

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ
по дисциплине «**Искусство переговоров**»
направление подготовки: 37.03.01 Психология
направленность (профиль): Организационная психология

Дисциплина «Искусство переговоров» реализуется в рамках образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 37.03.01 Психология по очной форме обучения на русском языке.

Место в образовательной программе

Дисциплина «Искусство переговоров» реализуется в 5 семестре в рамках дисциплин по выбору (модулей) Блока 1. В основе освоения дисциплины «Искусство переговоров» лежат знания, полученные при изучении дисциплин «Общая психология», «Коммуникативный тренинг», «Социальная психология». Результаты обучения по дисциплине «Искусство переговоров» имеют важное значение при освоении дисциплин «Конфликтология», «Управление персоналом», «Мотивация персонала», «Управленческое консультирование», «Психология лидерства и руководства».

Дисциплина «Искусство переговоров» имеет своей целью: формирование коммуникативной компетентности в ситуациях ведения переговоров, что является неотъемлемой частью профессионального становления организационного психолога.

Основные задачи дисциплины:

- сформировать у обучающихся представление о понятии переговорного процесса в различных социально-значимых ситуациях;
- проанализировать наиболее типичные проблемные ситуации, встречающиеся в процессе переговоров;
- создать условия для глубокого осмысления теоретического и практического материала;
- сформировать умения и навыки эффективного ведения переговоров в профессиональной деятельности и социально-значимых ситуациях.

Дисциплина «Искусство переговоров» направлена на формирование следующих компетенций:

- *ПК-3* способность к осуществлению стандартных базовых процедур оказания индивиду, группе, организации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий
- *ПК-14* способность к реализации психологических технологий, ориентированных на личностный рост сотрудников организации и охрану здоровья индивидов и групп

При освоении дисциплины обучающиеся выполняют следующие виды учебной работы: мини-лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В учебном процессе предусматривается использование активных и интерактивных форм проведения занятий.

Самостоятельная работа включает: самостоятельное изучение теоретического материала по разделам дисциплины, подготовку к практическим занятиям, тренировку навыков.

Учебно-методические материалы по дисциплине «Искусство переговоров»

Раздел 1 Понятие, основные характеристики и виды переговоров

Понятие переговорного процесса

Переговоры пронизывают всю человеческую жизнь. В своей повседневной деятельности мы постоянно вступаем в переговоры, и, зачастую, даже не подозреваем, что ведем переговоры. Сфера переговоров очень широка, она охватывает абсолютно все сферы жизни, как отдельно взятого человека, так и семьи и общества в целом. Маленький ребенок требует мороженое в то время, когда у него болит горло, или требует купить ему игрушку, которая стоит больше, чем вы рассчитывали потратить. Вам ничего не остается – вы вступаете в переговоры. Вы ежедневно ведете переговоры дома и на работе, в различных государственных и негосударственных учреждениях. Переговоры ведутся на уровне глав организаций и глав государств. Перечислять все сферы и ситуации, в которых мы вступаем в переговоры, можно бесконечно. Джерард Ниренберг (2009) пишет о переговорах следующее: «Переговоры – одновременно и простое и широкое понятие. Любое желание или потребность, которая должна быть удовлетворена, является для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для начала переговорного процесса. Всякий раз, когда люди обмениваются идеями с намерением изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому-либо соглашению, они ведут переговоры». Ю.В. Шатин (2002) указывает, что «Основное средство решения жизненных проблем – процедуры взаимных согласований и компромиссов, достигаемых в процессе переговоров». Также он пишет: «Процесс переговоров напоминает процесс деления пирога. На первый взгляд кажется, что строго разделить поровну пирог нельзя. Действительно, применяя все более точные весы, мы каждый раз будем обнаруживать, что одна часть оказывается больше другой. Но кроме механического способа деления существует и иной. В этом случае для решения проблемы нам придется обратиться к резервам логики и психологии». Современная психология обладает достаточно большим арсеналом средств, которые могли бы быть полезны переговорщикам самых различных уровней. Одной из основных задач курса «Искусство переговоров» является освоение этих средств студентами - психологами с перспективой дальнейшего их использования для решения самых разнообразных профессиональных и жизненных вопросов.

В многочисленной литературе, посвященной искусству переговоров, мы сталкиваемся с существованием множества определений понятия «переговоры». И. Лукашук (2002) приводит некоторые из них. *Словарь русского языка С.И.Ожегова* содержит следующее определение: «**Переговоры** - обмен мнениями с какой-либо деловой целью». Согласно *Оксфордскому словарю* «**Переговоры** – действия по преодолению или обходу определенных препятствий путем искусного маневрирования». Для наших целей особый интерес представляет определение, содержащееся в *Политологическом энциклопедическом словаре* (М., 1993): «**Переговоры** – один из основных способов разрешения или урегулирования конфликтов и решения проблем – от межличностных до международных... Главная проблема, которая решается в ходе переговоров, заключается в постепенном преодолении различий, в сближении позиций их участников относительно выбора варианта и конкретных условий решения той или иной проблемы». Мокшанцев Р.И. (2002), анализируя основные характеристики переговоров, формулирует такое определение: «**Переговоры** – специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором». А.П. Панфилова (2004) пишет: «**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности,

использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта». По мнению Ю.В. Шатина (2002), переговоры – это основной способ управления различиями в демократическом обществе.

Приведем ряд понятий, которые часто используются в процессе обсуждения вопросов, связанных с ведением переговоров.

Дебаты – прения, обсуждения вопроса (С.И. Ожегов (1997)).

Прения – обсуждение, публичный спор по каким-нибудь вопросам (С.И. Ожегов (1997)).

Дискуссия – спор, обсуждение какого-нибудь вопроса на собрании, в печати, в беседе (С.И. Ожегов (1997)).

Полемика – спор при обсуждении, выяснении каких-нибудь проблем, вопросов (С.И. Ожегов (1997)).

Переговоры – 1. Обмен мнениями с деловой целью, 2. То же, что разговор (С.И. Ожегов (1997)).

Спор – словесное состязание, обсуждение чего-нибудь, в котором каждый отстаивает свое мнение (С.И. Ожегов (1997)).

Пропонент – тот, кто выдвигает и отстаивает некоторый тезис – должен позаботиться о том, чтобы обеспечить максимально возможную степень его обоснованности. Для этого, естественно, необходимо заранее продумать возможные доводы в защиту тезиса, а также последовательность их выдвижения. Как и в «науке побеждать», следует побеспокоиться о «резерве», разделив аргументы на основные и резервные. Основными являются аргументы, которые представляются пропоненту достаточными для обоснования тезиса; резервные аргументы используются в случае осложнений. Например, некоторую часть резерва могут составлять уместные ответы на возможные контраргументы противоположной стороны (Р.И. Мокшанцев (2004)).

Оппонент – это тот, кто оспаривает тезис. Если оппонент заранее ознакомлен с содержанием тезиса или с темой предстоящего обсуждения, ему можно рекомендовать заранее продумать слабые места тезиса и подобрать опровергающие доводы (контраргументы) или сосредоточить свое внимание на проблемных пунктах темы обсуждения и по возможности выработать проекты решения проблемных ситуаций (Р.И. Мокшанцев (2004)).

Основные виды переговоров.

Существуют различные классификации переговоров, построенные по различным основаниям (Р.И. Мокшанцев (2002)). Рассмотрим некоторые из них.

По направленности взаимодействия переговоры могут быть:

В рамках конфликта. Целью таких переговоров является распределение или перераспределение имеющегося имущества, полученной прибыли, территории и т.д.

В рамках сотрудничества. Целью таких переговоров является создание новых отношений, позволяющих совместно решать какую-либо проблему. Основная задача – конкретно договориться о путях достижения цели и организовать взаимодействие сторон так, чтобы, например, прибыль была максимально возможной.

Виды переговоров в зависимости от их цели (Ф. Чарльз Икле).

Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Для таких переговоров характерно наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво, либо непринципиальные изменения в отношениях. Чаще

всего ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и внесения некоторых изменений с учетом складывающейся конъюнктуры.

Переговоры с целью нормализации отношений. Предполагают переход от конфликтных к иным типам отношений между сторонами: нейтральным, сотрудничества.

Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. На таких переговорах одна из сторон занимает наступательную позицию и требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что требование изменений может быть вполне обоснованными.

Переговоры в целях достижения нового соглашения.

Устанавливаются новые отношения и обязательства между участвующими в них сторонами. Например, ведение переговоров с новым партнером.

Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях, и даже может не быть самих соглашений. Например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение.

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть:

Прямые – все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и взаимодействуют без посторонней помощи.

Косвенные – прямого контакта сторон между собой не происходит. Взаимодействие между сторонами происходит исключительно через посредников. Косвенные переговоры ведут в тех случаях, когда разногласия между сторонами очень велики, взаимоотношения носят враждебный характер.

Основные характеристики переговорного процесса.

Уровень переговоров – социальный и политический статус участников. Статус участников переговоров связан с объемом полномочий при принятии решений. Переговоры могут проходить:

на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительства

на уровне первых лиц организаций

на уровне экспертов

Результат переговорного процесса. Результатом переговорного процесса могут быть самые разнообразные акты (акт – документ, удостоверяющий что-либо (С.И. Ожегов (1997))). Чаще всего результатом переговоров является договор.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т.п. Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

Пакт – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

Конвенция – договор по отдельному вопросу.

Соглашение – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол – фиксация, в кратко изложенном соглашении, о договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

Протокол о намерениях – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

Декларация и меморандум – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

Джентльменское соглашение – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Упражнения, игры, тесты

Упражнение «Выигрыш».

Ваша студенческая группа собрала деньги, на которые был куплен лотерейный билет. Билет оказался выигрышным, выигрыш составил 1000000 рублей. Молодой человек, у которого находится лотерейный билет, промолчал о выигрыше и не торопится принести его в группу. Вы собрались вместе, чтобы решить, что делать с выигрышем и с этим молодым человеком.

Тренинг на переговоры «Железная дорога» (Панфилова А.П., 2003)

Между двумя железнодорожными компаниями (А и Б) возникла конфликтная ситуация.

Эти компании занимаются перевозкой срочных грузов. Каждая из них владеет двумя индивидуальными железнодорожными ветками и одной общей. Общий путь короче, чем индивидуальные пути.

Проблема возникла из-за использования общей короткой ветки. Она считается открытой только тогда, когда открыты две стрелки – СА и СБ: одна открывается компанией А, другая – компанией Б.

По короткому пути в сутки может пройти только один состав. Он может принадлежать либо компании А, либо компании Б. Каждая компания в день может сформировать и отправить только один состав.

Компании А и Б не находятся друг с другом в прямой конкуренции, они отличаются численностью рабочих, количеством подвижного состава, уровнем механизации, прибыльностью. Целью каждой компании является получение максимальной прибыли за тонну груза.

Вас, как консультанта по экономическим вопросам, пригласила администрация компании Б. Проконсультируйте ее, как найти такое решение, которое было бы максимально выгодно для этой компании, но также устроило бы и компанию А.

Необходимые для расчетов параметры компании представлены в следующей таблице:

№ п/п	Параметры	компания	
		А	Б
1.	Количество вагонов	30	20
2.	Грузоподъемность одного вагона в тоннах	50	50
3.	Прибыль от перевозки по короткому пути (в долларах	12	6

	США за тонну)		
4.	Прибыль от перевозки по длинному пути (в долларах США за тонну)	2	2

Решение. По мнению экспертов, максимально выгодным для компании Б является вариант, когда коротким путем целиком пользуется компания А, перечисляя при этом на счет компании Б по 4 доллара за тонну груза, перевозимого этой компанией. Таким образом, компания Б получает максимально возможную для нее прибыль – 6 долларов за тонну, а прибыль компании А в день составит 8 долларов за тонну для 20 вагонов из 30 и 12 долларов за тонну для 10 вагонов из 30. В среднем прибыль компании А составит 9 долларов 33 цента за тонну.

Задания для самопроверки

Задание для самостоятельной работы.

Мать испекла замечательный пирог. Когда пирог оказался на столе и остыл, перед ней встала не менее сложная задача, чем испечь пирог – разделить его поровну между двумя своими детьми. Разразится жуткий скандал, если Алена или Саша получат неравные куски пирога, если на чем-то куске пирога будет больше джема и ягод, чем на куске другого. И вообще, у матери совершенно нет времени выяснять все предпочтения детей.

Вопрос. Каким образом необходимо поступить матери, чтобы после деления пирога она не столкнулась с проблемой справедливости, чтобы и Алена и Саша были удовлетворены?

Ответ. Решение этой задачи состоит в том, что мать должна разрешить одному ребенку (Алене) разрезать пирог на две половинки, а второму ребенку (Саше) – выбрать себе кусок пирога после того, как он будет разделен Аленой. В этом случае удовлетворены будут все: оба ребенка и мать.

Вопрос № 1

Ответить на поставленный вопрос:

Что такое переговоры?

Правильный ответ: один из возможных вариантов ответа, касающийся сути переговорного процесса – переговоры – это управление различиями.

Вопрос № 2

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров – это:

1. пакт;
2. декларация;
3. меморандум;

4. договор;
5. протокол о намерениях

Правильный ответ: 4

Вопрос № 3

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из перечисленных ниже видов переговоров входят в классификацию, разработанную Ф. Чарльзом Икле:

1. переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений;
2. переговоры в рамках сотрудничества;
3. переговоры с целью нормализации отношений;
4. переговоры в целях достижения нового соглашения;
5. переговоры в целях получения косвенных результатов;
6. косвенные переговоры

Правильный ответ: 1, 3, 4, 5

Вопрос № 4

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите уровни ведения переговоров:

Правильный ответ: 1. на высшем уровне; 2. на уровне первых лиц организации; 3. на уровне экспертов .

Вопрос № 5

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите, что может являться результатом переговоров (не менее трех вариантов) :

Правильный ответ: 1. договор; 2. пакт; 3. декларация; 4. меморандум; 5. соглашение; 6. джентльменское соглашение; 7. конвенция; 8. протокол; 9. протокол о намерениях.

Литература

1. Дональдсон Майкл К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников». – М., 2008
2. Дудина И.А. Деловые переговоры: искусство и ремесло. – Ростов н/Д: Феникс; Волгоград: ВолГУ, 2010
3. Каррас Честер Ли Искусство ведения переговоров. – Москва.: ЗАО Изд-во Эксмо, 1997

4. Кэмп Д. Сначала скажите: «нет»: Секреты профессиональных переговорщиков. – М., 2014
5. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 2008 с. – (Серия «PocketGuide»).
6. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. – Новосибирск., 2002
7. Ниренберг Дж., Калеро Г. Новое искусство переговоров. – Минск, 2014
8. Ниренберг Дж. И. Гений переговоров/ Дж. И. Ниренберг; пер. с англ. – Минск: «Попурри», 2009. – 512 с.
9. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М., 1997
10. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2004
11. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
12. Психология делового общения. Хрестоматия/ Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – М., 2006
13. Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь. 1995. – 240 с.
14. Шатин Ю.В. Искусство переговоров. – М., 2002

Раздел 2. Основные этапы переговорного процесса

По мнению С.М. Емельянова (2004), переговорный процесс может быть представлен четырьмя основными этапами.

1. *Подготовительный этап.* На этом этапе планируется содержание переговоров, осуществляется сбор информации об участниках переговорного процесса, анализируется возможные варианты решения и последствия.

2. *Начало переговоров.* Основное содержание этого этапа заключается в осуществлении взаимного обмена информацией оппонентами. Переговорщики озвучивают свои позиции, оценку ситуации, возможные варианты решения вопроса.

3. *Поиск приемлемого решения.* На этом этапе происходит обсуждение вариантов решения проблемы. Оппоненты уточняют свои позиции и мотивы, рассматривают компромиссные варианты и другие возможные пути достижения консенсуса.

4. *Завершение переговоров.* На этом этапе участники переговорного процесса уточняют детали договора, определяют сроки выполнения обязательств, распределяют обязанности, устанавливают, каким образом будет осуществляться контроль за соблюдением условий договора. Все выше перечисленное, как правило (за исключением джентльменского соглашения), находит свое отражение документально, в виде договора, соглашения, конвенции, пакта, протокола и т.д.

А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский (2009), ссылаясь на М.Лебедеву предлагают выделять в переговорном процессе три основных этапа.

1. *Подготовка к переговорам.* Переговоры начинаются в тот момент, когда одна из сторон выступит их инициатором. На этапе подготовки к переговорам решается несколько задач.

1. Решаются организационные вопросы. Решение организационных вопросов на этапе подготовки к переговорам включает в себя: определение участников переговоров, определение места и времени для проведения переговоров, формирование повестки для каждой сессии, согласование с заинтересованными организациями вопросов, которые их касаются. Большое внимание нужно уделить формированию делегации: кто будет ее возглавлять, каков ее численный и персональный состав. К срыву переговоров может привести назначение руководителем делегации человека, который не является компетентным в обсуждаемом вопросе, а назначен главой исходя лишь из должностного статуса. Важно, что члены делегации работали как единая команда, ориентированная на достижение успеха в переговорах, дополняя друг друга в тех случаях, когда это необходимо.

2. Обсуждается возможное содержание переговоров. Содержательная сторона подготовки к переговорам включает в себя: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения.

3. Вырабатываются ключевые элементы позиции. Для каждого варианта решения необходимо продумать предложения и их аргументацию. Предложения должны быть сформулированы ясно, просто, объективно, без двусмысленности.

II. Ведение переговоров. Собственно переговоры начинаются, когда стороны переходят к обсуждению предмета. На этапе ведения переговоров решаются следующие задачи:

1. Уточняются интересы, концепции и позиции. В ходе решения этой задачи снимается информационная неопределенность по обсуждаемому вопросу. Стороны излагают свои позиции, т.е. вносят официальные предложения, и предлагают разъяснения по ним.

2. Обосновываются собственные взгляды и предложения. В процессе обсуждения важно максимально понятно обосновать (аргументировать) собственную позицию. В результате аргументации должны быть определены рамки возможной договоренности.

3. Позиции согласовываются, вырабатываются договоренности. В процессе согласования позиций сначала согласовывается общее направление, затем согласовываются детали. В ходе согласования общего направления и деталей, переговорщики как бы двигаются по кругу, т.е. снова проходят уточнение позиций, их обсуждение и согласование.

III. Анализ результатов переговоров. Принято считать, что если стороны подписали какой-либо документ, то переговоры прошли не впустую. Однако, отсутствие соглашения не всегда означает неудачу, а наличие договора еще не делает переговоры успешными.

1. Даются субъективные оценки переговоров и их результата. Субъективные оценки результатов переговоров являются важнейшими индикаторами успеха переговоров. Высокая оценка итогов переговоров сторонами позволяет считать переговоры удачными.

2. Обсуждается степень решения проблемы. Оценка сторонами степени решения проблемы также является индикатором успешности переговоров.

3. Обеими сторонами выполняются взятые на себя обязательства. Несмотря на то, что закончились переговоры, взаимодействие сторон продолжается. Сторонам необходимо выполнить взятые на себя обязательства. По тому, насколько строго партнер

по переговорам следует договоренности, складывается впечатление о его надежности и строятся планы, касающиеся дальнейшего сотрудничества.

Каррас Честер Ли (1997) приводит результаты исследований Энн Дуглас. Энн Дуглас изучала специфику переговорного процесса в течение десяти лет, она присутствовала на переговорах и вела наблюдения. Кроме того, она имела возможность интервьюировать обе стороны и во время и после сессий. Таким образом, она получила конфиденциальную информацию, что в итоге позволило ей сделать некоторые выводы, а именно, Энн Дуглас пришла к выводу, что обычно переговоры развиваются как драма в трех действиях.

Фаза 1. «Фейерверк ораторского искусства». Во время этого акта обе стороны ведут себя агрессивно, однако на основании интервью можно заключить, что по отношению друг к другу преобладают добрые отношения. Представители обеих сторон осознают, что все сказанное ими имеет цель произвести впечатление на «оставшихся дома», а не друг на друга.

Фаза 2. «Тяжелая торговля». Именно в этой фазе стороны обретают серьезность, изучают предельные условия будущего соглашения и ищут возможные участки компромисса. Отступление от надуманных, ложных позиций происходит медленно, но осмысленно, и обе стороны стремятся уловить малейшие признаки приближения к согласию. Неуверенность возрастает по мере того, как оппоненты создают неловкие ситуации, намеренно вводя в переговоры элементы взаимного непонимания и усиливая сопротивление. Ни одно высказывание не воспринимается как само собой разумеющееся. Каждая сторона дотошно проверяет, насколько упорен противник в своем отношении к любому вопросу.

Фаза 3. «Кризис». Третья фаза начинается с поисков *реалистичных* подходов к спорным вопросам: после кризисов стороны приходят к окончательной договоренности. В этой фазе очень важное место отводится процессу *улаживания внутригрупповых противоречий* и тесным контактам с ответственными представителями своей организации. Одновременно участники переговоров освобождаются от влияния менее важных членов команды. Атмосфера становится напряженной и неопределенной. В этой фазе участники переговоров оказываются в довольно странном положении: в связке «участник переговоров — оппонент» они объединяются против неразумного давления, осуществляемого *извне*, из мира, не имеющего прямого отношения к переговорам. Чем неотвратимей приближается срок окончания третьей фазы переговоров, тем чаще возникают и рассматриваются различные альтернативные решения. Большое значение приобретают личные и полуофициальные заявления. В конце концов стороны заключают соглашение и излагают его в меморандуме. После этого обе команды всегда выражают взаимную добрую волю и взаимное уважение.

