

Министерство образования Республики Беларусь
Белорусский государственный университет
Юридический факультет
Кафедра хозяйственного права

СОГЛАСОВАНО

Заведующий кафедрой

_____ Бондаренко Н.Л.

«20» июня 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Декан факультета

_____ Шидловский А.В.

«31» октября 2022 г.

СОГЛАСОВАНО

Председатель

Учебно-методической

комиссии факультета

_____ Побережная О.Е.

«22» июня 2022 г.

Коммуникативные техники в практике ведения переговоров

Электронный учебно-методический комплекс
для специальности:

1-24 80 01 «Юриспруденция»

Регистрационный № 2.4.2-20/295

Автор:

Гурьева Е.А., кандидат юридических наук

Рассмотрено и утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
02.09.2022 г., протокол № 1.

Минск 2022

УДК 347.918(075.8)

Г 958

Утверждено на заседании Научно-методического совета БГУ
Протокол № 1 от 02.09.2022 г.

Решение о депонировании вынес:
Совет юридического факультета
Протокол № 2 от 31.10.2022 г.

Автор:

Гурьева Елена Александровна, кандидат юридических наук, доцент кафедры хозяйственного права юридического факультета Белорусского государственного университета.

Рецензенты:

кафедра международного экономического права Белорусского государственного экономического университета (заведующий кафедрой Телятицкая Т. В., кандидат юридических наук, доцент);

Халецкая Т.М., кандидат юридических наук, доцент кафедры гражданского и хозяйственного права Академии управления при Президенте Республики Беларусь.

Гурьева, Е. А. Коммуникативные техники в практике ведения переговоров : электронный учебно-методический комплекс для специальности: 1-24 80 01 «Юриспруденция» / Е. А. Гурьева ; БГУ, Юридический фак., Каф. хозяйственного права. – Минск : БГУ, 2022. – 109 с. : табл. – Библиогр.: с. 103–109.

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) по учебной дисциплине «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» предназначен для магистрантов специальности 1-24 80 01 «Юриспруденция». ЭУМК включает конспект лекций по вопросам учебной дисциплины, планы семинарских занятий, темы рефератов, примерный перечень вопросов к экзамену, а также список литературы.

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА..... | 7 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ..... | 9 |
| 1.1. Понятие коммуникации. Теории и модели коммуникации..... | 9 |
| 1.1.1. Понятие коммуникации. Коммуникация как наука. | 9 |
| 1.1.2. Виды теорий коммуникации. Модели коммуникации (общая характеристика): линейная (классическая), социально–психологическая (интеракционистская), шумовая, факторная, циркулярная (замкнутая), текстовая | 10 |
| 1.2. Общая характеристика видов коммуникации | 17 |
| 1.2.1. Виды коммуникации по средствам ее осуществления: вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, коммуникация с помощью знаков, коммуникация с помощью жестов, коммуникация с помощью символов, коммуникация с помощью других паралингвистических средств (мимика, позы и др.) | 17 |
| 1.2.2. Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними: межличностная коммуникация, межгрупповая коммуникация, публичная коммуникация, массовая коммуникация..... | 22 |
| 1.3. Переговоры: понятие, виды, функции, стадии..... | 25 |
| 1.3.1. Понятие переговоров. Позиционные и рациональные (принципиальные) переговоры. Сепаратные переговоры | 25 |
| 1.3.2. Основные формы позиционных переговоров (мягкая, жесткая) ... | 27 |
| 1.3.3. Стадии переговоров (общая характеристика): подготовительная, переговорный процесс, завершение переговоров и анализ их результатов | 27 |
| 1.4. Манипуляции при проведении переговоров. Механизмы противодействия манипуляциям..... | 32 |
| 1.4.1. Типы манипуляций при проведении переговорного процесса | 32 |
| 1.4.2. Давление на собеседника | 32 |
| 1.4.3. Манипуляция доверием, с усыплением бдительности | 32 |
| 1.4.4. Информационное давления путем неполной/избыточной или неструктурированной информации или некорректной аргументации.... | 33 |
| 1.4.5. Привлечение третьих лиц для манипуляций (эксперты, специалисты и т.д.). Манипуляции с использованием внешних обстоятельств. | 33 |
| 1.4.6. Противодействие манипуляциям: универсальная модель поведения | 34 |
| 1.5. Эффективность переговоров. Типичные ошибки участников переговоров | 36 |
| 1.5.1. Общая модель эффективных переговоров. Характеристика этапов переговорного процесса: установление контакта, предъявление начальных позиций и выяснение интересов, формирование общего коммуникативного пространства, выход в позицию сотрудничества, разрешение противоречий, принятие общего решения | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.2. Характеристика типичных ошибок переговоров: иррациональная эскалация, постановка на «якорь», референтное поведение, использование преимущественно легкодоступной информации, чрезмерная уверенность | 39 |
| 1.6. Коммуникация в деятельности лидера | 42 |
| 1.6.1. Коммуникативно–речевые навыки и умения лидера | 42 |
| 1.6.2. Участие лидера в переговорах, манипулятивные техники | 44 |
| 1.6.3. Роль лидера в разрешении конфликтов | 47 |
| 1.7. Невербальные средства коммуникации | 49 |
| 1.7.1. Типы невербальных средств коммуникации | 49 |
| 1.7.2. Использование и оценка невербальных средств общения. Анализ и использование результатов оценки невербальных средств общения | 49 |
| 1.8. Коммуникативные техники | 52 |
| 1.8.1. Задачи коммуникативных техник. Роль коммуникативных техник в проведении переговорного процесса. Анализ собеседника и выбор тактики переговорного процесса с использованием коммуникативных приемов. Основные виды коммуникативных техник и приемов, применяемых в управлении переговорным процессом (общая характеристика) | 52 |
| 1.9. Коммуникативные техники активного слушания | 55 |
| 1.9.1. Управление переговорами с использованием коммуникативных техник: «Поддакивание», «Эхо». Общая характеристика приемов управления общением: «Оценка», «Побуждение» и «Парафраз». Использование приема «Парафраз» для противодействия давлению в переговорном процессе | 55 |
| 1.10. Коммуникативные техники постановки вопросов и расположения к себе собеседника | 58 |
| 1.10.1. Задачи коммуникативной техники «как мне это может помочь?» и ее использование в снижении давления на участников переговоров. Коммуникативная техника «конкретный комплимент», содержание и задачи | 58 |
| 1.10.2. Коммуникативная техника «малый разговор» как эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем | 59 |
| 1.10.3. Повышение эффективности переговоров и иных коммуникативных ситуаций с помощью техники «рамка воспроизведения» | 60 |
| 1.11. Коммуникативные техники регуляции эмоционального напряжения | 61 |
| 1.11.1. Техники повышения эмоционального напряжения (общая характеристика): «Перебивание», «Игнорирование эмоционального состояния – своего партнера», «Подчеркивание различий между собой и партнером», «Приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего», «Поиск виновных и обвинение партнера» и др. | 61 |
| 1.11.2. Техники снятия эмоционального напряжения (общая характеристика): «Предоставление возможности выговориться», «Вербализация эмоционального состояния – своего и партнера», | |

| | |
|--|-----------|
| «Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство целей)», «Проявление интереса к проблеме партнера», «Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах» и др. | 62 |
| 1.12. Оценка невербального поведения в ходе медиации | 66 |
| 1.12.1. Жестикуляция, виды жестов и их интерпретация. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов. Контроль и направление хода переговорного процесса путем анализа невербального поведения..... | 66 |
| 1.12.2. Речевые паузы. | 71 |
| 1.13. Применение коммуникативных техник при проведении медиации | 73 |
| 1.13.1. Коммуникативные техники как эффективный инструмент проведения медиации | 73 |
| 1.13.2. Виды коммуникативных техник, применяемых в ходе примирения сторон. Коммуникативные техники характерные для процесса медиации и их виды (общая характеристика). Построение эффективной модели медиации посредством применения коммуникативных техник на различных стадиях переговорного процесса..... | 74 |
| 1.14. Анализ невербального поведения оппонента в ходе судебного разбирательства | 76 |
| 1.14.1. Речевые паузы в выступлениях оппонента, их анализ. Воздействие на оппонента путем давления..... | 76 |
| 1.14.2. Воздействие на оппонента путем давления | 77 |
| 1.15. Коммуникативные упражнения | 80 |
| 1.15.1. Роль коммуникативных упражнений в отработке навыков сглаживания конфликтов, развитии убедительной речи | 80 |
| 1.15.2. Развитие интуиции в общении | 80 |
| 1.15.3. Формирование установки на взаимопонимание..... | 83 |
| 1.15.4. Развитие навыков первичного контакта | 85 |
| 2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ | 89 |
| 2.1. Понятие коммуникации. Теории и модели коммуникации..... | 89 |
| 2.2. Общая характеристика видов коммуникации | 89 |
| 2.3. Переговоры: понятие, виды, функции, стадии | 89 |
| 2.4. Манипуляции при проведении переговоров. Механизмы противодействия манипуляциям | 89 |
| 2.5. Эффективность переговоров. Типичные ошибки участников переговоров..... | 90 |
| 2.6. Коммуникация в деятельности лидера | 90 |
| 2.6.2. Участие лидера в переговорах, манипулятивные техники..... | 90 |
| 2.7. Невербальные средства коммуникации..... | 90 |
| 2.8. Коммуникативные техники..... | 90 |
| 2.9. Коммуникативные техники активного слушания | 90 |
| 2.10. Коммуникативные техники постановки вопросов и расположения к себе собеседника | 91 |
| 2.11. Коммуникативные техники регуляции эмоционального напряжения | 91 |

