

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сочинский государственный университет»

Кафедра общей психологии и социальных коммуникаций

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ

Методическое-пособие
для студентов специальности
«Психология служебной деятельности»

Сочи - РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ» - 2018

УДК 159.944

Рекомендовано к печати
кафедрой общей психологии и социальных коммуникаций
(протокол № 12 от 14.06.2018)

Рецензент
старший психолог ГПР ОМПО ОРЛС УВД по городу Сочи,
старший лейтенант внутренней службы
И.В. Ковшарова

Составитель
С.С. Новикова

Психология общения и переговоров: метод. пособие / сост. С.С. Новикова. –
Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2018. – 44 с.

Освещена проблематика деловых переговоров, систематизированная в удобной и приемлемой для усвоения форме в соответствии с имеющимися учебными программами. Представленные материалы позволяют выделить психологические аспекты подготовки и проведения переговоров.

Адресовано студентам специальности «Психология служебной деятельности».

УДК 159.944

©ФГБОУ ВО «СГУ», 2018
©Новикова С.С., сост., 2018
©Оформление. РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2018

Учебно-методическое издание

Составитель
Новикова Светлана Сергеевна

ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ И ПЕРЕГОВОРОВ

Методическое пособие
для студентов специальности «Психология служебной деятельности»

В авторской редакции

Подписано в печать 28.09.2018.
Формат 29,7×42,4. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Гарнитура Times New Roman
Уч.-изд. л. 2,1. Усл. печ. л. 2,6.
Тираж 30 экз.

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО «СГУ».
354003, г. Сочи, ул. Пластунская, 94. Тел. 268-25-73.
Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ».
354003, г. Сочи, ул. Пластунская, 94.

Содержание

	Введение	3
1	Общая характеристика переговоров: сущность, предмет, виды и функции	4
2	Психологические аспекты подготовки к переговорам	7
3	Психология проведения переговоров	9
4	Завершение переговоров	15
5	Психологические условия успеха на переговорах	17
6	Методические рекомендации по отдельным видам самостоятельной работы	20
7	Тесты для самостоятельной работы студентов	21
8	Вопросы для подготовки к аттестации	24
	Глоссарий	25
	Список рекомендуемой литературы	30
	Приложение	

Введение

Переговоры – это древнее и универсальное средство человеческого общения. Они позволяют находить согласие там, где интересы сторон не совпадают, мнения или взгляды расходятся. Исторически развитие переговоров происходило в трех направлениях дипломатическом, торговом и разрешении споров.

В настоящее время переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов.

Искусство деловых переговоров основывается на использовании психологических факторов и организации самого процесса общения. От грамотности построения общения зависят результаты переговоров, степень взаимопонимания сторон, психологический климат в коллективе, отношения с другими организациями, государственными органами и многое другое.

То есть, организация и знания о психологических факторах эффективного общения – лежат в основе успешных переговоров.

Целью данного пособия является формирование устойчивого знания студентами психологических основ делового общения в рамках предметного ведения переговоров, системы ее межпредметных связей, что позволяет корректно использовать психологические факторы управления в профессиональной практике психолога. Изучение основ психологии ведения переговоров совершенствует профессиональное мастерство психолога и определяет системность и действенность методического подхода к решению профессиональных задач.

В пособии представлен глоссарий, обращение к которому будет способствовать усвоению материала. Кроме того, помещен список литературы, знакомство с которой предоставит читателю возможность более углубленно изучить интересующие его вопросы.

1. Общая характеристика переговоров: сущность, виды и функции

Переговоры - это средство, предназначенное для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле и быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров. В США такие ситуации составляют 90-95% всех гражданских исков.

Переговоры с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) позволяют получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры - это менеджмент в действии. Они состоят из реплик и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств.

Стороны приходят к пониманию необходимости переговоров, когда конфронтация (силовое противодействие) является неприемлемым способом достижения цели, не дает результатов или становится невыгодной. То есть, переговоры нужны для принятия совместных решений. При этом каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Совместное решение - это единое решение, которое стороны рассматривают как *наилучшее в данной ситуации*.

Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию.

В связи с этим в целом можно выделить **два вида** переговоров:

- 1) ведущиеся в рамках конфликтных отношений
- 2) в условиях сотрудничества.

Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

Среди **функций** переговоров наиболее значимы: информационная, коммуникативная, регуляции и координации действий, контроля, отвлечения внимания, пропаганды, а также функция проволочек.

Независимо от того какова цель и функции переговоров как процесс имеют динамику и подчиняются правилам ведения деловой беседы, основанным на законах общения.

Переговоры как сложный процесс, неоднородный по задачам, состоит из нескольких этапов:

1. подготовки к переговорам,
2. процесса их ведения,
3. анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей.

Каждый из этапов может быть рассмотрен с 2 сторон – организационно-содержательной и психологической. Если первая сторона дает характеристику как и о чем вести переговоры, то психологическая сторона отвечает на вопрос – почему? так надо вести. То есть эти две стороны делимы только в теоретическом плане, на практике они тесно взаимосвязаны друг с другом.

Далее рассмотрим этапы переговорного процесса (в организационном, а больше – в психологическом аспектах, то есть с учетом правил (законов) общения).

2. Психологические аспекты подготовки к переговорам

Подготовка – первый этап переговоров.

Необходимо знать, что переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит будущее переговоров и принятых на них решений. Подготовку к переговорам характеризуем с 2 направлений: организационно-содержательному и психологическому.

1. Перед началом переговоров необходимо сформулировать конкретные цели (н-р, подписать договор, заключить соглашение, получить информацию, разобраться в... и т.п. и т.д.). Чем конкретней сформулирована цель, тем определенной дальнейшие шаги (тактика). Психологическая сторона – *уверенность в себе*.

2. Составить план беседы (лучше на бумаге). При этом необходимо продумать *количество участников* переговоров (диада – личные вопросы). Чем больше участников, тем больше неопределенности. Максимальное количество для межличностного контакта – 12 человек. Психологическая сторона - *последовательность мыслей и действий*.

3. Выбрать время (удобное и достаточное). Свобода времени – *свобода выбора*.

4. Выбрать место. С учетом характера переговоров (личные, деловые, общественные).

5. Сформировать делегацию (глава, количество, персональный состав). Важно, чтобы делегация представляла собой единую команду (американский философ Эмерсон: «гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальные манеры»).

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения. Участники должны продумать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. *Предложения являются ключевыми элементами позиции*. Даже хорошая идея, не будучи облеченной в ясную форму предложений, может погибнуть. Формулировка предложений должна быть простой и не допускать двусмысленности. Аргументация всегда должна быть объективной.

Вопросы для самоконтроля

Что предшествует переговорному процессу?

Какими содержательными параметрами характеризуются переговоры?

На какие эффекты ориентированы деловые переговоры?

Чем характеризуется диалоговая форма переговоров?

Назовите стадии переговорного процесса.

Как можно классифицировать переговоры?
Определите типы решений в переговорном процессе.
Назовите правила взаимодействия сторон в переговорном процессе.
Чем определяется понятие технологии переговорного процесса?
Перечислите основные тактические приемы переговоров.
Определите психологические условия эффективных переговоров.
Какие личностные характеристики наиболее значимо влияют на переговорный процесс?
Что определяет психологическая атмосфера переговоров?
Какова проекция внимания на переговорный процесс?
Что такое техника аргументирования?
Что такое тактика аргументирования?
Каков психологический смысл периода подготовки к переговорам?
Какой момент в действиях сторон считается началом переговоров?

3. Психология проведения переговоров

Ведение переговоров – второй этап

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Для того чтобы ориентироваться в ситуации переговоров, необходимо хорошо понимать, что представляет собой процесс взаимодействия при ведении переговоров, из каких этапов он состоит. Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

- уточнение интересов, концепций и позиций участников;
- обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Конечно, выделенные этапы не всегда следуют строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать вопросы или отстаивать свою точку зрения, образовав для этого специальные экспертные группы. В конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом логика переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может вести к затягиванию переговоров и даже их срыву.

С психологической точки зрения данный этап включает в себя следующие моменты:

1. Установление психологического контакта с собеседником (или с группой собеседников).

Выделяют следующие психологические приемы установления контакта:

- отзеркаливание партнера по общению (позы, жесты, ритм дыхания);
- общая тема для разговора;
- диагностика и использование в общении ведущей системы восприятия партнера по общению (предикаты, СГД, жесты рук, способ дыхания) и др.

С первого этапа деловую беседу в переговорах целесообразно строить, ориентируясь на основную систему восприятия партнера по общению. Отсутствие такого подхода может привести к непониманию и неэффективности процесса общения в целом.

Кроме приемов установления контакта существуют дополнительные социально-психологические **факторы, усиливающие эффекты симпатии, доверия и возможность воздействия на собеседника**: улыбка, комплимент, сходство, физическая привлекательность, похвала, условные рефлексy и ассоциации («ланчевая» методика), автоматическое подчинение, дефицит, конкуренция и др.

2. После установления контакта инициатива в разговоре предоставляется противоположной стороне (из 2 беседующих психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы). Цель: получение наибольшего количества информации о намерениях оппонентов в переговорах.