Стадии переговоров (по Каррас Честер Ли (1997))

I. Стадия предварительного обсуждения

шаг 1. Формулирование требований

шаг 2. Предварительные встречи участников

шаг 3. Планирование конференции. Организация, сбор и анализ фактов.

II. Стадия переговоров

Фаза 1. «Фейерверк ораторского искусства».

- шаг 1. Вступительная часть. Выработка правил и повестка дня.
- шаг 2. Установление круга вопросов, проблем и требований. Пересмотр планов.

Фаза 2. «Тяжелая торговля».

- шаг 3. Постановка конфликтных вопросов. Сужение круга вопросов, смягчение требований. Решение проблем.
- шаг 4. Урегулирование конфликтных вопросов.

Фаза 3. «Кризис».

- шаг 5. Закрытие и соглашение.

III. Послепереговорная стадия

- шаг 1. Проработки соглашения (формальное формулирование).
- шаг 2. Одобрение соглашений.
- шаг 3. Административная проработка и интеграция результатов.
- шаг 4. Антитезис соглашения. Синтез и закрытие.

Упражнения, игры, тесты

Ситуационно-ролевая игра «Переговоры» (А.П. Панфилова, 2004)

Целью проведения данной ситуационно-ролевой игры является выработка умений делового общения в переговорном процессе, урегулирования конфликта, достижения соглашения.

Для проведения игры необходимо распределить роли между участниками:

1. Специалисты, ведущие переговоры, не менее трех человек. Обычно это лица, облеченные властью, полномочиями и доверием той стороны, которую они представляют. Кроме того, они должны быть людьми, принимающими решения, в том числе и в изменившихся обстоятельствах.

2. Группа экспертов, не менее трех человек. Их задача – дать оценочную экспозицию конфликтной ситуации. Экспертные решения и оценки должны носить предметный характер. Оценивая решения, принятые в процессе переговоров, они должны подсчитать конкретные убытки и потери и выявить ошибки и их негативные последствия, предложить варианты действий.

3. Группа аналитиков, не менее трех человек. Их задача – осуществить прогнозирование на перспективу, проанализировать предлагаемые экспертами и переговорщиками решения с точки зрения их эффективности, появления потенциальных проблем.

I этап игры «Подготовка»

- Создание игровых команд: специалисты по переговорам – по 3 человека от каждой из сторон; эксперты, аналитики.

- Описание сложившейся ситуации, конфликта между сторонами (ситуацию можно предложить из реальной практики или дать участникам возможность придумать ее самим).

- Создать документ – пакет предложений. В него входит несколько статей. Одна из них – описание конфликта в терминах, принятых обеими сторонами. Это уже шаг к будущей договоренности. далее описываются взаимные претензии. Список претензий

должен быть достаточным для выражения собственной позиции, аргументированным и не чрезмерным. Пакет предложений включает в себя:

а) преамбула – в ней оговариваются цели, интерес и отношение к спорному положению;

б) детализация преамбулы в формулировке собственной позиции по всем аспектам спорного предложения;

в) претензии к партнерам. необходимо выделить принципиальные претензии и второстепенные. Первые описываются в категорических выражениях, а вторые по типу: «к тому же...», «следует добавить, что...» и т.п.

г) группы экспертов и аналитиков готовят встречные предложения, описывая их значимость, эффективность и прогнозируя возможные последствия. Группе экспертов можно предложить вместо разработки новых предложений выработать систему оценивания результатов деятельности специалистов по переговорам и аналитиков, принимаемых решений, выбираемых стратегии и тактики.

II этап игры «Регламент»

На данном этапе игры ее участники вырабатывают регламент. Он должен определять: место, время, характер и упорядоченность переговоров.

Регламент состоит из следующих частей:

а) преамбула регламента – констатация общей цели переговоров, их характера, содержания и оснований. Цели переговоров должны определяться взаимным соглашением.

б) формулирование характера переговоров связано с ориентацией на взаимосоглашение, рассмотрение претензий, разбор конфликта, двусторонние или многосторонние переговоры, обращение к третьим лицам, предварительные раунды консультаций.

в) соглашение относительно участников переговорного процесса, их полномочий, представленности.

г) формулирование санкций, которые определяются как меры, следующие за нарушение регламента.

д) диспозиция – согласование места и времени проведения самих переговоров, консультаций, встреч посредников.

Выработка той или иной формулы регламента проводится на закрытых совещаниях каждой команды. Эксперты и аналитики могут вносить свои предложения каждой из сторон. Кроме того, проводятся предварительные раунды консультаций команд

По итогам второго этапа принимается согласованный регламент.

III этап игры «Решения»

Началом данного этапа служит принятие взаимосоглашенного пакета предложений. Реализация данного этапа будет продуктивной, если предыдущие этапы дали соответственно конструктивные результаты. Решение выражается в намерении обеих сторон действовать в направлении формулирования общих соглашений.

IV этап игры «Соглашения»

Это последний этап переговоров. Он предполагает, что участники игры совершают несколько последовательных шагов:

Шаг 1. Формулирование достигнутых договоренностей в виде соглашений.

Шаг 2. Формулирование заключительного протокола.

Выработка соглашения и протокола тоже предполагает свою тактику, маневры, уступки и твердость позиции.

Заключительные документы переговоров оформляются в виде соответствующих соглашений:

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности договаривающихся сторон. Договор формулируется (в зависимости от содержания переговорного процесса) как экономический, дипломатический, коммерческий, военный и т.п. Это может быть договор о гарантиях, договор о дружбе и сотрудничестве, договор о взаимной помощи, о нейтралитете, о разделении сфер влияния.

Пакт – договор, имеющий в своем названии указание на содержание договора.

Конвенция – договор по отдельному вопросу.

Соглашение – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол – фиксация, в кратко изложенном соглашении, о договоренности по определенному вопросу. Протокол может также служить пояснением к той или иной статье основного договора.

Протокол о намерениях – соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – лишь прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления в процессе переговоров общих интересов.

Декларация и меморандум – торжественные заявления сторон о том, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения по спорному вопросу.

Джентльменское соглашение – договор, заключаемый в устной форме между договаривающимися сторонами.

Участники игры принимают тот вид соглашения, который адекватен обсуждаемой ситуации. По итогам игры проводится оценивание принятых соглашений со стороны экспертов, а затем в коллективной дискуссии анализируются сами переговоры, достижения и потери участников, просчеты и ошибки, которые допущены из-за неэффективной подготовки к переговорам. Организатор игры подводит итоги, резюмируя все позитивное и конструктивное.

Примерный текст договора между организацией (фирма-поставщик, банк и т.п.) и клиентом

Договор №

на осуществление расчетно-кассового обслуживания

(на поставку... и т.п.)

Заказчик _____ Исполнитель _____

Место заключения договора _____ Дата _____

Полное и точное наименование сторон _____

Структурные компоненты договора:

1. Предмет договора

Клиент хранит свои денежные средства на счете, открытом для него Банком.

Банк обязуется осуществлять расчетно-кассовое обслуживание Клиента

2. Условия договора.

3. Обязанности сторон:

Банк обязуется _____

Клиент обязуется _____

4. Срок действия договора, порядок его изменения и расторжения:
- 4.1. Настоящий договор вступает в силу с момента его подписания.
Срок действия 5 лет.
- 4.2. Изменения и дополнения производятся по соглашению сторон.
- 4.3. Каждая из сторон вправе расторгнуть договор, предупредив об этом другую сторону за один месяц.
5. Другие условия.
(о почтовых расходах, комиссионных расходах, как и где решаются споры и возникшие разногласия и т.д.).
6. Особые условия.
7. Юридические адреса сторон:
Банк _____ Клиент _____
8. Подписи сторон

Протокол о намерениях

Протокол о намерениях отличается от договора тем, что может быть составлен в относительно произвольной форме: это полуструктурированный текст.

Цель: документально подтвердить и закрепить стремление к дальнейшим деловым контактам; изучить возможности для заключения соглашения (или продления, корректировки существующих деловых отношений).

Преамбула: официальное наименование сторон.

Оговариваются основное направление и общие вопросы возможного экономического сотрудничества.

Дата составления протокола.

Компания А _____ подпись Компания Б _____ подпись

Ситуационно-ролевая игра «Копировальная машина» (А.П. Панфилова (2004)).

Необходимое время: около часа и больше (до 1,5 часа), при условии большого количества участников.

Цели:

- ✓ Изучить индивидуальные различия в стиле ведения переговоров.
- ✓ Исследовать пути разрешения конфликтов.
- ✓ Потренироваться в способности убеждать.

Размер группы: зависит от условий, теоретически в этом упражнении может участвовать неограниченное количество участников и зрителей, но всем им должно быть хорошо видно и слышно происходящее.

Сценарий:

«Я хочу, чтобы вы представили, что сегодня утром в вашем офисе сломалось копировальное устройство, а починили его только что. Сейчас 16.30, а в 17.00 все обычно расходятся по домам. Но к завтрашнему утру, к 8.30, в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для конференции. Ваша задача как менеджера офиса: убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. К несчастью, дело осложняется тем, что этот человек, как вам известно, приобрел билеты на единственный джазовый концерт, который знаменитая на весь мир группа дает сегодня вечером. Это сотрудник всю ночь простоял в очереди, чтобы купить билеты, и несколько недель только и говорил, что о предстоящем концерте».

1. Попросите одного из участников занятия исполнить роль менеджера, а кого-то еще – подчиненного.

2. Помогите им войти в роль, но не более того, затем дайте обоим возможность обсудить игровую ситуацию.

3. Когда сцена естественным образом заканчивается или когда один игрок сообщает, что «с них хватит», попросите еще двух человек взять на себя эти роли и проверить, насколько далеко они сумеют продвинуться в своих переговорах.

Анализ.

После каждого выступления спрашивайте аудиторию: «Как вы считаете, исходя только из увиденного и услышанного, будут ли папки лежать утром перед участниками конференции?»

Задания для самопроверки

Вопрос № 1

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите задачи, которые необходимо решить переговорщикам на этапе ведения переговоров (А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский):

Правильный ответ: 1. уточнить интересы, концепции и позиции; 2. обосновать свои взгляды и предложения; 3. согласовать позиции, выработать договоренности.

Вопрос № 2

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите фазы переговоров, которые удалось выделить Э.Дуглас, в результате проведенных ею исследований?

Правильный ответ: Фаза 1. «Фейерверк ораторского искусства». Фаза 2. «Тяжелая торговля». Фаза 3. «Кризис».

Вопрос № 3

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

На какой фазе переговорного процесса, согласно исследованиям Э.Дуглас, стороны серьезны, изучают предельные условия будущего соглашения и ищут возможные участки компромисса:

1. на фазе «фейерверк ораторского искусства»;
2. на фазе «тяжелая торговля»;
3. на фазе «кризис»;

Правильный ответ: 2

Вопрос № 4

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Является ли подписание сторонами какого-либо согласительного документа индикатором успешного завершения переговоров:

1. является во всех случаях;
2. не во всех случаях;
3. не является

Правильный ответ: 2

Вопрос № 5

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Что является важнейшими индикаторами успешного завершения переговоров:

1. субъективная положительная оценка результата сторонами;
2. решение проблемы;
3. подписание согласительного документа;
4. выполнение сторонами взятых на себя обязательств

Правильный ответ: 1, 2, 4

Вопрос № 6

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

При формировании делегации, необходимо учесть, что возглавлять ее должен:

1. представитель стороны, имеющий высокий должностной статус;
2. представитель стороны, имеющий опыт ведения переговоров;
3. представитель стороны, являющийся компетентным относительно обсуждаемой проблемы;
4. представитель стороны, являющийся компетентным относительно обсуждаемой проблемы и наделенный полномочиями принимать решения

Правильный ответ: 4

Вопрос № 7

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Что необходимо сделать сторонам на этапе подготовки к переговорам:

1. сформировать делегацию;
2. определить главу делегации;
3. подписать согласительный документ;
4. определить место и время встречи;
5. согласовать позиции;
6. выработать договоренности

Правильный ответ: 1, 2, 4

Вопрос № 8

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Обсуждение (аргументация) собственных позиций сторонам происходит на этапе:

1. подготовки к переговорам;
2. анализа результатов переговоров;

3. ведения переговоров

Правильный ответ: 3

Литература

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб., 2009
2. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. Полный курс. – СПб., 2010
3. Дональдсон Майкл К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников». – М., 2008
4. Дудина И.А. Деловые переговоры: искусство и ремесло. – Ростов н/Д: Феникс; Волгоград: ВолГУ, 2010
5. Каррас Честер Ли Искусство ведения переговоров. – Москва.: ЗАО Изд-во Эксмо, 1997
6. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. Практическое руководство по конфликтологии для предпринимателей, широкого круга читателей. – Луганск, 1999
7. Кэмп Д. Сначала скажите: «нет»: Секреты профессиональных переговорщиков. – М., 2014
8. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 208 с. – (Серия «PocketGuide»).
9. Митрошенков О.А. Эффективные переговоры. – М., 2003
10. Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах: Учебное пособие. – М., 2004
11. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. – Новосибирск., 2002
12. Ниренберг Дж. И. Гений переговоров/ Дж. И. Ниренберг; пер. с англ. – Минск: «Попурри», 2009. – 512 с.
13. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2004
14. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
15. Психология делового общения. Хрестоматия/ Редактор-составитель Райгородский Д.Я. – М., 2006
16. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М., 2002
17. Фишер Р., Юри У. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М., 2014
18. Фон Канитц А. Техники ведения беседы. – М., 2015
19. Цзен Н., Пахомов Ю. Психотренинг: игры и упражнения. – М., 1999
20. Шатин Ю.В. Искусство переговоров. – М., 2002
21. Шелл Р. Удачные переговоры. Уортонский метод – М., 2012

Раздел 3. Стратегии, тактики и инструменты переговоров

Стратегии переговорного процесса

Стратегия переговоров – это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение цели переговоров.

В стратегии заложены самые общие установки и ориентиры на результат переговоров (С.М. Емельянов, 2004). Общее число возможных ориентиров на результат сводится к четырем:

односторонний выигрыш – выигрывает одна из сторон;

односторонний проигрыш – проигрывает одна из сторон;

взаимный проигрыш – проигрывают обе стороны;

взаимный выигрыш – выигрывают обе стороны.

Эти четыре возможных ориентира на результат находят свое отражение в конкретных стратегиях переговорного процесса:

выиграть – проиграть;

проиграть – выиграть;

проиграть – проиграть;

выиграть – выиграть.

Характеристики переговорных стратегий.

Стратегия выигрыш – проигрыш. Стратегической целью является выигрыш за счет проигрыша оппонента. К факторам стратегии относят: завышенный образ проблемной ситуации; поддержку переговорщика в форме подстрекательства со стороны других участников переговорного взаимодействия; конфликтный тип личности переговорщика.

Стратегия проигрыш – выигрыш. Стратегической целью является уход от проблемного взаимодействия, уступка оппоненту. К факторам стратегии относят: заниженный образ проблемной ситуации; запугивание в форме угроз, блефа и т.п.; низкие волевые качества, конформный тип личности переговорщика.

Стратегия проигрыш – проигрыш. Стратегической целью является самопожертвование во имя гибели соперника. К факторам стратегии относят: неадекватный образ проблемной ситуации; отсутствие видения других вариантов решения проблемы; личностная или ситуативная агрессивность переговорщика.

Стратегия выигрыш – выигрыш. Стратегической целью является достижение взаимовыгодных соглашений. К факторам стратегии относят: адекватный образ проблемной ситуации; наличие благоприятных условий для конструктивного разрешения проблемы.

Концепция переговорных стратегий К.Томаса, Р.Киллмена.

Американские специалисты в области конфликтологии и ведения переговоров положили в основу разработанной ими концепции взаимодействие интересов сторон.

Каждая из сторон принимающих участие в переговорах имеет свои собственные интересы. То в какой степени переговорщик ориентирован на свои собственные интересы и интересы другой стороны и определяет стратегию ведения переговоров. Уровень направленности на собственные интересы и интересы другого может быть низким, средним и высоким. Таким образом, получается пять переговорных стратегий.

1. «Избегание», «уход», «уклонение». Низкая степень направленности на свои интересы и низкая степень направленности на интересы другой стороны в процессе переговоров. Мокшанцев Р. (2002) пишет, что стратегия избегания используется на переговорах крайне редко. *Может быть и так, что на данный момент нет условий для решения проблемы, однако через какое-то время они появляются, возникает более*

благоприятная обстановка, позволяющая вернуться сторонам (или стороне) к удовлетворению временно оставленных интересов.

2. «Борьба», «соперничество», «конкуренция». Высокая степень направленности на свои интересы и низкая степень направленности на интересы другой стороны. Реализуя эту стратегию, переговорщик стремится одержать победу, используя при этом, как правило, силовые методы, агрессивное поведение. На другую сторону оказывается давление, ее заставляют принять определенную точку зрения. Ценой ведения переговоров в рамках этой стратегии самым естественным образом становится разрушение отношений с оппонентом.

3. «Сотрудничество», «кооперация». Высокая степень направленности на свои интересы и высокая степень направленности на интересы другой стороны. Признается, что могут существовать другие точки зрения, что возникающие разногласия – неотъемлемая часть переговорного процесса. Иначе говоря – проблема решается с соблюдением интересов обеих сторон. Как правило, в результате реализации стратегии сотрудничества, отношения между сторонами укрепляются.

4. «Односторонняя уступка». Низкая степень направленности на свои интересы и высокая степень направленности на интересы другой стороны.

Выделяют *два подхода к переговорам*: конфронтационный и партнерский (А.П. Панфилова (2004)):

Конфронтационный подход. Конфронтационный подход к ведению переговоров напоминает переговоры «воинов», переговорный процесс похож на военные действия, в которых активно используются военные маневры и приемы. Целью для переговорщиков является победа, а отказ от полной победы значит поражение.

Партнерский подход. Партнерский подход ведет к тому, что партнеры совместно анализируют проблемы и ищут взаимовыгодные решения, в результате выигрывают обе стороны. При реализации такого подхода стороны настроены на сотрудничество.

В рамках Гарвардского переговорного проекта разработана стратегия ведения переговоров, являющаяся альтернативной всем стратегиям, описанным выше. Авторами этой переговорной стратегии, которая называется «метод принципиальных переговоров», являются Роджер Фишер и Уильям Юри. Анализируя способы ведения переговоров, которые чаще всего используют переговорщики, эти исследователи пришли к выводу, что людям приходится выбирать между мягким и жестким стилем (основные характеристики мягкого и жесткого стилей ведения переговоров представлены в таблице). Еще один важный вывод, к которому пришли Фишер и Юри заключается в том, что ни мягкий, ни жесткий стиль ведения переговоров не приносит в итоге удовлетворения участникам. Разработанный ими метод принципиальных переговоров существенно отличается и от деликатного и от жесткого, он позволяет добиться своих целей, оставаясь при этом честным и справедливым (основные характеристики метода принципиальных переговоров представлены в таблице).

<i>Мягкий стиль</i>	<i>Жесткий стиль</i>	<i>Принципиальный метод</i>
<i>Участники - друзья</i>	<i>Участники - соперники</i>	<i>Участники – решающие проблему вместе</i>
<i>Цель - согласие</i>	<i>Цель - победа</i>	<i>Цель – взаимовыгодный</i>

		<i>результат</i>
<i>Ради сохранения отношений можно идти на уступки</i>	<i>Уступки – необходимое условие нормальных отношений</i>	Отделяйте людей от проблемы
<i>Необходимо быть мягким по отношению к людям и проблеме</i>	<i>Необходимо быть жестким по отношению к себе и к людям</i>	<i>Необходимо быть мягким по отношению к людям, но жестким – к проблеме</i>
<i>Доверяйте окружающим</i>	<i>Не доверяйте другим людям</i>	<i>Продолжайте переговоры независимо от доверия</i>
<i>Легко меняйте свою позицию</i>	<i>Жестко отстаивайте свою позицию</i>	Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях
<i>Предлагайте</i>	<i>Угрожайте</i>	<i>Анализируйте интересы</i>
<i>Не скрывайте свою подспудную мысль</i>	<i>Скрывайте свою подспудную мысль</i>	<i>Избегайте возникновения подспудной мысли</i>
<i>Будьте готовы смириться с потерями ради достижения соглашения</i>	<i>Рассматривайте личную выгоду как единственное условие для достижения соглашения</i>	Изобретайте взаимовыгодные варианты
<i>Ищите единственный вариант, устраивающий другую сторону</i>	<i>Ищите единственный вариант, устраивающий вас</i>	<i>Рассматривайте различные варианты решения, выбор сделайте позже</i>
<i>Стремитесь к согласию</i>	<i>Настаивайте на своем</i>	Настаивайте на использовании объективных критериев
<i>Пытайтесь избежать столкновения характеров</i>	<i>Стремитесь победить в столкновении характеров</i>	<i>Попытайтесь получить результат независимо от личных качеств</i>
<i>Поддавайтесь давлению</i>	<i>Оказывайте давление</i>	<i>Уступайте доводам, а не давлению</i>

Источник: Фишер Р. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. – М., 2014

Мы рассмотрели различные подходы к выделению стратегий переговорного процесса, стоит отметить, что любая стратегия реализуется в переговорной тактике.