| | |
|---|------------|
| 2.12. Оценка невербального поведения в ходе медиации..... | 91 |
| 2.13. Применение коммуникативных техник при проведении медиации..... | 91 |
| 2.14. Анализ невербального поведения оппонента в ходе судебного разбирательства..... | 92 |
| 2.15. Коммуникативные упражнения..... | 92 |
| 3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ | 93 |
| 3.1. Методические рекомендации | 93 |
| 3.2. Тематика реферативных работ | 97 |
| 3.2.1. Требования к подготовке реферативных работ | 97 |
| 3.2.2. Темы для подготовки реферативных работ..... | 99 |
| 3.3. Примерный перечень вопросов к экзамену | 101 |
| 4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ..... | 103 |
| 4.1. Рекомендуемая литература и нормативные правовые акты | 103 |
| Основная литература | 103 |
| Дополнительная литература | 104 |
| Нормативные правовые акты и иные документы..... | 108 |
| 4.2. Электронные ресурсы..... | 109 |

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК) «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» разработан для магистрантов II ступени высшего образования специальности 1-24 80 01 «Юриспруденция». Дисциплина «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» относится к циклу специальных дисциплин разрешение споров в экономической сфере.

Комплекс подготовлен в соответствии с требованиями Положения об учебно-методическом комплексе на уровне высшего образования, утвержденного Постановлением Министерства образования Республики Беларусь от 26.07.2011 № 167.

Содержание разделов ЭУМК соответствует образовательным стандартам данной специальности, структуре и тематике учебной программы по дисциплине «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров».

Дисциплина направлена на усвоение магистрантами основ применения коммуникативных техник в практике ведения переговоров; изучение закономерностей и динамики развития и применения коммуникативных техник в практике ведения переговоров на современном этапе становления Республики Беларусь; формирования у магистрантов навыков современных методов анализа понятий и категорий, правоотношений, связанных с ними проблем, и умение находить пути их разрешения.

Цели и задачи ЭУМК

Цель дисциплины «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» – формирование у магистрантов представления о роли коммуникации и переговоров в различных сферах правовой деятельности, в том числе при проведении медиативных процедур; развитие навыков применения полученных теоретических знаний при решении задач, обоснование правильности выбора стратегии при проведении переговорного процесса для достижения поставленной цели.

Основными задачами дисциплины «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» являются обеспечение необходимого уровня знаний, который позволил бы выпускнику владеть основными приемами коммуникации и техниками переговорного процесса, изученными в рамках данной дисциплины, и применять их в профессиональной деятельности, а также:

- постижение сущности и системной структуры коммуникативных практик и техник переговоров;
- формирование основной теоретической, методологической и практической базы международных коммуникативных практик и техник переговоров;
- уяснение современных тенденций коммуникативных практик и техник переговоров;
- изучение характеристик основных понятий и институтов коммуникативных практик и техник переговоров;

- прививание навыков самостоятельной работы с нормами национального и международного права;
- получение общих знаний об основных коммуникативных практиках и техник переговоров.

В результате изучения дисциплины магистрант должен знать:

- понятия и виды коммуникации, ее теории и модели;
- виды, функции и стадии переговоров, а также понятие переговоров;
- типы манипуляций при проведении переговоров и механизмы противодействия манипуляциям;
- структуру эффективной модели переговоров;
- невербальные средства коммуникации;
- коммуникативные техники, используемые в переговорном процессе;

уметь:

- выстраивать эффективную модель переговоров;
- использовать средства манипулирования при проведении переговоров и механизмы противодействия манипуляциям;
- распознавать невербальные средства коммуникации и использовать коммуникативные техники;

В результате изучения дисциплины будущие магистры *должны* владеть методикой проведения эффективного переговорного процесса и коммуникативными техниками.

Теоретический раздел включает конспект лекций. Данный раздел содержит логично структурированный теоретический материал по всем вопросам дисциплины, который может быть использован для самостоятельной подготовки студентов к лекциям и семинарским занятиям.

Практический раздел содержит примерные планы семинарских занятий и темы рефератов.

Раздел контроля знаний включает примерный перечень вопросов к зачету.

Вспомогательный раздел содержит список рекомендуемой литературы (основной, нормативной и дополнительной) и ссылки на образовательные ресурсы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Понятие коммуникации. Теории и модели коммуникации

1.1.1. Понятие коммуникации. Коммуникация как наука.

Коммуникации (от латинского слова «делаю общим, связываю») – процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания, установки или явное поведение. Эффективная коммуникация важна для успеха в управлении, поскольку решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках разных событий, коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью.

Теория коммуникации – сравнительно молодая область научного знания, которая стала обретать статус самостоятельной академической дисциплины в нашей стране лишь в последнее десятилетие. Все большая востребованность коммуникативных знаний и навыков, которую ощутила отечественная наука, как и общество в целом, обусловила «коммуникативный бум», привела к тому, что о проблемах коммуникации сегодня говорят и пишут представители разных дисциплин, а сам термин «коммуникация» уже прочно вошел в понятийный аппарат социально–гуманитарного знания.

Однако у исследователей пока еще нет единства относительно научного статуса теории коммуникации, ее объекта и предмета, ее принадлежности к тому или иному «научному ведомству», а также ее места в системе современного социогуманитарного знания и вузовского образования.

Без преувеличения, коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ существования общества. Общество – не столько совокупность индивидов, сколько те связи и отношения, в которых данные индивиды находятся друг с другом. Во многом именно этим и объясняется столь пристальный интерес к коммуникации со стороны представителей самых разных научных направлений.

Если для белорусской системы образования теория коммуникации – сравнительно новая учебная и научная дисциплина, то за рубежом, особенно в университетах Европы и США, уже сложилась определенная традиция ее преподавания. Здесь в качестве самостоятельной академической дисциплины эта область научного знания сформировалась в середине XX в. и стала развиваться столь же быстрыми темпами, как и вызвавшая ее к жизни электронно–коммуникативная революция. В течение нескольких десятилетий в США и ряде других стран читаются курсы по теории коммуникации, сложился круг авторитетных специалистов и школ, издается большое количество учебной и научной литературы.

Особенно заметный рост исследовательского интереса к проблемам коммуникации и информации стал наблюдаться во второй половине XX в. Вызван он был в первую очередь бурным развитием кибернетики, математической теории коммуникации и современных электронных систем связи. С появлением работ П. Винера, К. Шеннона, У.Р. Эшби, наших отечественных ученых Л.И. Берга, Л.Н. Колмогорова и других термины «коммуникация», «информация», «информационный обмен» получили широкое распространение в самых разных отраслях науки и стали едва ли не самыми многозначными. К началу 1960–х гг. только в зарубежной философской и социологической литературе насчитывалось около сотни определений коммуникации. Можно с уверенностью сказать, что сегодня таких определений существует па порядок больше. Поэтому каждый, кто интересуется результатами научных исследований в данной области, сталкивается с богатым спектром точек зрения, аспектов, срезов, попыток общетеоретического и специального подхода к исследованию и пониманию коммуникации.

1.1.2. Виды теорий коммуникации. Модели коммуникации (общая характеристика): линейная (классическая), социально–психологическая (интеракционистская), шумовая, факторная, циркулярная (замкнутая), текстовая

Любая модель как путь познания представляет собой попытку отразить явления реального мира в понятиях абстрактной теории.

Моделирование социальных систем предполагает определенное абстрагирование, идеализацию и их применение в комплексе с другими общенаучными и специальными методами. Моделирование коммуникационных систем также подчинено определению или улучшению характеристик интересующего исследователя объекта.