3. Переключение инициативы ведения переговоров на себя с целью получения определенной информации от партнера, убеждения его в своей точке зрения или оказания психологического воздействия.

Процедура убеждения подчиняется общим психологическим правилам общения и включает 4 вида убеждающего воздействия:

- 1) информирование;
- 2) разъяснение;
- 3) доказательство;
- 4) опровержение.

Информирование.

Прежде чем принять решение, человек должен быть проинформирован о предмете разговора.

Информирование в процессе убеждения очень эффективно через рассказ (живое и образное изложение сути дела) осуществляется 2 путями:

– индуктивным (более предпочтителен для флегматиков – от отдельных фактов к обобщениям);

– дедуктивным (более предпочтителен для холериков – от общих утверждений, аксиом – к отдельным фактам).

Разъяснение обычно осуществляется тремя способами:

1) Инструкция – как надо сделать – мышление не загружается, задействуется память.

2) Повествование – приводит слушателей (партнеров по общению) к определенным выводам.

3) Рассуждение – перед слушателями ставятся вопросы «за» и «против», заставляя его мыслить самостоятельно. Ходом рассуждения можно вызвать желаемый ответ. Нельзя требовать ответа, чтобы не вызывать защитную реакцию.

Доказательство - строится на законах логики:

– закон тождества - высказанная мысль тождественна самой себе, если в моменты ее высказывания объем ее остается неизменным;

– закон противоречия – два суждения, из которых в одном утверждается нечто, а в другом то же самое отрицается, не могут быть оба истинными;

– закон исключения третьего – из 2 отрицающих друг друга суждений одно непременно истинно, другое – ложно, а третьего не дано;

– закон достаточного основания – всякое положение считается достоверным, только если оно доказано.

Опровержение - наиболее сложный момент убеждения, так как люди с большой неохотой изменяют свои взгляды и стереотипы. В логическом плане опровержение обладает той же природой, что и доказательство, так как, доказывая одну идею, мы тем самым опровергаем другую.

В психологическом плане между доказательством и опровержением имеются различия, так как опровержение имеет дело с критикой

устоявшихся взглядов и стереотипов поведения человека, с разрушением и формированием его установок

Опровергая слова кого-либо, мы встречаемся с чувством собственного достоинства оппонента, с его «Я». Доказать несостоятельность аргументов оппонента не значит изменить убеждения его и слушателей. Реальный искренний отказ противника от деятельности может быть получен деликатным и внимательным отношением к чувствам собеседника (обращаемся к правилам – предоставьте достойные, почетные условия капитуляции – и вы победили).

В данном случае существуют некоторые **правила**, которые важно соблюдать:

– Не загонять собеседника в угол, дать ему возможность «сохранить лицо». Паскаль: «Ничего так не разоружает, как почетная капитуляция». Для переговоров поставить партнера в безвыходную ситуацию – это риск сорвать их.

– Не принижать статус и имидж собеседника, так как любое проявление неуважения вызывает негативную реакцию.

– Начинать переубеждать с согласованных позиций. Если вообще ни в чем нет согласия, то хотя бы поблагодарить за то, что противник изложил свою позицию.

– Проявить эмпатию – сопереживание и постижение эмоционального состояния другого. Не проявив эмпатию, невозможно выполнить правило (Гомера) последовательности аргументов: сильный – слабый – один самый сильный, правило Сократа – для получения положительного решения по важному вопросу поставить этот вопрос на 3-е место, предпослав ему 2 коротких, простых, по которым он без затруднения ответит «Да», правило Паскаля – не загонять собеседника в угол.

– Быть внимательным слушателем. Внимание – залог вашей убедительности: никогда не убедишь, если не поймешь ход мыслей собеседника.

– Избегать конфликтогенов – слов, действий (или бездействия), которые могут привести к конфликту. Конфликтогены встречают отпор и разговор превращается в препирательство.

Соблюдение правил 4 видов убеждающего воздействия помогает реализовать классическую схему убеждения: **внимание – интерес – желание – действие**

Внимание привлекается необычностью изложения, визуальными средствами.

Интерес возникает, когда слушатели поймут, что могут удовлетворить какую-то из своих потребностей.

Желание возникает, когда человек видит, что цель достижима.

Действие является результатом желания и подсказки о том, что надо сделать.

Необходимо учитывать результаты исследований, которые показали, что плохо поддаются (или вообще не поддаются) убеждению:

- Люди с ограниченной фантазией.
- Интроверты.
- Неконтактные, отчужденные люди.
- Агрессивные, властные.
- Враждебные.
- «Криминальные психопаты», люди с параноидальными тенденциями.

На этапе непосредственно переговоров так же можно применять различные **психологические техники воздействия на поведение человека**:

– Правило взаимного обмена - одно из самых сильных орудий влияния людей друг на друга: человек обязан постараться отплатить каким-то образом за то, что предоставил ему другой человек (правило взаимного обмена доминирует над фактором симпатии к субъекту просьбы).

- Взаимные уступки («нога в дверях», «отказ-затем-отступление»).
- Стремление к последовательности.
- Тактика «промывки мозгов» и др.

Убеждение и воздействие на партнеров по общению необходимо прекратить сразу же после достижения цели переговоров. Собственно говоря, после этого прекращаются и сами переговоры («эффект края»). Считается, что при *открытом, искреннем взаимодействии* сторон возможность разрешения проблем в переговорном процессе возрастает. Проанализировать меру искренности сторон можно при помощи системы секторов или так называемого окна Джогари (от слияния имен его изобретателей – Джо Люфт и Гарри Ингхэм).

Графическое изображение окна Джогари (рис. 1) напоминает квадрат, разделенный на 4 сектора, каждый из которых означает один из аспектов взаимоотношений.

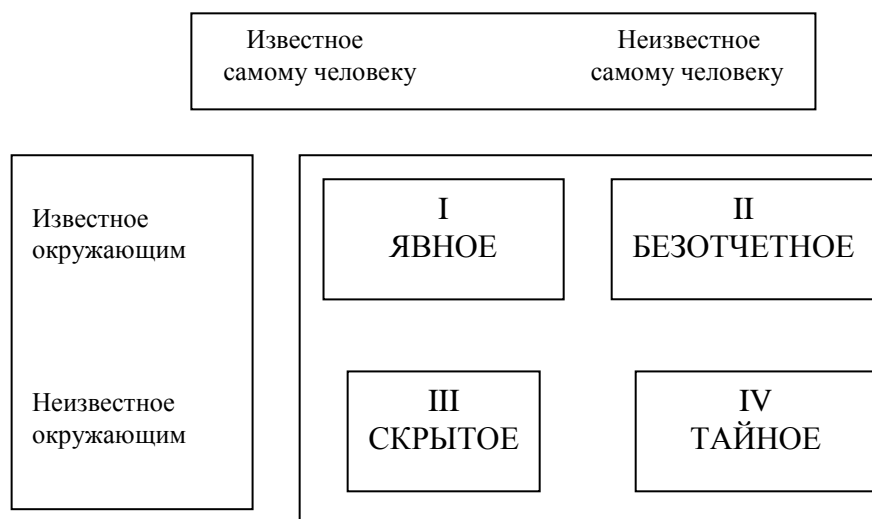


Рис. 1. Окно Джогари

Сектор I. Явное. Данный сектор описывает такие аспекты поведения и характеристики личности человека, в которых он сам отдает себе отчет и которые очевидны для окружающих. Это – цвет глаз, пол, прочие физические данные и чувства, переживания в той мере, в какой вы захотите поделиться с окружающими. Например, когда вы говорите о тех чувствах, которые испытываете в момент общения или по отношению к собеседнику или к предмету разговора, то размер сектора I во взаимоотношениях с собеседником увеличивается.

Сектор II. Безотчетное. Этот сектор описывает аспекты поведения человека, очевидные для окружающих, но не заметные ему самому. Например, привычки постукивать пальцами или карандашом во время разговора по столу, вставлять в разговоре слова вроде «ну» или «так сказать»; или когда человек, сам того не желая, позволяет родственникам или друзьям манипулировать собой. Размер данного сектора увеличивается особенно в эмоционально значимых ситуациях и раскрывает перед нами собеседника.

Сектор III. Скрытое. Этот сектор описывает такие аспекты поведения и характеристики человека, которые известны ему самому, но скрываются им от окружающих. Это могут быть как незначительные факты (количество выпитого вчера пива), так и существенная информация (скрываемые чувства, помыслы, поступки), о которых человек не склонен рассказывать, боясь осуждения или насмешки.

Скрытая цель затрудняет общение между людьми. Наличие такой цели хотя бы у одного из участников коммуникации увеличивает размер данного сектора и уменьшает эффективность общения. Если кто-то из участников дискуссии имеет **скрытую цель** (затаённое от всех стремление индивида достичь некой важной лично для него цели), то дискуссия неизбежно затягивается. При этом все участники обсуждения испытывают недовольство и раздражение, возрастает вероятность конфликтов. Необоснованно длительное и нервное обсуждение вопроса можно расценивать как свидетельство того, что один или несколько участников дискуссии руководствуются скрытыми целями. Необходимо попытаться выявить эти цели. Например, можно сказать: «Я не понимаю, почему мы так долго не находим решения. Может быть, проблема в чем-то другом?». Обвинять в затаенной цели нельзя – так как несовпадение взглядов – это нормальное явление, но выявить эту цель необходимо для эффективных переговоров.

