
ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ МЧС РОССИИ К УСЛОВИЯМ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ В ПЕРЕГОВОРАХ

**О.Н. Сошина, кандидат экономических наук.
Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России**

Рассмотрены психологические аспекты переговорного процесса, а так же возможные методы принятия оптимальных решений в переговорах, с помощью применения причинно-следственной диаграммы (диаграмма Исикавы) и диаграммы Парето.

Ключевые слова: коммуникации, переговоры, психология, переговорный процесс, психологическое моделирование, оптимальные решения, диаграмма Исикавы, диаграмма Парето

PSYCHOLOGICAL MODELING OF OPTIMUM DECISIONS IN NEGOTIATIONS

O.N. Soshina. Saint-Petersburg university of State fire services of EMERCOM of Russia

In article psychological aspects of negotiation process and methods of adoption of optimum decisions in negotiations, by means of application of the cause and effect chart (Isikava's chart) and Pareto's charts are considered.

Key words: communications, negotiations, psychology, negotiation process, psychological modeling, optimum decisions, Isikava's chart and Pareto's chart

Одним из важнейших аспектов профессиональных отношений являются переговоры, в ходе которых обсуждаются различные аспекты взаимодействия между людьми, выясняется позиция заинтересованных сторон, достигаются договоренности, заключаются сделки, устанавливаются отношения сотрудничества. Умение грамотно и эффективно вести переговоры – один из ключевых навыков в менеджменте, который необходимо развивать и совершенствовать. По определению, переговоры – это коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения. В узком смысле переговоры рассматриваются как один из методов альтернативного урегулирования споров. В более широком смысле, переговоры – коммуникационное взаимодействие людей или социальных групп. В процессе профессионального общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией. С помощью переговоров осуществляется:

- кооперация, как выполнение и поиск совместного решения проблемы;
- коммуникация, как обмен информацией и составляющая общения;
- регуляция, как взаимодействие в переговорном процессе, в котором фиксируется не только обмен знаками, посредством которых изменяется поведение другого партнера, но и организация совместных действий, позволяющих группе реализовывать некоторую

общую для ее членов деятельность. Посредством регулятивной функции общение различными способами контролирует поведение субъектов переговорного процесса. Благодаря общению субъект получает возможность регулировать не только собственное поведение, но и поведение других людей, а вместе с тем испытывать регуляционные воздействия с их стороны, то есть происходит взаимодействие, взаимная «подстройка» поведения. Включает в себя интерактивную составляющую общения:

- технологическую функцию – позволяет решать конкретные поставленные задачи и цели – собственные личные интересы или на уровне внешнеполитических интересов;
- психологическое воздействие (пропаганда) – целенаправленное воздействие в процессе общения, переговоров [1].

Принято считать, что кооперативная функция является основной, при этом все переговоры многофункциональны.

Существуют две основные разновидности переговоров – позиционные, рациональные. Описанные выше две разновидности переговоров также могут проходить как:

- мягкие переговоры;
- жёсткие переговоры.

Позиционные переговоры создают благоприятную почву для уловок, задерживающих принятие решений, и могут перерасти в состязание сторон, что таит угрозу их дальнейшим отношениям.

Более конструктивными являются переговоры по существу (рациональные). Они отличаются, прежде всего, разделением предмета и участников и тем, что во главе ставится решение проблемы. При этом каждый партнер выслушивает доводы другого, обосновывает свою позицию по отношению к ним. Однако в процессе таких переговоров может возникнуть взаимонепонимание участников. Переговоры характеризуются взаимным доверием и уважением, последующие их этапы проходят легче, чем первые. При такой технике ведения переговоров возможно достижение общего успеха. Разумеется, с точки зрения этики позиция «по существу» является наиболее предпочтительной.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах – мягкой и жёсткой.

Жесткие переговоры, характеризуются тем, что каждая сторона, стремясь к победе, занимает позицию, не предусматривающую каких-либо компромиссов. Суть жёстких переговоров – настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны.

Мягкие переговоры характеризуются взаимными уступками. Однако и та, и другая позиции неконструктивны

Существует множество классификаций, они различаются по числу и уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, механизму принятия решений, продолжительности, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Основной целью любых деловых переговоров являются эффективные деловые коммуникации, суть которых обусловлена взаимным обменом информации для максимально удовлетворяющего соглашения двух или нескольких сторон, с максимальной выгодой для участников переговорного процесса. Часто в основе переговоров можно наблюдать конфликт, напомним, что конфликт – это всегда столкновение интересов. Соответственно участники переговоров априори находятся в состоянии столкновения, поэтому целесообразно применение стратегий разрешения конфликтных ситуаций, в частности:

- анализ ситуации, включающий сбор информации, анализ возможных приоритетных установок оппонента;
- сотрудничество или конкуренция (борьба);
- решение проблемы, поиск совместного решения;
- заключения соглашения и как минимум устной договоренности;
- оценка результатов проведения переговоров.