В моделях, раскрывающих действие или взаимодействие, коммуникации рассматриваются либо как действие (односторонний процесс передачи сигналов без осуществления обратной связи), либо как взаимодействие (двусторонний процесс обмена информацией), либо как интерактивный коммуникативный процесс, в котором коммуниканты поочередно и непрерывно выступают в роли источника и получателя информации. Существует мнение, что первую модель коммуникации разработал Аристотель. Линейную цепь «оратор – речь – аудитория» он рассматривал как основные элементы акта коммуникации.

Линейные модели, благодаря упрощениям, облегчают понимание последовательности событий. Однако в реальности коммуникация представляет собой сложные многоуровневые и не всегда последовательные действия субъектов, обменивающихся информацией. Не всегда информация формируется в одном месте, а потом, через какое–то время принимается в другом, как, например, это происходит при обмене сообщениями с помощью технических средств. Линейные модели в большинстве случаев не отражают реальное состояние системы. На практике же часто происходит не просто

последовательный обмен информацией, а протекают более сложные процессы, вовлекающие в свою структуру не только людей, а их мысли, чувства, отношения, социальный опыт, эмоционально–психическое состояние и многое, многое другое. Иначе, между коммуникантами располагается актуальная социальная ситуация.

К. Циркун вводит понятие *шума* в системах (моделях) коммуникации, который искажает сообщение, нарушает его целостность и нарушает принятие сигнала реципиентом. Шумы могут быть настолько сильными, что становится практически невозможным прием сигнала. Прохождению сигнала могут препятствовать и другие помехи (например, обрыв провода в технической системе коммуникации). В наиболее ответственных системах коммуникации для практически мгновенного восстановления процесса взаимодействия автором предложено параллельно каналам коммуникации встраивать шунт. Шунт – это канал коммуникации, адекватный основному каналу, который в нормальном режиме работы системы не функционирует, а начинает действовать при нарушении работы какого–либо канала, временно заменяя его.

В *циркулярной коммуникации*, в отличие от линейной, человек одновременно и постоянно выступает и как источник, и как получатель информации. Здесь линейная модель трансформируется в непрерывный *процесс коммуникации*. Первым циркулярную модель коммуникации представил немецкий коммуникативист Г. Малецке. В традиционных компонентах коммуникации (коммуникатор, сообщение, получатель, медиум) под медиумом он подразумевает одновременно и каналы коммуникации, и информационный носитель. Г. Малецке вводит понятия «имидж коммуникатора» и «имидж получателя». В области обратных связей рассматривает давление содержания сообщения на коммуникатора и медиума, а медиума – на получателя информации. С точки зрения получателя он выделяет четыре уровня анализа: структурный, социального окружения, принадлежности к аудитории и самоимиджа. Для коммуникатора дополнительно рассматривает характер влияния медиаконтекста и анализ деятельности команды коммуникатора.

Другая циркуляционная модель, представляющая собой двухуровневую систему окружностей, была предложена Элизетом Андерсом, Лорином Стаатсом и Робертом Бостромом. На первом уровне (круге) создаются стимулы для обмена в режиме «сообщение – ответ» между отправителем и получателем во втором уровне системы.

В общей системе социальной коммуникации большую роль играют тексты. Тексты выполняют по крайней мере две основные функции: адекватную передачу значений и формирование новых смыслов. Первая функция выполняется наилучшим образом при наиболее полном совпадении кодов говорящего и слушающего и, следовательно, при максимальной однозначности текста. Идеальным предельным механизмом для такой операции будет искусственный язык или текст на искусственном языке. Тяготение к стандартизации, порождающее искусственные языки, и стремление к самоописанию, создающее метаязыковые конструкции, не являются внешними

по отношению к языковому и культурному механизму. Ни одна культура не может функционировать без метатекстов и текстов на искусственных языках. Поскольку именно эта сторона текста наиболее легко моделируется с помощью имеющихся в нашем распоряжении средств, этот аспект текста оказался наиболее заметным. Он сделался объектом изучения, порою отождествляясь с текстом как таковым, заслоняя другие аспекты.

Вторая функция текста – порождение новых смыслов. В этом аспекте текст перестает быть пассивным звеном передачи, некоторой константной информацией между входом (отправитель) и выходом (получатель). Если в первом случае разница между сообщением на входе и выходе информационной цепи возможна лишь в результате помех канала связи и должна быть отнесена за счет технических несовершенств системы, то во втором она составляет самую суть работы текста как «мыслящего устройства». То, что с первой точки зрения – дефект, со второй – норма, и наоборот. Естественно, что механизм текста должен быть организован в этом случае иначе... «текст в тексте» – это специфическое риторическое построение, при котором различие в закодированности разных частей текста становится выявленным фактором авторского построения и читательского восприятия текста. Переключение из одной системы семиотического осознания в другую на каком-то внутреннем структурном рубеже составляет в этом случае основу генерирования смысла. Такое построение, прежде всего, обостряет момент игры в тексте: с позиции другого способа кодирования. Текст приобретает черты повышенной условности, подчеркивается его игровой характер: иронический, пародийный, театрализованный смысл и т. д. Одновременно подчеркивается роль границ текста, как внешних, отделяющих его от «не-текста», так и внутренних, разделяющих участки различной кодированности. Актуальность границ подчеркивается именно их подвижностью, тем, что при смене установок на тот или иной код меняется и структура границ

Сегодня в системе связей с общественностью различных стран находят практическое применение следующие модели коммуникации:

Авторитарная модель основана на максимальном ограничении свободы информации и жестком государственном (общественном) контроле за деятельностью средств массовой информации. Критика доминирующих политических и моральных ценностей не допустима, действуют цензура и санкции по отношению к средствам массовой информации. Журналисты и другие профессионалы, работающие с информацией, не являются независимыми, деятельность коммуникативных институтов превращается в институт пропаганды. Модель описана В. Шраммом, Д. МакКуэйлом.

Двусторонняя асимметричная модель – одна из четырех моделей, предложенных Дж. Груингом и Т. Хантом, возникшая в двадцатые годы прошлого века. В модель включается обратная связь, но при этом коммуникатор сохраняет власть над коммуникацией, что создает определенную асимметрию.

Двусторонняя симметричная модель возникла в шестидесятые–семидесятые годы двадцатого века и описана Дж. Груингом и Т. Хантом.

Симметрия достигается сбалансированностью отношений между получателем и отправителем сообщений.

Неклассическая методология основывается на когнитивной модели субъектно–объектных отношений по поводу объекта. Феноменологическая по своим истокам методология выделяет сферу интеракции (коммуникации) в качестве особого онтологического объекта. Его изучение требует применения таких методов, как герменевтическая интерпретация смыслов, критическая рефлексия, рациональная реконструкция. Автор этой методологии, немецкий философ Юрген Хабермас, отдавал предпочтение позитивной науке в изучении социальных субъектов. Межчеловеческие “интеракции” он рассматривает как инструмент реализации практических интересов людей, как способ эмансипации, высвобождения от экономических, политических и других влияний, которые искажают коммуникации и играют роль латентного принуждения. Формирование «эмансипированного общества» позволяет, по его мнению, вести разумный диалог всех со всеми. А это не что иное, как основа для формирования гражданского общества путем развития коммуникативных отношений и рационализации систем массовых коммуникаций. Хабермас отличает «истинные» коммуникации от «ложных» коммуникаций, пытаясь обосновать “техническую рациональность” (перенести технические средства и методы на область межчеловеческих интеракций).

Третий, так называемый *постнеклассический подход*, сводит природу социального к субъектно–субъектным отношениям, т. е. к принципу интерсубъективности, исключая объемность. Общество здесь рассматривается как сеть коммуникаций, имеющих возможность к самоописанию общества и его самовоспроизводству – принципы самореферентности и аутопоэзиса Н. Лумана. Коммуникация предстает не как послушный объект управленческих решений, а как активная самоорганизующаяся среда. Простейшие социальные системы – “интеракции” – формируются через взаимное согласование действий и переживаний участников общения. Общество же охватывает все действия, достижимые для соотнесения друг с другом в коммуникации. Действие понимается как подлинный элемент социальной системы, который производится и воспроизводится в ней в соотнесении (коммуникации) с другими действиями–событиями. Такой подход к рассмотрению природы коммуникации выводит ее на новый уровень и придает ей социальную роль.

Модель анализа социальных сетей. В британской (Дж. Барнз, Э. Ботт, К. Митчелл) и американской социальной антропологии при изучении процессов коммуникации в различных социальных группах широкое распространение получила м.а.с.с. Анализ социальных сетей обращает внимание на описание и анализ возникающих в ходе социального взаимодействия и коммуникации связей (сетей) различной интенсивности и плотности. “В соответствии с требованиями позитивистской методологии они настаивают на изучении объективно наблюдаемых форм поведения, в качестве которых признаются процессы социальной коммуникации. Использование этого подхода в социологии в определенной мере было связано с традицией социометрии

Морено, которая у сторонников анализа социальных сетей приобретает структуралистскую и бихевиористскую окраску в силу того, что в расчет не принимаются субъективно–психологические факторы, подчеркивается обусловленность человеческого поведения структурными образованиями, возникающими в ходе коммуникации”.

