

image not found or type unknown



Подготовка к переговорам сложный и ответственный процесс. Она включает следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов;
- подготовка, установление контакта с партнером;
- решение организационных вопросов;
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Условно процесс подготовки к переговорам подразделяется на два этапа: организационная подготовка и содержательная подготовка. Эти два этапа тесно взаимосвязаны, так как характер предстоящих переговоров обуславливает организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров определяется необходимость привлечения экспертов. Однако и организационные вопросы оказывают влияние на содержательную сторону: плохо подготовленные переговоры ведут к осложнениям в их ходе и даже срыву.

Организационная подготовка предполагает:

- определение места и времени встречи;
- определение повестки дня;
- формирование делегации и назначение ее главы.

Содержательная подготовка включает в себя:

- проведение анализа проблемы и диагностики ситуации;
- проведение «внутренних переговоров»;
- определение переговорной позиции и возможных вариантов решения проблемы;
- формулирование предложений и их аргументация;

-- подготовка инструкций участникам переговоров, а также документов и материалов.

Организационный аспект. Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера.

Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», будь это офис или страна. А потому принимающая сторона имеет определенное преимущество. В данном случае приемлемым может оказаться решение о попеременном проведении встреч на территории участников конфликта. Возможен и выбор нейтральной территории. Примером может служить Тегеранская конференция 1943 г., в которой принимали участие СССР, Великобритания и США. Распространенной является и практика проведения переговоров на территории посредника, как, например, в ситуации Ближневосточного конфликта, когда неоднократно встречи сторон проходили в США.

Что касается временного параметра переговоров, то их начало зависит, прежде всего, от реальных возможностей подготовки. С другой стороны, длительность переговоров может быть весьма различна: от одного - двух дней до нескольких месяцев. Например, внеочередной саммит Организации Африканского Единства (Сирия, 1999) проходил всего два дня, а Венский конгресс (1814 - 1815), созданный после завершения войн против наполеоновской Франции, продолжатся около 10 месяцев.

Определение повестки дня - не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Разработка повестки дня может превратиться в непростую проблему. Однако она вносит ясность в процедуру проведения заседаний, что особенно важно при наличии целого клубка проблем и в ситуациях многосторонних переговоров.

Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как формирование состава участников переговоров. В этом случае необходимо определиться с вопросом о том, кто возглавит делегацию, каков будет

ее количественный и персональный состав. Решая вопрос о главе делегации, важно учитывать не только уровень проведения переговоров, наличие полномочий для принятия тех или иных решений, но и возможные личные симпатии и антипатии оппонентов.

Состав участников во многом зависит от того, какие вопросы предполагается обсудить в ходе переговоров. Соответственно включение каждого члена в состав делегации должно определяться тем, что именно этот человек способен добавить нечто существенное к будущему диалогу. В противном случае необоснованно значительная численность участников может вызвать организационные трудности в процессе переговоров. Однако, например, при разрешении конфликта с детьми целесообразнее вести обсуждение в присутствии всей семьи. Это позволит исключить возможное перефразирование, а также искажение ребенком в свою пользу информации при передаче ее от мамы к папе, а от них к бабушке (к чему дети бывают весьма склонны).

Содержательный аспект. В ходе подготовительного периода конфликтующие стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам.

Важнейшей составляющей содержательной стороны подготовительной работы является анализ проблемы и интересов конфликтующих сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют сложившуюся ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны или вовсе привести к срыву переговоров. Иллюстрацией серьезного отношения к этому вопросу может служить пример из отечественной истории. В 1810 г. для получения детальных сведений о планах Наполеона по инициативе М.Б. Барклая-де-Толли в России впервые в мире была создана служба военных атташе, прикомандированных к русским посольствам за границей и обладающих дипломатической неприкосновенностью. Сведения, добытые одним из таких военных агентов - А.И. Чернышевым, - о начале создания Наполеоном антирусской коалиции были использованы, в частности, при переговорах с бывшим наполеоновским маршалом и будущим шведским королем Бернадотом. Итогом стало заключение в 1812 г. весьма важного для России союзного договора со Швецией.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. При этом следует анализировать не только собственные интересы, но интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих». Р. Фишер и У. Юри в качестве основного приема для выявления чужих интересов предлагают поставить себя на место оппонентов, попытаться понять, почему они занимают ту или иную позицию.

У конфликтующих сторон часто складывается впечатление, что их интересы взаимоисключают друг друга. Однако это не всегда соответствует действительности. Расхождение одних интересов не означает отсутствия у оппонентов других - общих интересов. Ведь даже если конфликтующие стороны - это всего лишь два человека, то и они имеют множество интересов. Что уж говорить о тех ситуациях, в которые вовлечено большое число людей.