Сектор IV. Тайное. Данный сектор объединяет в себе те мотивы поведения человека, которые неизвестны ни ему самому, ни окружающим его людям. Это, главным образом, неосознаваемые чувства и желания. Например, поведение и поступки человека, обусловленные действием неосознаваемых механизмов психологической защиты. Размер данного сектора увеличивается в ситуациях ослабления сознательного контроля за отдельными действиями и поведением.

Размеры секторов изменяются в зависимости от отношений между участниками коммуникации.

Вопросы для самоконтроля:

- Каким критериям должны отвечать стили переговоров?
- Что предполагает принцип противоречия в эффективных переговорах?
- Что означает вариативный подход к процессу переговоров?
- Какие виды вариативных подходов в переговорах можно выделить?
- Перечислите манипулятивные приемы ведения переговоров.
- Что обозначает термин «продуктивность переговоров»?
- Что предполагает прием «пакетирования» в переговорах?
- Какое значение имеет дистанцирование в переговорах?
- Какова роль риторических приемов в переговорном процессе?
- Перечислите средства воздействия на участников переговорного процесса.
- Какие эффекты первого впечатления наиболее действенны в переговорах?
- В чем проявляются национальные стили ведения переговоров?
- Чем характеризуется «нижняя граница» переговоров?
- Какова национальная специфика ведения переговоров американской стороной?
- Какова национальная специфика ведения переговоров немецкой, японской стороной?

4. Завершение переговоров

Заключительным этапом процесса переговоров является **анализ его результатов и выполнение достигнутых договоренностей.**

Результатами переговоров могут быть три типа совместных решений:

- •*компромиссное, или «срединное решение»;*
- •*асимметричное решение, относительный компромисс;*
- •*нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.*

Рассмотрим их подробнее применительно к проблеме переговоров.

Первый тип решения - *компромисс*, когда стороны идут на взаимные уступки. Это типичное решение на переговорах. Компромисс реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно наличие критериев, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок. Еще лучше, если равноценность шагов навстречу друг к другу может быть оценена количественно.

Однако чаще приходится встречаться с ситуациями, когда критерии нечетки или же стороны не могут найти ту «середину», по отношению к которой они могут двигаться, уступая друг другу. В таких случаях необходимо искать поле интересов. Делая большие уступки по менее значимому для себя вопросу, но более значимому для оппонента, участник переговоров получает больше по другому вопросу, который представляется ему наиболее важным. В результате происходит «размен» уступками на переговорах. Важно, чтобы эти уступки не выходили за рамки минимальных значений интересов обеих сторон (рис. 2). Это условие получило название «принцип Парето» по имени известного итальянского ученого **Вильфредо Парето** (1848-1923), который обосновал данный принцип еще в 1904 г.

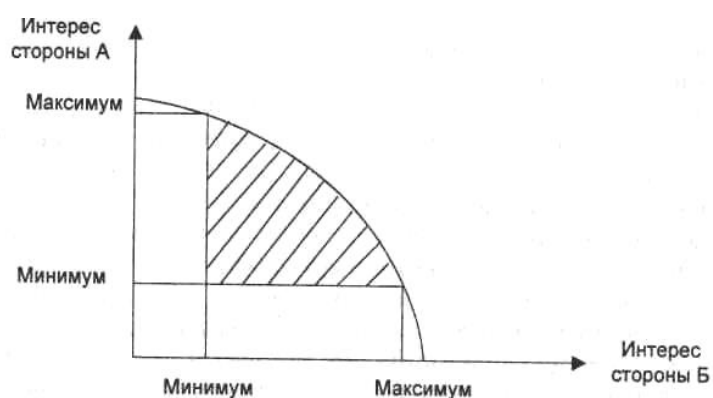


Рис. 2

Когда статусы, возможности власти и контроля, а также интересы сторон не позволяют им найти «срединное» решение, то стороны могут прийти к *асимметричному решению*. Тогда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он

понесет еще большие потери. Асимметричность решения наблюдается при закреплении с помощью переговоров поражения одной из сторон. Степень асимметричности может быть различной.

Третий тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают противоречия путем *нахождения принципиально нового решения*, которое делает данное противоречие несущественным. Принципы принятия такого решения разработаны американскими специалистами Р. Фишером и У. Юри и опубликованы в начале 80-х годов. Их труд только в США выдержал 16 изданий и переведен в 30 странах мира. Этот способ основывается на анализе истинного соотношения интересов, что требует кропотливой, открытой и творческой работы обеих сторон.

Выход на новое решение возможен через изменение системы ценностей, например, включением данной проблемы в более широкий контекст. Поэтому на переговорах порой полезно выйти за пределы, поставленные участниками, рассмотреть проблему шире первоначально заданных позиций и тогда от сторон вообще может не потребоваться уступок. Поиск принципиально нового решения более сложен, требует нестандартного подхода. Но он открывает и совершенно иные перспективы. Другими словами, если компромисс и асимметричное решение - это арифметика переговоров, то принципиальный подход - это уже алгебра переговорного процесса.

Анализ результатов основан на критериях успеха переговоров –

1) подписан некий документ, соглашение (обе стороны высоко оценивают их итоги);

2) степень решения проблемы (участники могут по-разному видеть, насколько проблема решена);

3) выполнение обеими сторонами взятых на себя обязательств, представление о надежности недавнего оппонента, о том, насколько строго он следует договоренностям.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т.е. обсудить:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не учтено при подготовке к переговорам и почему;
- каково было поведение оппонента на переговорах;
- какой опыт ведения переговоров можно использовать и т.п.

Вопросы для самоконтроля:

Назовите этапы ведения переговоров.

Какими процессами характеризуется завершающий этап переговоров?

Что определяет информационно-коммуникативная функция переговоров?

Творческий принцип ведения переговоров.

Какова содержательная характеристика открытой позиции в переговорах?

Опишите структуру переговорного процесса.

Что определяет динамику переговорного процесса?

5. Психологические условия успеха на переговорах

Существует ряд психологических условий, которые повышают шансы на успех при решении проблем посредством диалога.

1. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает *личностный фактор*. Хотя некоторые специалисты считают, что личностные особенности участников незначительно влияют на результативность переговоров (В. Уинхэм), большинство ученых придерживается иной точки зрения. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам относительно роли личностных факторов на переговорах:

- чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;
- чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;
- в сложной ситуации наибольшее значение имеют те ее параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;
- чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Среди **личностных качеств** и свойств, способствующих конструктивному проведению переговоров, обычно называют высокие моральные качества, ровный характер, развитые способности, нервно-психическую устойчивость, толерантность, нестандартное мышление, решительность, скромность, профессионализм и корпоративное чувство (Е. Егорова, М. Лебедева, Л. Негреш, Никольсон, Д. Рубин).

Другим аспектом личностного фактора является умение участника переговоров учитывать личностные особенности противоположной стороны. Ф. Бэкон писал в эссе «О переговорах»:

«Если вам предстоит работать с каким-либо человеком, вы должны узнать: либо его характер и пристрастия - чтобы им командовать, - либо слабости и недостатки - чтобы напугать его; либо близких, ему людей - чтобы им управлять. Имея дело с умными людьми, нужно вникать в произносимые ими речи. Говорить им следует как можно меньше - и как раз то, чего они меньше всего ожидают. Ведя **сложные переговоры**, не старайтесь сеять и жать одновременно; медленно подготавливайте почву, и плоды постепенно созреют».

Знание личностных особенностей оппонента и их учет в ходе переговоров позволяют прогнозировать вероятный характер взаимодействия с ним.

2. От *деятельности посредника* во многом зависит успех переговорного процесса. Это особенно важно, когда посредник имеет дело с длительным сложным конфликтом. Например, именно активная «челночная дипломатия» Г. Киссинджера на протяжении двух лет арабо-

израильской войны 1973-1975 гг. дала три разряжающих обстановку договоренности между Израилем и его арабскими соседями. Стратегия Киссинджера позволила контролировать взаимодействие сторон и обеспечила их движение навстречу друг к другу без видимости капитуляции и односторонних уступок (Д. Прюитт).

3. Мужчины демонстрируют *более высокую удовлетворенность собой и процессом переговоров с партнером противоположного пола* (Е. Кимпелайнен). При переговорах в однополой паре (мужчина - мужчина) они меньше удовлетворены собой и процессом, но зато более удовлетворены достигнутыми соглашениями.

4. Успех на переговорах во многом зависит от учета *национальных особенностей* партнера, его стиля ведения переговоров (Д. Давидсон, М. Лебедева, Е. Панов).