Важным условием проведения переговоров, независимо от тактики, является соблюдения этичности переговорного процесса.

Сотрудничество является оптимальным и приоритетным способом решения в переговорном процессе, но на практике не всегда возможна данная стратегия, тогда переговоры проходят в ситуации напряженности и борьбы, кто сильнее. В любом случае, важно помнить, что переговоры – это результат совместных действий и явные жесткие техники их проведения не способствуют положительному результату.

Борьба так же имеет место в том случае, если один из оппонентов считает, что «силовое» психологическое давление принесет больше выгоды, чем взаимное сотрудничество. В данном случае необходимо одному из оппонентов дать высказаться, «выпустить пар», дать почувствовать значимость в происходящем процессе, и, не меняя нити и сути переговорного процесса, нужно предложить спокойные аргументированные факты, касающиеся другой точки зрения, при этом не переходя на чрезмерные эмоциональные высказывания.

Важно помнить, что конструктивной стратегией является:

- открытое изложение позиции – применяется в том случае, если хотят создать благоприятный климат переговорного процесса;
- видение в оппоненте ценности партнера и щадящее отношение к его потребности в признании и самоуважении способствует взаимопониманию;
- заранее продуманный набор вариантов решения позволит искать дополнительные способы совместного решения;
- необходимость управлять эмоциями и выдерживать напряжение, общаться «на равных».

Жесткими техниками проведения переговоров будут являться:

- закрытая позиция в переговорном процессе, где не раскрываются свои ожидания и интересы, уместна в случае затягивания переговоров, уклонения от дискуссии;
- подчеркивание несовместимости различий спора;
- проявление жесткости в настаивании только на своем способе решения;
- отсутствие предложения альтернативных решений (только так или иначе);
- знание заранее насколько можно позволить уступить в пользу оппонента, чтобы в конце проведения переговоров обозначить свои незначительные уступки и не менять больше своего решения;
- применение метода «снижения издержек», когда один оппонент получает то, что хочет, а издержки другой стороны снижаются или ликвидируются.

В целом универсальными постулатами проведения переговоров независимо от их тактики будут следующие:

- всем свойственно преувеличивать значимость владения информацией и своих аргументов и не ценить информацию, основанную на противоречивых фактах;
- проводить переговоры лучше в спокойной обстановке, при этом лучше днем, чем после конца рабочего дня;
- любая не соответствующая стереотипам оппонента информация вызовет негативное сопротивление;
- критичное отношение к личным стереотипам партнера по переговорам спровоцирует негативную реакцию;
- важно помнить, что людям свойственно говорить одно, делать другое, необходимо обращать внимание на невербальный компонент общения – позу, жесты, мимику, взгляд и т. п.;
- единственный способ получить эффективный результат в споре – это «уйти» от спора и борьбы;
- молчание одного из оппонентов может выражать как дружеское расположение, так и не согласие;
- соблюдение и знание принципа ассертивности, то есть права способности человека не зависеть от внешних влияний и оценок, самостоятельно регулировать собственное

поведение и отвечать за него, будет способствовать конструктивным решениям. Например, каждый имеет полное право попросить то, что ему необходимо, ожидать получить желаемое и расстроиться при отказе. Каждый имеет право отказать, не чувствовать себя обязанным и не испытывать чувство вины за отказ. Каждый человек может быть любезным, отказывая, и быть достаточно любезным, соглашаясь с просьбой оппонента, если это не противоречит его принципам и желаниям.

Независимо от тактики переговоров стиль поведения и выбранная стратегия зачастую зависят от типа личностей, участвующих в переговорном процессе.

Так же общепринято выделять в переговорах два вида соглашений – обобщенное соглашение, детализированное соглашение.

Иногда на первом этапе проведения переговоров положительным результатом является общее соглашение, в дальнейшем при второй встрече проговариваются и анализируются детали соглашения.

Лучшим на единовременном переговорном процессе считается согласовать максимальное количество деталей двух сторон, однако, при сложных переговорах, требующих часто не одну встречу, эффективным будет уже общее соглашение.