Модель бихевиоризма. Основатель бихевиоризма (Джон Б. Уотсон, 1878–1958) в основу коммуникации ставил не язык как конструкцию, а сами речевые сигналы, манипулирование которыми дает возможность влиять на человека. Поведение человека он отождествлял с системой видимых и латентных реакций в схеме «стимул – реакция». Бихевиористы в радикальной форме сводили все общественные явления и процессы к взаимодействию между стимулами, воздействующими на человеческий организм, и реакциями на них. Закрепление реакций, считает он, подчиняется «закону упражнения» – многократное повторение одних и тех же реакций в ответ на одни и те же стимулы автоматизирует эти реакции.

Модель демократического представительства основывается на праве меньшинства и отдельных граждан на использование масс–медиа в собственных интересах, отсутствии цензуры или какого–либо политического или государственно– бюрократического контроля за организацией и содержанием материалов. Средства коммуникации существуют прежде всего для своей аудитории, а не для организаций.

Модель доменов – основная идея заключается в изменении восприятия, убеждении потребителей согласно задачам маркетинговых коммуникаций.

Модель «думать — чувствовать — делать» – модель рекламной коммуникации, по которой человек вначале обдумывает информацию, затем формирует отношение к предмету (услуге), а потом предпринимает какие–то действия.

Модель иррационалистского подхода. В конце сороковых — пятидесятых годах XX века преобладали два подхода к изучению коммуникации. Первый – рационалистский. Второй, иррационалистский подход представлен понимающей социологией, в основе которой лежит концепция взаимопонимания, т. е. понимание человеком другого человека.

Модель общественной информации – одна из четырех моделей, предложенных Дж. Груингом и Т. Хантом в начале двадцатого столетия. Модель ставит задачу распространения информации, а не убеждения. Целью модели является отражение правдивой информации. Например, журналист правдиво освещает то, что происходит в организации. При этом коммуникативный поток носит односторонний характер.

Модель отношений (многофакторная) (multi–attribute attitude model) применяется совместно со стратегией сообщения, систематически предсказывая отношения личности, касающиеся объекта, путем оценки человеческих реакций на специфические свойства объекта.

Модель персонализма. Как внутреннюю метафизическую «способность личности открывать в себе чувство другого» рассматривают коммуникацию

«персоналисты». Экзистенциалист, лауреат нобелевской премии Альбер Камю (1913–1960) рассматривает общение индивидов не как «подлинное», а лишь как акт, подчеркивающий одиночество каждого. Согласно Камю подлинное общение между людьми невозможно. Единственный способ подлинного общения, считает он, – это единение индивидов в бунте против «абсурдного» мира. Высшим мужеством человека он считал борьбу с бессмысленностью бытия. Марсель Габриель Оноре считал, что прообразом отношения человека к бытию является личное отношение к другому человеку, осуществляемое перед лицом бога. В центре внимания Марселя находится проблема бытия, преломленная через индивидуальный опыт, жизнедеятельность отдельного человека. Согласно учениям экзистенциалистов (философия существования) истинная коммуникация, как и творчество, несут в себе трагический надлом – мир объективности непрестанно грозит разрушить экзистенциальную коммуникацию.

Модель пресс-агента – одна из четырех моделей, предложенных Дж. Груингом и Т. Хантом в конце девятнадцатого столетия. Модель пресс-агента – односторонняя модель, имеющая чисто пропагандистские цели. Получателя информации убеждают, но полное убеждение реципиента не входит в число обязательных целей.

Модель «путь – цель» (ath-goal-leadership) – модель, в которой используются структуры обеспечения поддержки и вознаграждения коммуникантов, что способствует достижению целей коммуникации путем создания целевой ориентации и выбора, корректировки пути к поставленным целям.

Модель рационалистского подхода. Первый рационалистский подход базировался на концепции технологического детерминизма, в частности – теории информационного общества. Такой подход придает средствам массовой информации роль единственного стимула и источника социального развития. Информация рассматривается расширительно, как основа культуры и всех культурных ценностей.

Модель символического интеракционизма. Представители символического интеракционизма полагают, что в результате межличностного общения упорядочивается и формируется социальная структура, а процесс развития коммуникативных форм представляет собой социальное развитие. В социальной психологии Мида центральным является понятие межиндивидуального взаимодействия. «Совокупность процессов взаимодействия конституирует общество и социального индивида одновременно. Действие индивида воспринимается другими людьми, будучи опосредовано значением. Значение – редуцированное взаимодействие, существующее в опыте индивидов».

Модель социальной ответственности, разработанная Д. МакКуэйлом, раскрывает основные концептуальные положения теории социальной ответственности. Она предполагает, что медиа должны выполнять определенные обязательства перед обществом: соответствовать высоким профессиональным стандартам информативности, точности, объективности, соблюдать принцип

баланса между экономическим благополучием информационных средств, профессиональной этикой журналистов и общественными интересами. Коммуникативные источники информации должны давать возможность выражения различных точек зрения, ответа на критику. Деятельность коммуникативных институтов саморегулируется посредством правовых норм и существующих институтов. Вмешательство в их деятельность может быть оправдано только необходимостью обеспечения общественной безопасности.

Модель социального атомизма в системе массовых коммуникаций строится на принципах целостности и конструктивной завершенности элементов, входящих в коммуникативную систему. Любое устойчивое взаимодействие между социальными группами или формализованными структурами может быть представлено в виде модели социального атомизма, если ее коммуникаторы представляют собой достаточно структурированную и самостоятельную форму.

Партисипационная модель коммуникации—модель, предполагающая независимость информационной коммуникативной деятельности от властных и идеологических структур.

Простейшая модель коммуникации состоит из следующих элементов: источник—кодирование—сообщение— декодирование—получатель. Обратная связь в таком виде коммуникации отсутствует. Включение канала обратной связи между коммуникатором и реципиентом дает возможность последнему передать обратное сообщение о принятом сигнале. При необходимости получатель информации может по своей инициативе передать сообщение, превращаясь на этот момент из субъекта в активный объект коммуникации. В такой ситуации действие становится взаимодействием, и такая линейная коммуникация рассматривается как взаимодействие.

Социокультурная модель коммуникации основывается на идее, что эффект массовой коммуникации зависит от социального взаимодействия между членами группы.

1.2. Общая характеристика видов коммуникации

1.2.1. Виды коммуникации по средствам ее осуществления: вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, коммуникация с помощью знаков, коммуникация с помощью жестов, коммуникация с помощью символов, коммуникация с помощью других паралингвистических средств (мимика, позы и др.)

Вербальная коммуникация. Вербальные коммуникативные средства представляют собой словесное взаимодействие сторон. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью знаковых систем, символов, главным среди которых является язык. Язык как знаковая система является оптимальным средством выражения человеческого мышления и средством общения. Функционирование языковых знаков возможно лишь в системе на основе правил, которые регулируют построение знаковых рядов из исходных знаков. Межличностная речевая коммуникация всегда представляет собой социальное взаимодействие, диалог. Участвуя в речевой коммуникации, человек высказывает суждения и воспринимает слова, высказанные другими людьми. Информация, выраженная в языке одним человеком, присваивается другим, и таким образом происходит понимание в диалоге. В диалоге, как коммуникативном процессе, люди взаимодействуют посредством выражения в словах смысловых позиций. В диалоге мысль оценивается и осваивается в соответствии с деловыми, политическими, этическими, эстетическими и другими критериями. Таким образом, диалог является непременной составляющей языкового общения.

Язык оказывает огромное влияние на мышление и поведение. Единицами вербальной коммуникации являются *высказывание* и *дискурс*. Речевой акт представляет собой целенаправленное речевое поведение в соответствии с принятыми правилами. Речевой акт характеризует намеренность, как конкретная коммуникативная установка речевого акта; целеустремленность, как стремление воздействовать на собеседника с помощью экспрессивных средств передачи и оценки информации; конвенциональность, как соответствие речевым нормам, принятым в данном обществе. Вербализованным результатом высказывания, продуктом речевого действия является высказывание. Высказывание по форме, строевым характеристикам в основном совпадает с предложением. Однако высказывание имеет более широкие коммуникативные возможности, чем предложение. Это достигается путем использования интонации, логического ударения, совмещения высказывания с такими невербальными средствами как пауза, тональность, темп речи, высота голоса, его тембр. Высказывание является коммуникативной единицей вербального (языкового) уровня. Высказывание характеризуется ситуативностью; социальной обусловленностью, вариативностью, избирательностью, неустойчивостью.