5. Социально-психологическая *эффективность* переговоров различается в диадах и триадах. Это обусловлено различными социально-психологическими характеристиками таких *типов взаимодействия*. Переговорный процесс в диаде характеризуется меньшей устойчивостью и большей неопределенностью ожидаемых результатов по сравнению с триадой, в которой роль третьего участника выполняет наблюдатель. В диадах происходит смещение внимания участников с проблемы переговоров на эмоциональные аспекты взаимодействия (М. Дойч). В *диадах эффективнее*, чем в триадах, проходят переговоры, затрагивающие *личные* интересы оппонентов. В *триадах эффективнее* переговоры на более *абстрактные темы*, когда присутствие третьего лица заставляет прислушиваться к логике партнера (Е. Кимпелайнен).

6. Когда необходимо вести переговоры со всей группой, которая является оппонентом в конфликте, лучше вести *диалог* не со всеми, а *только с представителями*. В отличие от рядовых членов представители групп на переговорах не демонстрируют поляризации, а результат является компромиссом между исходными позициями.

7. *Усиление контроля общения*, в том числе невербального, позволяет участникам уменьшить влияние эмоций на выбор варианта решения, что позитивно сказывается на результате взаимодействия (Е. Кимпелайнен).

8. *Жесткая переговорная позиция* может понизить требования другой стороны, вызвать у нее готовность согласиться на меньшее. Но иногда жесткость позиции вызывает такой же ответ. Как отмечает Д. Майерс, во многих конфликтах делят не пирог фиксированного размера, а пирог, усыхающий за время конфликта. Поэтому *жесткость уменьшает шансы на соглашение*.

9. *Наличие внешней угрозы для одного из оппонентов* повышает вероятность его уступок другой стороне.

10. С другой стороны, *отсутствие у оппонентов желания применить насилие* может привести к быстрому решению проблемы. Мирному решению кризисных ситуаций способствует наличие у сторон

возможностей воздействовать друг на друга невоенными средствами (С. Хэрманн).

11. Позитивно влияет на результативность переговоров *взаимозависимость оппонентов*. Она может выражаться в двух аспектах:

1) между сторонами до переговоров сложились прочные отношения и им легче договориться;

2) стороны связаны перспективами совместного будущего, которые рассматриваются как важные.

13. Результаты переговоров существенно зависят от содержания переговорного процесса, т.е. от *проблемы обсуждения*. Чем более абстрактна обсуждаемая тема, тем легче участникам достичь согласия. И наоборот, чем значимее для оппонентов в личностном плане проблема, тем труднее придти к согласию.

14. Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является *время*. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает решения экспромтом и совершает больше ошибок.

15. Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно *объявить перерыв*. Во время него возможно проведение консультаций, например внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены.

Вопросы для самоконтроля:

Что предшествует переговорному процессу?

Какими содержательными параметрами характеризуются переговоры?

На какие эффекты ориентированы деловые переговоры?

Чем характеризуется диалоговая форма переговоров?

Назовите стадии переговорного процесса.

Как можно классифицировать переговоры?

Определите типы решений в переговорном процессе.

Назовите правила взаимодействия сторон в переговорном процессе.

Чем определяется понятие технологии переговорного процесса?

Перечислите основные тактические приемы переговоров.

Определите психологические условия эффективных переговоров.

Какие личностные характеристики наиболее значимо влияют на переговорный процесс?

Что определяет психологическая атмосфера переговоров?

Какова проекция внимания на переговорный процесс?

Что такое техника аргументирования?

Что такое тактика аргументирования?

6. Методические рекомендации по отдельным видам самостоятельной работы

Указания по самостоятельному изучению теоретической части дисциплины.

Рекомендуется: придерживаться предложенного в пособии порядка, поскольку последующие материалы содержательно связаны с предыдущими и опираются на их информационную составляющую; дополнительно изучать рекомендуемую литературу; осуществлять самостоятельный поиск и изучение источников.

Усвоенный материал становится ядром компетентности специалиста, а система рассуждений над содержанием — основой его профессиональной убежденности и практических возможностей. При знакомстве с психологическими понятиями полезно обращаться к словарям, энциклопедиям, другой справочной литературе.

Указания по подготовке к практическим занятиям

Практическое применение теоретических положений, отраженных в пособии, позволяет повысить степень обоснованности принимаемых специалистом-психологом решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы знания.

7. Тесты для самостоятельной работы студентов

Вариант 1

1. Торговый стиль соответствует стратегии ...
 - А) сотрудничества
 - Б) компромисса
 - В) приспособления
 - Г) соперничества
2. Ультиматум оппоненту предъявляется в ... переговорного процесса.
 - А) кульминационный момент
 - Б) самом конце
 - В) самом начале
 - Г) ходе всего
3. Прием, при котором одна из сторон конфликта утверждает, что находится в безвыходной ситуации и предоставляет своему ...
 - А) оппоненту информацию, подтверждающую эти слова
 - Б) рассчитанная задержка
 - В) выбор из двух зол
 - Г) «затвора»
 - Д) перехода к насилию
4. Мягкий стиль выражается формулой ...
 - А) «выигрыш—проигрыш»
 - Б) «проигрыш-проигрыш»
 - В) «выигрыш-выигрыш»
 - Г) «проигрыш-выигрыш»
5. Стратегии, соответствующие мягкому стилю ...
 - А) сотрудничества
 - Б) компромисса
 - В) приспособления
 - Г) соперничества
6. Сотрудническому стилю соответствует ...
 - А) игра промежуточными предложениями
 - Б) приём улаживания инцидента
 - В) метод принципиальных переговоров
 - Г) тактика сокрытия и открытия информации
7. Прием, при котором переговоры откладываются до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противник окажется в очень невыгодном положении
 - А) рассчитанная задержка
 - Б) выбор из двух зол
 - В) «затвора»
 - Г) перехода к насилию
8. Тактика, при которой с самого начала переговоров ...
 - А) оппоненту предъявляются не все требования, а выдвигаются в ходе переговорного процесса последовательно, одно за другим
 - Б) ультимативная

- В) выжимания уступок
- Г) поглощения стрел
- Д) психологического давления

9. Прием, при котором одна из конфликтующих сторон намечает два (или больше двух) варианта завершения конфликта, которые для неё примерно в равной степени хороши, и предлагает в ультимативной форме своему оппоненту выбрать один из них

- А) рассчитанная задержка
- Б) выбор из двух зол
- В) «затвора»
- Г) перехода к насилию

10. Жёсткий стиль выражается формулой ...

- А) «выигрыш—проигрыш»
- Б) «проигрыш-проигрыш»
- В) «выигрыш-выигрыш»
- Г) «проигрыш-выигрыш»

Вариант 2

1. В чем выражается объективная сторона ведения переговоров:

- А) в предмете переговоров
- Б) в участниках переговоров
- В) в характере коммуникаций

2. Если переговоры проходят между отдельными государствами, то они называются:

- А) международными
- Б) межнациональными
- В) межгосударственными

3. К какому типу переговоров можно отнести переговоры в НАТО, ЕЭС, ООН:

- А) внутренним
- Б) международным
- В) территориальным

4. С точки зрения результатов переговоров, они могут быть:

- А) в рамках конфронтации и в рамках сотрудничества
- Б) плодотворными и безрезультатными
- В) выигрышными и бесплодными

5. Этот тип переговоров предполагает переход от конфликтных ситуаций к иным типам отношений между сторонами (нейтральным или сотрудничества):

- А) переговоры с целью достижения соглашений
- Б) переговоры с целью нормализации отношений
- В) переговоры с целью достижения новых отношений
- Г) переговоры с целью получения косвенных результатов

6. По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть:

- А) прямые и косвенные
- Б) не прямые и косвенные
- В) открытые и закрытые

7. Что включает в себя уровень переговоров?

- А) территориальный статус участников переговоров
- Б) уровень материального благосостояния
- В) степень социальной значимости участников переговоров
- Г) социальный и политический статус участников переговоров

8. В чем реализуется коммуникативная функция переговорного процесса?

А) она ориентирована на налаживание между двумя сторонами партнерами новых связей и отношений

Б) реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия, а заинтересованы только в обмене взглядами

В) реализуется, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

9. Наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, планирование самого общего направления движения, ориентированного на достижение целей переговоров:

- А) планирование переговорного процесса
- Б) тактика
- В) стратегия

10. К субъектам переговоров относят тех, кто выступает в роли лиц, осуществляющих переговорный процесс

- А) неявным
- Б) явным
- В) скрытым
- Г) ролевым

8. Вопросы для подготовки к аттестации

1. Общая характеристика переговорного процесса.
2. Виды переговоров.
3. Подходы Р. Фишера, У. Юри, У. Мастенбрука, Ч.Л. Карраса и др. к стратегиям ведения переговоров.
4. Роль и особенности переговоров в работах отечественных и зарубежных дипломатов (Г. Никольсона, А.Ф. Добрынина, В.И. Попова, Г. Киссинджера, Ан.Г. Ковалева, В.Л. Израэляна и др.).
5. Структура переговорного процесса.
6. Развитие исследований по международным переговорам в США и европейских странах.
7. Развитие исследований по международным переговорам в России.
8. Матричная игра как модель описания различных стратегий при ведении переговоров.
9. Понятия BATNA, ATNA, переговорного пространства. Их соотношение.
10. Виды посредничества, выбор вида посредничества при урегулировании международного конфликта переговорными методами (привести примеры из международной практики)
11. Стадии и этапы переговорного процесса
12. Основные параметры подготовки к переговорам.
13. Проблема эффективности использования тактических приемов.
14. Личностный стиль ведения переговоров и трудности его определения.
15. Виды и примеры тактических приемов.
16. Выбор стратегии при ведении переговоров.
17. Задачи и виды посреднической деятельности
18. Неравенство сил в переговорном процессе.
19. Роль невербальных средств в различных культурах.
20. Общая характеристика невербальных средств общения и их роли в переговорном процессе.
21. Подготовка аргументации. Типы аргументации на переговорах. Исследования Р. Аксельрода по аргументации на переговорах.
22. Феномены восприятия на переговорах
23. Специфика многосторонних переговоров.
24. Особенности переговоров на высоком и высшем уровне.
25. Национальные стили ведения переговоров.