Так же целесообразно выделить следующие фазы проведения переговоров:

– до переговоров, здесь стоит отметить, что переговоры начинаются ещё до встречи, мысленное согласие или несогласие, анализ ситуации проводит каждый из оппонентов. Важно выделить, что непонимание четкой конкретной цели проведения переговоров способствует неудачному разрешению для одной из сторон;

- сами переговоры;
- закрытая или открытая переговорная позиция;
- общее и детализированное соглашение.

Целесообразно перед встречей определить:

- цель и задачи переговоров;
- возможные уступки каждого из оппонента;
- место и время переговоров;
- присутствие других лиц;
- возможные варианты принятия соответствующих решений (например, применение методов оптимизации управленческих решений);
- анализ личности оппонента;
- кто является организатором переговорного процесса;
- анализ полученных результатов переговорного процесса.

Разработка оптимального решения – это выработанное по определенному критерию из всех возможных вариантов альтернатив наиболее эффективное решение.

Безусловно, данные методы нужно применять до начала переговоров, а не в процессе. Основными методами оптимизации в принятии последующих управленческих решений будут являться:

- анализ;
- прогноз;
- моделирование (например, логическое моделирование). В качестве примера возьмем японский подход, доказывающий свою эффективность не одно десятилетие, а именно диаграмму К. Исикавы. Причинно-следственную диаграмму используют для выявления и систематизации факторов (причин), влияющих на определенный результат процесса или вызывающих какую-либо проблему при его реализации. Построение причинно-следственной диаграммы обычно выполняют на первой стадии анализа процесса. Это качественный анализ, задачей которого является определение причин проблем. Затем определяют степень влияния этих причин (диаграмма Парето, корреляционный, дисперсионный анализ), характер влияния (контрольный листок, диаграмма разброса, гистограмма, регрессионный анализ, графики и др.), намечают мероприятия по устранению или уменьшению влияния причин

несоответствий [2]. Применение диаграммы, как способа поиска оптимального решения в переговорном процессе (рис. 1).

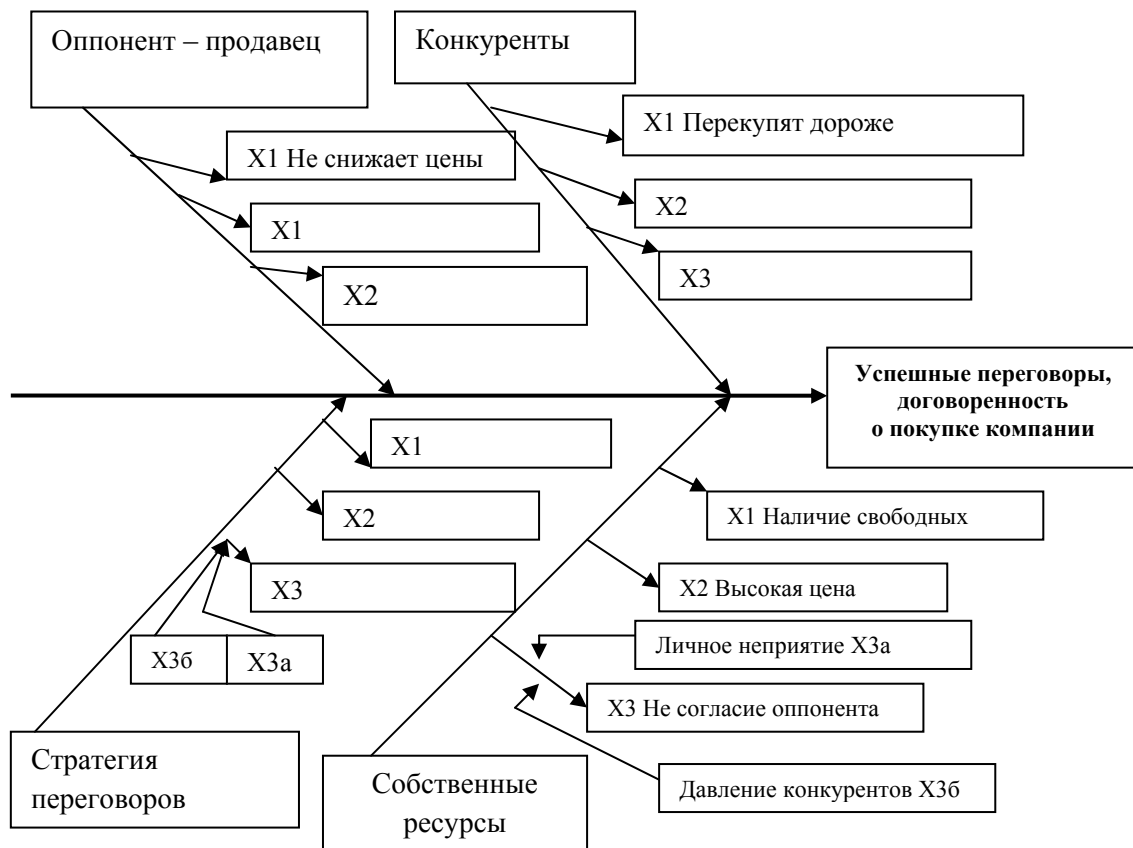


Рис. 1. Диаграмма К. Исикава в переговорном процессе

Каким образом применяется и строится диаграмма К. Исикавы? Этапы построения будут нижеследующие:

- выявляем проблему, основополагающую неразрешенную ситуацию или то, чего хотелось бы достичь (например, продажа компании с максимальной выгодой);
- слева направо проводится линия и появляется основа «скелета рыбы». Далее рисуем «кости», выявляем главные взаимосвязанные причинно-следственные связи;
- пишем второстепенные причины, влияющие на главные причины;
- ранжируем причины по их значимости, например, используя диаграмму Парето или используя «Анализ рисков», анализ форм и последствий отказов – Failure Mode and Effect Analysis – FMEA;
- проверяем значимость наиболее слабых, вероятных и маловероятных причин отказа, и влияние на решение проблемы считается целесообразным.

Далее построим модель с помощью диаграммы К. Исикавы, которая позволяет анализировать оптимальные стратегии поведения в процессе переговоров (рис. 2).

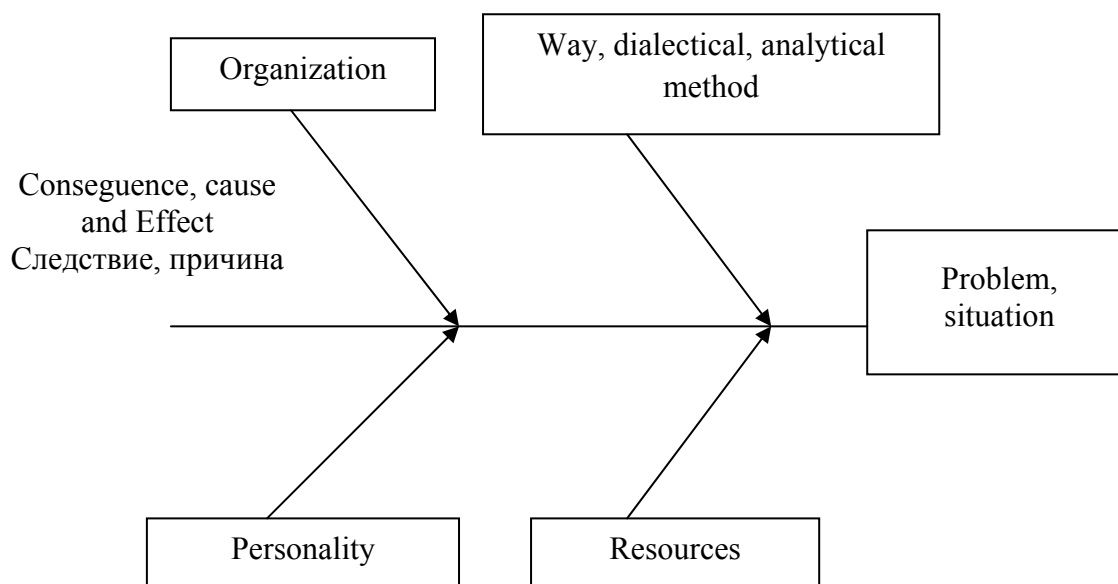


Рис. 2. Психологическое моделирование (PPROW) [1]

Где Problem – проблема, результат переговоров, ситуация; Personality – личность, главные причины, связанные и влияющие на результат с участниками переговоров, в частности типом личности оппонента, основных жизненных приоритетов оппонента и т. д.; Resources – ресурсы, главные причины, связанные с ресурсами анализирующего ситуацию и оппонента; Orgnization – организация, главные причины, связанные с организацией процесса переговоров, количество участников, время место и т. д.; Way, analytical method, dialectical method – способы, методы решения – аналитический и диалектический PF.

Однако разрешить все причины, влияющие на результат переговоров, невозможно, но выявить их, проанализировать причины, следствия и последствия актуально для выработки оптимальных стратегий поведения в процессе переговоров.

Литература

1. Сошина О.Н. Психология управления коммуникациями в жизнедеятельности человека. Коммуникации в социальной и профессиональной деятельности. СПб.: Изд-во «Лайф-принт», 2012.
2. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2005.