Дискурс – это смоделированный в речи связанный цельный текст, рассматриваемый в событийном плане. В дискурсе присутствуют и языковые и

невербальные средства. Языковые факторы учитывают сочетаемость слов, последовательность высказываний, интонационные нюансы, включение в речь элементов реакции на вопросы, переспрашивания и перебивания партнера. Невербальные факторы дискурса, средства делового этикета способствуют актуализации речи в жизненных ситуациях.

Социальную коммуникацию дискурс интересуется как речевая деятельность как инструмент передачи, восприятия и обмена информацией. С ее помощью организуется коммуникативное взаимодействие индивидов, представляющих собой часть социума.

Невербальная коммуникация. В межличностном общении в качестве невербальных коммуникативных средств используется *поза, жесты, мимика, выражение лица, взгляд* и пр. Невербальные средства коммуникации, несмотря на богатство вербального языка общения, в межличностном общении используются весьма широко. В отличие от слова (предложения) невербальные средства воспринимаются человеком непосредственно и действуют сильно, передают тончайшие нюансы отношения.

Невербальные средства коммуникации, также как и вербальные, выполняют базовые функции коммуникации (информационную, прагматическую и экспрессивную). Невербальные знаки, например, жесты, мимика чаще всего являются немотивированными индексированными знаками и раскрывают чувства, эмоции, оценочное отношение. Прагматическая функция включает в себя установление контакта, обратной связи, социальную ориентацию, побудительные и регулирующие мотивы. Экспрессивные функции включают адаптивные, эмотивные (вызывающие эмоции) и эмфатические (эмоциональное выделение определенного фрагмента).

Невербальная коммуникация (НВК), более известная как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. НВК – это неречевая, несловесная, т.е. нелингвистическая коммуникация, осуществляемая посредством жестов, мимики, телодвижения, а также свойства голоса, тона, пауз и т.д.

НВК является самой древней формой общения людей. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения. Почему же невербальные сигналы так важны в общении, несмотря на сильнейшее развитие вербальных средств и основанной на ней техники коммуникации?

Неувядающая сила невербальных средств в межличностном общении объясняется рядом причин:

- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные средства имеют определенные преимущества перед вербальными, т.к. они воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют, несмотря на свою кратковременность;

- они передают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций, они могут передавать информацию, которую трудно или по каким-либо причинам неудобно выразить словом.

- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника; невербальные сигналы в основном бессознательны и потому это более искренний, правдивый язык;

- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.;

- считается, что в межличностном общении НВК передает 65% всей информации. Это объясняется тем, что для успешной коммуникации важна информация не только репрезентативного характера (о предметах, их местоположении, об идеях, явлениях данного времени), но также информация оценочного характера, позволяющая определить отношение говорящего к самой информации и/или адресату.

Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки – 38% (значения несут звуки и интонации) и 55 % – позы и жесты.

К невербальным средствам коммуникации относятся любые кроме словесных знаковые системы, обеспечивающие коммуникативный процесс, выполняющие коммуникативные функции.

Раскроем и охарактеризуем важнейшие невербальные средства коммуникации.

Кинесические средства – это средства, входящие в оптико-кинесическую систему знаков и в визуальный контакт. Это зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится *мимике* – выразительным движениям мышц лица. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном лице лектора теряется до 10–15 % информации. Основные характеристики мимики – ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы.

Исследования психологов по вопросу проявлений эмоций у людей показали, что все люди, независимо от национальности и культуры, с которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций. Причем, основную информативную нагрузку несут брови и область рта. Лицо партнера по общению всегда привлекает наше внимание. Выражение лица позволяет нам получать обратную связь о том, понимает нас партнер или нет. Сигналы мимической

выразительности могут быть вялыми, бледными, живыми, богатыми, маловыразительными, напряженными, спокойными и т.д. Однако некоторым людям свойственна и амимия, т.е. отсутствие выразительности лицевой мускулатуры. Выражение лица – это отражение эмоций, которые «слышны лучше, чем речь». Именно поэтому люди всегда стремились овладеть физиогномикой – искусством чтения лица, наукой, которая сложилась в глубокой древности. В литературе отмечено более 20 000 описаний выражения лица.

С мимикой тесно связан *взгляд*, или визуальный контакт, составляющий исключительно важную часть общения, непосредственно воспринимаемый зрением (простым или вооруженным глазом). Визуальный контакт располагает или не располагает к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим относятся плохо, но если на нас смотрят слишком много, то это можно интерпретировать как вызов или хорошее, доброжелательное, заинтересованное отношение к нам. С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение или сужение зрачков не поддается сознательному контролю. Иногда человека называют «глазастым животным», так как именно посредством глаз он получает 80 % информации. Именно поэтому во все времена люди интересовались глазами, их влиянием на человеческое поведение. По зрачкам можно судить об отношении человека к партнеру и к обсуждаемой проблеме. При волнении зрачки увеличиваются в четыре раза, а если человек сердится, то зрачки сокращаются.

При общении следует помнить, что частота, длительность и пристальность взгляда в глаза партнера по общению определяется не только характером взаимодействия и предметом коммуникации, но и степенью самооценки – заниженная, адекватная, завышенная, а также индивидуальными особенностями человека. Существует предположение, что контакт глаз при встрече необходим для установления доверительных отношений, но задержка взгляда на глазах собеседника говорит о стремлении к доминированию. Поэтому не рекомендуется смотреть в глаза собеседнику долго и неотрывно, иначе его реакция может быть довольно агрессивной. Однако непродолжительная задержка взгляда в острые моменты беседы или в конце встречи вполне допустима, она выражает доверие к партнеру.

На протяжении беседы рекомендуется встречаться взглядом с собеседником 2/3 всего времени общения. Если Вы заметите, что собеседник очень часто отводит взгляд в сторону, у Вас есть все основания полагать, что партнер либо нервничает, либо скучает и хочет скорее прекратить этот малоинтересный разговор. Во время делового разговора рекомендуется смотреть на воображаемый треугольник на лбу собеседника и не опускать взгляд ниже его глаз. Такое направление взгляда создаст у партнера впечатление, что Вы настроены по-деловому, поможет Вам контролировать ход беседы.

Хотя лицо, по общему мнению, является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее

информативно, чем его тело, поскольку мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело – главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и движения, так как жесты, позы, стиль экспрессивного поведения содержат очень много информации. Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза – положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, около 1 000. Из них, в силу культурной традиции каждого народа, некоторые позы запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Иногда собеседники занимают равное положение, но один из них стремится показать свое превосходство.

В исследованиях было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению. Показано, что «закрытые» позы воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. Например, когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве – «наполеоновская» поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх; сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта. Отзеркаливание, т.е. принятие одной позы с собеседником, является средством, с помощью которого один человек сообщает другому, что он согласен с его мнением и взглядами.

Есть ясно читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что, если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Жесты при общении несут много информации, в языке жестов, богатейший «алфавит» жестов можно разбить на пять групп:

- жесты – иллюстраторы – жесты сообщения, движения телом, руками;

- жесты – регуляторы – это жесты, выражающие отношение говорящего к чему–либо (улыбка, кивок);
- жесты – эмблемы – это своеобразные заменители слов или фраз в общении;
- жесты – адаптеры – это специфические привычки человека, связанные с движением рук;
- жесты – аффекторы – жесты, выражающие через движение тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движение глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту.

В процессе общения не нужно забывать о конгруэнтности, т.е. о совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи. Кроме соответствия между словами и жестами, необходимо принимать во внимание ситуацию, состояние здоровья, профессиональные привычки, особенности одежды и др.

И, наконец, *походка человека* (т.е. стиль передвижения), по которой довольно легко распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая – при радости; вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости.

С попытками найти связь между походкой и качеством личности дело обстоит сложнее. Выводы о том, что может выражать походка, делаются на основе сопоставления физических характеристик походки и качеств личности, выявленных с помощью тестов.

1.2.2. Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними: межличностная коммуникация, межгрупповая коммуникация, публичная коммуникация, массовая коммуникация

Существуют различные типы коммуникаций: *внутриличностная (личностная), межличностная, внутригрупповая, межгрупповая, массовая коммуникации*. Они могут осуществляться в различной сфере (культурно–духовной, научной, производственной, рекреационной, учебной), среди людей различного возраста, пола, принадлежащих к различным народам, нациям, этносам, расам (геронтокоммуникации, гендерные, национально–этнические, межрасовые коммуникации), между различными категориями населения (молодежные, женские, религиозные), между планетами, континентами, странами, государствами, народами, территориями (межпланетные, межконтинентальные, межгосударственные, международные, межтерриториальные) и др.