Сложное соотношение интересов, скажем, при многосторонних переговорах открывает широкие перспективы для их участников. Например, во время Венского конгресса (1814 - 1815) глава французской делегации Ш. - М. Талейран, играя на противоречиях между Россией, Англией, Австрией и Пруссией, добился права участвовать в переговорах наряду с ними. Первоначально же инициаторы переговоров предполагали решать судьбу послевоенной Европы без участия французов. Успех Талейрана выглядит еще более значительным, если учесть тот факт, что этот конгресс был созван после победы союзников в войнах с наполеоновской Францией. До начала переговоров каждая из конфликтующих сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английской Best Alternative To a Negotiated Agreement) - наилучшая альтернатива переговорному соглашению. Они так определяют это понятие: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают. BATNA усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

Стоит определить не только наилучшую альтернативу, но и подумать над вторым и третьим альтернативными вариантами. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Если вы ведете переговоры о повышении заработной платы, то в числе ваших альтернатив могут оказаться следующие варианты: ожидание более благоприятной ситуации для решения этого вопроса, согласие на другую должность, перемена профессии, переезд в другой город или страну, принятие решения об открытии собственного дела.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- 1) обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- 2) совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- 3) выбор наиболее приемлемого варианта для осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует оценить не только собственные альтернативы переговорному соглашению, но также попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров. К тому же, «прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь».

Следующим шагом в подготовке к переговорам является определение переговорной позиции. Согласно трактовке Р. Фишера и У. Юри, позиция – это то, о чем принято решение. И все же чаще участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Следует отметить, что в условиях конфликта оппоненты склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

В процессе подготовки к переговорам каждой из конфликтующих сторон необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения - по одному на каждого оппонента. Такой подход конфликтующих сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов. По словам Р. Фишера и У. Юри, «мастерство в изобретении вариантов - самое полезное качество в переговорах».

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения по сути являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения. Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны. Примером лаконичности формулировок может быть следующее событие древнеримской истории. В 409 - 410 гг. предводитель вестготов Аларих осадил вместе со своим войском Рим. Римляне начали с ним переговоры. В обмен на снятие осады полководец назначил такую огромную сумму выкупа, что озадаченные горожане спросили, что же у них останется после его выплаты. На что Аларих кратко ответил: «Жизнь».

Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов (текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

Итак, целенаправленная подготовка конфликтующих сторон к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать - «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».

2. Особенности методов «мозгового штурма» и дискуссии.

Мозговой штурм – это самый оперативный метод решения творческой задачи. Классический вариант "мозгового штурма" предполагает свободное, без ограничения высказывание идей, в том числе и самых немыслимых. "Штурм"

проводится в группе 5-8 человек. В течение получаса высказываемые идеи стенографируются или записываются на диктофон и только потом оцениваются с критической точки зрения. Как правило, мозговой штурм состоит из трех основных этапов.

Этап 1. Формулировка задачи

Это подготовительный этап мозгового штурма, главной задачей которого является постановка задачи и четкое формулирование проблемы. В процессе мозгового штурма очень важно, чтобы в начале второго этапа все участники правильно и одинаково представляли себе цель мозгового штурма.

Этап 2. Генерация идей

Это основной творческий этап мозгового штурма. Он заключается в том, чтобы все участники озвучивали все свои - пусть даже самые нелепые и абсурдные - идеи. На этом этапе категорически запрещена критика или позитивная оценка озвучиваемых идей. Все идеи должны обязательно фиксироваться, но пока не обсуждаться.

Этап 3. Подведение итогов

Это заключительный этап, на котором происходит критика и обсуждение предложенных идей, отбор самых подходящих из них. Именно на этом этапе и формируется результат мозгового штурма.

Система "мозговых штурмов" может строиться по-разному, дополняясь в зависимости от целей. Так, классический штурм хорош на этапе создания идеи, концепции. Более конкретные задачи, например, создание имени, предполагают наполнение мозгового штурма специальными креативными техниками, позволяющими по-иному взглянуть на предмет обсуждения, а главное, увеличить вероятность получения интересного решения. Изобретателем метода мозгового штурма считается Алекс Осборн.

Основная проблема, с которой может столкнуться человек во время мозгового штурма - это социальные, профессиональные, и психологические барьеры. Барьеры в сознании, собственно, и послужили толчком к развитию таких техник, как мозговой штурм.