Технологии тактик переговорного процесса

Тактика – это один прием, метод, способ, или несколько, или совокупность взаимосвязанных приемов для реализации выбранной стратегии.

Тактика определяется выбранной стратегией и конкретными на момент переговоров условиями.

Любая стратегия реализуется в переговорной тактике.

В литературе описано огромное количество переговорных тактик. Рассмотрим те из них, которые наиболее широко применяются (С.М. Емельянов (2004)).

«Видимое сотрудничество». Используется в стратегиях «выигрыш – проигрыш», «проигрыш – проигрыш». Переговорщик заявляет о своей готовности сотрудничать и создает видимость партнерского поведения. Однако, постоянно оттягивает сроки

принятия и заключения соглашения, тем самым выигрывает время и создает условия для решительного штурма.

«Дезориентация партнера». Используется в стратегиях «выигрыш – проигрыш», «проигрыш – проигрыш». Более активная, чем предыдущая. Эта тактика заранее планируется и реализуется через такие приемы, как: критика конструктивных положений партнера, использование неожиданной информации, обман, угрозы, блеф и т.д. В результате партнер вынужден совершать действия в направлении интересов дезориентирующей стороны.

«Провокация чувства жалости у партнера». Используется в стратегиях «выигрыш – проигрыш», «проигрыш – проигрыш». Цель – снижение активности партнера, подталкивание его на уступки. Подготавливается почва для решительных действий со стороны использующего эту тактику и заключения соглашения. Используются такие приемы, как: изливание души, создание образа беззащитного, слабого человека, жалобы на страдания.

Ультимативная тактика. Является жесткой тактикой и используется в стратегиях «выигрыш – проигрыш», «проигрыш – проигрыш». В самом начале переговоров предъявляется ультиматум. Ультиматум – требования, предъявляемые одним из участников переговоров другому в категоричной форме с указанием конкретных сроков выполнения этих требований и угрозой применения мер воздействия в случае отказа (С.М. Емельянов (2004)). Используются такие приемы, как: угроза, шантаж, демонстрация силы, блеф и т.д. Часто при реализации этой тактики используют «прием альтернатив» и «прием затвора». *Прием альтернатив* заключается в том, что оппоненту предлагается выбрать из нескольких непривлекательных для него вариантов решения. Прием рассчитан на то, что сопернику предоставляется возможность спасти лицо, хотя эта возможность мнима, и выбора у него нет. *Прием затвора.* Инициатор ультиматума имитирует создание безвыходной ситуации для себя, завязывая ее на тяжелые последствия при невыполнении требований другой стороной. Широко используется террористами.

Тактика выжимания уступок. Отличается от предыдущей тем, что требования предъявляются не сразу, а постепенно. Реализуется при помощи нескольких приемов:

Прием «закрытая дверь» - демонстрация отказа от вступления в переговоры. Используется, если противоположная сторона заинтересована в переговорах, в этом случае, она готова пойти на уступки, чтобы привлечь к переговорам.

Прием «пропускной режим». Выдвигается предварительная уступка как условие для начала переговоров.

Прием «визирования» используют, когда соглашение практически достигнуто. Для того, чтобы получить новую уступку, манипулятор заявляет, что он не имеет полномочий принимать решение в таком виде, как оно подготовлено, и что необходимо согласование с руководством. Расчет идет на то, что противоположная сторона не готова ждать и пойдет на новые уступки.

Прием «внешней опасности». Переговорщик демонстрирует готовность принять предложение другой стороны, но при этом сообщает, что его реализация находится под угрозой из-за вмешательства внешних сил. Выжимаемая уступка облекается в форму условий, которые бы позволили исключить вмешательство внешних сил.

Прием «чтения в сердцах». Словам противоположной стороны приписывают скрытый смысл, а далее «выводят на чистую воду», вскрывая «подлинные мотивы». Соперник

вынужден оправдываться в том, чего не совершал. Доказать, что обвинение выдвинуто необоснованно, очень сложно или вообще невозможно.

Прием «последнего требования» применяют, когда длительные переговоры подходят к завершению. Оппоненту, который устал от неприятных, тяжелых переговоров выдвигают еще одно требование, и он с ним соглашается.

Тактика лавирования резервами уступок. Для успешного завершения переговоров, важно знать собственный резерв уступок, их количество, и при каких условиях они могут быть использованы. Качественный предварительный анализ позволяет делать прогноз и о резерве уступок противоположной стороны.

Использование принципа контраста. Патрик Форсайт (2004) приводит цитата маленькой девочки 6 лет: «Если вам нужна морская свинка, попросите родителей купить вам лошадку». Далее он пишет: «Приведенная выше цитата достойна восхищений. Несмотря на юный возраст, девочка указывает на определенную мудрость человека и в какой-то мере раскрывает основной принцип процесса переговоров».

Инструменты переговоров.

Вопрос, как основной инструмент переговоров.

Вопросы представляют собой один из важнейших инструментов переговоров. Дж.Кэмп пишет, что «...нежелание и неумение задавать правильные вопросы – серьезный недостаток на переговорах... Если вы овладеете мастерством ставить и задавать вопросы, то станете вести переговоры чрезвычайно эффективно... Вы должны стремиться проникнуть в мир противника, потому что именно об этом мире вам нужна информация, ведь именно с этой точки зрения противник принимает решения. Он не принимает решения с вашей точки зрения, не так ли? Конечно, нет. Он принимает их со своей собственной точки зрения, и это очевидно. Как выяснить каков его взгляд? Задавая вопросы... Но самая важная их цель такова: они позволяют нам сориентироваться в мире противника, увидеть ситуацию его глазами, а затем подвести его к ясному видению, а значит, и к решению». (Дж.Кэмп (2014))

Представление любого человека о мире строится на основе его уникального опыта взаимодействия с этим миром. Поскольку этот опыт имеет свои ограничения, то неизбежно возникают обобщения (генерализации), искажения, опущения (стирания, исключения) той или иной информации, полученной из внешнего мира и при взаимодействии с ним. Результатом искажений, опущений и обобщений является то, что в информации, которую нам передает партнер по переговорам, можно выделить две структуры: поверхностную (то, что он говорит – например, «переговоры не могут быть честными») и глубинную (то, что на самом деле имеется ввиду, причем, далеко не всегда осознается – «во время последних переговоров нашу компанию обманули»). То, что подразумевается оппонентом, то есть то, что содержит глубинная структура сообщения, скрыто и от того кто слушает, и от того кто говорит. Решить эту проблему можно только при помощи верно сформулированных вопросов. Например:

«Нам не хватает фактов для принятия решения».

Вопрос: «Каких именно фактов не хватает для принятия решения?»

«Нам непонятно ваше предложение».

Вопрос: «Что именно неясно в данном предложении?»

Классификация вопросов по степени развернутости ответа

Открытые вопросы предполагают развернутый ответ, побуждают собеседника к разговору. Отвечая на них, он чувствует себя свободно, поскольку может говорить то, что хочет, не ограничивая себя.

Например (из практики психологического консультирования):

- «О чем бы вы хотели поговорить сегодня?»
- «Что вы чувствуете, когда рассказываете о произошедших с вами вчера событиях?»
- «Я не совсем понимаю, что вы имеете в виду?»
- «Каково Ваше мнение по данному вопросу?»
- «Что вы предлагаете?»

При использовании открытых вопросов:

- Собеседник активизируется.
- Происходит переход к диалогу.
- Собеседник становится источником идей и предложений по дальнейшему развитию сотрудничества.

- Спрашивающий может уточнить информацию:

«Я не согласен с вашим предложением»

«Почему?» - обычно спрашиваем мы? И получаем ответ:

«Не знаю, но что-то здесь мне не нравится».

Такой неконструктивный диалог можно продолжать очень долго. Достаточно быстро понять суть того, что вызывает несогласие вашего партнера по переговорам, можно используя уточняющие вопросы. В данном примере это могут быть следующие вопросы:

«С какими конкретно предложениями вы не согласны?»

«Что произойдет, если вы согласитесь?»

Недостатки открытых вопросов: в том, что мы теряем инициативу в беседе, можем потерять контроль над ходом беседы, она может повернуться в русло проблем и интересов собеседника.

Закрытые вопросы предполагают краткий ответ (например, «да» или «нет»), эффективны в том случае, когда необходимо подтвердить или опровергнуть чью-либо точку зрения, мнение, позицию, гипотезу и т.д.- «Не могли бы вы прийти в следующий раз на час раньше, чем обычно?»

- «Есть ли еще что-то, о чем бы вы хотели мне рассказать сегодня?»

Используя открытые и закрытые вопросы, следует придерживаться некоторых правил:

1) удельный вес открытых вопросов должен быть значительно выше, чем удельный вес закрытых

2) стараться использовать закрытые вопросы только по необходимости, а в остальных случаях использовать открытые.

Недостатки закрытых вопросов:

- Создают напряженную обстановку;
- У собеседника может сложиться впечатление, что его допрашивают;
- Фокус общения переключается с говорящего собеседника на слушающего, то есть центр тяжести беседы перемещается в сторону задающего закрытые вопросы собеседника.

В результате мы не можем получить всю необходимую информацию. Эмоциональная, психологическая сторона беседы также страдает. Она становится более напряженной, менее благоприятной. Вся активность находится в руках партнера, задающего такие вопросы. Отвечающий на них собеседник значительно пассивнее. Так что лучше закрытые вопросы держать в резерве и использовать их лишь по мере необходимости.

Вопросы содержательного и эмоционального характера

В зависимости от степени участия психических процессов, все вопросы можно разделить на вопросы *содержательного* и *эмоционального* характера.

Вопросы *содержательного* характера вовлекают в работу познавательные психические процессы, а вопросы *эмоционального* характера – эмоции и чувства.

Вопросы содержательного характера – это вопросы, которые затрагивают то, о чем повествует собеседник.

Вопросы содержательного характера могут быть заданы для того, чтобы:

- уточнить информацию, полученную от партнера по коммуникации;
- разъяснить или расширить сказанное;
- навести собеседника на размышления;
- они могут служить переходным мостиком от одного этапа беседы к другому

Вопросы содержательного характера особенно эффективны в общении с собеседником, который проявляет мало инициативы, постоянно задумывается прежде, чем что-либо сказать, долго молчит и т.д.

Вопросы эмоционального характера – это вопросы, которые касаются эмоций и чувств собеседника.

- «Что вы чувствуете?»
- «Какие ощущения вы испытываете?»

Одно и то же событие может быть воспринято разными людьми по-разному. То, что у одного человека обычно вызывает чувство злости, может расстроить другого человека и никак не отразиться на эмоциональном состоянии третьего. Поэтому важно разобраться в том, что происходит с собеседником, особенно в ситуации психологического консультирования, на уровне его эмоций, какие чувства возникли у него в результате происходящих событий.

Эффективные и неэффективные вопросы

Эффективные и неэффективные типы вопросов могут быть как открытыми, так и закрытыми, как содержательного плана, так и эмоционального. Все три предложенные классификации совместимы друг с другом.

Ошибки при постановке вопросов. (Сидоренко Е.В., 2008)

Открытый вопрос может производить парадоксальный негативный эффект: партнер замыкается в себе, теряет интерес к разговору, оказывается совершенно обескураженным, внезапно выбитым из колеи и т.п.

Причиной этому могут быть вопросы, которые воспринимаются как скрытые обвинения, упреки, непрошенные советы, ложные интерпретации.

Причиной того, что многие вопросы воспринимаются нами не как информационный запрос, а как обвинение или упрек, является особое положение вопроса в нашей культуре вообще. Право задавать вопросы – это статусная привилегия. «Вопросы здесь задаю я», - такое заявление может сделать тот, кто обладает большими

полномочиями, властью, силой. Поэтому вопрос – уже сам по себе сигнал, что к нам обращается кто-то подавляющий, способный навязать свою волю.

Кроме того, в нашей культуре осуждение и запрет выражаются не столько императивными, сколько вопросительными предложениями. Вместо «Не ходи!» или «Не бери!», мы говорим: «Куда пошел?», «Зачем взял?» и т.п.

Начальственное порицание также облекается в форму вопросов: «Когда вы перестанете опаздывать?», «Где вы видели, чтобы...?», «Когда вы поумнеете?».

Отклик на вопросы носит характер генерализованной отрицательной реакции, зачастую независимо даже от интонации вопроса. Лучше избегать негативных «триггеров» такой негативной реакции.

Типичные ошибки при постановке вопросов и способы их преодоления.

<i>Типичная ошибка в формулировке вопроса</i>	<i>В чем заключается негативный оттенок?</i>	<i>Способ преодоления</i>
1. Почему?	Скрытое обвинение : «Ваш выбор мне не понятен, а следовательно, неправилен».	Каковы основные аргументы в пользу этого решения? Какова логика этого выбора? Чем можно было бы подтвердить целесообразность такого решения?
2. Почему вы не...?	Скрытое обвинение : «Вы выбрали неправильный путь».	Какие меры могли бы быть эффективными в этой ситуации? Как мы могли бы обосновать их эффективность?
3. Как вы могли согласиться...? (отказаться... пригласить... не пригласить... так ответить... не ответить и т.п.)	Скрытое обвинение: «Вы недостаточно опытни (предусмотрительны, лояльны по отношению к ... и т.п.)	Чем было продиктовано положительное решение? Что побудило вас согласиться? Не могли бы вы привести обоснования своего решения?

(Е.В. Сидоренко (2008)).

Неправильно сформулированные вопросы приводят к таким ответам, содержание которых нас мало интересует (например, когда ответ можно дать в различных контекстах). А.П. Панфилова приводит поучительные примеры таких коммуникативных неудач.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардский школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливают на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?» Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда.

Крайне раздосадованный Черчилль, высунувшись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

- Извините, сэр, не могли бы вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

- В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

- Вот ответ достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно ненужный. И в-третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Еще один пример того, как формулировка вопроса влияет на ответ. На вопрос к священнику: «Можно, я буду курить во время молитвы?» - будет получен безусловный отказ. И иная формулировка: «Можно, я буду молиться во время курения?». В этом случае отказать практически невозможно.

Коммуникативные проблемы, возникающие в ходе переговорного процесса и способы их решения.

Коммуникативные барьеры.

В переговорном процессе между оппонентами могут возникать коммуникативные барьеры, которые препятствуют пониманию переговорицами друг друга и, как следствие, значительно снижают эффективность переговоров. Наиболее существенным признаком того, что между вами и вашим партнером по коммуникации возник барьер, является переживание, которое можно мысленно озвучить следующим образом: «Ты неправильно воспринимаешь мои слова»; «У меня такое чувство, что мои слова «не доходят» до тебя»; «Ты неправильно понимаешь меня» и т.п. Практика показывает, что приведенные фразы достаточно часто озвучиваются в качестве обратной связи для собеседника. Г.Гегель как-то заметил: «... только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать по самым разным причинам: разный интеллектуальный уровень партнеров по переговорам, различный словарный запас, особенности речи, принадлежность к разным социальным группам, индивидуально-психологические особенности оппонентов и т.д. Обсуждая основные виды коммуникативных барьеров, мы коснемся и причин их возникновения.

Фонетический барьер.

Достаточно часто в процессе коммуникации, в том числе и во время переговоров, возникает фонетический барьер. Фонетический барьер – это препятствие, появление которого обусловлено особенностями речи говорящего. Иными словами, мы не понимаем фонетически непривычную речь. Фонетическое непонимание может быть как незначительным (на уровне некоторых слов), так и полным (на уровне всей речи говорящего).

Фонетический барьер возникает, когда говорят:

- 1) непонятно (на другом языке);
- 2) быстро (темп и скорость речи);
- 3) невнятно (качество дикции: шепелявят, картавят, причмокивают и т.п.);
- 4) с акцентом;
- 5) неправильно артикулируя (произнося слова, плохо открывают рот, стискивают зубы и т.п.)

А.П. Панфилова (2004) пишет: «...если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано и чем сензитивнее (чувствительнее) личность, тем чаще и быстрее это проявляется». Таким образом,

акустические характеристики речи (в данном случае – тон голоса) также могут являться причиной возникновения фонетического барьера.

Любопытные примеры намеренного выстраивания говорящими фонетических барьеров приводят Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков (1999):

- 1) врачи говорят на латыни, когда не хотят, чтобы больной понял их;
- 2) маленькие дети, ничего не подозревая о том, что существуют «фонетический барьер», понимают его действие и изобретают свои, понятные только им (тайные) языки. Например, один ребенок говорит другому: «киМИкиША киПОЙкиДЕМ киНА киРЕЧкиКУ киРАкиКОВ киЛОкиВИТЬ». И мы, взрослые, оказываемся не в состоянии их сразу понять.

Семантический барьер.

Перед тем, как начать обсуждать с участниками группы вопросы, относящиеся к теме, рекомендуем провести небольшой эксперимент (идея эксперимента описана Ю.С. Крижанской и В.П. Третьяковым (1999)).

Ход эксперимента.

1. Ведущий пишет на большом листе бумаги или показывает на слайде ряд слов, которые достаточно часто употребляют в средствах массовой информации, т.е. эти слова не являются для участников группы незнакомыми:

1. Агентура
2. Вермахт
3. Эскалация
4. Вояж
5. Либерализм
6. Тенденция
7. Перл

2. Каждому члену группы ведущий выдает по семь небольших листочков бумаги. На листочках бумаги участники записывают слова, приведенные выше, каждое слово на отдельном листочке. Подписывать листочки не нужно.

3. Ведущий просит написать возле слов их значение. Если кто-то из членов группы говорит, что не знает точного значения слова, попросите его все-таки написать так, как *он* понимает это слово.

4. Когда группа закончит работать, нужно собрать листочки и разложить их следующим образом: все одинаковые слова должны оказаться в отдельной группе, в результате получится семь групп. Вы зачитываете те значения слов, которые написали участники и показываете слайд, на котором написано значение того или иного слова, согласно словарю Ожегова (смотрите ниже). Для членов группы становится очевидно, что вроде бы известное всем слово они понимают по-разному и, далеко не всегда их понимание совпадает со значением слова по словарю.

Агентура – разведывательная или сыскная группа

Вермахт – вооруженные силы фашистской Германии (разгром вермахта)

Эскалация – увеличение, рост, расширение

Вояж – путешествие, поездка

Либерализм – идеологическое или политическое течение, объединяющее сторонников демократических свобод и свободного предпринимательства; 2. излишняя терпимость, снисходительность, вредное попустительство

Тенденция – направление развития, склонность, стремление; 2. замысел, идея какого-нибудь изложения, изображения; 3. предвзятая, односторонняя мысль, навязываемая читателю, зрителю, слушателю

Перл – жемчуг, жемчужина; 2. нечто замечательное, прекрасное (перлы остроумия); 3. нечто нелепое и смешное, бессмысленное

После проведения этого небольшого эксперимента можно переходить к обсуждению сущности семантического барьера и причин его возникновения.

Семантический барьер возникает тогда, когда коммуникация происходит на языке, который фонетически «наш», а по передаваемому смыслу «чужой» (несогласованность словарей). Партнеры по переговорному процессу могут пользоваться одними и теми же знаками, в частности словами, для обозначения совершенно разных вещей. Л. Кэрролл в книге «Алиса в стране чудес» приводит замечательную иллюстрацию непонимания собеседниками друг друга из-за возникновения семантического барьера.

- Ничего себе огород!

- Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.

- Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славенький, сногшибательный аргументик!»

- Но ОГОРОД вовсе не означает «славенький, сногшибательный аргументик».

- Когда ЛИЧНО Я употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.

- Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.

- Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.

(Диалог Алисы и Шалтая-болтая).

Причины возникновения семантического барьера:

1) Зачастую, возникновение семантического барьер на пути понимания определяется фактом многозначности слов. Слова (и действия) могут иметь не одно значение. Значение слов часто зависит от контекста.

2) «Смысловые поля» слов у разных людей могут быть различны. Поэтому одни и те же слова и действия могут иметь различный (от чуть-чуть другого до прямо противоположного) смысл для разных людей. Ю.В. Шатин (2002) приводит пример ситуации, в которой переговоры были сорваны и возникла конфликтная ситуация из-за различий в смыслах слов: «...в персидском языке слово «компромисс» не обладает таким позитивным значением, которое оно имеет в европейских языках, и в большей степени соответствует русскому слову «компромат». Точно так же слово «посредник» означает «непрощенный и назойливый человек, который без приглашения вмешивается в переговоры». Вот почему, когда в начале 1980 г. Генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм прилетел вести переговоры о вызволении американских заложников, его первая фраза: «Я приехал в качестве посредника для выработки компромисса» - в переводе на персидский язык прозвучала так: «Я приехал, чтобы вмешаться в этот процесс и скомпрометировать вас». Примерно через час возбужденные иранцы забросали его машину камнями».

3) Жаргон: научный, профессиональный, студенческий, преступный.

4) «Жаргон» внутри компаний, который возникает благодаря общим для этой компании воспоминаниям, событиям.

5) В общении детей и взрослых часто возникает этот вид барьера, так как семантические поля детей урезаны.