Массовая коммуникация представляет собой систему взаимосвязей, позволяющую получить практически одновременный доступ к социально

значимым сообщениям большому числу людей, независимо от места расположения, положения, социального статуса (например, СМИ, Интернет). Такая коммуникация развивается на основе использования технических средств размножения и передачи сообщения. Как правило массовые коммуникации осуществляются специализированными организациями (издательства, агентства, редакции, студии).

Под массовыми коммуникациями можно подразумевать и одновременное нахождение большого числа людей в ограниченном пространстве, позволяющим осуществлять им взаимодействие (коммуникацию) с «лидерами мнений» (например, митинги, шествия, презентации, концерты на больших открытых или закрытых помещениях (например, в крытых стадионах). Общим критерием для обоих видов массовой коммуникации является одновременное потребление большим количеством людей массовой информации.

Внутриорганизационные коммуникации представляют собой взаимодействие в пределах организации. К таким коммуникациям можно отнести взаимодействие члена организации с ее структурными подразделениями, а также структурных подразделений организации между собой.

Внешние коммуникации – это система связей любой социальной системы с внешними социальными образованиями, которые существуют вне ее. Любая социальная организация не может существовать без связей со внешней средой и поэтому внешние коммуникации становятся обязательным компонентом функционирования любой социальной системы (организации, института).

Коммуникация в группе (внутригрупповая коммуникация). В сравнительно небольшой группе каждый участник имеет примерно равный шанс участвовать в общении. В группах, где число участников в пределах 10–12 человек возможно осуществление прямой и обратной связи между всеми участниками обсуждения. В учебной аудитории с таким количеством студентов возможно проведение активных дискуссий, лекций–бесед.

Межличностная коммуникация осуществляется между двумя людьми. Обе стороны выступают и в качестве передающей, и в качестве принимающей стороны. Послание одной стороны передается каналом коммуникации в виде звука (дополнительный канал – взгляд, жест, мимика). Обратной связью является ответ каждого участника.

Внутриличностная коммуникация возникает внутри индивидуума в том случае, если человек обсуждает проблемы сам с собой, ищет решения, задает себе вопросы и сам же отвечает на них. В качестве обратной связи здесь выступает факт опровержения или корректировки информации, поставленной в вопросе.

Под **публичной коммуникацией** обычно понимают уровень устного общения и социального поведения, когда информация в обстановке официальности передается значительному числу слушателей. В этом случае обычно сообщается то, что затрагивает общественные интересы и обретает публичный характер. В первую очередь, это подразумевает сообщение

информации лицом, обладающим определенным социальным статусом, т.е. формально установленным или негласно признаваемым местом индивида в иерархии социальных групп и общностей. В широком же значении этого слова публичной считается информация, передаваемая любым человеком в местах скопления большого числа в основном незнакомых друг другу людей (или, как еще говорят, в присутствии «третьих» лиц), которая адресована (либо может быть воспринята) этой аудиторией.

Формы публичной коммуникации развивались в соответствии с потребностями общества. С возникновением государства выделились отдельные виды публичной коммуникации, которые были описаны еще в античности Аристотелем в трактате «*Риторика*» и получили название речей: речь показательная (на торжественном собрании), речь судебная (в народном суде), речь совещательная (в народном собрании). Целью таких речей было объединение людей, установление справедливости в споре, обеспечение будущей безопасности и т. д. Таким образом, публичная коммуникация относится к институциональному (статусно–ориентированному) общению в отличие от персонального (лично ориентированного). Современное статусное общение имеет множество разновидностей, выделяемых в обществе в соответствии с принятыми в нем сферами социального взаимодействия и сложившимися социальными институтами: политическими, деловыми, научными, педагогическими, медицинскими, военными, спортивными, религиозными, юридическими и др.

При публичной коммуникации слушатели должны находиться в поле зрения говорящего, т.е. это контактное общение в отличие от дистантного массового общения, осуществляемого через средства массовой информации. В целом слушатели обычно организованная и в определенной степени заинтересованная аудитория, в силу своей социальной роли специально пришедшая послушать выступающего (например, работники организации, студенты, прихожане, политические единомышленники и т.п.). Публичное выступление обладает особенностью – одновременного воздействия на сознание и чувства человека. Если публичная речь ориентирована только на ее логическое восприятие и оценку явлений, то, не затрагивая чувственной сферы, она не способна воспроизводить сильное впечатление. Выступающий перед публикой человек должен привлечь ее внимание, возбудить интерес, заставить воспринять сказанное. За что оратор с первого и до последнего слова должен бороться, добиваясь расположения слушателей, преодолевая безразличие, критическое или недоброжелательное отношение аудитории. Он должен удовлетворять любознательность, убеждать и призывать к действию – в зависимости от мотивов его выступления.

1.3. Переговоры: понятие, виды, функции, стадии

1.3.1. Понятие переговоров. Позиционные и рациональные (принципиальные) переговоры. Сепаратные переговоры

Переговоры – коммуникация между сторонами (переговорщиками) для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения, которое закрепляется договором.

В узком смысле рассматривается как один из методов альтернативного урегулирования споров.

В более широком смысле, переговоры – это коммуникационное взаимодействие людей или социальных групп.

В процессе общения между участниками коммуникации происходит обмен разного рода информацией. На сегодняшний день любой человек, живущий в обществе, является человеком, ведущим переговоры. Переговоры – это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите и разрешить возникшие разногласия. Переговоры – одно из наиболее простых, распространенных, эффективных и доступных средств урегулирования конфликтов, в том числе в сфере экономики, так как не влекут дополнительных расходов, для их проведения не требуется какое-либо официальное разрешение, они не представляют риска для сторон и направлены на конструктивное обсуждение предмета спора. Переговоры, будучи формой взаимоотношений сторон, нормативно не регламентированы, однако не лишены правовой основы. Поскольку переговоры в предпринимательской сфере используются достаточно часто, в том числе упоминаются во многих договорах как способ урегулирования возникших разногласий, то их можно рассматривать как акт реализации общегражданских принципов добросовестности и свободы договора или даже как обычай. Соответственно, и для переговоров требуется не так много – предложение одной стороны и согласие другой стороны оперативно разрешить конкретную проблему, обмен мнениями о вариантах разрешения проблемы и выбор одного из них наиболее взаимоприемлемого. Переговоры инициируются и могут проходить в устной и в письменной формах.

Позиционные переговоры из-за некоторых своих недостатков по эффективности уступают другому способу прийти к соглашению – переговорам принципиальным. Тем не менее данный метод используется до сих пор как в сфере бизнеса, так и в обычных бытовых ситуациях. Объясняется это просто: многие люди, занявшие определенную позицию, предпочитают отстаивать ее до конца, а не идти на уступки оппонентам. Иногда это получается, иногда нет. И вот как раз во втором случае стоит задуматься о недостатках подобного подхода и прикинуть, не стоит ли выбрать другой, более действенный, вариант.

Метод *принципиальных (рациональных) переговоров* ориентирован на то, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, исходя из сути дела, и при этом не торговаться. Метод рациональных переговоров предусматривает

жесткий подход к рассмотрению существа дела и мягкий подход в отношениях между участниками переговоров. Суть метода состоит в том, что каждый партнер стремится «быть мягким снаружи и твердым внутри»: демонстрировать внимание и вежливость к оппонентам, но твердо отстаивать свои позиции. Такие переговоры в равной мере отрицают как жесткие методы – переход к силовым приемам, так и мягкие приемы полубовных решений.

Авторы данной переговорной модели – Роджер Фишер и Уильям Юри – предлагают переговорщикам искать взаимную выгоду там, где только возможно, но в сфере несовпадения интересов настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Этика принципиальных переговоров построена исключительно на моральном постулате: участники переговоров должны совместно доказать откровенность, лояльность, способность к компромиссу. Важно заметить при этом, что рациональные переговоры отрицают метод торговли, поскольку торговаться – значит изматывать себя в поисках компромиссного решения, где каждая уступка порождает желание реванша. Рациональные переговоры состоят в «улаживании спора скорее на глубинном уровне, чем в бесконечном обсуждении уступок, на которые присутствующие стороны готовы согласиться и от которых они отказываются. При каждом удобном случае участники прикладывают усилия для поиска взаимных выгод, и когда интересы сторон оказываются в явном противоречии друг с другом, они будут настаивать, чтобы вопросы решались совместно путем использования справедливых критериев, не зависящих от желания присутствующих сторон».