Процедура, как правило, проходит в офисе, то есть в рабочей обстановке, что само по себе угнетает, ведет к оживлению сложившихся стереотипов. Генераторы идей

сидят в своих рабочих креслах, в деловых, не всегда удобных, костюмах. Даже самый креативный человек не сможет раскрыть свой потенциал полностью в такой обстановке.

Решить проблему не так сложно. За основу взята очень старая мысль о том, что гениальные идеи посещают людей в момент наибольшего расслабления (в момент засыпания, во сне, на отдыхе). Люди талантливые, как правило особо не напрягаются по поводу «хлеба насущного». Они свободны от тяжелых мыслей о планах, отчетах, маркетинге, конкурентах и мыслят другими категориями. У кого в голове меньше заморочек, тот создает лучшую идею.

Предложение заключается в том, чтобы дать человеку максимальную степень комфорта во время мозгового штурма. Автор предлагает использовать потенциал спа-тренинга (сауна, массаж, релаксация) для достижения максимального расслабления и как следствия рождение более свежих и интересных идей. Сама идея становится, конечно, не дешевой, но и продать её можно дороже.

Возможно данная теория слишком смела, но в любом случае она может быть проверена на практике.

Дискуссия (от лат. *discussio* - рассмотрение, исследование), публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы; спор. Двумя важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими её от других видов спора, являются публичность (наличие аудитории) и аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную) проблему, в которой каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию.

Использование метода групповой дискуссии позволяет сопоставляя противоположные позиции, дать возможность участникам увидеть проблему с разных сторон; уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации, нивелировать скрытые конфликты, поскольку в процессе открытых высказываний появляется возможность устранить эмоциональную предвзятость в оценке позиции партнеров, выработать групповое решение, придав ему статус групповой нормы (если решение разделяется всеми участниками, происходит групповая нормализация, если же нет, то возможна групповая поляризация), использовать механизм возложения и принятия ответственности, увеличивая включенность участников дискуссии в последующую реализацию групповых решений; повысить эффективность отдачи и заинтересованность участников дискуссии в решении групповой задачи,

предоставляя им возможность проявить свою компетентность и тем самым удовлетворить потребность в признании и уважении.

Существуют различные формы организации метода групповой дискуссии - от простых производственных совещаний до специально подготовленных форм типа «мозговой атаки». Сфера применения метода групповой дискуссии - любые формы совместимой деятельности, требующие согласованных групповых действий.

- Подготовка
- Переговор
- Мозговой штурм

3. Практическое задание: описать элементы деловой игры на тему: «Беседа менеджера с кандидатом на должность».

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. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры и др.

В управлении персоналом деловая игра используется для подбора кадров и одновременно с этим, для квалификационной оценки и профессиональной подготовки потенциальных и реальных сотрудников, а также для нахождения оптимальных управленческих решений. Она позволяет успешно решать следующие задачи:

Определять индивидуальные и коллективные способности испытуемых, степень их подготовленности к профессиональным требованиям;

Повышать интерес участников к учебному процессу, их вовлеченность в решение организационных задач;

Наглядно представить реальную ситуацию, прочувствовать ее и определить возможные стратегии собственных действий;

Изучить составные части организационной проблемы, выявить важнейшие из них и отработать ее комплексное поэтапное решение в имитационном режиме;

Приобрести навыки решения проблем в условиях максимально приближенных к реальной ситуации.

Для успешного проведения деловой игры необходимо уделить значительное время подготовительному этапу. Что заключается в постановке задачи (какие специалисты нужны), формировании критериев (необходимые качества этих специалистов), разработке заданий (которые будут полностью отвечать сформированным критериям), организации рабочего пространства, предварительном отборе и приглашении участников. Для предупреждения накладок и ошибок в процессе игры за каждое задание необходимо назначить ответственного от службы персонала компании, который должен предусмотреть возможные сложности и принять меры по их устранению.

Заканчивать игру необходимо заданием или разминкой, которая закрепит положительный настрой и командный дух, которые рождаются в процессе правильно организованной игры. Если есть возможность можно раздать всем участникам памятные сувениры, что обычно вызывает искреннюю радость последних и, возможно, сослужит организаторам мероприятия хорошую службу, т.к. является неплохой рекламой компании, которая заботится о людях и подходит к процессу подбора персонала творчески.

К обработке результатов необходимо подойти со всей тщательностью, вопреки тому, что, как правило, уже сразу после игры вырисовывается картина победителей и побежденных.

Если следовать всем вышеперечисленным рекомендациям, деловая игра будет очень эффективным и интересным методом подбора персонала для компаний, которым нужны самостоятельные, в то же время командные, а самое главное - творческие сотрудники.