б) Семантический уровень непонимания может проявиться, если партнеры находятся в различных культурных контекстах. Понимание культурного контекста позволяет воспринять не только прямое значение слов и выражений, но и подразумевающиеся смыслы. Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков (1999) поясняют сказанное на примере понимания (или скорее, не совсем точного понимания) нами отрывка из «Евгения Онегина» А.С.Пушкина.

Он по-французски совершенно
Мог изъясняться и писал,
Легко мазурку танцевал
И кланялся непринужденно.
Чего ж вам больше? Свет решил,
Что он умен и очень мил.

На первый взгляд, все слова ясны. Однако контекст содержит в себе определенный смысл, который состоит в том, что в отрывке «перечислены признаки, по которым светская элита отграничивала людей своего круга от «чужих»» (Ю.М. Лотман). Если мы не знаем об этом, то и не сможет полностью понять то, о чем написал Пушкин.

Семантический барьер приводит к очень резкому снижению эффективности общения.

Этот барьер может не просто задержать непонятное (слова «не доходят» до партнера), но и перестроить его – на место одного смысла слова (действия), непонятного, подставляется другой смысл.

Преодолеть этот барьер можно, если партнеры по переговорам не будут забывать, что их понимание и видение (слов, действий и т.д.) далеко не обязательно совпадает с пониманием и видением оппонента. Использование вопросов, перефразирования, обратной связи способствует преодолению семантического барьера и значительно повышает эффективность переговорной коммуникации.

Стилистический барьер

А.П. Панфилова (2004) определяет стиль следующим образом: «Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию».

Причинами возникновения стилистического барьера могут быть следующие:

1) Использование неуместного стиля, не соответствующего ситуации и намерениям партнера. Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков (1999) приводят следующий пример использования неуместного стиля. «Показ Пушкиным поимки золотой рыбки, обещавшей при условии ее отпуска в море значительный откуп, не использованный вначале стариком, имеет важное значение. Не менее важна и реакция старухи на объяснение ее старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и принудивших его к повторной встрече с рыбкой. посвященной вопросу о старом корыте» (Л.К. Чуковская (1963)). Приведем еще один пример использования неуместного стиля. «Доклад кончился, и председательствующий профессор Дробыш предложил задавать вопросы. Первым поднялся Пятаков:

- Скажите, пожалуйста, ваш молоток не очень сильно трясет?

Докладчик, услышав вопрос, оторопело захлопал глазами. Его путь в науку пролегал через среднюю с уклоном и высшую школы. С живым производственником он встретился впервые. Наступила томительная пауза. На помощь молодому коллеге пришел многоопытный профессор Дробыш:

- Товарищ имеет в виду, - пояснил он, в какой степени одна из важнейших характеристик установки – вибрационная константа – соответствует условиям применения, исключающего негативное воздействие виброфактора на исполнителя.

- Вопрос понял, - облегченно кивнул головой кандидат. – Поясняю. В результате проведенных экспериментов удалось выяснить, что частотная амплитуда среднеквадратичной погрешности отклонения рабочей поверхности от мнимой геометрической оси совпадает с математическим ожиданием результата, поэтому есть все основания предполагать, что данное соответствие действительно имеет место.

Теперь захлопал глазами Пятаков. на помощь опять поспешил профессор:

- Докладчик считает, что работать молотком можно. У вас еще есть вопросы?» (В. Дубровский (1988)).

2) Стилистический барьер может возникнуть и из-за нарушения грамматической структуры текста.

3) Если стиль сообщения определяется как «чужой», то достичь понимания очень сложно. Важно, что дифференциация «своего» и «чужого» может зависеть не от объективных характеристик стиля, а от субъективных представлений слушающего. Стремясь стать членом какой-либо социальной группы, человек будет гораздо лучше понимать используемый этой группой стиль, чем тот, кому эта группа чужда.

4) Неконгруэнтность также является проявлением несоответствия формы (невербальное поведение) и содержания (вербальный компонент).

Логический барьер.

Основной причиной возникновения логического барьера является непонимание или неприятие одним из партнеров по коммуникации логики и аргументов другого.

Ночью раздался стук в окно.

- Хозяин, дрова нужны?

- Нет, не нужны.

Наутро глядь: дрова во дворе исчезли

Преодолеть логический барьер можно лишь одним способом: *присоединиться к логике партнера.*

Чтобы оппонент по переговорам адекватно воспринимал смысл сказанного вами необходимо придерживаться некоторых правил. Верно поставленное логическое ударение позволяет более точно партнеру понять то, что он услышал. А.П. Панфилова (2004) приводит следующий пример. Фразу: «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом:

<i>Выделение голосом</i>	<i>Намерение партнера</i>
Эту (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
Проблему (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
Мы (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
Должны (а не хотели бы)	Обязанность действовать
Решать	Уровень решения

(а не только обсуждать)	
Совместно (а не в одиночку)	Метод решения

Правила успешной вербальной коммуникации Г.Бройнига.

1. Понимание вашего высказывания связано с конструкцией предложения. Длинные предложения затрудняют понимание, как сложны и грамматически не ясны. Для их понимания партнеру нужны больше сосредоточенности и внимания. Кроме того они затрудняют понимание вопроса, смысл часто теряется в придаточных предложениях.

2. Короткие предложения (8 – 15 слов) состоят из законченных мыслей. Это точные и действенные высказывания. Запятые и союзы, такие, как «и», «так как», «что», «но», «потому что» и другие, не используются. Короткие предложения всегда наглядны.

3. Голос является самым сильным инструментом убеждения. Выразительность голоса воспринимается партнером не столько разумом, сколько чувством. Ваш голос вызывает симпатию или антипатию. Монотонность речи часто является причиной неудачи в деловой коммуникации.

4. Паузы прерывают поток речи. Они также выполняют психологические функции: усиливают внимание, успокаивают, подчеркивают сказанное и помогают сделать передышку.

5. Качество и количество словаря усиливают влияние высказывания. Пассивный словарь (слова, которые может использовать память) состоит в зависимости от уровня образования из 30 000 – 50 000 слов. Активный словарь (слова, которыми пользуются при спонтанной речи) состоит из 3 000 – 12 000 слов.

6. Рекомендуется чаще использовать в речи глаголы, а не существительные. Глаголы придают высказыванию наглядность, а существительные большей частью – смысловое значение, к тому же оно обычно бывает абстрактным. Под словами «школа», «перо», «дом», «машина» каждый может себе представить соответствующий предмет с конкретными индивидуальными отличиями. Использование же глаголов помогает формировать из неясного представления конкретную картину. Обходитесь по возможности без прилагательных – они слишком личные.

7. Глагол становится более живым, если вы в своем высказывании используете его активную форму, а не пассивную. Например: «Я пригласил его», а не «Он был мною приглашен». Пассив воздействует безлично, создает дистанцию между партнерами и несет минимальную эмоциональную нагрузку.

8. Дистанционно и безлично действует формулировка типа «Согласно этому можно понять, что...», а также высказывания, содержащие большие числа. Сослагательное наклонение – «Я бы сказал...», «Я бы полагал...», «Я имел бы (был бы)...», «Я должен бы...» - не выражает решительного поступка, а скорее создает дистанцию между собеседниками.

9. Серьезная проблема возникает тогда, когда партнер не до конца понимает или иначе истолковывает смысл слова или высказывания, который вы в них вкладываете. Значение сказанного слова партнер либо расширяет, либо сужает. Чем абстрактнее понятие, тем многозначнее его можно интерпретировать. Часто нужно уже в самом начале разговора разъяснить понятие, сообщив партнеру, что вы конкретно понимаете под ним. (Г. Бройниг(1996)).

Упражнения, игры, тесты

Упражнение «Мир другого человека»

Устройтесь поудобнее. Закройте глаза. Расслабьте мышцы. Представьте себе, что у вас появилась возможность отправиться туда, куда вы давно мечтали попасть. Сейчас вы можете попасть в любое место, куда только захотите. Вы можете взять с собой абсолютно любого человека, любые предметы и делать все, что угодно. Итак, путешествие начинается. Где вы? Как выглядит это место? Кто рядом с вами? Чем вы занимаетесь? Может быть, вы – на берегу тихого, заросшего кувшинками пруда, может быть, нежитесь на белом песке тропиков, а может быть... Я тоже начинаю видеть то место, где вы находитесь. Это была ваша картина, ваше путешествие и ваш мир, и я узнаю о нем с помощью открытых вопросов... Как только я начинаю задавать открытые вопросы, и вы, и я начинаем видеть одинаковые картины. Открытый вопрос помогает увидеть нам то, что видит противоположная сторона, а это нам крайне необходимо: иначе в переговорах не будет никакого прогресса.

Упражнение «Вопросы».

Ведущий загадывает название или имя сказочного персонажа, который всем знаком. Участники тренинга задают закрытые вопросы (открытые вопросы), чтобы понять, какого сказочного героя загадал ведущий. Можно записать количество закрытых и открытых вопросов, которые необходимо задать, чтобы понять о ком идет речь. Как правило, разница бывает очень большой.

Упражнение «Сто вопросов».

Участники разбиваются на пары. Каждая пара получает лист ватмана и задание написать на нем сто важных вопросов на любые темы: связанные с учебой, хобби, отношениями между людьми, экономикой, политикой, жизнью, отдыхе и т.д. При написании вопросов нужно использовать их разные виды.

Ролевая игра «Вождь краснокожих».

Перед выполнением этой игры необходимо попросить участников ознакомиться с рассказом О.Генри «Вождь краснокожих». На первом этапе проведения игры ведущий говорит о том, что родителей украденного мальчика собираются судить за неподобающее обращение с ребенком. Между участниками распределяются роли. Часть группы – прокуроры, часть – адвокаты, еще одна часть – родители.

«Прокуроры». Ваша задача составить список вопросов, чтобы обвинить родителей. Ваши вопросы могут звучать примерно так: «Как могло случиться, что, будучи родителями, вы даже не заметили пропажу собственного ребенка и не обратились в полицию?». *Примерный список вопросов, который можно использовать как образец:*

1. Обращались ли вы за помощью к психологу, и если нет, то почему?
2. Почему вы не обратились в полицию, когда обнаружили пропажу ребенка?
3. Почему вы не научили вашего ребенка правилам поведения в обществе?
4. Кто занимается воспитанием ребенка в вашей семье?
5. Сколько времени вы проводите вместе с ребенком?
6. Почему ваш ребенок оказался один на улице без присмотра взрослых?

7. Почему ваш ребенок предпочел бы вернуться к похитителям, нежели остаться дома с родителями?

«Адвокаты». Ваша задача составить список вопросов, помогающих защитить родителей, например: «Могло ли произойти так, что вы очень растерялись и не знали, что вам делать, когда обнаружилась пропажа ребенка?». *Примерный список вопросов, который можно использовать как образец:*

1. Что вы можете рассказать о физическом здоровье ребенка?
2. Что вы собирались делать, когда обнаружили, что ваш ребенок пропал?
3. Как вы думаете, какое самое интересное событие произошло в жизни вашего ребенка?
4. Расскажите, пожалуйста, о том, как вы проводите время всей семьей.
5. Есть ли какие-нибудь игры, в которые ваш ребенок любит играть вместе с вами?
6. Как вы объясняете ребенку, что можно делать, а что нельзя?
7. Дети часто задают вопрос родителям: «Вы меня любите?» Как бы вы могли доказать вашу любовь к ребенку?

«Родители». Вы не знаете, о чем вас будут спрашивать. Составьте список предполагаемых вопросов, чтобы быть готовыми ко всему.

После того, как участники разыграли суд, необходимо организовать обсуждение, во время которого ведущий акцентирует внимание на том, какой характер носили вопросы обвинения и защиты. После выполнения этой игры можно переходить к обсуждению темы «конструктивные и неконструктивные вопросы в переговорном процессе». (Г.Б. Моница (2007))

Упражнение «Синхронный диалог» (О.В. Евтихов, 2007)

Упражнение направлено на развитие умения концентрироваться на речи и невербальных проявлениях партнера по переговорам, развитие чувствительности к партнеру. Концентрация на партнере и чувствительность по отношению к нему позволяют преодолевать коммуникативные барьеры, лучше понимать его.

Упражнение выполняется в парах. Задача участников – одновременно произносить одинаковые слова. Чтобы достичь такого результата, им придется «настроиться на одну волну», внимательно слушать друг друга, говорить совсем медленно, внимательно наблюдать за мимикой партнера и стремиться к тому, чтобы преувеличить собственную артикуляцию губ и рта.

Ведущему лучше на собственном примере показать то, что требуется от членов группы. Для этого выбирается доброволец, который выходит на середину круга. Ведущий смотрит на вышедшего в круг и говорит примерно следующее: «Сейчас я начну говорить. Ты должен повторить все, что я скажу, слово в слово, абсолютно точно и по возможности одновременно со мной. Начинаем. Я буду теперь со-о-о-все-е-ем ме-е-е-дле-ен-но го-ово-о-рять, по-о-о-ка-а ты-ы-ы не-е-е смо-о-о-жешь по-о-вто-о-ори-и-ить ка-а-аждо-о-о-е-е сло-о-о-во-о-о. По-о-о-нимае-е-ш-ш-шь? Продолжайте в той же манере: «Я предлагаю тебе полностью сконцентрироваться на моей мимике, артикуляции и словах, чтобы все слышали, как мы одновременно произносим одни и те же слова. Наблюдай за моими губами, носом, глазами, чтобы слова произносились синхронно. Сконцентрируйся на выражении моего лица и не задумывайся над тем, что я хочу сказать».

После демонстрации участники делятся на пары и выполняют задание. Во время выполнения упражнения члены группы могут говорить о чем угодно, главное – синхронное произнесение слов. На выполнение задания в паре отводится 3 – 5 минут, после этого участники меняются ролями и парами. Более сложный вариант – работа в тройках.

Упражнение «Ограбление» (А.П. Панфилова, 2004)

Целью данного упражнения является показать, что люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию, она приобретает для них различное значение и может иметь различный смысл. На первом этапе преподаватель озвучивает описанную ниже ситуацию.

Ситуация «Ограбление»

Как только директор магазина выключил свет, в магазине появился грабитель и потребовал деньги. Хозяин открыл кассовый аппарат. Содержимое кассового аппарата было изъято, и грабитель поспешно удался. Об ограблении был быстро извещен сотрудник полиции.

На втором этапе преподаватель просит ответить каждого члена группы самостоятельно (обсуждать между собой варианты ответа – нельзя) на ряд вопросов одним из предложенных способов: 1) правда; 2) ложь; 3) неизвестно.

Вопросы:

1. Человек появился после того, как хозяин выключил свет в магазине.
2. Грабитель был мужского пола.
3. Человек, который появился, не требовал денег.
4. Человек, который открыл кассовый аппарат, был хозяином магазина.
5. Хозяин магазина изъял содержимое кассового аппарата и убежал прочь.
6. Кто-то открыл кассовый аппарат.
7. После того как человек, требовавший деньги, изъял содержимое кассового аппарата, он убежал прочь.
8. Грабитель требовал деньги у хозяина.
9. Бизнесмен только что выключил свет, когда в магазине появился грабитель.
10. Человек, который появился, открыл кассовый аппарат.
11. История касается серии событий, в которых ссылаются только на трех человек: хозяина магазина, человека, требовавшего деньги и сотрудника полицейской службы.

На третьем этапе преподаватель показывает слайд, на котором написана ситуация, и вместе со всей группой обсуждает ответы участников, соотнося их с имеющейся информацией. Последний вопрос, ответ на который необходимо обсудить с группой, следующий: к возникновению каких коммуникативных барьеров может привести различное восприятие одной и той же ситуации партнерами по переговорам?

Упражнение «Логические задачи»

Данное упражнение направлено на развитие умения присоединяться к логике партнера по переговорам. Ведущий раздает каждому участнику группы листочки с написанной на них логической задачей. На первом этапе членам группы предлагается самостоятельно решить эту задачу. Важно, чтобы в аудитории была тишина, разговоры участников между собой запрещаются правилами проведения этого упражнения. На втором этапе каждый озвучивает свой ответ и группе становится очевидно, что решение у

всех далеко не одинаковое. Ведущий поясняет причину этого феномена: члены группы рассуждали по-разному, то есть шли разным логическим путем. Третий этап представляет собой собственно тренировку. Двум участникам (обязательно с разными ответами) предлагается выйти к доске. Один рассказывает, как он рассуждал, а второй пытается присоединиться к его логике, начать следовать за ним, чтобы понять, как его оппонент пришел к своему решению. Ведущий должен пресекать попытки переубедить партнерами друг друга, каждый раз напоминая о том, какая задача перед ними стоит. Опыт показывает, что это упражнение достаточно сложно выполнять. Однако, оно оказывается очень эффективным. Члены группы получают хороший опыт преодоления логического барьера. Начинают понимать, почему логический барьер приводит к непониманию, конфликтам и срыву переговоров.

Задача № 1

Продавец продаёт шапку. Шапка стоит 10 рублей. Подходит покупатель, меряет и согласен взять, но у него есть только одна банкнота достоинством 25 рублей. Продавец отправляет мальчика с этими 25 рублями. к соседке разменять. Мальчик прибегает, и отдаёт две купюры по 10 рублей и одну – 5 рублей. Продавец отдаёт шапку и сдачу 15 рублей. Через какое-то время приходит соседка и говорит, что 25 рублей. фальшивые, требует отдать ей деньги. Ну что делать, продавец лезет в кассу и возвращает ей деньги.

Вопрос: На сколько обманули продавца?

Ответ к задаче №1

1. *Доходы* продавца: 25 рублей от мальчика.

Расходы: шапка (10 рублей) + сдача (15 рублей) + соседка (25 рублей).

Итого: $25 - 50 = -25$, т.е. убыток 25 рублей

2. Соседка осталась при своих (25 рублей отдала на размен, потом 25 рублей забрала у торговца), т.е. ее можно не учитывать. Покупатель ушел с 15 рублями сдачи и шапкой за 10 рублей, т.е. убыток торговца составил как раз 25 рублей (15 рублей сдачи + 10 рублей шапка).

Задача № 2

Понадобилось мужику купить лошадь. Взял деньги, пошел на базар и дешево купил хорошую лошадь за 2 тысячи рублей. Идет веселый, встречает приятеля. Приятель похвалил лошадь и сказал, что стоит она дороже. Мужик вернулся на базар и продал лошадь за 4 тысячи. Идет домой, думает: "А пахать-то надо!" Вернулся и купил свою же лошадь за 5 тысяч. Бредет с лошадью домой и думает: "Меня жена со света сживет за это!". Вернулся и с трудом, но продал лошадь за 6 тысяч.

Спрашивается: в денежном отношении выиграл мужик или проиграл?

Ответ к задаче № 2

Разобьем задачу на две части и получим две операции купли-продажи.

После первой операции мужик выиграл 2 тысячи рублей, а после второй еще 1 тысячу. Таким образом, он остался без лошади, но приобрел 3 тысячи рублей. И самое главное, жена, наверное, не будет сильно ругать))

Деловая игра «Выиграй или проиграй» (Панфилова А.П.)

Необходимое время: около 45 минут

Цель: Ознакомление участников с различными стратегиями ведения переговоров, выявление опытным путем преимуществ и недостатков той или иной стратегии

Для этой игры требуется большая по численности группа – от 16 человек и больше. Можно играть и в восьмером, но скорее всего эффективность окажется не очень высокой. Участников необходимо разделить на четыре приблизительно равные подгруппы.

Раздаточный материал должен быть подготовлен по количеству участников.

«Выиграй или проиграй»

Таблица очков	
Если все четыре группы выбирают «0»	Все группы теряют 1 рубль
Если три группы выбирают «0», а одна выбирает «Х»	Каждая из них выигрывает 1 рубль Эта группа проигрывает 3 рубля
Если две группы выбирают «0», а две группы выбирают «Х»	Каждая из них выигрывает 2 рубля Каждая из них проигрывает по 2 рубля
Если одна группа выбирает «0», а три группы выбирают «Х»	Она выигрывает 3 рубля. Каждая из них проигрывает по 1 рублю
Если четыре группы выбирают «Х»	Все группы выигрывают по 1 рублю

Раунд	Положенное время	Выбор	Выигрыш	Проигрыш	Остаток
1	2 минуты	ХО			
2	1 минута	ХО			
3	1 минута	ХО			
4	1 минута	ХО			
5	3 минуты	ХО			
6	1 минута	ХО			
7	1 минута	ХО			
8	3 минуты	ХО			
9	1 минута	ХО			
10	3 минуты	ХО			

Если представляется возможность, то лучше всего заранее предупредить участников, что им предстоит азартная игра, и что им необходимо взять с собой небольшую сумму мелких денег, которые могут быть проиграны.

Панфилова А.П. указывает на то, что эта игра оказывается более эффективной, когда люди действительно стоят перед реальностью выиграть или проиграть свои деньги, пусть даже совсем небольшие. Наш опыт использования в процессе обучения игры «Выиграй или проиграй» показывает, что действительно важно, чтобы участники могли получить выгоду или понести убытки в качестве чего-то материального.

Ход игры:

✓ На первом этапе необходимо сообщить участникам, что игра носит соревновательный характер (при этом, не раскрывая истинных целей). Игроки

делятся на четыре команды. Для того чтобы быстро разделить игроков на команды, лучше всего использовать листочки с номерами 1, 2, 3, 4 или листочки четырех разных цветов. Участники с одинаковыми номерами или одинаковым цветом листочков объединяются в команду. Если есть возможность командам занять различные аудитории, то ее обязательно нужно использовать.