Рациональные переговоры основываются на четырех *основополагающих принципах*, которые, в свою очередь, состоят из нескольких параметров:

- *отдельно рассматривать вопросы*, относящиеся к личности участников и к теме переговоров: помнить, что участники переговоров являются прежде всего людьми; каждый участник переговоров имеет двойственный интерес – решение проблемы и развитие отношений с партнером; необходимо дать противнику возможность выплеснуть эмоции, но избегать отвечать на вспышки гнева; нападать не на личность, а на предмет разногласия;

- *концентрироваться на интересах*, а не на позициях сторон: понимать, что каждая сторона имеет в споре больше одного интереса; открыто признавать, что интересы противника составляют часть предмета обсуждения; задавать вопросы для выдвижения предложений; забыть о прошлом, чтобы повернуться лицом к будущему;

- *искать альтернативные варианты*: не искать одного–единственного ответа; отвергать идею, согласно которой трудности противника касаются только его; рассмотреть с оппонентом возможность проведения заседания по типу мозговой атаки; придумывать решения различной степени сложности и изменять поле применения предложений; делать расходящиеся интересы второстепенными;

- *требовать, чтобы результат основывался на объективных критериях* – профессиональных, юридических, процессуальных, исторических. Иногда

возможно обращение к традициям, обычаям, историческим прецедентам. Весьма важными являются статистические и социологические данные, доказанные факты и все то, что обе стороны воспринимают как объективные доказательства.

Сепаратные переговоры (лат. *separatus* – разделенный) – обособленные переговоры, ведущиеся с противником в тайне от государств–союзников или же без согласия с последними. Например, Сепаратные переговоры США, Англии и Германии, в период Второй Мировой войны.

1.3.2. Основные формы позиционных переговоров (мягкая, жесткая)

Переговоры могут проводиться и в мягкой, и в жесткой форме.

Позиционно мягкий подход к переговорам предполагает результат, полученный на основе взаимных уступок и желания сторон сохранить партнерские отношения в дальнейшем. Стороны соглашаются нести некоторые потери и готовы отступить от своих позиций в угоду партнеру. Главная цель таких переговоров – свести противостояние к минимуму и в обязательном порядке прийти к общей договоренности.

Жесткий сценарий полностью отрицает возможность уступок. Собственная точка зрения объявляется единственно верной, и все участники переговоров должны с этим безоговорочно согласиться. В случае сопротивления в ход нередко пускают напористость, угрозы и даже шантаж.

Жесткие переговоры ведутся так, что одна из сторон сразу занимает позицию лидера и лишает противоположную сторону шанса использовать такую возможность. Единственная альтернатива – выигрыш одного является проигрышем другого. Конечно, поставленная цель не всегда достигается в своем начальном варианте – однозначно выигравших или проигравших в результате переговоров можно и не увидеть. Но стремление получить максимум успеха и понести минимум потерь за счет другой стороны неизбежно будет частью переговорной стратегии.

Оценить какой–то из этих методов как более или менее конструктивный невозможно. В ходе таких переговоров эффективный результат часто отсутствует – каждая сторона получает меньше, чем это было бы возможно. Мягкий подход, базирующийся на компромиссе, позволяет выравнять условия для участников переговоров и сохранить хорошие партнерские отношения, а жесткий увеличивает шансы на победу, но подрывает основы будущего взаимовыгодного сотрудничества.

1.3.3. Стадии переговоров (общая характеристика): подготовительная, переговорный процесс, завершение переговоров и анализ их результатов

- 1) Подготовка к переговорам.
- 2) Переговорный процесс (презентация предложений, дискуссия).
- 3) Завершение переговоров и анализ их результатов.

Прежде чем садиться за стол переговоров, следует учитывать их содержательный аспект, который предусматривает четкое понимание ситуации; анализ сил, влияющих на нее; определение наилучшей альтернативы обсуждаемому соглашению и вариантов отказа от сделки другой стороны; формирование общего подхода к переговорам, их целей, задачам, позициям; прогноз изменения ситуации и результатов, определение возможных вариантов решения; проектирование благоприятных условий; подготовку предложений и их аргументацию, составление необходимых документов; согласование деталей предстоящей встречи. Важно также обратить внимание на тактическую подготовку, которая сориентирована на выбор методов и способов ведения переговоров, распределение ролей между участниками команды, на отладку рабочих, деловых отношений с партнером. И все эти рекомендации, требования и советы, в конце концов, сводятся к воспитанию культуры делового общения, к преобразованию этой культуры в обычные привычки повседневного профессионального поведения, к соблюдению правил добропорядочного тона, почтительного отношения к партнеру, толерантности, терпимости к недостаткам в характере людей.

Подготовка к переговорам. Каждая сторона конфликта (спора) может направить другой стороне письменное требование или обратиться устно по вопросу проведения переговоров по возникшему спору. С этого момента начинается их подготовка. Переговоры, которые хорошо подготовлены, имеют план действий и сопровождаются системным подходом к их ведению. Подготовка переговоров включает организационный и содержательный аспекты. Последний предполагает, что стороны и их представители изучают и анализируют проблему, третья сторона (при участии такой в переговорном процессе) вырабатывает рекомендации для достижения взаимоприемлемого для конфликтующих или договаривающихся сторон результата.

В переговорах с целью их оптимизации и поиска взаимоприемлемого решения может участвовать третья, нейтральная, сторона (например, примирительная комиссия, медиатор, международная организация, отдельное государство, орган власти, общественная организация). В ряде случаев ее участие целесообразно и необходимо. Такой вид переговоров (с участием третьей стороны) напоминает иные способы альтернативного разрешения конфликтов – посредничество, медиацию. Третья сторона вводится в переговоры, чтобы в итоге по поводу возникших разногласий было найдено такое решение, которое бы устраивало обе стороны конфликта. В таких случаях она проводит переговоры со сторонами конфликта или их представителями. Третья сторона разбирается в сути конфликта, уточняет позиции его сторон, а также выясняет, готовы ли стороны пойти на уступки и в каком объеме. Результатом переговорного процесса с участием третьего лица является решение по возникшему спору. Оно принимается по соглашению сторон или соглашению между их представителями.

В случае введения в переговоры в качестве третьей стороны коллегиального органа или структуры они могут создаваться, как правило, на равноправной основе из уполномоченных представителей сторон.

Переговорный процесс

Презентация предложений. Процесс переговоров может быть начат при следующих условиях: 1) помимо противоречащих интересов стороны имеют и значимые общие интересы; 2) стороны считают возможным достижение определенного понимания или соглашения, которое для них более выгодно, чем другие альтернативы; 3) стороны вступают в дискуссию в поисках взаимно удовлетворяющего решения.

После принятия сторонами решения о проведении переговоров основные предложения (проект соглашения) оглашаются и доводятся до сведения другой стороны (сторон). Обмен пакетами предложений по предмету переговоров, их презентация происходят, как правило, на первой встрече. В последующем участники переговоров разъясняют и уточняют свои позиции по условиям соглашения, вырабатывают единое мнение по ним.

Порядок обсуждения проектов соглашения, презентуемых участниками переговоров, определяется сторонами. В процессе обсуждения положений итогового соглашения на основе вариантов, предлагаемых сторонами конфликта или третьей стороной, вырабатывается текст заключительного компромиссного решения.

В процессе презентации предложений ведущий переговоры обеспечивает оказание помощи в поиске решения и организации общения; содействие нормализации отношений. Каждая из сторон должна иметь возможность высказать свое мнение относительно причин возникновения спора и целей, которых стороны намерены достичь. В ходе переговоров они должны иметь возможность последовательно обмениваться документами, сведениями и сообщениями по обсуждаемым вопросам.

Дискуссия. Для эффективного ведения переговорного процесса важно, чтобы на протяжении дискуссии осуществлялось систематическое выделение проблемных аспектов спора (совместно с нейтральным лицом или лицами) с целью выработки и анализа предложений по разрешению конфликта. Конфликтологи выделяют два вида переговоров: ведущиеся в рамках конфликтных отношений и в условиях сотрудничества. При этом переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться разногласия и на этой почве возникнет конфликт. Но возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта бывшие соперники начинают сотрудничать.

В дискуссии рекомендуется такое поведение, которое бы способствовало разрешению конфликта. Выработаны некоторые правила: сторонам признавать обоюдные права; выслушивать противоположную сторону не перебивая; демонстрировать понимание точки зрения партнера; выяснять, как он воспринимает конфликт; четко формулировать предмет дискуссии; констатировать общие точки зрения; выяснять противоречия; обрисовывать

содержание конфликта; осуществлять поиск общего решения; отмечать пункты, по которым достигнуто согласие и по которым имеются расхождения.