Глоссарий

Авторитетность — способность человека иметь определенный вес в социальной среде, среди людей, пользоваться их признанием и уважением.

Агрессивность (враждебность) — качество личности, проявляющееся в поведении человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.

Альтруизм — черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

Антиципация — предвосхищение, ожидание наступления чего-либо.

Апатия — состояние эмоционального равнодушия, безразличия и бездеятельности.

Асимметричное решение — предполагает уступки одной стороны, значительно превышающие уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку он понесет еще большие потери.

Ассоциация — соединение, связь психических явлений друг с другом.

Атрибуция каузальная — приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.

Аттракция — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

Аутотренинг — комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическим состоянием и поведением.

Барьер психологический — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т. п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

Бессознательное — характеристика психологических свойств, процессов и состояний человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание.

Брейнсторминг — специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.

Вербальный — относящийся к звуковому выражению человеческой речи.

Влечение — желание или потребность что-либо сделать, побуждающее человека к соответствующим действиям.

Внимание — состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком-либо объекте.

Внушение — неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психике и поведении.

Воля — свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками.

Воображение — способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.

Восприятие — процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств, который завершается формированием образа.

Выразительные движения (экспрессия) — система данных от природы или выученных движений (жесты, мимика, пантомимика), при помощи которых человек невербальным путем передает информацию о своих внутренних состояниях или внешнем мире другим людям.

Гениальность — высший уровень развития у человека каких-либо способностей, делающий его выдающейся личностью в соответствующей области или сфере деятельности.

Группа — совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких общих для них признаков.

Депрессия — состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

Деятельность — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.

Дистресс — отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.

Жест — движение человека, выражающее его внутреннее состояние или указывающее на какой-либо объект во внешнем мире.

Задатки — предпосылки к развитию способностей. Могут быть врожденными и приобретенными.

Замещение (сублимация) — один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.

Запоминание — один из процессов памяти, обозначающих введение в память вновь поступающей информации.

Заражение — психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.

Защитные механизмы — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

Значение — содержание, которое вкладывают в данное слово или понятие все употребляющие его люди.

Идентификация — отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его воспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица.

Иллюзии — феномены восприятия, воображения и памяти, существующие только в голове человека и не соответствующие какому-либо реальному явлению или объекту.

Импульсивность — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

Индивид — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных и психологических.

Индивидуальность — своеобразное сочетание индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей.

Индивидуальный стиль деятельности — устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

Инициатива — проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независимыми от него обстоятельствами.

Инсайт (озарение, догадка) — неожиданное для самого человека внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

Инстинкт — врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.

Интеллект — совокупность умственных способностей человека.

Интеракция — взаимодействие.

Интерес — эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.

Интерференция — нарушение нормального хода одного процесса вмешательством другого.

Интроверсия — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

Интуиция — способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.

Инфантилизм — проявление детских черт в поведении взрослого человека.

Катарсис (очищение) — душевное облегчение, наступающее у человека после сильных эмоциональных переживаний типа аффекта или стресса.

Климат социально-психологический — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

Компенсация — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.

Комплекс неполноценности — сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, знаний, умений и навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

Конфликт внутрличностный — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

Конфликт межличностный — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

Конформность — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

Кризис — состояние душевного расстройства, вызванное длительной неудовлетворенностью человека собой и своими взаимоотношениями с окружающим миром.

Лидер — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами этой группы, готовыми следовать за ним.

Малая группа — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2-7 (мик로그руппа) до 20-30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

Мимика — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т. п.).

Мотив — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

Намерение — сознательное желание, готовность что-либо сделать.

Напряженность — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

Настроение — эмоциональное состояние человека, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

Нормы социальные — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

Память — процессы запоминания, сохранения, воспроизводства и переработки человеком разнообразной информации.

Пантомимика — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

Переживание — ощущение, сопровождаемое эмоциями.

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности, который заключается в том, что цели и интересы, а тем более позиции сторон не совпадают. Переговоры как социально- психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения.

Подражание — сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

Понимание — психологическое состояние, выражающее собой правильность принятого решения и сопровождаемое чувством уверенности в точности восприятия или интерпретации какого-либо события, явления, факта.

Поступок — сознательно совершенное человеком и управляемое волей действие, исходящее из определенных убеждений.

Потребность — состояние нужды индивида, личности в чем-то, необходимом для его нормального существования.

Психика — общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии.

Психические процессы — процессы, происходящие в системном пространстве носителя (имеющие информационную природу) и отражающиеся в динамически изменяющихся психических явлениях: ощущениях, восприятии, воображении, памяти, мышлении, речи и др.

Психологическая совместимость людей — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

Релаксация — расслабление.

Рефлекс — автоматическая ответная реакция организма на действие какого-либо внутреннего или внешнего раздражителя.

Рефлексия — возможность сознания человека сосредоточиться на самом себе, оценивать себя, проецировать себя посредством социальных связей и отношений.

Речь — система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и символов для представления, переработки, хранения и передачи информации.

Решительность — волевая черта характера человека, его готовность перейти к практическим действиям, сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.

Ригидность — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

Роль — понятие, обозначающее социально детерминированное поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного и т. д.).

Самообладание — способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

Самоопределение личности — самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.

Самооценка — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

Саморегуляция — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

Самосознание — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств.

Симпатия — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

Совместимость — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

Сознание — высший уровень психической реализации человеком действительности, ее представленность в виде обобщенных образов и понятий.

Сопереживание — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

Соперничество — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

Сотрудничество — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми, готовность поддержать и оказать помощь. (Противоположно соперничеству).

Социально-психологический тренинг — теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.

Способности — индивидуальные особенности людей, от которых зависят приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

Статус — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

Стремление — желание и готовность действовать определенным образом.

Стресс — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройств, связанное с адаптивными действиями человека в сложившейся ситуации.

Суггестия — внушение.

Схема мышления — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с незнакомым объектом или новой задачей.

Темперамент — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках.

Тест — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.

Тестирование — процедура применения тестов на практике.

Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Тревожность — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

Убежденность — уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

Список рекомендуемой литературы

1. Асмолова М.Л. Искусство презентаций и ведения переговоров: Учебное пособие / Асмолова М.Л. - 3-е изд. - М.: ИЦ ПРИОР, НИЦ ИНФРА. – М., 2017. - 247 с.
2. Караяни А.Г., Психология общения и переговоров в экстремальных условиях: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Юриспруденция", "Правоохранительная деятельность" / Караяни А.Г., Цветков В.Л. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2015. - 247 с.
3. Кибано А.Я. Методы проведения собеседования и переговоров с деловыми партнерами // Вестник университета, № 1 (7), 2004.
4. Михайлова, К.Ю. Международные деловые переговоры : учебное пособие / К.Ю. Михайлова, А.В. Трухачев. - 6-е изд., перераб. и доп. - Ставрополь: АГРУС Ставропольского гос. аграрного ун-та, 2013.
5. Переговоры: Полный курс: Учебное пособие / Кеннеди Г. - 4-е изд. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 388 с.
6. Психология общения. Практикум по психологии: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. - 192 с.
7. Соснин В.А., Лунёв П.А. Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры. Тренинг. – М., 2009. - 142 с.
8. Сперанский В.И. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях. - М.: МАУП, 2011, -213 с
9. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления – Ростов-н/Д: Феникс, 2006 – 222 с.
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Мысль, 2006. - 134 с.
11. Хинш Р., Виттманн С. Социальная компетенция / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный центр, 2015. - 213 с.
12. Шейнов В.П. Искусство убеждать. – М.: «Издательство ПРИОР», 2012. – 156 с.
13. Шейнов В.Н. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. – Минск: Амалфея, 2006. - 189 с.

Задание. Изучите тактические особенности социального взаимодействия участников коммуникативного процесса. Смоделируйте один из предложенных вариантов в виде ролевой ситуации.