✓ Каждый игрок должен получить экземпляр текста «Выиграй или проиграй».

✓ Игра начинается с предложения ведущего сделать тот или иной выбор: «Х или О»

✓ Игра продолжается раунд за раундом. Очевидно, что если все команды с самого начала будут выбирать «Х», то гарантировано каждая команда выиграет по 10 рублей. Однако, наш опыт показывает, что так случается достаточно редко.

Обсуждение. Подсчитывается количество денег каждой команды и выясняется, есть ли «победитель». Какую стратегию использовала команда победитель? Какие стратегии использовали остальные команды? Что являлось стимулом к сотрудничеству? Что являлось стимулом к соперничеству? Каковы преимущества и недостатки сотрудничества и соперничества?

Деловая игра «Велена» (по материалам деловой игры Пугачева В.П., 2002)

Инструкция

«Велена» - организация с численностью персонала 200 сотрудников, специализирующаяся на выпуске бытовой техники: фены, щипцы для укладки волос, электрочайники, миксеры, кофемолки. «Веленой» руководит господин Александров, который по образованию инженер-конструктор. Александров является основателем компании и главным инженером. Свою деятельность «Велена» начинала с выпуска кофемолок, модельный ряд которых постоянно обновлялся и модернизировался.

За десять лет существования компания выросла, расширилась. Продукция компании приобрела известность не только в регионе, но и далеко за его пределами. Успех «Велены» связан с двумя основными причинами:

1. Бытовая техника, выпускаемая компанией очень высокого качества. Приборы надежны в эксплуатации.

2. Особенности системы сбыта продукции. Продукция реализуется не через оптовую и розничную сеть, а напрямую частным лицам. Команда, занимающаяся сбытом высококвалифицированная, знающая все особенности продаваемой продукции. Руководит отделом сбыта господин Незнанский.

Особенностями отдела сбыта являются:

✓ высокий уровень организации работы;

✓ работники сбыта имеют высокий уровень подготовки, как в области продаж, так и в знании продаваемой продукции;

✓ сбыт получает 50% дохода от каждой проданной единицы бытовой техники;

✓ гарантия на бытовую технику компании «Велена» - один год;

✓ если в течение одного года техника выходит из строя, то ее не ремонтируют, а заменяют новой. Покупатель связывается со службой сбыта, у него забирают неисправный прибор вместе с гарантийным талоном и возвращают покупателю новый. Таким образом, сотрудники отдела сбыта не должны заниматься рекламациями. Доля

товара вышедшего из строя за гарантийный период не высока и составляет всего 1,5% от общего объема продаж.

В последнее время стали ходить слухи, что господин Александров собирается продать свою компанию американцам. По слухам, американцы сделали ему очень выгодное предложение. Незнанский, который практически постоянно находится в командировках, чтобы контролировать работу сотрудников отдела сбыта на всей территории, где осуществляются продажи техники, узнал о том, что Александров может продать компанию от одного из своих сотрудников. Сотрудник, в свою очередь, получил эту информацию от своей жены, которая тоже работает в «Велене». Все сотрудники отдела сбыта, находящиеся в городе Н-ск вместе с Незнанским обозначили свою позицию так: «Если Александров действительно продаст компанию американцам, то они сразу же уволятся, поскольку не хотят работать под руководством американцев».

Незнанский, обеспокоенный ситуацией, возвращается из командировки. От секретаря Александрова он узнает о неурядицах в семейной жизни руководителя, однако слух о продаже компании секретарь опровергает, аргументируя это тем, что невозможно было провести подобного рода переговоры таким образом, чтобы она ничего об этом не узнала.

Коммерческий директор «Велены» господин Вертинский сообщил Незнанскому, что в настоящее время руководитель компании находится в Париже. Однако по какому вопросу он туда улетел никому неизвестно.

Александров возвращается из Парижа через неделю, в первых числах текущего месяца. В это же время к работе приступает новый заместитель директора (это должность является новой, ранее ее не существовало). Следует отметить, что предыдущим местом работы нового заместителя директора являлась французская компания по производству бытовой техники.

Секретарь сообщает Александрову о том, что появились вопросы, связанные с продажей компании американцам. Он составляет внутреннее открытое информационное письмо, которое адресовано всем сотрудникам компании, и в котором он опровергает всякое намерение продажи «Велены». Александров сообщает, что продажа «Велены» - это абсолютно безосновательные слухи. Наоборот, предстоит дальнейшее расширение компании и рынка сбыта продукции: компания работает над тем, чтобы в ближайшее время расширяться и организовать производство тепловентиляторов. В связи с этим от сотрудников он ожидает такого же ответственного отношения к работе, как и раньше. Кроме того, в этом письме господин Александров назначил производственное собрание на последний день текущего месяца.

В течение этого месяца ходили самые невероятные слухи: якобы 19 апреля господин Вертинский отправился в Гамбург, чтобы там тайно провести переговоры с японцами. Служба сбыта будет распущена и реорганизована; в будущем поставки будут производиться только на оптовые торговые предприятия; все агенты, если они останутся на фирме, будут получать твердую часть вознаграждения и дополнительное вознаграждение от оборота.

Незнанский, сильно обеспокоенный этими слухами, обращается к директору. Как и следовало ожидать, Александров реагирует несдержанно. Он всегда считал, что политика фирмы и сбыта – его дело. Работники, как в сфере производства, так и в сфере сбыта, должны быть рады и благодарны, что Александров, будучи одаренным инженером, изобрел электроприборы, которые благодаря своему качеству и надежности пользуются

большим спросом. Он и дальше не собирается спрашивать у кого-нибудь разрешение на осуществление новых идей.

Во время производственного собрания Александров заявляет следующее:

1. Он не понимает, почему могли возникнуть эти глупые слухи.
2. Все остается по-прежнему, за одним исключением: вместо собственного изобретения, «Велена» через примерно три месяца выпустит тепловентилятор, который будет предложен на рынке по цене менее 300 американских долларов. Тепловентилятор будет монтироваться в России по японской лицензии, с применением произведенных в Японии электронных элементов переключения. Также как и другая бытовая техника, выпускаемая «Веленой», этот электроприбор не будет ремонтироваться, а в случае поломки будет обмениваться на новый. Процент, получаемый торговыми агентами от продажи этого нового электроприбора, должен быть снижен до 25% , но зато этот прибор очень хорошо продается, так как он не поступает, как обычно в торговлю.

После выступления господина Александрова весь персонал молчал. По нему не было видно ни согласия, ни возражения. После того как никто не изъявил желания выступить, в том числе и руководители, господин Александров молча и покачивая головой вышел из зала.

Задание. Группу студентов необходимо разбить на подгруппы и ознакомить с текстом игры. Далее им дается следующая инструкция: «На фирме сложилась конфликтная ситуация. Предложите несколько вариантов переговорных ситуаций между подчиненными и руководителем, основываясь на известных вам стратегиях ведения переговоров. Результатом вашей работы должна быть инсценировка». После того как свои варианты презентовали все подгруппы, каждая из них получает обратную связь от преподавателя и членов других подгрупп.

Тест для самодиагностики

Инструкция: из каждой пары утверждений по каждому из 30 блоков выберите только то, с которым согласны.

1.

- а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
- б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.

2.

- а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
- б) Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов – и другого человека, и моих собственных

3.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4.

- а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
- б) Я стараюсь не задеть чувств другого человека.

5.

- а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку другого.
- б) Я стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

- а) Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.
- б) Я стараюсь добиться своего.

7.

- а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
- б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9.

- а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.
- б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

- а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
- б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

- а) Первым делом я стремлюсь определить отчетливо то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
- б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

12.

- а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
- б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13.

- а) Я предлагаю среднюю позицию.
- б) Я настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14.

- а) Я сообщаю свою точку зрения другому и спрашиваю о его взглядах.
- б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

15.

- а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
- б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16.

- а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
- б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
- б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

- а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
- б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19.

- а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

- б) Я стараюсь отложить спорные вопросы, чтобы со временем решить их окончательно.
20.
- а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь всех участников.
21.
- а) В процессе ведения переговоров стараюсь быть внимательным к другому.
б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22.
- а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.
б) Я отстаиваю свою позицию.
23.
- а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из участников.
б) Иногда я предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24.
- а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
б) Я стараюсь убедить другого пойти на компромисс.
25.
- а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
б) В процессе ведения переговоров я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26.
- а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27.
- а) Я избегаю позиции, которая может вызвать споры.
б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28.
- а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29.
- а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30.
- а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
б) Я всегда занимаю такую позицию в переговорах, чтобы мы с другим заинтересованным человеком совместно могли добиться успеха.

Обработка

№ блок а	Соперничество, борьба, конфронтация, конкуренция	Сотрудничество, кооперация	Компромисс, двусторонняя уступка	Избегание, уход	Односторонняя уступка, приспособление
1	-	-	-	а	б

2	-	б	а	-	-
3	а	-	-	-	б
4	-	-	а	-	б
5	-	а	-	б	-
6	б	-	-	а	-
7	-	-	б	а	-
8	а	б	-	-	-
9	б	-	-	а	-
10	а	-	б	-	-
11	-	а	-	-	б
12	-	-	б	а	-
13	б	-	а	-	-
14	б	а	-	-	-
15	-	-	-	б	а
16	б	-	-	-	а
17	а	-	-	б	-
18	-	-	б	-	а
19	-	а	-	б	-
20	-	а	б	-	-
21	-	б	-	-	а
22	б	-	а	-	-
23	-	а	-	б	-
24	-	-	б	-	а
25	а	-	-	-	б
26	-	б	а	-	-
27	-	-	-	а	б
28	а	б	-	-	-
29	-	-	а	б	-
30	-	б	-	-	а

1 – 4 балла – низкая выраженность стратегии;

5 – 8 баллов – средняя выраженность стратегии;

9 – 12 баллов – высокая выраженность стратегии.

Высокий балл по шкале *«Соперничество»* свидетельствует о наличии стремления добиться своих интересов по спорным вопросам в ущерб другому.

Высокий балл по шкале *«Односторонняя уступка»* означает, что в противоположность соперничеству существует готовность принести в жертву собственные интересы ради другого.

Высокий балл по шкале *«Компромисс»* может свидетельствовать о выраженности стремления уступать в одном в обмен на другое.

Высокий балл по шкале *«Избегание»* означает как отсутствие стремления к совместному решению проблемы, так и отсутствие стремления к достижению собственных целей.

Высокий балл по шкале *«Сотрудничество»* - свидетельство стремления к такому решению спорного вопроса, которое бы удовлетворило интересы обеих сторон.

Тест для самодиагностики. Диагностика мотивации достижения (А.Мехрабиан)

Инструкция. Тест состоит из ряда утверждений, касающихся отдельных сторон характера, а также мнений и чувств по поводу некоторых жизненных ситуаций. Чтобы оценить степень вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, используйте следующую шкалу:

- +3 – полностью согласен
- +2 – согласен
- +1 – скорее согласен, чем не согласен
- 0 – нейтрален
- 1 – скорее не согласен, чем согласен
- 2 – не согласен
- 3 – полностью не согласен

Прочтите утверждения теста и оцените степень своего согласия или несогласия. Дайте тот ответ, который первым придет вам в голову. Не тратьте время на обдумывание.

Текст теста – форма А (мужская)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Если бы я должен был выполнить сложное, незнакомое мне задание, то предпочел бы сделать его вместе с кем-нибудь, чем трудиться над ним в одиночку.
3. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверен, что смогу их решить, чем за легкие, в решении которых сомневаюсь.
4. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверен, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.
5. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложил бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешел бык тому, что у меня может хорошо получиться.
6. Я предпочел бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я должен сам определять свою роль.
7. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.
8. Я предпочел бы важное дело, хотя вероятность неудачи в нем равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. Если бы я собрался играть в карты, то скорее сыграл бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
12. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, чем те, где все участники приблизительно равны по своим возможностям.
13. В свободное от работы время я овладею техникой какой-нибудь игры скорее для развития своего умения, чем для отдыха и развлечений.
14. Я скорее предпочту сделать какое-то дело так, как я считаю нужным, пусть даже с 50% риска ошибиться, чем делать его, как мне советуют другие.

15. Если бы мне пришлось выбирать, то я скорее выбрал бы работу, в которой начальная зарплата будет 100 руб. и может остаться в таком размере неопределенное время, чем работу, в которой начальная зарплата равна 80 руб. и есть гарантия, что не позднее чем через 5 лет я буду получать более 180 руб.
16. Я скорее стал играть бы в команде, чем соревноваться один на один.
17. Я предпочитаю работать, не щадя сил, пока не получу полного удовлетворения от полученного результата, чем стремиться закончить дело побыстрее и с меньшим напряжением.
18. На экзамене я предпочел бы конкретные вопросы по пройденному материалу, вопросам, требующим ответа, высказывания своего мнения.
19. Я скорее выбрал бы дело, в котором имеется некоторая вероятность неудачи, но есть и возможность достигнуть большего, чем такое, в котором мое положение не ухудшится, но и существенно не улучшится.
20. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну («пронесло!»), чем порадуюсь хорошей оценке.
21. Если бы я мог вернуться к одному из двух незавершенных дел, то я скорее вернулся бы к трудному, чем к легкому.
22. При выполнении контрольного задания я больше беспокоюсь о том, как бы не допустить какую-нибудь ошибку, чем думаю о том, как правильно его решить.
23. Если у меня что-то не выходит, я лучше обращаюсь к кому-либо за помощью, чем стану сам продолжать искать выход.
24. После неудачи я скорее становлюсь более собранными энергичным, чем теряю всякое желание продолжать дело.
25. Если есть сомнения в успехе какого-либо начинания, то я скорее не стану рисковать, чем все-таки приму в нем активное участие.
26. Когда я берусь за трудное дело, я больше опасаясь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
27. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем когда несу за свою работу личную ответственность.
28. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверен.
29. Я работаю продуктивнее над заданием, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять, чем тогда, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах.
30. Если бы я успешно решил какую-то задачу, то с большим удовольствием взялся бы еще раз решить аналогичную задачу, чем перешел бы к задаче другого типа.
31. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
32. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Текст теста – форма Б (женская)

1. Я больше думаю о получении хорошей оценки, чем опасаясь получения плохой.
2. Я чаще берусь за трудные задачи, даже если не уверена, что смогу их решить, чем за легкие, которые знаю, как решать.
3. Меня больше привлекает дело, которое не требует напряжения и в успехе которого я уверена, чем трудное дело, в котором возможны неожиданности.

4. Если бы у меня что-то не выходило, я скорее приложила бы все силы, чтобы с этим справиться, чем перешла бы к тому, что у меня может хорошо получиться.
5. Я предпочла бы работу, в которой мои функции четко определены и зарплата выше средней, работе со средней зарплатой, в которой я сама должна определять свою роль.
6. Более сильные переживания у меня вызываются страхом неудачи, чем надеждой на успех.
7. Научно-популярную литературу я предпочитаю литературе развлекательного жанра.
8. Я предпочла бы важное трудное дело, где вероятность неудачи равна 50%, делу достаточно важному, но не трудному.
9. Я скорее выучу развлекательные игры, известные большинству людей, чем редкие игры, которые требуют мастерства и известны немногим.
10. Для меня очень важно делать свою работу как можно лучше, даже если из-за этого у меня возникают трения с товарищами.
11. После успешного ответа на экзамене я скорее с облегчением вздохну, что «пронесло», чем порадуюсь хорошей оценке.
12. Если бы я собралась играть в карты, то я скорее сыграла бы в развлекательную игру, чем в трудную, требующую размышлений.
13. Я предпочитаю соревнования, где я сильнее других, тем, где все участники приблизительно равны по силам.
14. После неудачи я становлюсь еще более собранной и энергичной, чем теряю всякое желание продолжать дело.
15. Неудачи отравляют мою жизнь больше, чем приносят радость, успехи.
16. В новых неизвестных ситуациях у меня скорее возникает волнение и беспокойство, чем интерес и любопытство.
17. Я скорее попытаюсь приготовить новое интересное блюдо, хотя оно может плохо получиться, чем стану готовить привычное, которое обычно хорошо выходило.
18. Я скорее займусь чем-то приятным и необременительным, чем стану выполнять что-то, как мне кажется, стоящее, но не очень увлекательное.
19. Я скорее затратю все свое время на осуществление одного дела, вместо того, чтобы выполнить быстро за это же время два-три других.
20. Если я заболела и вынуждена остаться дома, то я использую время скорее для того, чтобы расслабиться и отдохнуть, чем почитать и поработать.
21. Если бы я жила с несколькими девушками в одной комнате и мы решили бы устроить вечеринку, то я предпочла бы сама организовать ее, чем допустить, чтобы это сделала какая-нибудь другая.
22. Если бы у меня что-то не выходит, я лучше обращусь к кому-то за помощью, чем стану сама продолжать искать выход.
23. Когда нужно соревноваться, у меня скорее возникает интерес и азарт, чем тревога и беспокойство.
24. Когда я берусь за трудное дело, я скорее опасаюсь, что не справлюсь с ним, чем надеюсь, что оно получится.
25. Я работаю эффективнее под чьим-то руководством, чем тогда, когда несу за свою работу личную ответственность.
26. Мне больше нравится выполнять сложное незнакомое задание, чем то, в успехе которого я уверена.

27. Если бы я успешно решила какую-то задачу, то с большим удовольствием взялась бы решать еще раз аналогичную, чем перешла бы к задаче другого типа.
28. Я работаю продуктивнее над заданием, когда передо мной ставят задачу лишь в общих чертах, чем тогда, когда мне конкретно указывают, что и как выполнять.
29. Если при выполнении важного дела я допускаю ошибку, то чаще я теряюсь и впадаю в отчаяние, вместо того чтобы быстро взять себя в руки и попытаться исправить положение.
30. Пожалуй, я больше мечтаю о своих планах на будущее, чем пытаюсь их реально осуществить.

Обработка

Ключ к форме А: +1, -2, +3, -4, +5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, +13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, -23, +24, -25, -26, -27, +28, -29, -30, +31, -32.

Ключ к форме Б: +1, +2, -3, +4, -5, -6, +7, +8, -9, +10, -11, -12, -13, +14, -15, -16, +17, -18, +19, -20, +21, -22, +23, -24, -25, +26, -27, +28, -29, -30.

Ответам на прямые пункты (в ключе отмечены знаком «+») приписываются следующие баллы:

Ответы -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Баллы 1 2 3 4 5 6 7

Ответам на обратные пункты (в ключе отмечены знаком «-») приписываются следующие баллы:

Ответы -3 -2 -1 0 +1 +2 +3

Баллы 7 6 5 4 3 2 1

На основе подсчета суммарного балла определяется, какая мотивационная тенденция доминирует: мотив стремления к успеху или мотив избегания неудачи.

Задания для самопроверки

Задание для самостоятельной работы

Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков (1999) пишут, что: «...если нам очень важно получить сообщение, то мы понимаем любую, даже совершенно бессвязную речь».

Приведите несколько аргументов, которые отражают ваше согласие и несколько аргументов, которые отражают ваше несогласие с авторами высказывания.

Задание для самостоятельной работы

Прочитайте нижеследующий текст. Какой коммуникативный барьер возник между учителем и сыном и отцом Морицами?

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал «Разбойников». «Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал «Разбойников», значит не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал «Разбойников», он же еще ребенок». («Разбойники» - произведение Ф. Шиллера, немецкого поэта и драматурга). (Панфилова, 2004).

Задание для самостоятельной работы

Ситуационная задача «Обещание» (Дудина И.А., 2010)

Задание: Ознакомьтесь с ситуацией. Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Какие переговорные тактики (манипуляционные техники) использовал Александр?
- 2) Какие ошибки допустил Алексей в ходе переговоров?
- 3) Предложите свой вариант противостояния манипуляциям Александра.

Менеджер компании «Нева» Алексей договорился о встрече с заместителем директора компании «Вега» Александром с целью обсудить возможности доставки нового оборудования. Готовясь к встрече, он созвонился с начальником отдела закупок «Веги» и уточнил потребности «Веги» в предлагаемом «Невой» оборудовании, а также выяснил, кто является их конкурентами.

Встреча состоялась в офисе компании «Вега» в 12.00. Алексей пришел в 11.50. Секретарь Александра предложила ему пройти в комнату для переговоров и принесла кофе. Она извинилась за своего руководителя и сообщила, что он еще не вернулся с предыдущей встречи, и попросила подождать 10 – 15 минут. Александр пришел в комнату для переговоров в 12.20. Он извинился за опоздание и, предложив Алексею посмотреть информацию о компании «Вега», попросил разрешения покинуть Алексея еще на 5 – 7 минут.

Материалы, которые он передал Алексею, действительно представляли для него интерес, но то, что Александр не появился и через 20 минут, очень рассердило его. Он воспринял это как знак неуважения к себе. После прихода Александра, у них состоялся следующий разговор:

Александр: Извините, сегодня просто сумасшедший день. Приехали наши партнеры, и я все время должен быть с ними.

Алексей: Понимаю, у нас тоже так бывает.

Александр: Видел ваше предложение. Можете рассказать о нем подробнее.

