсудить факты.
- ◆ Предлагаю обсудить наши разногласия в свете новых данных.
- ◆ Не могли бы Вы еще раз сформулировать свой вопрос?
- ◆ Предлагаю составить список необходимых документов.

10. Предложения ограничить область обсуждения

- ◆ Предлагаю вернуться к существу дела.
- ◆ Предлагаю обсуждать вопросы последовательно.
- ◆ Предлагаю избегать личных комментариев в нашем обсуждении.

11. Отказ или отсрочка ответа

- ◆ Я вам отвечу на этот вопрос, но если позволите, позже.

- ♦ Вам, похоже, не нравится Станислав Николаевич?

Правила этикета в отношении вопросов и утверждений

- ☐ Проясняющие вопросы можно задавать в ответ на утверждения.
- ☐ Отвечать вопросом на вопрос невежливо.
- ☐ Прежде чем задать свой вопрос, следует ответить на вопрос собеседника.

Пример 1. Реакция на утверждение «Ты опять поступаешь легкомысленно»

Реакция	Техника
Что ты имеешь в виду?	Вопрос по существу дела
Почему ты заговорил об этом именно сейчас?	Вопрос для прояснения целей манипулятора
Решил рискнуть.	Сообщение
Предлагаю обсудить, как мы можем поддержать Иванова на первых порах	Предложение по существу дела
Предлагаю вернуться к обсуждению бюджета группы Иванова	Предложение по выбору темы обсуждения

Упражнение 5 (по использованию приемов информационного диалога).

Как бы вы ответили на следующие фразы, используя технику «Реверс»:

1. «Что-то мне не нравится ваше выступление»

Вопрос:

Призыв:

2. «Что за стиль вы избрали для вашей презентации!»

Вопрос:

Призыв:

3. «Я думаю, ваше предложение неконструктивно»

Вопрос:

Призыв:

4. «Ты выглядишь совсем не по-деловому»

Вопрос:

Призыв:

5. «Не знаю, стоит ли так спешить?»

Вопрос:

Призыв:

Какой ответ вы дали бы на следующие высказывания, используя технику «Частичное согласие»?

6. «А Вам не кажется, что вы излишне уверены в своей правоте?»
7. «Ваши высказывания сомнительны».
8. «Вы рассуждаете по-детски».
9. «Все уже давно понятно. Не стоит тратить время на объяснение».
10. «Вы слишком педантичны».
11. «То, что вы говорите, не ново».
12. «Алексеев утверждает, что на тебя нельзя положиться».
13. «Мне кажется, руководство не разделяет вашей точки зрения».

Попробуйте ответить на следующие негативные послы, используя технику «Марк Аврелий»

14. «Я слышал, что вы постоянно не справляетесь с графиком поставок».
15. «Говорят, у вас в отделе полный беспорядок».
16. «Ваше предложение – полный бред».
17. «Говорите быстрее! Не тяните кота за хвост!»
18. «Откуда вы это взяли!»
19. «Что за глупости ты говоришь!»
20. «Вы на рынке – новичок!»
21. «По вашим аргументам легко сделать вывод о вашей некомпетентности».
22. «Ну, показывай свои достижения!»
23. ***Заполните таблицу.***

Фраза	Истинный посыл	Ответная реплика
-------	----------------	------------------

Я устал слушать пустые доводы	Я хочу услышать тот аргумент, который бы меня убедил	Правильно ли я вас понял, вы хотите услышать аргументы?
Как меня утомили ваши отговорки		
Как мне не нравится переливать из пустого в порожнее		
До каких пор я буду вынужден вести переговоры с людьми, не имеющими полномочий!		
Вам не кажется, что вы совершенно не разбираетесь в этой теме?		
Знаю я ваше качество, небось надомницы на коленях собирают.		

