

Лекция 3

# Переговоры

# Литература

- Г. Кеннеди Переговоры. Полный курс
- Р.Фишер, У. Юри Б. Паттон Переговоры по-гарвардски
- Е.Л. Доценко Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита

# Переговоры – это...

... процесс поиска условий для получения того, что нужно нам, у того, кто чего-то хочет от нас. Обязательное условие – право отклонить предложение.

Цель переговоров – принятие решения .

# Типы переговорного поведения

Раздел 1.

# Поведение с нулевым результатом (некооперативное, деструктивное)

- Цель переговоров - максимизация собственного выигрыша за счет другого. Партнер в этом случае в ответ прибегает к такому же способу поведения. В таком случае получение выгоды возможно только за счет оппонента. Чем больше выгода такого переговорщика, тем меньше ваша. Такие переговорщики манипулируют, демонстрируют силу и т.п.

# Кооперативное поведение (поведение с ненулевым результатом)

- Если участник видит смысл переговоров в максимизации общего выигрыша, и это совпадает со взглядами другого переговорщика.
- Если принимаются условия другой сделки вместо той, которая не устраивает одного или обоих, то она должна нести дополнительную ценность для каждой стороны, если нет, или одна из сторон оказывается в более затруднительном положении, чем в случае отказа от переговоров, то проигрывающая сторона может наложить вето.

# Поэтапная структура переговоров (по Г. Кеннеди)

- Подготовка.
- Обсуждение или спор.
- Сигналы и знаки.
- **Внесение предложений.**
- Формирование пакета вопросов.
- **Торг.**
- Завершение торга.
- Соглашение.

# Подготовка к переговорам

Раздел 2.



# Перед переговорами нужно задать себе следующие вопросы:

- Какова суть проблемы, которую мы хотим решить в процессе переговоров?
- Какая информация необходима для того, чтобы сформировать свою точку зрения на проблему?
- Какова на сегодняшний день наша позиция в связи с этой проблемой и позиция другой стороны?
- Что произойдет, если мы решим эту проблему? А если не решим? А что не произойдет?
- Что поможет повернуть ситуацию в мою сторону?

# Определение приоритетов

- Продвижение по вопросам, не приоритетным для вас можно обменять на благоприятные изменения в отношении вопроса особой важности (он важен только для вас). Вопросы с высоким уровнем приоритетности являются слабыми местами, потому что для их решения приходится жертвовать другими вопросами.

# Личностные стили переговорщиков

Раздел 3.

# Факторы влияния личности на процесс переговоров

- Межличностная ориентация (степень сформированности социальных умений)  
Высокий – чуткая реакция на изменение поведения  
Низкий – не способен реагировать
- Мотивационная ориентация – к чему склонен – к сотрудничеству или к конкуренции

# Стили поведения



# Конструктивное поведение

Раздел 4.

---

# Наиболее эффективные переговорщики

- Изучают информацию о предмете переговоров.
- Обсуждают детали, а также любые положения, вызывающие беспокойство/сомнения.
- Применяют техники активного слушания.
- Проверяют, правильно ли их поняли.
- Подводят итоги.

# Особенности конструктивного речевого взаимодействия

1. В ходе речевого взаимодействия происходит:
  - смена, передача, удержание и требование коммуникативной роли
2. Каждый из присутствующих может получить слово наравне со всеми. Никто не должен выступать слишком долго.



# Особенности конструктивного речевого взаимодействия

## Участники взаимодействия

- излагают свою точку зрения, повестку дня
- задают друг другу вопросы, пытаются достичь взаимопонимания;
- подтверждают/опровергают предложенную точку зрения, вносят предложения;
- выявляют пожелания;
- реагируют на сигналы другой стороны в позитивной манере;
- подводят итоги

# Уступка/передача коммуникативной роли

- Высказывание закончено – можно вступить в разговор
- Пауза, замедление темпа
- Невербальные сигналы (сесть, откинуться на спинку стула)
- Вступать можно в месте естественного прерывания речи, в конце грамматического предложения

## **Если Вы не хотите уступать коммуникативную роль:**

- Перечислить вопросы, которые хотите затронуть
- Отклонить возможные возражения («Я не закончил»)
- Говорить быстро, без пауз
- Игнорировать попытки вставить слово

# Вопросы

- Для привлечения внимания
- Для получения информации
- Для предоставления информации (Вы знаете, что могли бы...?)
- Для побуждения к размышлению или действию (Что вы можете предложить?)
- Ситуационные (описание)
- Проблемные (Вас устраивает? В чем вы видите недостатки? Бывают ли у вас проблемы?)
- Детализирующие
- Направляющие (Насколько для вас важно...?)
- Завершение