В этот момент раздается телефонный звонок, и Александр около 10 минут объясняется по телефону. Алексей старается не слушать разговора, но все больше раздражается от этой ситуации. Поговорив по телефону, Александр вновь обращается к нему.

Александр: Ну что я вам говорил? Ужасный день. Так о чем мы говорили.

Алексей: Вы хотели больше узнать о нашем предложении. Но мне кажется, что мы все и так прекрасно написали. Что вы конкретно хотите узнать?

Александр: Да, действительно, все написано замечательно. Нас все это устраивает: спецификация, качество, гарантии. Но вот цена явно великовата.

Алексей: Да как же великовата?! Мы же предлагаем вам на 5% ниже, чем ваши нынешние поставщики. Куда же еще ниже?

Александр: Ну, если вы не нуждаетесь в таком клиенте, как мы, то давайте расстанемся. Я и так потерял с вами массу времени.

Алексей: Нет, давайте продолжим. Каковы ваши предложения?

Александр: Я думаю, что если вы снизите цену до 25 000 рублей за единицу продукции, это будет то, что нужно.

Алексей (раздраженно): вы что, издеваетесь надо мной? Мало того, что я уже прописался у вас, вы еще и цены предлагаете, прямо скажу, несерьезные!

Александр: Я очень удивлен. Мы внимательно рассмотрели ваше предложение. Все подсчитали и пришли к выводу, что «Нева» могла бы стать нашим генеральным

поставщиком. Это значит, что вы в год могли бы зарабатывать более десяти миллионов. Насколько я знаю, клиентов, которые могли бы вам предложить гарантированный заказ на такую сумму, у вас нет. Но видно «Нева» не очень заинтересована в деньгах. Поэтому давайте прекратим этот разговор.

Алексей: Александр, извините. Что же вы сразу не сказали о таких объемах. Конечно, нам интересно такое предложение.

Александр: Интересно? Ну, вот и хорошо. Давайте сейчас заключим небольшой договор тысяч на сто для начала, посмотрим, как вы выполняете свои обязательства, а дальше решим.

Алексей: Но вы говорили о десяти миллионах...

Александр: А я и не отказываюсь от своих слов. Пробный контракт на сто тысяч, а потом на десять миллионов. Договорились?

Алексей: Договорились.

Вопрос № 1

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Наличие каких из перечисленных ниже факторов может привести к реализации стратегии «выигрыш – проигрыш»:

1. конфликтный тип личности переговорщика;
2. адекватный образ проблемной ситуации;
3. конформный тип личности переговорщика;
4. завышенный образ конфликтной ситуации;
5. подстрекательство со стороны других участников переговоров

Правильный ответ: 1,4,5

Вопрос № 2

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

В рамках Гарвардского переговорного проекта был разработан метод ведения переговоров, который называется:

1. принципиальное ведение переговоров;
2. мягкое ведение переговоров;
3. жесткое ведение переговоров;
4. компромиссное ведение переговоров;
5. позиционное ведение переговоров

Правильный ответ: 1

Вопрос № 3

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

В основе какой переговорной стратегии лежит низкая степень направленности на свои интересы и высокая степень направленности на интересы другой стороны:

1. соперничество;
2. компромисс;
3. сотрудничество;
4. односторонняя уступка;
5. избегание

Правильный ответ: 4

Вопрос № 4

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

В основе какой переговорной стратегии лежит высокая степень направленности на свои интересы и низкая степень направленности на интересы другой стороны:

1. соперничество;
2. компромисс;
3. сотрудничество;
4. односторонняя уступка;
5. избегание

Правильный ответ: 1

Вопрос № 5

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

В основе какого метода ведения переговоров лежат положения: отделяйте людей от проблемы; концентрируйтесь на интересах, а не на позициях; изобретайте взаимовыгодные варианты; настаивайте на использовании объективных критериев:

1. принципиальное ведение переговоров;
2. мягкое ведение переговоров;
3. жесткое ведение переговоров;
4. компромиссное ведение переговоров;
5. позиционное ведение переговоров

Правильный ответ: 1

Вопрос № 6

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из перечисленных ниже принципов лежат в основе разработанного в Гарварде метода принципиального ведения переговоров:

1. отделяйте людей от проблемы;
2. жестко отстаивайте свою позицию;
3. концентрируйтесь на интересах, а не на позициях;
4. изобретайте взаимовыгодные варианты;
5. настаивайте на использовании объективных критериев;
6. необходимо быть мягким по отношению к людям и проблеме

Правильный ответ: 1, 3, 4, 5

Вопрос № 7

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Как правило, вопрос, содержащий скрытое обвинение, начинается со слов:

1. как...;
2. почему...;
3. зачем...;
4. что...;
5. каким образом...;
6. почему вы не...

Правильный ответ: 2, 3, 6

Вопрос № 8

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Закрытый вопрос предполагает:

1. развернутый ответ;
2. краткий ответ;
3. выбор из нескольких вариантов ответа

Правильный ответ: 2

Вопрос № 9

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из предложенных ниже вопросов являются открытыми:

1. Как вы отнеслись к этому событию?
2. Что вы думаете о происходящем?
3. Сколько у вас братьев?
4. Мы закончим к пяти часам?
5. Каким образом можно решить эту проблему?

Правильный ответ: 1, 2, 5

Вопрос № 10

Ответить на поставленный вопрос:

Назовите основные недостатки закрытых вопросов:

1. _____
2. _____
3. _____

Правильный ответ:

1. Создают напряженную обстановку;
2. У собеседника может сложиться впечатление, что его допрашивают;
3. Фокус общения переключается с говорящего собеседника на слушающего, то есть центр тяжести беседы перемещается в сторону задающего закрытые вопросы собеседника

Вопрос № 11

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из предложенных ниже вопросов являются уточняющими:

1. Что именно произошло в тот вечер?
2. Какие чувства у тебя возникали в тот момент?
3. Как именно тебе надоело жить?
4. Сколько лет вы прожили вместе?
5. Какие конкретно предложения необходимо рассмотреть?

Правильный ответ: 1, 3, 5

Вопрос №12

Ответить на поставленный вопрос:

Каким способом можно преодолеть логический коммуникативный барьер?

Правильный ответ: Присоединиться к логике партнера.

Вопрос № 13

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Коммуникативный барьер, появление которого обусловлено особенностями речи говорящего – это:

1. фонетический барьер;
2. логический барьер;
3. семантический барьер;
4. стилистический барьер

Правильный ответ: 1

Вопрос № 14

Ответить на поставленный вопрос:

Что является основной причиной возникновения логического коммуникативного барьера?

Правильный ответ: Основной причиной возникновения логического барьера является непонимание или неприятие одним из партнеров по коммуникации логики и аргументов другого.

Вопрос № 15

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Нарушение грамматической структуры текста может привести к возникновению:

1. фонетического барьера;
2. логического барьера;
3. семантического барьера;
4. стилистического барьера

Правильный ответ: 4

Вопрос № 16

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Фонетический барьер возникает, когда партнер по переговорам говорит:

1. непонятно (на другом языке);
2. нарушая грамматическую структуру текста;
3. с акцентом;
4. быстро (темп и скорость речи);
5. невнятно (качество дикции: шепелявят, картавят, причмокивают и т.п.);
6. используя неуместный стиль

Правильный ответ: 1, 3, 4, 5

Литература

1. Анцупов А.Я., Баклановский С.В. Конфликтология в схемах и комментариях. – СПб., 2009
2. Васильев Н.Н. Тренинг профессиональных коммуникаций в психологической практике. – СПб.: Речь, 2005 – 283 с.
3. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. Полный курс. – СПб., 2010
4. Винокур Т. Говорящий и слушающий. – М., 1993
5. Дональдсон Майкл К., Дональдсон Мими. Умение вести переговоры для «чайников». – М., 2008
6. Дудина И.А. Деловые переговоры: искусство и ремесло. – Ростов н/Д: Феникс; Волгоград: ВолГУ, 2010
7. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга. – СПб., 2004
8. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: Монография. – СПб., 2007
9. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2004
10. Камалов М.Н. Техники переговоров: тренинги и мастер-классы для индивидуального и группового обучения. – Ростов н/Д., 2009
11. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – М., 1999
12. Кэмп Д. Сначала скажите: «нет»: Секреты профессиональных переговорщиков. – М., 2014
13. Лютова-Робертс Е.К. Тренинг начинающего консультанта: ведение доверительной беседы. – СПб., 2007
14. Мокшанцев Р.И. Психология коммуникаций на переговорах: Учебное пособие. – М., 2004
15. Мокшанцев Р.И. Психология переговоров: Учебное пособие. – Новосибирск., 2002
16. Моница Г.Б., Лютова-Робертс Е.К. Коммуникативный тренинг (педагоги, психологи, родители). – СПб., 2006
17. Ниренберг Дж. И. Гений переговоров/ Дж. И. Ниренберг; пер. с англ. – Минск: «Попурри», 2009. – 512 с.
18. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2004
19. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
20. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. /Под общ. ред. В.А. Бодрова. – М., 2003
21. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М., 2002
22. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2008
23. Фишер Р., Юри У. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М., 2014
24. Фон Канитц А. Техники ведения беседы. – М., 2015
25. Шатин Ю.В. Искусство переговоров. – М., 2002

Раздел 4. Невербальные технологии переговоров

Основные средства невербальной коммуникации

Кинесика понимается и как совокупность движений тела человека в процессе коммуникации, и как изучение языка тела человека. К кинесике относятся:

- позы;
- жесты;
- мимика;
- контакт глаз;
- оформление внешности;

Такесика – невербальные сообщения при помощи прикосновений; область психологии, изучающая влияние различного рода прикосновений на характер общения. К такесике относятся:

- прикосновения;
- поцелуи;
- удары;
- рукопожатия;
- похлопывания и т.п.

Проксемика понимается и как организация коммуникативного пространства (взаимное расположение партнеров по общению в пространстве), и как пространственная психология. Термин проксемика (от слова «проксимити» - «близость») введен Эдвардом Холлом, американским антропологом, одним из первых, обратившим внимание на важность пространственных потребностей человека.

Паралингвистические сигналы - особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса. К паралингвистическим сигналам относятся:

- тембр голоса;
- высота голоса;
- скорость речи (темп);
- громкость голоса;
- смех;
- кашель;
- плач;
- паузы;
- вздохи и т.п.

Установление контакта в процессе переговоров.

Установление контакта в процессе переговоров является очень важным моментом и его роль нельзя недооценивать. В момент установления контакта формируется впечатление о собеседнике, и именно это впечатление может оказать воздействие на весь дальнейший ход беседы.

Задачи, которые решаются в момент установления контакта:

- 1) наладить контакт;
- 2) создать располагающую атмосферу;
- 3) привлечь внимание, пробудить интерес.

Психологические сигналы при вступлении в контакт:

Вербальные (смысл высказываний, подбор выражений, правильность речи) сигналы, располагающие к контакту:

- 1) Отчетливое приветствие;
- 2) Обращение к человеку по имени;
- 3) Предложение присесть;
- 4) Использование «Вы - подхода». Вместо «Я бы хотел...» - «Вы хотите...», вместо «Мне это представляется интересным» - «Вам будет интересно...»;

5) Не извиняйтесь и не проявляйте неуверенность. Исключить фразы типа: «Извините, если помешал...» и т.п.

6) Проявляйте уважение. Фразы типа: «Я как раз случайно проходил мимо и решил заскочить к Вам...» уважительными считать никак нельзя.

Невербальные сигналы, располагающие к контакту:

Угол поворота тела от 45 до 90 градусов (боковое положение предают сообщение: «Я не имею агрессивных намерений»).

Угол наклона тела меньше прямого («Тупой угол наклона тела собеседника – это провал переговоров»).

Дистанция – индивидуализированная, с учетом общих закономерностей:

Интимная	0-45 см
Личная	45-60-120 см
Социальная	120-210-360 см
Публичная	360-750-...см

Соотношение уровней в вертикальной плоскости таково, что глаза собеседников находятся на одном уровне.

Открытая поза (нескрещенность конечностей, развернутость корпуса и головы, раскрытость ладоней, расслабленность мышц, контакт глаз).

Продолжительность контакта глаз 3-5 сек.

Допускаются только ритуализированные прикосновения. Теория статуса и прикосновения М.Хенли: Прикосновение есть выражение не только тепла и заботы, но и статуса и подавления. «Я имею право к тебе прикасаться».

Паралингвистические сигналы, располагающие к контакту:

- Отчетливость речи
- Доброжелательная интонация
- Громкость голоса – средняя
- Высота тона – низкая
- Быстрота речи – умеренная

Организация пространства в процессе переговоров

Некоторое пространство вокруг своего тела человек воспринимает как собственное, как продолжение самого себя. На то, что у человека есть пространственные потребности, одним из первых обратил внимание американский антрополог Эдвард Холл. Э.Холл ввел понятие «проксемика» (proximity – «близость»). Проксемика исследует то, каким образом человек бессознательно структурирует свое микропространство – через расстояние с другим человеком в самых разнообразных повседневных взаимодействиях.

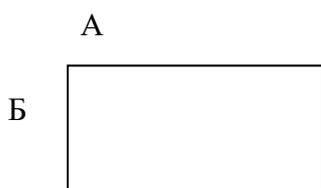
На выбор дистанции в процессе переговоров могут влиять следующие факторы:

- ✓ возраст
- ✓ пол
- ✓ культурные установки
- ✓ этнические установки

- ✓ обстановка
- ✓ эмоциональный фон
- ✓ тема разговора
- ✓ физические характеристики
- ✓ личностные особенности
- ✓ особенности взаимоотношений с партнером

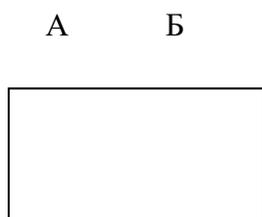
Расположение за столом переговоров

Угловое расположение



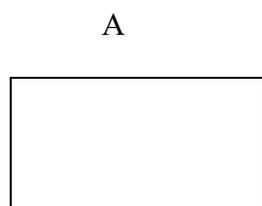
Угловая позиция за столом позволяет собеседникам наблюдать друг за другом, позволяет поддерживать постоянный визуальный контакт, жестикулировать, не мешая при этом партнеру. При таком расположении есть возможность регулировать дистанцию. Сам угол стола является частичным барьером, поэтому если атмосфера становится напряженной – можно отодвинуться, в благоприятной атмосфере взаимопонимания – сблизиться. Угловое расположение за столом больше всего подходит для неформальной, непринужденной беседы.

Позиция сотрудничества.



Переговорщикам лучше всего расположиться на одной стороне стола (более длинной), если они готовы к сотрудничеству и вместе работают над решением одной задачи. *Кооперативное поведение необходимо для непосредственного делового взаимодействия. Когда одна задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, чтобы видеть анализируемые материалы, чтобы обсудить и выработать общие решения* (Панфилова А.П., 2004).

Позиция соперничества, оборонительная позиция.



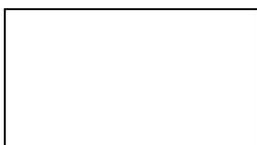
Б

Если переговорщики садятся по разные стороны, друг напротив друга, то они оказываются разделены непреодолимым барьером в виде стола. Одна из участниц тренинга «Искусство переговоров» во время выполнения упражнения «За столом переговоров» отметила: «Когда мы так сидим, мы по разные стороны баррикад». Переговорщики при таком расположении пытаются обыграть друг друга, могут достаточно жестко вести свою линию, отстаивать свою позицию. Достичь согласия при такой рассадке за столом переговоров достаточно сложно, а вот конфронтация может нарастать.

Расположение за столом в такой позиции достаточно характерно для начальника и подчиненного (признак доминирования, субординации) и позволяет вести короткий и конкретный разговор. Панфилова А.П. (2004) пишет, что *в реальной практике именно так садятся за стол переговоров, там это означает превентивно равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению*. В то же время, А.Пиз (2011) указывает, что *не стоит садиться друг напротив друга в деловой обстановке. Такое размещение создает напряженную ситуацию. Если сотрудник В хочет убедить сотрудника А в чем-либо, соперническая позиция значительно снижает шансы на успешное проведение переговоров, если только она не была избрана как часть спланированной стратегии*.

Независимая позиция за столом переговоров.

А



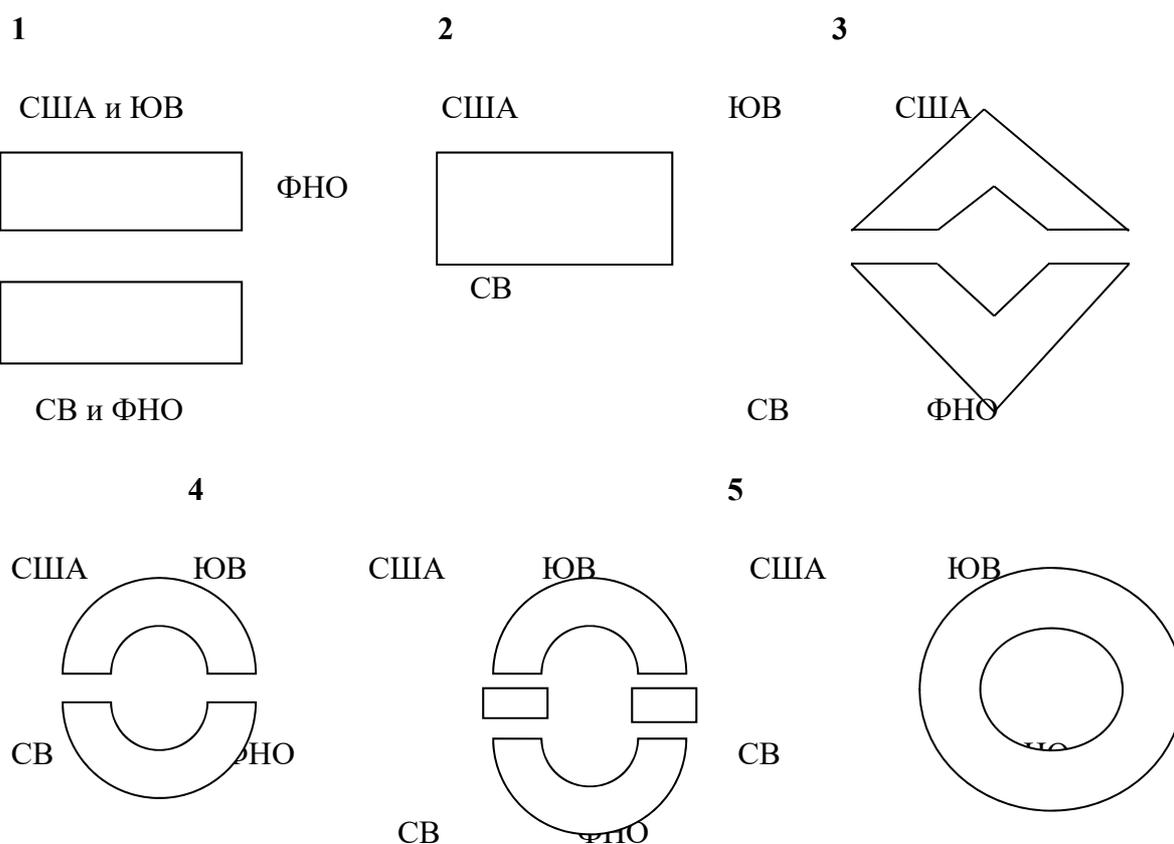
Б

Такое расположение за столом переговоров свидетельствует о том, что стороны не намерены взаимодействовать. Если в переговорах принимает участие несколько представителей с каждой стороны, то по диагонали через весь стол лучше садиться тем людям, прямое взаимодействие которых может привести к усложнению переговорной ситуации, возникновению конфликта. Если необходимо вовлечь в разговор всех участников, то независимой позиции следует избегать.

Марк Нэпп и Джудит Холл в книге «Невербальное общение. Полное руководство» приводят описание исторического факта обсуждения формы стола переговоров. Организаторам Парижских мирных переговоров в 1968 году необходимо было учесть территориальность, культурные особенности участников переговоров, отношения сторон, восприятие лидерства и цели. Сторонам потребовалось 8 месяцев только для того, чтобы достигнуть соглашения о форме стола! (М.Нэпп, Дж.Холл, 2014)

США и Южный Вьетнам хотели расположиться так, чтобы выделялись только две стороны. Они не желали признать Фронт Национального освобождения равной стороной на переговорах. Северный Вьетнам и ФНО требовали равного статуса для всех сторон за четырехугольным столом. Заключительная договоренность позволила обеим сторонам считать, что победили они. Круглый стол без разделительных линий позволил Северному Вьетнаму и Фронту Национального освобождения заявлять, что все четыре делегации были равны. Однако расположение двух секретарских столов, интерпретируемых как разделители, недостаток опознавательных знаков на столе и очередность выступлений в порядке «АА – ВВ» позволило Соединенным Штатам и Южному Вьетнаму считать это победой двустороннего подхода. Учитывая число погибших за эти 8 месяцев, ушедших на то, чтобы достигнуть договоренности по размещению, следует с определенностью заключить, что проблема расположения и территориальности в некоторых людских конфликтах имеет значение весьма нетривиальное (McCroskey, Larson&Knapp, 1971) (цит. по М.Нэпп, Дж.Холл, 2014)

Предложения по размещению участников Парижских мирных переговоров 1968 года



Упражнения, игры, тесты

Упражнение «За столом переговоров».