Сформулируйте свои вопросы на попытку манипулятора перевести вас в эмоциональный режим

24. «Тебе никогда не справиться с этой работой: интеллекта не хватит»

Вопрос о целях

Вопрос «охотника»

25. «Я не думал, что ты такой способный»

Вопрос о целях

Вопрос «охотника»

26. «Я устал от вашего красноречия»

Вопрос о целях

Вопрос «охотника»

27. «А Вы всегда настаиваете на своем?»

Вопрос о целях

Вопрос «охотника»

28. «Ваш внешний вид не соответствует ситуации»

Вопрос о целях

Вопрос «охотника»

Ответьте шуткой на следующие выпады, только не забывайте про формулу: «шутка - возврат к теме»

29. «Что-то вы не договариваете, это ваш фирменный подход?»

30. «Вы что, издеваетесь надо мной?»

31. «Ваш ум излишен для этой должности».

32. «Вы вообще понимаете, к чему приведет ваше предложение? Вы хоть иногда думайте, прежде чем предлагать!»

33. «То, что вы говорите – абсурд».

34. «Вы ошибаетесь и должны прислушаться ко мне».

35. «Ты сначала сам разберись, а потом предлагай другим».

36. «Не я должен вас убеждать, а вы меня».

37. «Что вы на меня уставились?»

38. «С вами каши не сварить!»

39. Заполните таблицу, вспомнив негативную фразу из личного опыта

Фраза, которая вызывает негатив	Эмоции, которые она вызывает	Три варианта ответа

Овладение техниками противостояния влиянию может быть осуществлено с помощью упражнений, представленных в книге Екатерины Стацевич с соавторами «Манипуляции в деловых переговорах» [26]. К книге прилагается диск с видеозаписями, демонстрирующими разные виды манипуляции и упражнения по противодействию этим видам манипуляции.

Лабораторное занятие по теме «Стратегии и тактики ведения переговоров» может быть построено на основе просмотра данных видеозаписей, их анализе и обсуждении.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Текст для ролевой игры по передаче информации:

Сосулька в стакане.

Известно, что наш организм на 70% состоит из воды. А наш мозг и совсем водянистый – доля воды в нем составляет 98%. Естественно, что вода, особенно ее качество, влияет на наше состояние. Почти все химические процессы, обеспечивающие жизнедеятельность, сводятся к химическим реакциям в водном растворе – обмену веществ. Обычная водопроводная вода, которой мы пользуемся чаще всего, состоит из разнородных молекул, значительная часть которых не участвует в обмене веществ из-за несоответствия размеру мембраны наших клеток. Если бы все молекулы воды были по размерам меньше отверстия клеточной мембраны и свободно проходили через него, химические реакции проходили бы быстрее и обмен солей активизировался.

Такая идеальная вода, оказывается, есть в природе. Это – талая вода, которая получается из льда и снега. В замерзшей, а потом оттаявшей воде диаметр молекул изменяется, и они полностью подходят размеру отверстия мембраны клетки. Талая вода поэтому гораздо легче обычной вступает в реакции с различными веществами, и организму не требуется тратить дополнительную энергию на ее перестройку. К тому же при активном обмене веществ из организма выводятся старые, разрушенные клетки, которые мешают образованию новых, молодых. В результате этого процесс старения замедляется. Секрет долголетия жителей Северного Кавказа и Якутии, например, заключается именно в том, что они пьют ледниковую воду. С водой связано и то, что птицы прилетают за тысячи километров в наши холодные края из благодатных южных широт. Они возвращаются весной, ко времени вскрытия водоемов, и пьют талую воду. Без нее невозможно размножение пернатых. Польза талой воды еще и в том, что в ней, в отличие от водопроводной, нет дейтерия – тяжелого элемента, который подавляет все живое и приносит серьезный вред организму. Дейтерий в больших концентрациях равнозначен самым сильным ядам. Дейтерий тяжело усваивается, что требует дополнительного расхода энергии. Учеными установлено, что даже частичное удаление дейтерия освобождает большие энергетические резервы и значительно стимулирует жизненные процессы в организме человека. Талая же вода сама по себе обладает большой внутренней энергией и обеспечивает человеку хорошую энергетическую подпитку. Дело в том, что ставшие однородными, молекулы не мешают друг другу, а движутся в резонансе, работают на одной и той же частоте,