# Уступка/передача коммуникативной роли

- Высказывание закончено – можно вступить в разговор
- Пауза, замедление темпа
- Невербальные сигналы (сесть, откинуться на спинку стула)
- Вступать можно в месте естественного прерывания речи, в конце грамматического предложения

## **Если Вы не хотите уступать коммуникативную роль:**

- Перечислить вопросы, которые хотите затронуть
- Отклонить возможные возражения («Я не закончил»)
- Говорить быстро, без пауз
- Игнорировать попытки вставить слово

# Техника правильного слушания.

## Цели правильного слушания.

- Кто ваш собеседник? Кем себя считает?  
(слова, которые он выделяет, жесты, мимика, интонации)
- Что для него ценно?
- Чего он хочет? Его явные и скрытые интересы?

# Правильная аргументация



# Деструктивное поведение

Раздел 5.

---

# Проявление деструктивного поведения

- Раздражение/агрессия
- Перебивание
- Угрозы
- Манипулирование



# Манипулирование - это

- Скрытое психологическое воздействие
- Отношение манипулятора к другому как к средству достижения целей
- Стремление получить односторонний выигрыш

# Манипулятивные уловки

## ■ доминирование

Позволяет задать тон и темп. Предполагает конфликтный стиль поведения. Используется при отстаивании крайней позиции, демонстрации нежелания идти на компромисс, оставлении незначительного пространства для маневра, принуждении к ранним уступкам. Применяется на этапе обсуждения. □

# Манипулятивные уловки (продолжение)

## ■ формирование

Для изменения восприятия того, что возможно и ожидания того, что вероятно.

## ■ завершение

Оказание давления, чтобы вы приняли текущее положение.

! Для того чтобы обезвредить манипулятивный прием, его нужно идентифицировать.

# Технологии манипуляции

- Искажение информации (утаивание, способ подачи)
- Создание ситуации с таким соотношением ролей, которая больше устраивает манипулятора
- Установление контакта

# Кто наиболее подвержен манипуляции?

- Люди с низкой самооценкой, неуверенные в себе, робкие, стеснительные
- Доверчивые
- Тревожные
- Эмоциональные и впечатлительные
- Те, у кого плохо развито логическое мышление, отсутствует критичность восприятия
- Инфантильные
- Слабые волевые процессы

# Подверженность манипуляции зависит от

- Психофизического состояния (стресс, утомление, эмоциональное возбуждение)
- Компетентность в теме
- Значимость вопроса
- Дефицит времени

# Распространенные манипулятивные уловки

- Обстановка. Все говорит о том, что вы попали в очень важное государственное ведомство.
- Предварительные условия. Является ли это уловкой, зависит от контекста.
- Объявление некоторых вопросов не подлежащими обсуждению.
- Изменение повестки дня, ее содержания, обсуждения вопросов.
- Давление
- Ложные крайние сроки
- «Прибеднение»
- Свершившийся факт
- «Хороший – плохой»
- Правило трех «да».

# 5 факторов манипуляции

- Время
- Пространство переговоров
- Воздействие на личные комплексы, эмоции
- Социальный фактор
- Компромат



# Уловки ложной аргументации

- Проверять доводы оппонента
- «Скользкий путь»
- Связь между процессами указывает на связь между причинами
- Переход на личности
- Провокационный вопрос
- Популярность
- Апелляция к авторитету, природе
- Истина для части = истине для целого

# Уловки ложной аргументации (продолжение)

- Случай из жизни
- Аппелляция к эмоциям
- А сам-то...
- Подтасовка фактов для оправдания события/техасский снайпер
- Аргумент к невероятности
- Оценка с опорой на происхождение/источник

# Уловки ложной аргументации (продолжение)

- Апелляция к традиции
- Утверждать, что идея, отвергаемая некоторым сообществом верна
- Анонимный авторитет
- Изменять требования к критериям доказательства, как только они не выполнены
- Источник
- Сверхобобщение
- После = вследствие

# Чтобы нейтрализовать манипуляцию, нужно

- ✓ не торопиться
- ✓ задавать вопросы
- ✓ собирать факты
- ✓ сначала проводить диагностику, затем принимать решение
- ✓ использовать помощь экспертов
- ✓ контролировать эмоции

«ДОЧЕНЬКА»

**Видеокейс**

# Вопросы к кейсу

1. Кем себя видит девушка?
2. Что для нее ценно?
3. Чего она хочет?
4. Кем себя считает Георгий Георгиевич?
5. Что для него ценно?
6. Чего он хочет?
7. Какие приемы манипуляции вы увидели?
8. Как можно было нейтрализовать манипуляцию? На каких темах?