Таблица 1
Тактики, используемые при сотрудничестве, переговорах, борьбе

Сотрудничество	Переговоры	Борьба
Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема.	Конфликт — столкновение различных, но взаимозависимых интересов.	Конфликт — вопрос «победы либо поражения», «на шите или под щитом», «мы или они».
Партнеры формулируют свои цели достаточно четко	Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения	Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов.
Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто.	Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно.	На личные проблемы вообще не обращают внимания.
Вся предоставляемая информация — правдива.	Представленная информация не фальсифицирована хотя односторонняя. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются.	Охотно распространяется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента.
Вопросы для обсуждения представляются в терминах реальных проблем.	Вопросы для обсуждения формулируются в терминах альтернативных решений.	Вопросы несогласия формулируются в терминах собственного решения.
Рассматриваются все возможные решения, не смотря на их практические последствия.	Иногда при рассмотрении того или иного решения одна из сторон идет на принцип с тем, чтобы оказать давление на партнера.	Решение одной из сторон рассматриваются ею не только как единственно возможное, но и четко привязанное к высоким принципам.
Предложение собственного решения откладывается настолько, насколько это вообще возможно.	Очевидно, что предпочтение отдается собственному решению, но границы дозволенного и возможность уступок воспринимаются как должное.	Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое выражается и навязывается всеми возможными методами.
Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера рассматриваются как вредные явления.	Умеренное использование тщательно просчитанных угроз, путаницы, уловок.	Угрозы, неразбериха, шоковые эффекты и т.д, могут быть использованы в любое время с целью подчинения оппонента.
В обсуждении принимают активное участие все заинтересованные лица.	Контакты сторон ограничены только несколькими их представителями.	Интересы выражаются опосредованно через «заявления».

Используется любая возможность скрыть свой силовой потенциал и не прибегать к его помощи.	Иногда используется сила для того, чтобы повлиять на расстановку сил с целью извлечения преимущества.	Обе стороны постоянно используют силу в борьбе, увеличивая взаимозависимость, отдаляя и изолируя оппонента.
Люди пытаются войти в положение оппонента, оставить себя на его место.	Заинтересованность в проблемах оппонента используется как тактический прием.	Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны.
Раздражение используется для того, чтобы разрядить атмосферу напряженности которая может негативно повлиять на будущее сотрудничество.	Раздражение обычно подавляется либо выражается скрыто, ну, например, при помощи юмора.	Раздражение используется для нагнетания враждебной напряженной атмосферы, для подавления другой стороны.
Обе стороны легко идут на то, чтобы пригласить внешних консультантов для принятия решений.	Прибегают к помощи третьей стороны лишь в случае абсолютного тупика.	Консультанты приглашаются в случае, если они оказывают так называемую «слепую» поддержку.

Задание. Изучите предложенный ниже список понятий, характеризующих содержание и этапы переговорного процесса. Соотнесите представленные дефиниции с поэтапным алгоритмом ведения переговоров, зафиксировав результаты в таблице.

Определение целей переговоров, установление психологического контакта, преодоление психологических барьеров в общении, определение программы максимум и программы минимум с точки зрения достижения целей, достижение соглашения, составление итоговых документов, оценка собственных сил, рефлексивный анализ целей противостоящей стороны, выявление сильных и слабых мест в позициях сторон, составление плана переговоров, определение состава участников, решение процедурных вопросов, оценка успешности переговоров, степень решения проблем на переговорах, изучение трудностей и путей их преодоления в ходе переговоров, взаимный поиск компромиссов, механизм выхода из переговорного тупика, возобновление переговоров, оценка приемлемости выдвигаемых другой стороной условий и требований, реализация стратегической линии на переговорах, использование возможностей переговоров по видам («уступки-сближения», «взаимные выгоды»), стиль поведения оппонентов на переговорах, особенности переговорного процесса, оценка ответных действий другой стороны, уточнение предмета переговоров, внесение коррективов в позиции сторон.

Таблица 2

Содержание переговорного процесса

№№	Этапы переговорного процесса	Характерные особенности
1	Этап подготовки	
2	Начальная стадия переговоров	
3	Основная стадия переговоров	
4	Заключительная стадия переговоров	
5	Анализ результатов достигнутых договоренностей	

Задание. *Подберите и приведите в качестве примера описание переговоров из художественной литературы. Представьте анализ эффективности переговорного процесса, используя вопросы формализованного интервью:*

1. Что получилось (не получилось) в ходе переговорного процесса?
2. Устраивает ли результат участников переговоров?
3. Что из намеченного было достигнуто?
4. Сильно ли отличается результат от того, на который рассчитывали переговорщики?
5. Что можно было бы сделать иначе?
6. Как далеко участники переговоров ушли от первоначальной позиции?
7. Что повлияло на исход переговоров в положительном смысле?
8. Кто из участников внес большой вклад в положительное развитие переговорного процесса?
9. Что повлияло на исход переговоров в отрицательном смысле?
10. Кто из участников внес большой вклад в отрицательное развитие переговорного процесса?
11. Были ли это переговоры, в которых выиграла обе стороны?
12. Если на этих переговорах не выиграл никто, то кто внес большой вклад в такой ход переговоров?
13. В чем выражалась слабость партнеров по переговорам?
14. В чем выражалась сила партнеров на переговорах?
15. Как можно определить стратегию переговоров у той и другой стороны?
16. Какие тактические приемы были использованы на переговорах?

Задание. *Выберите самые, на ваш взгляд, оптимальные приемы (не менее 5) для каждого этапа ведения переговоров и охарактеризуйте их. Объясните, чем был обусловлен Ваш выбор.*

Задание *Ознакомьтесь с приведенными в таблице правилами поведения переговорщика на подготовительном этапе переговорного процесса. Как Вы думаете, чем обусловлен выбор каждой из предложенных позиций? Свое мнение обоснуйте.*

Таблица 3

<i>Что не следует делать при подготовке к переговорам</i>	<i>Что следует делать при подготовке к переговорам</i>
Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите;	Определять заранее желаемый результат переговоров
Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат»;	Определять пункты, по которым будут вестись переговоры
Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода;	Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту
Не расставлять свои приоритеты;	Ранжируйте пункты по важности:
• Не задавать заранее диапазона для своих требований.	-Высокая – имеет решающее значение – в случае отказа, переговоры прекращаются;
	-Средняя – важно, но не имеет решающего значения;
	-Низкая – желательно, но не обязательно.
	• Определять свои точки Входа и Выхода;
	• Точка входа должна быть реалистичной
	• Точка выхода должна соответствовать минимально приемлемым для Вас условиям
	• Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным

Задание *Подготовьте презентацию по одной из предложенных тем:*

1. Современные методы ведения деловых переговоров
2. Виды аргументов в переговорном процессе
3. Процесс ведения деловых переговоров
4. Стратегии ведения переговоров и их характеристика
5. Анализ переговорного процесса
6. Технологии медиации и фасилитации в переговорном процессе.
7. Манипулятивные приемы ведения переговоров и способы противодействия

Задание. *Дайте характеристику механизмам поиска решений в переговорном процессе.*

Задание. *Из предложенного списка выберите верные ответы, указав, что следует и что не следует делать на стадии подготовки к переговорам*

- Определять заранее желаемый результат переговоров
- Определять пункты, по которым будут вестись переговоры
- Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту
- Ранжируйте пункты по важности;
- Определять свои точки Входа и Выхода;
- Точка входа должна быть реалистичной
- Точка выхода должна соответствовать минимально приемлемым для Вас условиям
- Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным
- Предлагать что-либо без собственных условий или просто спорить;
- «Спрашивать разрешения» используя вопрос «Если я сделаю..., Вы сделаете...?»;
- Забыть заготовить условия заранее;
- Разделять свои предложения и условия длительными объяснениями;
- Соглашаться по всем пунктам сразу;
- Не связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите;
- Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат»;
- Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода;
- Не расставлять свои приоритеты;
- Не задавать заранее диапазона для своих требований.
- Жаловаться, а не предлагать;
- Использовать неуверенный язык (Наверное..., Может быть...);
- Делать предложения без условий;
- Договориться с представителями Вашей стороны о Ваших предложениях до встречи с другой стороной;
- Начинать с нереалистических предложений или условий;
- Сглаживать предложение путем многословия;
- Проявлять чрезмерную эмпатию и недооценивать другую сторону;
- Стараться выиграть по каждому пункту;
- Атаковать и обвинять кого-либо по поводу проблемы;
- Использовать сарказм и другие формы неуважения;
- Наносить личные оскорбления;
- Приписывать скрытые мотивы другим людям;
- Не слушать другую сторону;
- Использовать провокации;
- Игнорировать Сигналы (что это такое – смотрите далее) другой стороны;
- Уступать в ответ на непреклонность;
- Не исследовать внутренний смысл Сигнала другой стороны;

- Не реагировать на Сигнал положительно;
- Задавать закрытые вопросы;
- Спорить, только для того, чтобы «победить»;
- Не подводить итогов;
- Делать «из мухи слона».
- Помогите другой стороне уменьшить напряжение;
- Помните, что Ваша единственная задача на стадии дебатов - определить, что хочет другая сторона и информировать их о том, что Вы хотите;
- Установите контакт;
- Покажите и заслужите уважение;
- Следуйте культурально установленным нормам приветствия и неделового общения;
- Установите повестку дня для организации данной встречи;
- Раскройте пункты того, что Вы хотите, но не диапазон, приемлемый для Вашей стороны;
- Избегайте угроз;
- Слушайте – спрашивайте - слушайте;
- Используйте открытые вопросы;
- Резюмируйте быстро и позитивно;
- Устанавливайте равновесие между твердостью и гибкостью;
- Ведите переговоры по поводу предложений, а не по поводу принципов, мнений и аргументов;
- Сигнализируйте о своем желании договориться;
- Слушайте больше – говорите меньше;
- Вознаграждайте Сигналы, а не непримиримость.
- Помните о правиле: «Переговоры не закончены, пока не достигнуто соглашение по всем пунктам»;
- Решать, что Вы хотите за каждое свое предложение;
- Не давать что-то за ничего;
- Помните: «если Вы..., тогда я ...»;
- Связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Прерывать предложение.
- Быть реалистичными;
- Адресовать предложения мотивам другой стороны;
- Двигаться маленькими шагами;
- Ожидать ответной реакции;
- Исследовать сильный язык, напр. ‘Нам нужны’, ‘Мы должны иметь’, ‘Нам необходимо’;
- Будьте твердыми в общих вопросах ‘Мы должны получить компенсацию’;
- Будьте гибки в конкретике, напр. ‘Мы предлагаем 10 000 руб. в качестве компенсации’.

