

**РАСКИН ВАДИМ НАУМОВИЧ**

кандидат психологических наук, доцент кафедры прикладной конфликтологии и девиантологии  
Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы,  
V-Raskin@yandex.ru

**RASKIN VADIM**

Ph.D (psychology), associate professor, department of applied deviantology and conflictology,  
Saint-Petersburg state institute of psychology and social work

УДК 159.9

**ОПЫТ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА ПЕРЕГОВОРОВ  
(«ПРИТЧА О ВОСЕМНАДЦАТОМ ВЕРБЛЮДЕ,  
ИЛИ КАК СОПЕРНИКАМ СТАТЬ ПАРТНЕРАМИ»)**

**THE EXPERIENCE OF CONDUCTING NEGOTIATION TRAINING  
(«THE STORY OF THE EIGHTEENTH CAMEL  
OR HOW OPPONENTS MAY BECOME PARTNERS»)**

*Аннотация. В статье анализируются условия перехода участников переговоров от соперничества к сотрудничеству. Обосновывается конструктивность введения принципа «расширения переговорного поля» и предлагается ролевая игра, позволяющая участникам осознать важную роль этого принципа для эффективности переговоров.*

*Abstract. The paper analyzes the conditions of negotiation participants transition from competition to cooperation. The author substantiates the necessity of introducing the principle of «negotiation field broadening» and offers a role play which helps participants to understand the importance of this principle for negotiations progress.*

*Ключевые слова: сотрудничество, принцип расширения переговорного поля, ролевая игра, индуктивность.*  
*Keywords: cooperation, the principle of negotiation field broadening, role play, inductance.*

Превращение участников конфликта из соперников в партнеров — процесс, завершающийся скачком в их коммуникативных установках. Для того чтобы этот скачок произошел, требуется:

- или произвольная (чаще всего, волевая, а не импульсивная) смена установки соперничества на установку сотрудничества с партнером (в терминах Фишера и Юри [3, 4, 5] «отделение партнера от проблемы»);

- или новый взгляд на ситуацию, расширение видения, позволяющее включить позиции и интересы противоборствующих сторон в более широкий контекст, в котором будут учтены интересы всех партнеров.

В известной восточной притче рассказывается о том, как один состоятельный господин оставил в наследство трем своим сыновьям семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть — среднему, а девятая часть — младшему. После смерти отца братья принялись делить наследство, но не смогли договориться — ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. Тут каждый стал предлагать выгодное ему решение. И стали сыновья спорить, ругаться, драться, оскорблять друг друга. Но семнадцать по-прежнему не делилось ни на два, ни на три, ни на девять.

В это время мимо ехал мудрый дервиш (думаю, что это был Ходжа Насреддин) на своем верблюде. Услышав крики и увидев, что братья уже выхватили свои ятаганы, он спросил: «Что случилось?» И сыновья рассказали о своей беде. Путник слез с верблюда, пустил его в стадо и сказал: «А теперь разделите верблюдов, как вам велел отец». И так как верблюдов стало восемнадцать, то старший сын взял себе половину, то есть девять верблюдов, средний — треть, то есть шесть, а младший — девятую часть, то есть двух верблюдов. И когда они разделили таким образом стадо, в поле остался еще один верблюд. Мудрый дервиш молча сел на своего верблюда и поехал дальше.

Смысл притчи многозначен и зависит от личного опыта и установок ее слушателей, но для технологии ведения переговоров он может быть истолкован так — для конструктивного и обоюдовыгодного решения проблемы необходимо расширение переговорного пространства, необходим выход партнеров за узкие границы своего видения и своих позиций.

Как этого добиться? Какова технология достижения обоюдовыгодного результата? В классическом труде Фишера и Юри [4] приводятся четыре базовых принципа, соблюдение которых

в переговорах способствует исходу «выигрыш — выигрыш». Для нашего случая особо значимыми являются два из них:

- «отделить партнера от проблемы» и «генерировать много вариантов решения проблемы, прежде чем делать окончательный выбор».

- Наш пример показывает, что целесообразно выделить еще один базовый принцип (или «подпринцип») конструктивных переговоров, направленных на сотрудничество:

- «*принцип расширения переговорного поля*» — на этапе генерации вариантов решения проблемы необходимо отдельно провести перебор вариантов с привлечением внешних ресурсов.

Соблюдение этого принципа способствует обострению внимания переговорщиков на расширении переговорного пространства, что ведет к коррекции их позиций и к отходу от узко понимаемых интересов.

С позиции «здорового смысла» по поводу притчи возникают два вопроса:

1. Зачем отец поставил перед сыновьями задачу, которая грозила посеять раздор в семье? Неужели он этого хотел? А если нет, то какую цель он преследовал?