Для проведения этого упражнения-эксперимента из участников необходимо сформировать четыре команды. Для того чтобы быстро разделить игроков на команды, лучше всего использовать листочки с номерами 1, 2, 3, 4 или листочки четырех разных цветов. Участники с одинаковыми номерами или одинаковым цветом листочков объединяются в команду.

Каждой команде необходимо выдать лист с нарисованным на нем прямоугольным столом и списком ситуаций.

Ситуации:

- ✓ Вы с партнером разгадываете кроссворд.
- ✓ Вы собираетесь сдавать экзамен.
- ✓ Вы собираетесь провести собеседование о приеме на работу в небольшую компанию.
- ✓ Вы собираетесь провести собеседование о приеме на работу в крупную компанию.
- ✓ Вы с собеседником собираетесь играть в шахматы.
- ✓ Вы пришли в библиотеку и хотите, чтобы вам никто не мешал работать с литературой.
- ✓ Вы руководитель и собираетесь составить с подчиненным разговор, в котором будут звучать критические замечания по поводу эффективности его работы.

На первом этапе каждая команда должна самостоятельно решить, каким образом необходимо расположить собеседников за столом в каждой из предложенных ситуаций. Важно, чтобы предложения были аргументированы.

На втором этапе все команды по очереди предлагают свои варианты организации пространства относительно каждой ситуации и объясняют, почему именно тем, а не иным образом они расположили собеседников за столом. Ведущий организует групповое обсуждение и, после подведения итогов, знакомит участников со значением основных позиций за столом переговоров.

Упражнение «Невербальные сигналы».

Участникам предлагается определить, к какому виду невербальных проявлений относится описанное ниже поведение людей.

1. Женщина вытянула руку вперед и сказала: «Не нужно этого делать».
2. Договариваясь о следующем совместном проекте, партнеры сидели за столом слегка наклонившись друг к другу.
3. «Конечно, мы не заканчивали юридический факультет, откуда нам знать, как правильно составить договор» - сказал иронично представитель фирмы «Бабушкины пряники».
4. Чай был настолько горячим, что мужчина мгновенно выплюнул его.
5. Во время второго раунда переговоров с компанией «Яркий луч», наш финансовый директор сидел нахмурившись и постукивал карандашом по столу.
6. Управляющий персоналом стоял прислонившись к шкафу и скрестив руки на груди.
7. После нашего отказа в продлении контракта, приехавший на переговоры директор ООО «Счастливый час», ничего не сказал, но его лицо было очень напряженным, казалось, что он сдерживает слова стиснутыми губами.

8. Она протянула руки вперед, скрестила их и сказала: «Давайте поговорим о сложившейся ситуации в присутствии всех ее участников».
9. Сотрудник подошел вплотную к сидящему за столом директору, в этот момент директор отодвинулся вместе со стулом.
10. «И я счастлива, что мы работаем вместе!» - сказала сотрудница, после очередного необоснованного выговора со стороны руководителя отдела.

Ответы:

1. дистанцирование
2. поза
3. интонация
4. дистанцирование
5. мимика, жестикуляция
6. поза
7. мимика
8. жестикуляция
9. дистанцирование
10. интонация

Упражнение «Контакт глаз».

Упражнение направлено на формирования навыка поддержания контакта глаз при взаимодействии с несколькими партнерами. Участники разбиваются на подгруппы по 3 – 4 человека. Каждая подгруппа выбирает сказку, которую все знают. По очереди все участники рассказывают сказку. Задача – во время рассказа поддерживать контакт глаз с остальными членами подгруппы.

Упражнение «Позиции в процессе переговоров» (Е.В. Сидоренко (2008))

После того, как тренер совместно с участниками обсудили психологические сигналы, располагающие к установлению контакта, проводится упражнение. Это упражнения позволяют членам группы тренинга осознать разнообразные вербальные и невербальные средства установления контакта, апробировать их в безопасных условиях, проверить свои возможности установления контакта в различных ситуациях. «Для выполнения этого упражнения мы создадим пары. (Тренер может предложить группе объединиться в пары по желанию или же сам составит пары. Если в группе нечетное количество участников, тренер может сам принять участие в упражнении.) Пусть каждая пара займет удобное для нее место так, чтобы никому при этом не мешать. Вам дается 6 минут для беседы (тренер может предложить для обсуждения связанные с контекстом группы или нейтральные темы). По моему указанию в ходе беседы мы будем менять положение, не прекращая разговора. Сейчас давайте повернемся друг к другу спиной и начнем беседу». Участники 1,5 минуты беседуют, сидя спиной друг к другу, по 1,5 минуты – один сидя, другой стоя и наоборот (лицом к лицу), 1,5 минуты – сидя лицом друг к другу.

При обсуждении упражнения тренер может задать вопросы о том, в каком положении ведение беседы было наиболее трудным, сложным, а в каком наиболее комфортным. Участники достаточно аргументировано проговаривают идеи о наибольшей комфортности равных положений (например, оба сидят). Это позволяет высказать мысль о

важности для эффективного установления контакта равенства позиций участников, о нахождении глаз на одном уровне.

Задания для самопроверки

Вопрос № 1

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из перечисленных ниже коммуникативных сигналов относятся к невербальным:

1. кашель;
2. рукопожатия;
3. высказывания;
4. поцелуи

Правильный ответ: 1, 2, 4

Вопрос № 2

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Взаимное расположение партнеров по общению в пространстве называется:

1. такесика;
2. паралингвистика;
3. проксемика;
4. кинесика

Правильный ответ: 3

Вопрос № 3

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса - это:

1. такесика;
2. паралингвистика;
3. проксемика;
4. кинесика

Правильный ответ: 2

Вопрос № 4

Ответить на поставленный вопрос:

Назовите основные функции невербальных средств коммуникации:

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

Правильный ответ: дополнение, замещение, опровержение, регулирование

Вопрос № 5

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Отсутствие согласованности, противоречие между вербальным и невербальным сообщением называется:

1. конгруэнтностью;

2. конфронтацией;
3. инконгруэнтностью;
4. компиляцией;
5. конкордацией

Правильный ответ: 3

Вопрос № 6

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Переговорщики, которые сидят друг напротив друга за столом, оказываются в позиции:

1. в позиции сотрудничества;
2. в независимой позиции;
3. в позиции соперничества;

Правильный ответ: 3

Вопрос № 7

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите все известные вам варианты расположения за столом переговоров:

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

Правильный ответ: 1. угловое расположение; 2. позиция сотрудничества; 3. позиция соперничества, оборонительная позиция; 4. независимая позиция

Литература

1. Вердербер Р., Вердербер К. Психология общения. Полный курс. – СПб., 2010
2. Камалов М.Н. Техники переговоров: тренинги и мастер-классы для индивидуального и группового обучения. – Ростов н/Д., 2009
3. Кроль Л.М., Михайлова Е.Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. – М., 1993
4. Куницына В.Н. Межличностное общение. – СПб., 2003
5. Лабунская В.А. Не язык тела, а язык души! Психология невербального выражения личности. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – 344, [3] с. – (Психологический факультет)
6. Леванова Е.А., Волошина А.Г., Плешаков В.А., Соболева А.Н., Телегина И.О. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 208 с.: ил. – (Серия «Практическая психология»).
7. Меграбян А. Психодиагностика невербального поведения. – СПб., 2001
8. Морозов В.П. Невербальная коммуникация. Экспериментально-психологические исследования. – М., 2011
9. Ниренберг Дж. И. Гений переговоров/ Дж. И. Ниренберг; пер. с англ. – Минск: «Попурри», 2009. – 512 с.
10. Нэпп М., Холл Дж. Невербальное общение. Полное руководство. – СПб., 2014
11. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2004

12. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
13. Петрова Е.А. Знаки общения. – М., 2001
14. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия. – М., 2011
15. Пиз А. Язык жестов. – Воронеж, 1992
16. Психогимнастика в тренинге/ Под редакцией Н.Ю. Хрящевой. – СПб., 2014
17. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2008
18. Таунсенд Д. Границы личности: Перезагрузка. – М., 2012
19. Фон Канитц А. Техники ведения беседы. – М., 2015
20. Эллсберг М. Власть взгляда: Ключ к успеху в бизнесе, любви и в жизни. – М., 2010

Раздел 5. Управление стрессом при ведении переговоров

Участие в переговорах, как фактор профессионального стресса.

Участие в переговорах, самым естественным образом связано с длительным и интенсивным общением, которое включает в себя множество разнообразных эмоционально сложных ситуаций. Эмоциональное напряжение неизбежно возрастает, если оппонент использует переговорные стратегии «выигрыш – проигрыш» и «проигрыш – проигрыш». Реализация этих переговорных стратегий предполагает использование манипулятивных тактик, вызывающих у противоположной стороны стрессовое состояние, которое можно классифицировать как профессиональный стресс.

Стресс – это такое психологическое состояние организма, возникающее из-за несоответствия между его способностью удовлетворительно справиться с требованиями окружающей среды и уровнем таких требований (Fogiel M., 1980, цит. по В.А.Абабкову, 2004).

Стрессовые реакции. Стрессовые реакции, как ответы на воздействие стресса, бывают следующие:

- эмоциональные стрессовые реакции – переживание страха, гнева, печали и т.п.;
- когнитивные стрессовые реакции – нарушения концентрации внимания, нарушения памяти, ошибки мышления (неверное истолкование);
- поведенческие стрессовые реакции – бегство, нападение (агрессия), дезорганизация поведения;
- физиологические стрессовые реакции – автономное возбуждение, нейроэндокринные изменения, ослабление иммунитета.

Очевидно, что стрессовое состояние пагубно сказывается на психологическом и соматическом здоровье человека. Поэтому переговорщику важно уметь управлять своим эмоциональным состоянием, уметь принимать превентивные меры в отношении стресса.

Регуляция эмоционального напряжения в процессе переговоров

Очень часто, в процессе переговоров, мы испытываем сильные эмоции. Радость, восторг и т.п. приносят нам удовольствие от общения. Чего нельзя сказать о тех ситуациях, когда мы переживаем гнев, злость, обиду, страх и т.п. Мы оказываемся перед необходимостью регулирования собственного эмоционального состояния, поскольку прямое выражение негативных эмоций («бей или беги») имеет ряд запретов, в частности,

социокультурный. Саморегуляция, по своей сути, - это управление собственными эмоциональными состояниями.

Для того чтобы управлять своими эмоциями, в первую очередь, необходимо их осознать. То есть, важно понять, что вы переживаете сейчас, прислушаться к себе. Далее следует вербализовать свои чувства, назвать их. Например: «Я злюсь». Очень важно, чтобы обозначенное чувство максимально соответствовало переживаемому. Если вы чувствуете, что вас переполняет гнев, а вербализуете это переживание как дискомфорт, вряд ли можно достигнуть желаемого эффекта. После того как вы назвали чувство, его необходимо принять. «Да, именно я дико злюсь на своего оппонента». Последний шаг – это отреагирование, совершение какого-либо действия, которое позволит снять эмоциональное напряжение. В качестве способа отреагирования можно использовать: релаксацию, визуализацию, дыхательные техники, разговор с кем-то, кто готов вас выслушать и поддержать.

Е.В. Сидоренко предлагает перечень коммуникативных техник, направленных на снижение эмоционального напряжения в процессе переговоров (Сидоренко Е.В., 2008).

- ✓ Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнений, личностных черт и др.).
- ✓ Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах.
- ✓ Вербализация эмоционального состояния (своего, партнера).
- ✓ Проявление интереса к проблемам партнера.
- ✓ Предоставление партнеру возможности высказаться.
- ✓ В случае вашей неправоты, признание ее.
- ✓ Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
- ✓ Обращение к фактам.
- ✓ Спокойный, уверенный темп речи.
- ✓ Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела (смотрите тему «Установление контакта»)

Методы саморегуляции во время действия стрессора.

Существует множество методов управления стрессом. Учитывая специфику деятельности переговорщика, важно остановиться на тех методах, которые были бы простыми в освоении, могли бы использоваться в течение рабочего дня (во время переговоров), не требовали бы много времени для выполнения. В наибольшей степени этим требованиям отвечают следующие методы: дыхательные техники, метод визуализации (как отдельно, так и в сочетании с дыхательными техниками), самовнушение.

Дыхательные техники

Концентрация внимания на дыхании

Одним из наиболее простых способов использования антистрессового потенциала дыхания является концентрация внимания на нем. Можно сконцентрироваться на движении грудной клетки, ритмически поднимающейся и опускающейся в такт дыханию, на тихом шелесте входящего и выходящего из легких воздуха, на потоках воздуха, проходящих через легкие.

Полное дыхание

Существует два основных способа дыхания: *грудное и брюшное*. Первое – за счет межреберных мышц, а второе – за счет сокращения диафрагмы.

Брюшное дыхание (животом) считается более физиологичным. Брюшное дыхание оказывает явно выраженный оздоравливающий эффект на процессы пищеварения (усиление перистальтики кишечника и активизация деятельности поджелудочной железы и печени) и легочной вентиляции (очищение от микробов нижних долей легких). Кроме того, оно очень эффективно при нейтрализации стрессов высокой интенсивности. Такой эффект достигается за счет более выраженных мышечных усилий, также глубокое и спокойное дыхание приводит к снижению числа сердечных сокращений и снижению артериального давления, которые в стрессовой ситуации могут значительно увеличиваться.

Использование образов (визуализация)

*Если я могу себе что-то представить,
оно станет реальным*

Ричард Бах

Известно, что наше тело реагирует на мысленные образы также, как на реальные события. Если мы будем представлять себе, как разрезаем желтый. Сочный лимон, мы тут же почувствуем выделение слюны во рту. Исследования ученых (Ж.Рену, Н.Холл, Х.Базедовски и др.) показали, что визуализация может вызывать изменение скорости кровообращения, концентрации сахара в крови, влияет на процесс пищеварения и работу сердца, способна изменить мышечный тонус, воздействует на иммунную и нервную системы.

Таким образом, используя направленное воображение, мы можем программировать работу нашего тела и психики.

Поскольку образное мышление развито у людей неодинаково, некоторым старшеклассникам будет достаточно сложно работать с образами для регуляции стрессового напряжения. Рекомендуется начинать с несложных упражнений, развивающих образное мышление. Ниже представлено одно из них.

Самовнушение.

Самовнушение – это методика внушения каких-то мыслей, желаний, образов, ощущений, состояний самому себе (Бурно, 1975., цит. по Г.Б. Мониной (2009)).

Приведем некоторые, широко применяемые специалистами в области психологии формулы самовнушения:

«Сейчас я чувствую себя лучше».

«Я совершенно спокоен».

«Я все сделаю».

«Я все могу».

«Я могу управлять своими эмоциями».

Упражнения, игры, тесты

Упражнение «Концентрация на дыхании»

Сядьте поудобнее, на время отвлекитесь от посторонних мыслей и сконцентрируйте свое внимание только на потоках воздуха, которые входят в ваши легкие, а затем покидают их в ритме вашего дыхания.

Ваша первая задача: почувствовать, как во время вдох воздух следует по пути: *носовая полость – носоглотка – гортань – трахея – бронхи – легкие*, а затем в обратном порядке покидает тело.

Вторая задача состоит в том, чтобы только следить за дыханием, но не вмешиваться в его ритм. Дело в том, что как только вы начинаете следить за каким-то процессом в организме, то естественный ритм сбивается. Поэтому дайте возможность своему организму дышать в удобном ритме и с необходимой глубиной.

Следующий этап упражнения – концентрация внимания на характеристике воздуха, поступающего в легкие и покидающего их. Обратите свое внимание на то, что входящий воздух более холодный по сравнению с выдыхаемым, который более теплый и насыщенный избыточной энергией вашего тела.

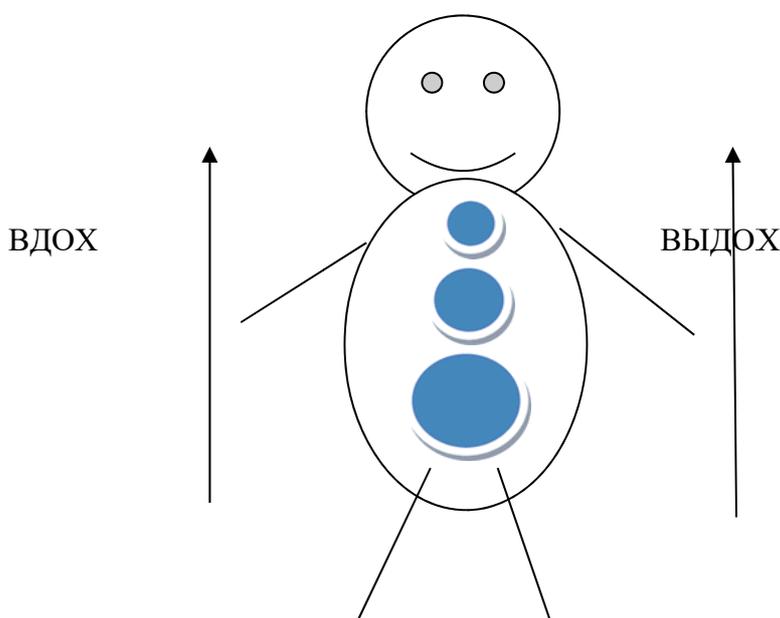
Длительность упражнения – 5 минут, после чего можно оценить свое состояние, определив, насколько снизился уровень напряжения.

(Упражнение предложено Щербатых Ю.В., 2012)

Упражнение «Полное дыхание»

Положите одну руку на живот, а вторую на грудь.

Начните вдох с живота, максимально наполняя его воздухом. А когда вы достигните предела, то начинайте поднимать грудь вверх, заполняя теперь верхние отделы легких. Упражнение будет проще выполнять, если представить себе три шарика. Первый мысленно разместите в животе, второй – в области эпигастрия, третий – за грудиной. На вдохе заполняем шарики воздухом, двигаясь снизу вверх: сначала в животе, затем в области эпигастрия, за грудиной. На выдохе сдуваем шарики в той же последовательности, начиная снизу и двигаясь вверх.



Сделайте небольшую задержку на вдохе (1 – 2 с) и начинайте медленный выдох в обратном порядке: сначала втягивая живот, а затем опуская ребра.

Задержку после завершения выдоха сделайте подольше и следующий цикл начинайте только тогда, когда вам захочется вдохнуть.

Примерная продолжительность дыхательных фаз может быть такой: вдох – 3-4 с, пауза – 1-2 с, выдох – 5-6 с, пауза на выдохе – 3-5 с.

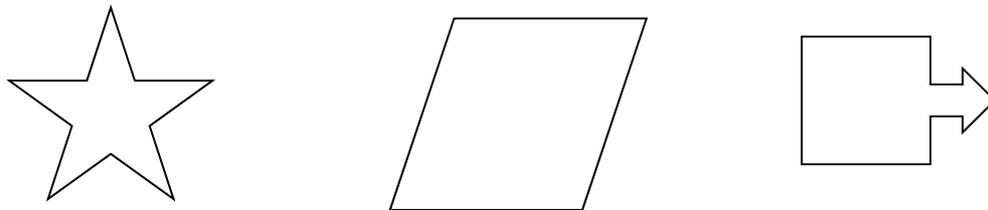
Можно дышать таким образом каждый день по 5 минут. Когда вы освоите этот способ дыхания, вы можете применять его в любой стрессовой ситуации, в том числе и для того, чтобы снизить уровень учебного стресса и предэкзаменационного волнения. При

правильном выполнении этого упражнения вы почувствуете, как уменьшается ваша тревога, страх или гнев уже через 5 минут после начала полного дыхания.

(Упражнение предложено Щербатых Ю.В., 2012)

Упражнение «Представьте себе»

1. Внимательно посмотрите на одну из фигур, изображенных на рисунке. Закройте глаза и нарисуйте ее в уме.



2. Внимательно рассмотрите в течение нескольких мгновений какой-либо трехмерный предмет – яблоко, телефон, чашку. Закройте глаза и представьте этот предмет как можно подробнее и ярче.

3. Представьте школьный класс, в котором вы учились или учитесь.

4. Представьте свою квартиру, мысленно пройдитесь по комнатам.

5. Представьте кого-нибудь из знакомых.

6. Представьте свое отражение в зеркале.

(Упражнение предложено Г.Б. Мониной и Н.В. Раннала (2009))

Упражнение «Цветное дыхание»

Данное упражнение сочетает в себе дыхательную технику и визуализацию.

Для выполнения этого упражнения необходимо представить себе ситуацию, в которой вы были успешны и уверены в себе. Затем нужно выбрать цвет, с которым ассоциируется успешность и уверенность. На следующем этапе выполнения упражнения важно принять расслабленную позу и сконцентрироваться на дыхании. Когда дыхание станет спокойным и ровным, представляем себе, что с каждым вдохом в нас вливается энергия уверенности и успешности, окрашенная в тот цвет, с которым у нас это состояние ассоциируется. Таким дыханием можно подышать 1 – 2 минуты.

Далее процедура повторяется, но определяется цвет, который ассоциируется со страхом, тревогой. Дыхание организуется следующим образом: вдох, окрашенный в цвет успеха и уверенности и выдох, окрашенный в цвет страха и тревоги.

При правильном выполнении, это упражнение является достаточно мощным способом оптимизации снятия учебного стресса и предэкзаменационного волнения.