вырабатывая в результате большее, чем при хаотичном движении, количество энергии. Давая человеческому организму дополнительную энергию, талая вода снижает утомляемость, позволяет обходиться меньшим, чем обычно, количеством пищи и продолжительностью сна. Люди, которые пьют талую воду во время голодания, практически не ощущают чувства голода. Полезно давать талую воду детям: школьники, например, становятся более внимательными, сосредоточенными на занятиях, повышается работоспособность. Эксперименты показали, что талая вода даже лечит мигрени, простуды, остеохондрозы, радикулиты, аллергии. Вы можете начать регулярно пить талую воду, приготовив ее дома. По своим полезным свойствам такая вода ничуть не уступает природной талой воде. Возможно, вы не сразу ощутите результат ее целительного воздействия на ваш организм, так как должно пройти определенное время, пока произойдет процесс полного замещения воды в тканях.

Собирая материалы для статьи, я сама решила попробовать талую воду. Честно говоря, не думала, что результат наступит так быстро. Уже через неделю я почувствовала прилив сил, легкость, у меня появилась работоспособность в первые утренние часы, в то время как еще недавно просыпалась с трудом и ощущала себя разбитой. К моему удивлению, даже мой взгляд на жизнь стал более оптимистичным, любое дело стала воспринимать с большей радостью. Так я сама убедилась в пользе талой воды.

Ирина Лапшина. (Журнал «Путь к себе» №5, 1992, С.28-29).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Регистрационный бланк команды

(название команды) _____

Участники: _____

Игра: МИРОВОЙ БАНК

	1 раунд		2 раунд		3 раунд		4 раунд	
Ход	Заряже но	Не заряже но	Заряж ено	Не заряже но	Заряж ено	Не заряже но	Заряж ено	Не заряж ено
0	10	10	10	10	10	10	10	10
1								
2								
3								
ПЕРЕГОВОРЫ								
4								
5								
6								
7								
Итог								

Продолжение игры:

	5 раунд		6 раунд		7 раунд		8 раунд	
Ход	Заряже но	Не заряже но	Заряж ено	Не заряже но	Заряж ено	Не заряже но	Заряж ено	Не заряж ено
0	10	10	10	10	10	10	10	10
1								
2								

3								
ПЕРЕГОВОРЫ								
4								
5								
6								
7								
Итого								

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Итоговая таблица к игре: «ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»

Компания: _____,

Участники: _____

День	Путь	Прибыль от перевозок в USD	Уплачено компании _____ в USD	Получено от компании ____ в USD	ИТОГО USD	Нарастающая сумма USD
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
ИТОГО за 15 дней						

До начала игры необходимо сделать

прогноз прибыли компании за все 15 дней = _____ тысяч USD

ПРИЛОЖЕНИЕ 4.

Ответы к упражнению 4:

Только последнее высказывание соответствует требованиям к работе медиатора.

Остальные высказывания могут быть переформулированы, например, так:

- Как вам кажется, это предложение реалистично?
- Как, вы полагаете, Иван Петрович отнесется к этому предложению?
- Как вы считаете, какое значение этот аспект имеет для урегулирования ваших разногласий?
- Как вы считаете, мы сможем прийти к соглашению, разговаривая в таком тоне?
- Как вы думаете, необходимо ли рассмотреть то, что предлагает Иван Петрович, чтобы вы смогли прийти к прочному соглашению с ним?
- Как ваш муж реагирует на то, что вы повышаете на него голос?
- Отражает ли это предложение ваши интересы?
- Из чего вы исходите, внося это предложение?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аллахвердова О.В., Карпенко А.Д. Медиация в курсе обучения конфликтологов-посредников. СПб, 2006
2. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология.- СПб.: Питер, 2016.- 528 с.
3. Бесемер Х. Медиация. Посредничество в конфликтах.- Калуга: Духовное познание, 2004.- 176 с.
4. Гришина Н.В. Психология конфликта.- СПб.: Питер, 2008.- 464 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтоогии. СПб.: Питер, 2001. – 368 с.
6. Емельянов С.М. Управление конфликтом в организации. СПб.: Авалон, Азбука-классика, 2006
7. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Картография конфликта в организации. Учебное пособие. – Самара: Самарский гос. техн. Ун-т, 2013. – 112 с.
8. Кеннеди Г. Переговоры. Полный курс. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 388 с.
9. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество. Пособие для слушателей курса /Под ред. к.пс.н. Е.Н.Ивановой. – С.Петербург, 1995. -150 с.
10. Колризер Д. Спасти заложника. Как управлять эмоциями, оказывать влияние на людей и разрешать конфликты. Практические советы от опытного переговорщика/ Пер. с англ. Г.Любимовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 336 с.
11. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Практическое руководство для предпринимателей, широкого круга читателей. – М.: Стрингер, 1992. – 116с.
12. Ильф И., Петров Е., «Двенадцать стульев». – М.: Эксмо, 2017. - 480 с.
13. Медиация: Учебник / Под ред. А.Д.Карпенко, А.Д.Осиновского. – СПб.: Редакция журнала «Третейский суд»; М. Статут, 2016. – (Библиотека журнала «Третейский суд»; вып. 8) – 470 с.
14. Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах. Учебное пособие. М.:ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
15. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя. – СПб.: Речь, 2008. – 219 с.
16. Москвин В.А. Анатомия трудового конфликта. Практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 150 с.
17. Проншин А Авторский тренинг Переговоры с сетями. Бои без правил, 2015. – www/programma.x-pdf.ru/braznoe/525742-1-peregovori-pronshin-setyami-2015-boi-bez...

18. Психогимнастика в тренинге / Под ред. Н.Ю.Хрящевой. – СПб.: Речь, , 2014. – 272 с.
19. Психология деловых конфликтов. Хрестоматия. Учебное пособие для факультетов: психологических, экономических и менеджмента. – Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2007.- 768 с.
20. Редлих А., Миронов Е. Модерация конфликтов в организации. – СПб.: Речь, 2009. – 240 с.
21. Рызов И. Я всегда знаю, что сказать: книга-тренинг по успешным переговорам/ Игорь Рызов. – М.: Эксмо, 2017. – 336 с.
22. Сартан Г.Н. Тренинг командообразования. СПб: Речь, 2005 – 187 с.
23. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. 3-е изд.– М.: АСТ, 2017. – 320 с.
24. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
25. Солтицкая Т.А. Тренинг продаж: Учебное пособие. – СПб: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2001. – 212 с.
26. Стацевич Е. Манипуляции в деловых переговорах: Практика противодействия/ Екатерина Стацевич, Кирилл Гуленков, Ирина Сорокина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 138 с.
27. Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.
28. Уизерс Б. Управление конфликтом. – СПб.: Питер, 2004. – 174 с.
29. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам / пер. с англ. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. – 232 с.
30. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. Пер. Т.Новиковой. 3-е изд. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – 272 с.
31. Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры: Учеб. Пособие для студ. Высш. Учеб. Заведений/ Б.И.Хасан, П.А.Сергоманов – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 192 с.
32. Хертель А. фон. Профессиональное разрешение конфликтов: Медиативная компетенция в Вашей жизни/ Пер. с нем. Н.Бабичевой. СПб: Издательство Вернера Регена, 2007. – 272 с.
33. Цой Л.Н. Организационный конфликт-менеджмент: 11 вопросов, 111 ответов. – М.: Книжный мир, 2007. – 352 с.
34. Шварц Г. Управление конфликтными ситуациями: Диагностика, анализ и разрешение конфликтов/Пер. с нем. Л.Канторовой. СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – 296 с.)