2. Почему мудрый дервиш уехал молча, а не обратился к сыновьям с назиданиями по поводу дефицита их интеллектуальных и личностных ресурсов и с нравоучительными поучениями? Только ли потому, что с дураками бесполезно говорить, или молчание (по крайней мере в данной ситуации) является эффективным приемом коммуникации?

Возможные позитивные ответы на эти вопросы таковы:

1. Отец, ставя перед сыновьями сложную задачу, желал, чтобы они сами справились с ней и этим самым приобрели навыки принятия решения в трудных жизненных ситуациях, стали на ступень выше в своем личностном росте. В природе человека заложено, что его рост связан с преодолением трудностей.

2. Дервиш не стал читать морали и нравоучения потому, что знал, что они вызывают сопротивление и отторжение, так как воспринимаются чаще всего как обращение «Критического Родителя» к «Неразумному Ребенку». А кому хочется быть неразумным ребенком? Поэтому дервиш удалился молча, чтобы избежать бесполезной болтовни. Он знал, что работают не поучения, а образы, связанные с осознанием своих промахов и своих достижений. Поэтому, думал он, образ восемнадцатого верблюда станет внутренним учителем у сыновей и не надо «замыливать» этот образ бесполезными нравоучениями.

В активном социально-психологическом обучении, и в частности в тренинге переговоров, при постановке ролевых игр и процедур надо учитывать уроки притчи:

- ставить перед участниками тренинга коммуникативные задачи, требующие для своего решения расширения видения, включения имеющейся ситуации, *начальных условий* в более общий социальный контекст;

- избегать назидательности, излишней аргументации и растолковывания.

Предлагаемая мною в настоящей статье ролевая игра позволяет участникам реализовать на практике принципы направленных на сотрудничество переговоров, в том числе и принцип расширения переговорного поля. Позволяет осознать и оценить степень конструктивности (или деструктивности) своих коммуникативных тактик на пути достижения согласия и реализации стратегии «выигрыш — выигрыш».

### Ролевая игра «Бунт на корабле»

**Ситуация.** Из эскадры кораблей, отправившейся по приказу Испанского короля на завоевание новых земель, после долгого и опасного плавания остался лишь один корабль. В результате экспедиции были открыты и присоединены к Испанской короне новые богатые земли. Выполнена поставленная королем стратегическая задача — опередить португальцев и англичан, конкурентов Испании, в борьбе за открытие и последующее освоение новых земель. На открытых землях оказались богатые золотые рудники и россыпи драгоценных камней.

Настает время отправиться в обратный путь. На корабле осталась только одна пушка и по одному мушкету на двух матросов. Имеется большой груз золота и драгоценных камней, предназначенных для пополнения королевской казны.

Однако перед самым отправлением команда, измученная долгим путешествием и кровопролитными стычками с непокорным местным населением, взбунтовалась. Часть команды хочет остаться навсегда на новых землях и основать свою колонию. Другая часть хочет захватить корабль и заниматься пиратством.

**Инструкция капитану.** Капитан, офицеры и католические миссионеры заинтересованы в открытии новых земель, в покорении и евангелизации населения новых колоний. Благодаря этому они получают от Короля награды, почести и вознаграждения у себя на родине, в Испании.

В результате рейдов вглубь завоеванной территории захвачено много золота и драгоценных камней для пополнения королевской казны. Выполнив свою задачу, капитан и его офицеры хотят скорее вернуться на родину, получить полагающиеся им награды и почести и жить спокойно и богато, радуясь своим детям и внукам. Для этого им нужна сплоченная, беспрекословно послушная воле капитана команда.

Однако часть команды, изможденная долгим плаванием, лишениями и болезнями, деморализована и опасается того, что не выдержит трудностей обратного пути. Другая же часть команды состоит из отъявленных головорезов, в прошлом пиратов, от которых всего можно ожидать. Есть опасения, что на корабле зреет бунт, правда у капитана и его офицеров есть личное оружие.

**Инструкция «колонистам».** Примерно две трети команды корабля состоит из разорившихся крестьян, бедняков, которые нанялись матросами из-за нужды, на родине им «ничего не светит». За время долгого пути (и связанных с ним лишений и болезней) они соскучились по своему крестьянскому труду и своим семьям — по своим престарелым родителям, женам и детям.

Они опасаются, что корабль из-за штормов и ураганов не сможет выдержать обратного пути на родину. Они боятся, что другая часть команды, бывшие пираты, захватит корабль, перебьют их и станет заниматься морским разбоем.

Они хотят остаться на завоеванных территориях, обжиться на новом месте и заниматься сельским хозяйством и охотой. Для обороны от недружественного местного населения им нужно оружие, а желательны и корабль.