Задание 3. *Определив особенности построения коммуникаций в переговорном процессе, заполните табл. 4:*

Типы вопросов

ВОПРОСЫ		
Тип	Ситуация	Пример
Открытые. Начинаются со слов «ЧТО», «КАК», «ГДЕ», «ПОЧЕМУ», «КОГДА»		

Закрытые. Подразумевают единственный ответ; «ДА» или «НЕТ».		
Альтернативные. Предполагается несколько вариантов ответа на выбор		
Блокирующие. Уточняют, конкретизируют		
Риторические. Не требуют ответа		

Задание. Решите ситуацию предстоящих переговоров

Вы - молодой специалист. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей.

Представляя в этой ситуации интересы каждой из сторон участников переговоров, сформулируйте письменно перечень некоторых вопросов, которые позволят Вам спланировать предстоящий переговорный процесс, например:

- Чего я хочу добиться?
- Каковы условия предстоящих переговоров?
- Чему партнер по переговорам придает особенное значение?
- Какое мне необходимо информационное обеспечение? и т. д.

Задание. Определите особенности техники и приемов активного слушания в переговорном процессе

Задание. Из предложенного списка выберите верные ответы, указав, что следует и что не следует делать на стадии дебатов в переговорном процессе

- Определять заранее желаемый результат переговоров
- Определять пункты, по которым будут вестись переговоры
- Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту
- Ранжируйте пункты по важности;
- Определять свои точки Входа и Выхода;
- Точка входа должна быть реалистичной
- Точка выхода должна соответствовать минимально приемлемым для Вас условиям
- Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным
- Предлагать что-либо без собственных условий или просто спорить;
- «Спрашивать разрешения» используя вопрос «Если я сделаю..., Вы сделаете...?»;
- Забыть заготовить условия заранее;
- Разделять свои предложения и условия длительными объяснениями;
- Соглашаться по всем пунктам сразу;
- Не связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите;
- Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат»;
- Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода;
- Не расставлять свои приоритеты;
- Не задавать заранее диапазона для своих требований.
- Жаловаться, а не предлагать;

- Использовать неуверенный язык (Наверное..., Может быть...);
- Делать предложения без условий;
- Договориться с представителями Вашей стороны о Ваших предложениях до встречи с другой стороной;
- Начинать с нереалистических предложений или условий;
- Сглаживать предложение путем многословия;
- Проявлять чрезмерную эмпатию и недооценивать другую сторону;
- Стараться выиграть по каждому пункту;
- Атаковать и обвинять кого-либо по поводу проблемы;
- Использовать сарказм и другие формы неуважения;
- Наносить личные оскорбления;
- Приписывать скрытые мотивы другим людям;
- Не слушать другую сторону;
- Использовать провокации;
- Игнорировать Сигналы (что это такое – смотрите далее) другой стороны;
- Уступать в ответ на непреклонность;
- Не исследовать внутренний смысл Сигнала другой стороны;
- Не реагировать на Сигнал положительно;
- Задавать закрытые вопросы;
- Спорить, только для того, чтобы «победить»;
- Не подводить итогов;
- Делать «из мухи слона».
- Помогите другой стороне уменьшить напряжение;
- Помните, что Ваша единственная задача на стадии дебатов - определить, что хочет другая сторона и информировать их о том, что Вы хотите;
- Установите контакт;
- Покажите и заслужите уважение;
- Следуйте культурально установленным нормам приветствия и делового общения;
- Установите повестку дня для организации данной встречи;
- Раскройте пункты того, что Вы хотите, но не диапазон, приемлемый для Вашей стороны;
- Избегайте угроз;
- Слушайте – спрашивайте - слушайте;
- Используйте открытые вопросы;
- Резюмируйте быстро и позитивно;
- Устанавливайте равновесие между твердостью и гибкостью;
- Ведите переговоры по поводу предложений, а не по поводу принципов, мнений и аргументов;
- Сигнализируйте о своем желании договориться;
- Слушайте больше – говорите меньше;
- Вознаграждайте Сигналы, а не непримиримость.
- Помните о правиле: «Переговоры не закончены, пока не достигнуто соглашение по всем пунктам»;
- Решать, что Вы хотите за каждое свое предложение;
- Не давать что-то за ничего;
- Помните: «если Вы..., тогда я ...»;
- Связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Прерывать предложение.
- Быть реалистичными;
- Адресовать предложения мотивам другой стороны;

- Двигаться маленькими шагами;
- Ожидать ответной реакции;
- Исследовать сильный язык, напр. ‘Нам нужны’, ‘Мы должны иметь’, ‘Нам необходимо’;
- Будьте твердыми в общих вопросах ‘Мы должны получить компенсацию’;
- Будьте гибки в конкретике, напр. ‘Мы предлагаем 10 000 руб. в качестве компенсации’.

Задание. *Определив коммуникативные особенности в переговорном процессе, заполните табл. 5:*

Приемы эффективных переговоров с клиентом	Способы и формулировки - ваши варианты
Стимулировать его рассказать об интересах.	
Уточнить приоритеты в его интересах.	
Определить личные потребности, лежащие в основе интересов.	
Подтвердить важность его интересов.	
Признать значимость его потребностей.	
Сообщить о взаимосвязи его интересов и Ваших предложений.	
Показать, как Ваши предложения работают на его интересы.	
Описать ситуацию, когда его интересы будут реализованы.	
Запросить мнение Клиента.	

Задание. *Укажите специфику психологических уловок и противодействия им в ходе переговоров*

Задание. *Из предложенного списка выберите верные ответы, указав, что следует и что не следует делать на стадии предложений в переговорном процессе*

- Определять заранее желаемый результат переговоров
- Определять пункты, по которым будут вестись переговоры
- Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту
- Ранжируйте пункты по важности:
- Определять свои точки Входа и Выхода;
- Точка входа должна быть реалистичной
- Точка выхода должна соответствовать минимально приемлемым для Вас условиям
- Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным
- Предлагать что-либо без собственных условий или просто спорить;
- «Спрашивать разрешения» используя вопрос «Если я сделаю..., Вы сделаете...?»;
- Забыть заготовить условия заранее;
- Разделять свои предложения и условия длительными объяснениями;
- Соглашаться по всем пунктам сразу;
- Не связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.

- Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите;
- Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат»;
- Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода;
- Не расставлять свои приоритеты;
- Не задавать заранее диапазона для своих требований.
- Жаловаться, а не предлагать;
- Использовать неуверенный язык (Наверное..., Может быть...);
- Делать предложения без условий;
- Договориться с представителями Вашей стороны о Ваших предложениях до встречи с другой стороной;
- Начинать с нереалистических предложений или условий;
- Сглаживать предложение путем многословия;
- Проявлять чрезмерную эмпатию и недооценивать другую сторону;
- Стараться выиграть по каждому пункту;
- Атаковать и обвинять кого-либо по поводу проблемы;
- Использовать сарказм и другие формы неуважения;
- Наносить личные оскорбления;
- Приписывать скрытые мотивы другим людям;
- Не слушать другую сторону;
- Использовать провокации;
- Игнорировать Сигналы (что это такое – смотрите далее) другой стороны;
- Уступать в ответ на непреклонность;
- Не исследовать внутренний смысл Сигнала другой стороны;
- Не реагировать на Сигнал положительно;
- Задавать закрытые вопросы;
- Спорить, только для того, чтобы «победить»;
- Не подводить итогов;
- Делать «из мухи слона».
- Помогите другой стороне уменьшить напряжение;
- Помните, что Ваша единственная задача на стадии дебатов - определить, что хочет другая сторона и информировать их о том, что Вы хотите;
- Установите контакт;
- Покажите и заслужите уважение;
- Следуйте культурно установленным нормам приветствия и неделового общения;
- Установите повестку дня для организации данной встречи;
- Раскройте пункты того, что Вы хотите, но не диапазон, приемлемый для Вашей стороны;
- Избегайте угроз;
- Слушайте – спрашивайте - слушайте;
- Используйте открытые вопросы;
- Резюмируйте быстро и позитивно;
- Устанавливайте равновесие между твердостью и гибкостью;
- Ведите переговоры по поводу предложений, а не по поводу принципов, мнений и аргументов;
- Сигнализируйте о своем желании договориться;
- Слушайте больше – говорите меньше;
- Вознаграждайте Сигналы, а не непримиримость.
- Помните о правиле: «Переговоры не закончены, пока не достигнуто соглашение по всем пунктам»;
- Решать, что Вы хотите за каждое свое предложение;
- Не давать что-то за ничего;

- Помнить: «если Вы..., тогда я ...»;
- Связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Прерывать предложение.
- Быть реалистичными;
- Адресовать предложения мотивам другой стороны;
- Двигаться маленькими шагами;
- Ожидать ответной реакции;
- Исследовать сильный язык, напр. ‘Нам нужны’, ‘Мы должны иметь’, ‘Нам необходимо’;
- Будьте твердыми в общих вопросах ‘Мы должны получить компенсацию’;
- Будьте гибки в конкретике, напр. ‘Мы предлагаем 10 000 руб. в качестве компенсации.’