(Упражнение предложено Г.Б. Мониной и Н.В. Раннала, (2009))

Упражнение «Вулкан»

Целью данного упражнения является освоение техники при переживании гнева и агрессии.

Представьте ваш сильный гнев, который находится внутри высокой горы. Гнева становится все больше и больше, и вот он прорывается наружу. Начинается извержение вулкана. Представьте себе как грязь, лава, искры и огонь выносятся из вас разрушительную энергию гнева. Внимательно наблюдайте за этим процессом. «Извержение» продолжается

до тех пор, пока энергия гнева не выйдет наружу вся. Теперь вы чувствуете себя свободными от гнева. Извержение прекращается, все затихает, и начинается дождь. Дождь превращается в ливень, охлаждая кратер вулкана. Теперь подойдите к кратеру вулкана. Что там в глубине? Там дно, засыпанное серым грунтом, а может небольшое темное озеро...

(Упражнение предложено Г.Б. Мониной и Н.В. Раннала, (2009))

Задания для самопроверки

Вопрос № 1

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

«По данному вопросу у нас с тобой абсолютно одинаковое мнение». Какая из предложенных ниже техник использована в этом высказывании:

1. вербализация эмоционального состояния партнера;
2. предоставление партнеру возможности высказаться;
3. подчеркивание общности с партнером;
4. подчеркивание значимости партнера

Правильный ответ: 3

Вопрос № 2

Выбрать один из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какое из предложенных высказываний является примером использования техники вербализации эмоционального состояния:

1. «Мы с тобой оба любим выпить кофе после трудного дня»;
2. «Сегодня на выступлении ты так хорошо держался, класс!»;
3. «Я очень огорчена, отчет так и не сдан»

Правильный ответ: 3

Вопрос № 3

Выбрать несколько из предложенных вариантов ответа на поставленный вопрос:

Какие из предложенных ниже способов регуляции эмоционального состояния относятся к физиологическим:

1. дыхательные техники;
2. визуализация;
3. аутотренинг;
4. мышечная релаксация

Правильный ответ: 1, 4

Вопрос № 4

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите основные этапы управления эмоциональным состоянием:

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

Правильный ответ:

1. осознание эмоции
2. вербализация эмоции
3. принятие эмоции
4. отреагирование

Вопрос № 5

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите основные требования к технике подчеркивания значимости партнера:

1. _____
2. _____

Правильный ответ:

1. конкретность, опора на факты
2. искренность

Вопрос № 6

Ответить на поставленный вопрос:

Перечислите методы саморегуляции, которые наиболее подходят для использования их переговорщиками:

1. _____
2. _____
3. _____

Правильный ответ:

1. дыхательные техники;
2. визуализация;
3. самовнушение

Литература

1. Вассерман Л.И., Абабков В.А. Совладание со стрессом. – СПб., 2010
2. Водопьянова Н.Е. Психодиагностика стресса. – СПб., 2009
3. Диагностика здоровья. Психологический практикум/Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб., 2011
4. Дудина И.А. Деловые переговоры: искусство и ремесло. – Ростов н/Д: Феникс; Волгоград: ВолГУ, 2010
5. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга. – СПб., 2004
6. Евтихов О.В. Тренинг лидерства: Монография. – СПб., 2007
7. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб., 2004
8. Иванилов И. Тренинг «Эмоциональная компетентность в бизнесе». – СПб., 2007
9. Игумнов С.А. Управление стрессом. – СПб., 2007
10. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений. – СПб., 2011
11. Куницына В.Н. Межличностное общение. – СПб., 2003
12. Лукашук И.И. Искусство деловых переговоров: Учебно-практическое пособие. – М.: Издательство БЕК, 2002. – 2008 с. – (Серия «PocketGuide»).
13. Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб., 2009

14. Панкратов В.Н. Защита от психологического манипулирования: Практическое руководство. – М., 2004
15. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2004
16. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
17. Полякова О.Н. Стресс: причины, последствия, преодоление. – СПб., 2008
18. Практикум по дифференциальной психодиагностике профессиональной пригодности. /Под общ. ред. В.А. Бодрова. – М., 2003
19. Психогимнастика в тренинге/ Под редакцией Н.Ю. Хрящевой. – СПб., 2014
20. Ромек В.Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. – СПб., 2002
21. Семенова Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости педагога. – М., 2002
22. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб., 2008
23. Управление конфликтами и стрессами. Учебно-практическое пособие /Под ред. А.Я.Кибанова. – М., 2015
24. Фишер Р., Шапиро Д. За пределами здравого смысла. Как использовать эмоции в процессе переговоров. – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. – 312 с.
25. Фишер Р., Юри У. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. – М., 2014
26. Фон Канитц А. EQ. Управление эмоциями. – М., 2014
27. Фопель К. Энергия паузы. Психологические игры и упражнения. – М., 2002
28. Щербатых Ю.В. Психология стресса и методы коррекции. – СПб., 2012

Методические указания по проведению практических занятий

Практические занятия проводятся в целях закрепления теоретических положений, рассмотренных в лекционном курсе и изученных студентами в ходе самостоятельной работы; формирования практических навыков использования методов психологической диагностики, методов психологической помощи и психотехнологий.

Проведение практических занятий предполагает использование таких форм обучения, как: практикум, упражнения, ролевые игры, деловые игры, тренинги умений.

Практикум, тренинги и обучающие игры являются формой индивидуально-группового и практико-ориентированного обучения на основе реальных или смоделированных ситуаций применительно к виду и профилю профессиональной деятельности студента. Практические занятия необходимо осуществлять преимущественно в интерактивном режиме, а основная задача преподавателя – активизация работы студентов. Деятельность преподавателя при проведении занятий в выше перечисленных формах может носить директивный и (преимущественно) недирективный характер. Важными функциями преподавателя являются: создание условий для работы в режиме многоголосья и диалоговом режиме; создание условий для рефлексии; своевременное формулирование индивидуальной конструктивной обратной связи. В зависимости от выбранной формы работы, студенты могут работать на занятиях в парах, микрогруппах, группах. При выполнении упражнений один из участников

микрогруппы должен находиться в роли наблюдателя, что позволит сформулировать качественную обратную связь для основных участников.

Практикум имеет основной целью изучение методов психологического исследования, необходимых для решения различных профессиональных задач, связанных с областью психологии коммуникации. Студент должен практически освоить методы психологического исследования, уметь самостоятельно организовывать и осуществлять процедуру исследования, уметь обрабатывать и представлять полученные данные.

Проблемная ситуация – совокупность условий, обстоятельств, характеризующих такой тип учебной или профессиональной деятельности, при котором появляется потребность в освоении новых знаний или способов деятельности. Проблема, принятая к решению, и есть проблемная ситуация.

Тренинг – кратковременная форма учебной деятельности, заключающаяся в закреплении приобретенных на занятиях знаний и умений по изучаемой теме на примере решения или анализа профессионально-ориентированных вопросов. Конечная цель любого тренинга – переход от категории «знание» и «умение» к категории «владение». Иначе говоря, цель тренинга – формирование навыка.

Ролевая игра предполагает наличие сложной задачи (проблемы). Ролевая игра – это моделирование ситуации, в которой участникам предлагается принять определенную роль и найти способ, который позволит наиболее эффективно разрешить эту ситуацию.

Деловая игра – форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, характерных для данного вида практики. Проведение деловой игры представляет собой особую игровую деятельность участников на имитационной модели, воссоздающей условия профессиональной деятельности. Студенты, являясь участниками игры, имитируют деятельность должностных лиц, условно, представляя их интересы. Главная цель игры – подготовить обучающихся к решению профессиональных вопросов.

Целесообразно организовывать самостоятельную подготовку студентов к каждому практическому занятию. Необходимо обеспечить студентов перечнем вопросов по изучаемой теме, выдать список литературы для самостоятельного изучения, а также вопросы для самоконтроля.

В процессе изучения дисциплины «Искусство переговоров» рекомендуется проведение практических занятий по всем темам курса.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов является важным компонентом образовательного процесса. Целью самостоятельной работы является формирование способности к самостоятельному познанию, обучению, поиску литературных и других информационных источников. Также самостоятельная работа должна способствовать формированию и закреплению следующих умений студента: умения обобщать; анализировать полученную информацию; формулировать выводы, основываясь на изученном материале; представлять полученную информацию.

Организация самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов заключается в изучении рекомендуемой литературы по темам программы дисциплины, в подготовке к практическим занятиям, в выполнении заданий для самостоятельной работы, в выполнении заданий для самоконтроля, в подготовке к текущему и итоговому контролю. Также самостоятельная

работа включает написание рефератов, подготовку к докладу с использованием презентации (мультимедиа презентации) по теме реферата. Перечень тем рефератов студентам предлагается либо после лекции, которая представляет собой введение в предмет, либо в ходе изучения дисциплины. Студенты могут предложить свои темы, которые должны соотноситься с общей проблематикой изучаемой дисциплины. Темы рефератов должны быть проблемными, ориентированными на профессию, требующими от студента самостоятельной творческой работы. Целесообразно включать в перечень такие темы рефератов, которые предполагают использование практического материала. Студенты после самостоятельной подготовки представляют доклад и презентацию в своей группе. Доклад обсуждается при участии преподавателя и всех студентов группы, что представляет собой интерактивную форму обучения и способствует активизации обучающихся, в том числе и активизации мыслительной деятельности, развитию коммуникативных навыков (умение формулировать вопросы; умение аргументировано отвечать на вопросы и т.д.).

Одним из видов самостоятельной работы является консультация. Консультирование – особым образом организованное взаимодействие между преподавателем и студентами, направленное на разрешение проблем и внесение конструктивных изменений в деятельность студентов. Сущность данного метода состоит в том, что отсутствует традиционное монологичное изложение материала преподавателем, которое заменяется на индивидуальное или групповое взаимодействие со студентами. Консультация может осуществляться как при непосредственном контакте, так и при опосредованном средствами новых информационных технологий. Консультирование сосредоточено на решении конкретной проблемы. Предполагается, что консультант либо знает готовое решение, которое он может сообщить студенту, либо он владеет способами профессиональной деятельности, которые указывают пути решения проблемы. В процессе консультирования преподаватель может выступать в роли эксперта, что чаще всего происходит при предъявлении студентами выполненных частично или полностью работ. Процессное консультирование выступает в качестве непрерывного взаимодействия преподавателя и студента на всех этапах выполнения работы.

Примерные темы рефератов

- ✓ Понятие и основные характеристики переговоров
- ✓ Некоммерческие переговоры
- ✓ Особенности ведения переговоров при приеме на работу и увольнении
- ✓ Особенности ведения переговоров с преступниками и террористами
- ✓ Динамика переговорного процесса
- ✓ Стратегии и тактические приемы переговоров
- ✓ Манипулятивные переговорные тактики
- ✓ Невербальные технологии переговоров
- ✓ Организация пространства в процессе ведения переговоров
- ✓ Значение вопросов в переговорной коммуникации
- ✓ Коммуникативные проблемы, возникающие в ходе переговорного процесса и способы их преодоления
- ✓ Регулирование эмоциональных состояний в процессе переговоров
- ✓ Снижение эмоционального напряжения в процессе переговоров

- ✓ Управление собственными эмоциями в процессе переговоров

Требования к написанию реферата. Реферат (от латинского *Referre* — докладывать, сообщать) — небольшое устное сообщение, изложение в письменной форме какой-либо научной работы, содержания прочитанной книги и тому подобное; доклад на какую-либо тему, основанный на обзоре различных источников. Цель реферата — демонстрация знаний учащихся по конкретной предмету, теме или проблеме и практических навыков анализа научной и научно-методической литературы.

Основная задача работы над рефератом – углубленное изучение определенной проблемы курса, получение более полной информации по какому-либо его разделу, а также демонстрация студентом эрудиции, умения анализировать и обобщать информацию. Научно-исследовательский аспект в реферативной работе обычно не предусматривается.

Тема реферата обычно выбирается из общего списка и согласовывается с преподавателем. Тема должна быть интересной студенту. При работе над рефератом рекомендуется использовать не менее 4—5 источников.

Рекомендуемая структура реферата:

1. Реферат должен иметь титульный лист, содержание.
2. Введение. В нем излагается цель и задачи работы, обосновывается выбор темы и её актуальность. Объём: 1—2 страницы.
3. Основная часть. Представлена точка зрения автора на основе анализа литературы по проблеме. Реферат должен быть написан простым, ясным языком. При написании следует избегать сложных грамматических оборотов, неизвестных символов и сокращений, бездумного списывания текста источников. В реферате могут быть приложения в виде схем, анкет, диаграмм и прочего. В оформлении реферата приветствуются рисунки и таблицы. Объём: 12—15 страниц. Цитаты, ссылки (отсылки) и сноски должны быть оформлены согласно требованиям к оформлению списка литературы соответствии с ГОСТом Р 7.0.5-2008.
4. Заключение. В заключении формируются выводы и предложения. Оно должно быть кратким и четким, выводы должны вытекать из содержания основной части. Этот раздел позволяет судить об эрудиции студента, его умении анализировать и обобщать информацию. Объём: 1—3 страницы.
5. Список используемой литературы .

Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельных работ

1. Раскройте содержание понятия «переговоры».
2. Перечислите все известные вам виды переговоров.
3. Перечислите фазы переговорного процесса по Э.Дуглас.
4. Раскройте сущность двух основных подходов к переговорам.
5. Вы ведете торговые переговоры. Ваша цель – продать два товара стоимостью 15 тысяч рублей и 5 тысяч рублей. Товар какой стоимости следует предложить в первую очередь? Аргументируйте.
6. Что может являться результатом переговоров (приведите не менее трех вариантов).
7. Раскройте содержание понятия «стратегия переговоров».
8. Уровень переговоров. Перечислите все известные вам уровни ведения переговоров.
9. К чему может привести рассадка за столом переговоров оппонентов друг напротив друга?
10. О какой стратегии переговоров идет речь: низкая степень защиты своих и высокая степень защиты интересов партнера.
11. Перечислите переговорные стратегии, выделенные К.Томасом и Р.Киллменом.
12. Перечислите приемы, при помощи которых реализуется тактика выжимания уступок.
13. В чем заключается тактика лавирования резервами уступок?
14. Каким образом в торговых переговорах используют принцип контраста?
15. Перечислите известные вам внешние помехи слушания (не менее пяти вариантов).
16. Перечислите составляющие модели коммуникации, предложенной Ласуэллом.
17. Представление о коммуникативных барьерах.
18. Основные характеристики логического барьера и пути его преодоления.
19. Основные причины, затрудняющие передачу информации.
20. Основные характеристики семантического барьера и пути его преодоления.
21. Перечислите все известные вам техники активного слушания.
22. Значение этапа установления контакта в деловой коммуникации.
23. Невербальные сигналы, способствующие установлению контакта.
24. Вербальные сигналы, способствующие установлению контакта.
25. Паралингвистические сигналы, способствующие установлению контакта.
26. Значение вопросов в переговорной коммуникации.
27. Перечислите известные вам виды вопросов, приведите примеры.
28. Отличие закрытых, открытых и альтернативных вопросов друг от друга..
29. Сформулируйте два закрытых вопроса, два открытых и два альтернативных.
30. Сформулируйте утверждение, содержащее два гиперобобщения. Сформулируйте вопросы, направленные на прояснение ситуации.
31. Средства невербальной коммуникации.
32. Представление о внешних проявлениях эмоциональных состояний.
33. Сигналы мимики и взгляда.
34. Значение позы в деловой коммуникации.
35. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
36. Зоны и дистанции в процессе деловой коммуникации.
37. Представление об организации пространства в коммуникации.
38. Объясните, почему участие в переговорах является фактором профессионального стресса.
39. Перечислите известные вам техники, направленные на регуляцию эмоционального напряжения в процессе переговоров.

40. Дыхательные техники, направленные на снижение эмоционального напряжения во время переговорного процесса.

Примерный перечень заданий для самостоятельной работы

1. Вспомните и запишите как можно больше различных областей человеческого взаимодействия, в которых требуется умение вести переговоры.
2. Мать испекла замечательный пирог. Когда пирог оказался на столе и остыл, перед ней встала не менее сложная задача, чем испечь пирог – разделить его поровну между двумя своими детьми. Разразится жуткий скандал, если Алена или Саша получат неравные куски пирога, если на чьем-то куске пирога будет больше джема и ягод, чем на куске другого. И вообще, у матери совершенно нет времени выяснять все предпочтения детей. *Вопрос.* Каким образом необходимо поступить матери, чтобы после деления пирога она не столкнулась с проблемой справедливости, чтобы и Алена и Саша были удовлетворены? *Ответ.* Решение этой задачи состоит в том, что мать должна разрешить одному ребенку (Алене) разрезать пирог на две половинки, а второму ребенку (Саше) – выбрать себе кусок пирога после того, как он будет разделен Аленой. В этом случае удовлетворены будут все: оба ребенка и мать.
3. Ю.С. Крижанская и В.П. Третьяков (1999) пишут, что: «...если нам очень важно получить сообщение, то мы понимаем любую, даже совершенно бессвязную речь». Приведите несколько аргументов, которые отражают ваше согласие и несколько аргументов, которые отражают ваше несогласие с авторами высказывания.
4. Прочитайте нижеследующий текст. Какой коммуникативный барьер возник между учителем и сыном и отцом Морицами? Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал «Разбойников». «Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал «Разбойников», значит не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал «Разбойников», он же еще ребенок». («Разбойники» - произведение Ф. Шиллера, немецкого поэта и драматурга). (Панфилова, 2004).
5. Вспомните последние переговоры, в которых вы принимали участие, проанализируйте собственное поведение во время них. Какие эффективные и неэффективные формы поведения вы продемонстрировали.
6. Понаблюдайте за невербальными проявлениями вашего партнера по коммуникации в реальной переговорной ситуации. Дайте интерпретацию сигналам, отмеченным вами в процессе переговоров.
7. Задание для самостоятельной работы. Прочитать и проанализировать рассказ Э.Кишона «Умеющий спрашивать» (Сборник социально-психологических тренингов/Под редакцией О.П. Абрамовой. – Новосибирск, 2002)
8. Апробируйте использование психологических сигналов, способствующих установлению контакта в реальных коммуникативных ситуациях. Проанализировать результат.

9. Составьте структурированное интервью, в соответствии с выбранной темой переговоров, с целями и задачами, которые вам необходимо решить в ходе переговоров.
10. Изучите внимательно литературу, посвященную описанию причин возникновения коммуникативных барьеров. Наметьте способы профилактики возникновения и способы преодоления коммуникативных барьеров.
11. В реальных переговорных ситуациях используйте разные стратегии. Проанализируйте результат.
12. В реальных переговорных ситуациях используйте изученные вами переговорные тактики. Проанализируйте. Обозначьте плюсы и минусы использования той или иной тактики.
13. Апробируйте различные способы саморегуляции во время действия стрессора, проанализируйте. Обозначьте плюсы и минусы использования того или иного метода именно для вас.
14. Во время предстоящих переговоров используйте техники активного слушания. После переговоров отметьте плюсы и минусы использования той или иной техники.
15. Во время предстоящих переговоров используйте техники снижения эмоционального напряжения. После переговоров отметьте плюсы и минусы использования той или иной техники.

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Представление о переговорах.
2. Основные виды переговоров.
3. Коммерческие переговоры.
4. Основные виды некоммерческих переговоров.
5. Результат переговорного процесса.
6. Динамика переговорного процесса.
7. Фазы переговорного процесса (Э.Дуглас).
8. Стратегии переговорного процесса
9. Переговорные стратегии (К.Томас, Р.Киллмен)
10. Основные подходы к ведению переговоров.
11. Переговорные тактики.
12. Переговорные тактики, используемые для реализации стратегии «выигрыш – проигрыш».
13. Переговорные тактики, используемые для реализации стратегии «выигрыш – выигрыш».
14. Приемы, используемые для реализации тактики выжимания уступок.
15. Основные инструменты переговорного процесса.
16. Значение вопросов в переговорной коммуникации.
17. Виды вопросов, используемых в процессе переговоров.
18. Коммуникативные проблемы, возникающие в ходе переговорного процесса.
19. Основные способы преодоления коммуникативных проблем, возникающих в ходе переговоров.
20. Техники активного слушания.
21. Представление о коммуникативных барьерах.

22. Основные характеристики логического барьера и пути его преодоления.
23. Основные причины, затрудняющие передачу информации.
24. Основные характеристики семантического барьера и пути его преодоления.
25. Средства невербальной коммуникации.
26. Представление о внешних проявлениях эмоциональных состояний.
27. Сигналы мимики и взгляда в процессе деловой коммуникации.
28. Значение позы в деловой коммуникации.
29. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
30. Значение этапа установления контакта в переговорной коммуникации.
31. Невербальные сигналы, способствующие установлению контакта.
32. Вербальные сигналы, способствующие установлению контакта.
33. Паралингвистические сигналы, способствующие установлению контакта.
34. Зоны и дистанции в процессе переговоров.
35. Представление об организации пространства в процессе переговоров.
36. Расположение за столом переговоров.
37. Участие в переговорах, как фактор профессионального стресса.
38. Регуляция эмоционального напряжения в процессе переговоров.
39. Методы саморегуляции в процессе переговоров.
40. Техники снижения эмоционального напряжения в процессе переговоров.