**Инструкция пиратам.** Вас примерно треть всей команды корабля. Большинство из вас — потомственные пираты, закоренелые уголовники и авантюристы. Вы привыкли «зарабатывать» на жизнь разбоем и пиратством. В Испании пиратство запрещено и большинству из вас грозит виселица, поэтому вы хотите захватить корабль и все оружие для освоения новых пиратских территорий.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры между капитаном, пиратами и «колонистами» могут казаться безнадежными — настолько противоположны и несовместимы интересы трех сторон. Ресурс — один корабль, одна пушка, один мушкет на двоих — недостаточен для компромиссного дележа. Кажется, что единственный выход — это силовое решение проблемы и победит тот, кто решительней, вероломней и кто забудет старинную римскую мудрость — «бойся побежденного!».

В переговорах нужен прорыв, скачок в расширении осознания ситуации, нужно найти того «восемнадцатого верблюда», с помощью которого можно достичь соглашения, поначалу казавшегося невозможным. В терминах НЛП [1] — нужно провести рефрейминг контекста, включить имеющуюся ситуацию с ее начальными условиями в более широкий социальный контекст. Выход из тупика — в расширении переговорного поля с включением в него интересов короля, главные из которых — завоевание, освоение и удержание новых территорий и борьба с конкурентами (англичанами и португальцами) на море и на суше. И если противоборствующие стороны обнаружат этого «восемнадцатого верблюда», то появятся большие шансы для достижения выгодного для каждой стороны соглашения.

Так, например, капитан может предложить королю:

- сформировать из пиратов Отдельную боевую флотилию (ОБФ) для охраны заморских территорий от посягательства конкурентов;
- считать поселения колонистов базами и укрепайонами для дальнейшего освоения территории (все это, естественно, с соответствующим финансированием, льготами и привилегиями).

Колонисты могут предложить пиратам поддержку продовольствием, построить госпиталь для лечения больных и раненых пиратов, создать опорный пункт для отдыха личного состава и ремонта кораблей и т. д.

В ответ на это пираты могут предложить свои услуги по охране колонистов от нападений возможных врагов и т. д.

Таким образом, с помощью «восемнадцатого верблюда» осуществляется прорыв в переговорах, превращение участников конфликта из соперников

в партнеров, чему способствует осознанное, контролируемое применение принципа расширения переговорного поля.

Для активизации, «оживления» креативности участников перед основной ролевой игрой им следует предложить «разогревающие» процедуры — задачи, для решения которых необходимо привлечение внешних ресурсов, элементов более общего контекста, обогащающих первоначальную когнитивную структуру или социальную ситуацию.

В наиболее технологически разработанной концепции творческого мышления Торренса [6] выделяется четыре основных показателя креативности:

- *беглость* — общее количество идей, сгенерированных в ответ на проблему;
- *гибкость* — количество различных категорий соответствующих ответов;
- *оригинальность* — статистическая редкость ответов;
- *проработанность идеи* — количество деталей в ответах.

Кроме них упоминаются менее значимые показатели:

- *абстрактность наименований*,
- *устойчивость к преждевременному завершению*.

В условия творческого мышления включают сопровождающие творческий процесс эмоциональность выражения, четкость формулировок, движения или действия, выразительность названий, сопоставление неполных данных, неординарная визуализация и т. д. Что особенно важно для нашего случая, в приведенный перечень (подробный, но бессистемный) включено «расширение или разрушение границ».

Я называю направленность на расширение границ, как одну из сторон креативности, индуктивностью. *Индуктивность* — это направленность (и соответствующая ей способность) на включение в ситуацию элементов, с первого взгляда непосредственно к ней не относящихся, но необходимых для решения связанных с ней задач, то есть направленность на формирование гештальтов высокого уровня обобщенности.

Я рискну предложить понятие «индуктивность» в качестве одного из основных показателей креативности. При этом индуктивность является и направленностью, и методом «прямого действия», методом осознанной, систематической и целенаправленной креативности, позволяющим перевести креативность из случайного вдохновенного порыва в технологию осознанного, систематического и целенаправленного поиска и преобразования информации.

Как показывает опыт проведения тренингов, важно дать образное и запоминающееся название, метку технологии, ведущей к успешному результату. Образ работает лучше, чем цепочка слов, являясь активатором и контролером поведения. Я предлагаю в качестве такой метки лозунг «*Достать длинную палку!*» (чтобы решить задачу). Название это связано с опытами, поставленными Вольфгангом Кёлером [2] при изучении человекообразных обезьян на Тенерифе (с тех пор самый талантливый подопечный Кёлера — шимпанзе

Султан — в истории психологии знаменит не менее Анны О. или Маленького Ганса).