Задание. *Определив особенности алгоритма холодного звонка как элемента коммуникаций и его значение для последующего переговорного процесса, заполните табл. 6:*

Основные части холодного телефонного звонка	Описание деятельности с использованием ключевых приемов
Приветствие собеседника, представления, выражения признательности за уделенное время.	
Повод для звонка: фразы, побуждающие интерес к разговору и устанавливающие партнерские отношения	
Вопросы для уточнения потребностей	
Аргументы выгоды для клиентов и преодоление возражений	
Договоренность	

Задание. *Определите критерии оценки успешности переговоров*

Задание. *Из предложенного списка выберите верные ответы, указав, что следует и что не следует делать в стадии торга и заключения сделки*

- Определять заранее желаемый результат переговоров
- Определять пункты, по которым будут вестись переговоры
- Определять, что бы Вы хотели по каждому пункту
- Ранжируйте пункты по важности:
- Определять свои точки Входа и Выхода;
- Точка входа должна быть реалистичной
- Точка выхода должна соответствовать минимально приемлемым для Вас условиям
- Быть готовым изменить свою позицию, если Вы сочтете это разумным
- Предлагать что-либо без собственных условий или просто спорить;
- «Спрашивать разрешения» используя вопрос «Если я сделаю..., Вы сделаете...?»;
- Забыть заготовить условия заранее;
- Разделять свои предложения и условия длительными объяснениями;
- Соглашаться по всем пунктам сразу;
- Не связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Не выделять время на обдумывание, чего Вы хотите;
- Путать собственную подготовку и принцип «Посмотрим, что они предложат»;
- Нереалистично оценивать свои точки Входа и Выхода;
- Не расставлять свои приоритеты;

- Не задавать заранее диапазона для своих требований.
- Жаловаться, а не предлагать;
- Использовать неуверенный язык (Наверное..., Может быть...);
- Делать предложения без условий;
- Договориться с представителями Вашей стороны о Ваших предложениях до встречи с другой стороной;
- Начинать с нереалистических предложений или условий;
- Сглаживать предложение путем многословия;
- Проявлять чрезмерную эмпатию и недооценивать другую сторону;
- Стараться выиграть по каждому пункту;
- Атаковать и обвинять кого-либо по поводу проблемы;
- Использовать сарказм и другие формы неуважения;
- Наносить личные оскорбления;
- Приписывать скрытые мотивы другим людям;
- Не слушать другую сторону;
- Использовать провокации;
- Игнорировать Сигналы (что это такое – смотрите далее) другой стороны;
- Уступать в ответ на непреклонность;
- Не исследовать внутренний смысл Сигнала другой стороны;
- Не реагировать на Сигнал положительно;
- Задавать закрытые вопросы;
- Спорить, только для того, чтобы «победить»;
- Не подводить итогов;
- Делать «из мухи слона».
- Помогите другой стороне уменьшить напряжение;
- Помните, что Ваша единственная задача на стадии дебатов - определить, что хочет другая сторона и информировать их о том, что Вы хотите;
- Установите контакт;
- Покажите и заслужите уважение;
- Следуйте культурально установленным нормам приветствия и неделового общения;
- Установите повестку дня для организации данной встречи;
- Раскройте пункты того, что Вы хотите, но не диапазон, приемлемый для Вашей стороны;
- Избегайте угроз;
- Слушайте – спрашивайте - слушайте;
- Используйте открытые вопросы;
- Резюмируйте быстро и позитивно;
- Устанавливайте равновесие между твердостью и гибкостью;
- Ведите переговоры по поводу предложений, а не по поводу принципов, мнений и аргументов;
- Сигнализируйте о своем желании договориться;
- Слушайте больше – говорите меньше;
- Вознаграждайте Сигналы, а не непримиримость.
- Помните о правиле: «Переговоры не закончены, пока не достигнуто соглашение по всем пунктам»;
- Решать, что Вы хотите за каждое свое предложение;
- Не давать что-то за ничего;
- Помните: «если Вы..., тогда я ...»;
- Связывать соглашение по одному пункту с соглашением по другому.
- Прерывать предложение.

- Быть реалистичными;
- Адресовать предложения мотивам другой стороны;
- Двигаться маленькими шагами;
- Ожидать ответной реакции;
- Исследовать сильный язык, напр. ‘Нам нужны’, ‘Мы должны иметь’, ‘Нам необходимо’;
- Будьте твердыми в общих вопросах ‘Мы должны получить компенсацию’;
- Будьте гибки в конкретике, напр. ‘Мы предлагаем 10 000 руб. в качестве компенсации’.

Задание. Определите особенности алгоритма ведения переговоров, заполнив табл. 7:

<i>Этапы</i>	<i>Задачи</i>	<i>Необходимые навыки</i>
Подготовительный		
Установление контакта и взаимная ориентация в проблеме		
Поиск решения		
Заключение соглашения		
Выполнение договоренностей		
Пострефлексия		

Тематика для формирования кейсов по отработке приемов переговоров

Вариант 1 (Приемы наступления)

1. Авторитетность заявления
2. Аналогичный случай
3. Блокировка мышления
4. Союз с оппонентом
5. Использование позиции противника
6. Доверие
7. Ориентир на порядочность
8. Новизна идеи
9. Ориентир на соревнование
10. Выбор без выбора
11. Возврат в дискуссию
12. Пакет
13. Ориентир на роль в переговорном процессе
14. Моя картина мира
15. Высмеивание позиции
16. Высокая позиция
17. Гипербола
18. Вольная интерпретация
19. Иной контекст
20. Закрытая дверь

Вариант 2 (Приемы защиты)

1. Здравый смысл
2. Без комментариев

3. Бифуркация
4. Бумеранг
5. Выжидание
6. Психологическое айкидо
7. Двойное толкование
8. Извинение
9. Компромисс
10. Контраргументация
11. Конструктивная критика
12. Союз с оппонентом
13. Жертва фигурой
14. Понижение градуса
15. Перелицовка аргументации
16. Шлагбаум
17. Пустой город
18. Прежний опыт
19. Стратегия и тактика
20. Уход

Тематика для подготовки электронных презентаций

1. Переговоры как путь к разрешению конфликтов.
2. Факторы переговорного процесса.
3. Этапы и приемы переговорного процесса.
4. Психологические приемы ведения переговоров. Приемы эффективной коммуникации
5. PR-технологии в переговорном процессе
6. Этнокультурные особенности и их роль в переговорном процессе.
7. Механизмы перехода к принципиальным переговорам
8. Переговоры по телефону: особенности подготовки и проведения.
9. Манипулятивные приемы ведения переговоров и способы противодействия.
10. Гендерные стереотипы и переговоры.
11. Самопрезентация в переговорах
12. Фактор влияния в переговорном процессе
13. Фактор времени. Понятие крайнего срока
14. Нормативные факторы переговорного процесса
15. Фактор информации. Сбор необходимой информации при подготовке и проведении переговоров
16. Ситуативные факторы переговорного процесса
17. Личный стиль в ведении переговоров
18. Переговоры с помощью посредника. Медиация в переговорах
19. Анализ трудностей в переговорном процессе и способы их преодоления
20. Протокольные аспекты ведения переговоров

Тематика рефератов

1. Значение переговоров для развития социальной системы позднего средневековья
2. Роль переговорного процесса для социальных отношений эпохи нового времени
3. Переговорный процесс в XX столетии
4. Основные направления современных исследований переговорного процесса.
Психологическое давление и его роль в переговорном процессе

5. Обсуждение и аргументация в переговорах
6. Согласование интересов для примирения позиций
7. Роль вербальной коммуникации в переговорах
8. Активное слушание в переговорном процессе
9. Диагностика типов восприятия
10. Психология успеха в подготовке к переговорам
11. Управление собственными ресурсами при подготовке переговоров
12. Методы и средства визуального представления информации
13. Управление спором и методы аргументации
14. Технология влияния на потребности
15. Приемы реагирования на сложные ситуации в ходе переговоров
16. Особенности переговоров, ориентированных на продвижение инноваций
17. Презентация и торг как основные части переговорного процесса
18. Стратегии переговорного процесса
19. Анализ результатов переговоров
20. Приемы наступления в переговорном процессе
21. Приемы для защиты в ходе переговорного процесса