Человекообразные обезьяны способны к интеллектуальному поведению того же типа, какой свойственен и человеку. Обезьянам предлагались задачи, которые могли быть решены лишь опосредствованно. Было показано, что обезьяны после ряда безрезультатных проб прекращали активные действия и просто разглядывали предметы вокруг себя, после чего могли достаточно быстро прийти к правильному решению. Необходимым условием инсайта (что является принципиально значимым для темы настоящей статьи) являлось *включение ранее не рассматриваемых элементов в единое смысловое поле с элементами первоначальной проблемной ситуации*.

В одном из опытов за пределами клетки, в которой находилась обезьяна, помещался банан на недоступном для обезьяны расстоянии и короткая палка, при помощи которой дотянуться до него было невозможно. По другую сторону клетки была положена длинная палка, до которой нельзя было дотянуться лапой, но можно было дотянуться с помощью короткой палки. Банан можно было достать только в том случае, если короткой палкой подтянуть длинную палку и с ее помощью подтянуть к себе банан. Таким образом, выражение «Достать длинную палку!» означает включение внешнего элемента (привлечение внешнего ресурса) для расширения смыслового поля проблемной ситуации (включение «длинной палки» в единый гештальт с первоначальной ситуацией) и усмотрение взаимосвязи этого элемента с другими элементами (использование этого ресурса) для решения проблемы.

Для диагностики и развития креативности разработаны несколько классов задач.

*Задачи на необычное применение* (на дивергентность). В основе этих задач лежит тест дивергентных способностей, в котором испытуемому предлагается найти максимальное количество вариантов использования обычных предметов, например, кирпича, квадратного куска картона со стороной 30 см, ведра, веревки, консервной банки, картонного ящика, полотенца.

*Задачи на усовершенствование*. Данный тест сходен с предыдущим; требуется найти пути усовершенствования обычных предметов, таких, как садовая лопата или чайная чашка.

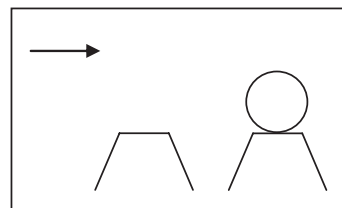
*Задачи «Закончи рисунок»*. Испытуемому предлагается дорисовать незаконченную, неопределенную и неоднозначную конфигурацию фигур и придумать название к рисунку.

*Задачи «Проблемная ситуация»* (задача типа «Что, если бы...?»). Участникам ставится проблема с тем, чтобы они предложили как можно большее

количество возможных ее решений. Это упражнение полезно тем, что позволяет выйти за привычные рамки и не ограничиваться так называемыми правильными представлениями. На обсуждение выносятся темы, стимулирующие работу мысли, например: представьте, что все школы отменили, что бы вы сделали, чтобы стать образованными.

Ниже представлены образцы возможных заданий на активизацию креативности, и в частности, на «оживление» индуктивности.

**Задание 1.** Завершите, пожалуйста, рисунок и придумайте для него название.



На высокую степень индуктивности мышления будут указывать:

- рисунки, в которых выполнено основное условие задания — интегрировать все элементы в единый образ, включить все элементы в единое целое;

- название рисунка, интегрирующее все элементы изображения и включающее в себя «внешний элемент».

**Задание 2.** На доске рисуются три круга. К этим трем кругам нужно добавить нечто, чтобы получилось два.

**Задание 3.** Представьте себе сплошной металлический куб со стороной 1 м, прикрепленный к полу. От верхней плоскости внутрь куба просверлен канал шириной 6 см и глубиной 75 см. В отверстие попал шарик для пинг-понга. Как наиболее простым способом извлечь шарик из канала?

**Задание 4.** «Что, если бы...?»

Предложите как можно большее количество возможных решений следующих ситуаций:

«Что если бы люди вели ночной образ жизни?»

«Что если бы мы все могли читать чужие мысли?»

Одним из барьеров для проявления креативности является боязнь оценки другими людьми наших поступков и нашего мнения. В любом новом деле, всегда есть большая вероятность неудачи, ошибки. Поэтому в процессе решения задач следует стремиться к созданию дружелюбной и спокойной атмосферы теплоты и доверия. Недопустимо создание тревожной и напряженной обстановки проверки и соперничества.

1. Гриндер Д., Бэндлер Р. Рефрейминг. — Воронеж: Модек, 1995. — 256 с.
2. Кёлер В. Исследование интеллекта человекоподобных обезьян. — М.: Издательство Коммунистической Академии, 1930. — 216 с.
3. Саркисян Б. Победа на переговорах. — СПб.: Питер, 1998. — 208 с.
4. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992. — 160 с.
5. Юри У. Как избежать отказа. — М.: Довгань, 1998. — 191 с.
6. Torrance Tests of Creative Thinking: Norms-Technical Manual, 1966.