В процессе переговоров секретарем может вестись протокол, в котором отражаются их предмет, ход, итоги, мнения сторон, выработанные решения. Дискуссии переговоров, устные или зафиксированные в протоколах, заявлениях, служат импульсом к приведению конфликтной ситуации в нормальную.

Завершение переговоров. Одним из преимуществ переговоров является возможность самостоятельного определения сторонами их сроков и длительности. Однако законодательно может быть установлен предельный срок ведения переговоров. Например, для проведения коллективных переговоров в ч. 1 ст. 379 ТК установлен месячный срок. Он может быть продлен по соглашению между сторонами. В таком случае целесообразно зафиксировать в протоколе переговоров информацию о продлении срока или заключить об этом соглашение.

Наиболее желательный способ и результат разрешения правового конфликта – достижение правового консенсуса, который считается самым оптимальным способом разрешения всех конфликтов. Согласие сторон по итоговому документу может быть выражено путем проведения голосования или в иной форме, определенной ими. В случае если стороны не достигли согласия по всем условиям переговоров, может либо должен быть (если это определено нормативно) составлен протокол разногласий. Выработка условий достигнутых соглашений. В результате переговоров могут быть достигнуты следующие решения: *компромиссное, асимметричное и принципиально новое, достигнутое путем сотрудничества.*

Решение может быть охарактеризовано как *компромиссное*, если стороны достигли соглашения путем взаимных уступок, когда были удовлетворены требования друг друга, хотя бы частично.

Асимметричное предполагает, что интересы сторон не позволяют им найти «серединное» решение и стороны принимают решение, представляющее собой относительный компромисс. В этом случае уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Одна из них сознательно идет на уступки, чтобы не понести еще бóльшие потери.

Участники переговоров могут также разрешить противоречия путем *нахождения принципиально нового решения*. Данный способ основывается на открытом и тщательном анализе действительного соотношения интересов оппонентов и позволяет им проанализировать существующие противоречия детальнее, чем было определено изначально. Поиск принципиально нового решения открывает совершенно иные перспективы для сотрудничества сторон.

Практика свидетельствует о том, что за одну встречу невозможно достичь взаимопонимания по всем условиям компромиссного соглашения, поэтому процесс переговоров может проходить путем последовательных заседаний и встреч.

Основные правила проведения переговоров:

- Готовьте заранее письменный план переговоров.

- Сохраняйте спокойствие и не торопитесь. Контролируйте свои слова и реакции.
- Задавайте уточняющие вопросы.
- Все время возвращайте обсуждение к плану переговоров.
- Записывайте, что вам говорят.

1.4. Манипуляции при проведении переговоров. Механизмы противодействия манипуляциям

1.4.1. Типы манипуляций при проведении переговорного процесса

Манипуляция – это скрытое влияние на собеседника с целью заставить его сделать определенные действия. При этом человек, на которого оказывают воздействие, думает, что самостоятельно принимает решение. В переговорах часто используют манипуляции, чтобы одержать победу. Поэтому важно знать наиболее распространенные тактики, чтобы избежать ловушек и не поддаться на уловки манипулятора.

Задача манипуляции – привести вас в режим стереотипного мышления. Чтобы вы действовали на автопилоте, не осознавая и не обдумывая ваших действий. Не зная приемов манипуляции, вероятнее всего вы даже не поймете, что происходит. Хороший манипулятор может заставить вас чувствовать себя особенным, умным и ценным, или, наоборот, жалким, слабым, некомпетентным. Его основная задача, добиться нужного решения. И не важно, что оно противоречит вашим интересам, что для этого нужно изменить ваше восприятие ситуации или изменить эмоциональный настрой.

В переговорах существует четыре основных **типа манипуляции**:

1. *эмоциональное подавление;*
2. *манипуляция доверием;*
3. *манипуляция обстоятельствами;*
4. *манипулятивная подача информации.*

1.4.2. Давление на собеседника

Данный тип манипуляций направлен на подавление эмоционального состояния оппонента через вызов таких эмоций, как неуверенность, тревога, страх, чувство вины, стыда, растерянности. При использовании другой стороной «эмоционального подавления» вы чувствуете давление со стороны оппонента, возникает ощущение, что вы не контролируете ситуацию, что вы лично, ваш продукт, ваша компания ничего из себя не представляют и не интересны оппоненту.

Жесткие переговорщики могут начинать переговоры с ледяного молчания или наоборот, с эмоционального всплеска, чтобы прощупать оппонента. Если вы не сможете противостоять его напору и уловкам в начале переговоров, с вами никто не станет договариваться, вам просто будут диктовать условия.

1.4.3. Манипуляция доверием, с усыплением бдительности

При использовании в переговорах приемов «манипуляции доверием» возникают сильные эмоции, такие как доброта, порядочность, честность, справедливость, великодушие, человечность, а так же чувство жалости, вины и

стыда (у вас все хорошо, а у нас нет, как вам не стыдно). И именно эти эмоции заставляют вас совершить действие, в котором заинтересованна другая сторона.

В простых переговорах, «манипуляция доверием», часто основывается на правиле «взаимного обмена». Другая сторона может использовать небольшие подарки или комплименты, чтобы вызвать у вас чувство обязательства. В деловых переговорах, оппонент старается показаться максимально открытым, говорит о долгосрочном сотрудничестве. Так же другая сторона может не озвучивать условия предложения прямо, а как бы подразумевать их. Например, вам могут сказать, что в случае заключения сделки, вы получите очень хорошие комиссионные. Чувство доверия, возникшее в результате манипуляции может помешать вам уточнить размер комиссионных. При этом вы ожидаете, что хорошие комиссионные, это 50%, а оппонент собирается вам предложить 5%, но это вскрыется уже после заключения соглашения.

1.4.4. Информационное давления путем неполной/избыточной или неструктурированной информации или некорректной аргументации

Манипулятивная подача информации. К этой категории относятся манипуляции, основанные на подаче искаженной, не структурированной или избыточной информации. Например, оппонент может забрасывать вас цифрами, ссылаться на документы, о которых вы не были предупреждены заранее, переводить рубли в проценты и обратно, считать оплату не за весь период контракта, а за день использования или навязывать вам обсуждение только удобных ему тем.

Избыточная информация. Метод состоит в том, чтобы запутать человека с помощью избыточных или неструктурированных данных. Манипулятор может забрасывать вас фактами с такой скоростью, что вы просто не успеете их проанализировать. Или называть одну сумму в рублях, потом перевести ее в валюту, вычесть от нее проценты, чтобы якобы предложить выгодные условия. В результате, когда вы согласитесь на сделку, в договоре вы увидите совсем другую стоимость.

1.4.5. Привлечение третьих лиц для манипуляций (эксперты, специалисты и т.д.). Манипуляции с использованием внешних обстоятельств.

Манипуляции с привлечением третьей стороны. Манипулятор подключает к переговорам третьих лиц или ссылается на них в процессе обсуждения. Это могут быть как реальные люди, так и вымышленные, или лица, на самом деле не способные оказать влияние на результат переговоров. Роль третьей стороны могут также играть правила или нормы, на которые ссылается манипулятор. Особенность этих манипуляций состоит в том, что привлечение третьей стороны часто оказывается дополнительным средством, помогающим усилить воздействие, используемое и в других манипуляциях.

Манипуляция обстоятельствами. Данный тип манипуляции основан на использовании обстоятельств, которые ослабляют вашу позицию или которые вы не можете проверить. Например, вам могут сообщить, что время на принятие решения крайне ограничено и вам нужно принять решение прямо сейчас. Или, что конкуренты уже предложили более выгодные условия, а вас слушают только потому, что ожидают еще более выгодных условий. Или, что условие, которое выдвигает ваш оппонент является принципиальным для другой стороны, если вы не примете это условие, переговоры окончены.

1.4.6. Противодействие манипуляциям: универсальная модель поведения

Универсальные показатели эффективного противодействия манипуляциям.

Недоверие. Недоверие является защитной реакцией психики. Если у человека развито недоверие – никто другой уже не сможет навязать такому человеку что-то со стороны.

Избегание источников воздействия. Данный способ также является наиболее надежным, потому как если человек не получает информацию, то значит и будь такая информация хоть трижды манипулятивной направленности, на данного человека она не окажет никакого воздействия.

Смех, насмешка, высмеивание. Сей факт обычно сразу нивелирует получаемое от манипулятора сообщение, заставляя последнего «выходить из себя», а значит и показывать свою «истинную сущность».

Мнимое непонимание. Заставляет возможного манипулятора «раскрыться», более подробно объясняя что он, собственно хочет, ибо успешность манипуляций базируется на такой особенности психики, как домысливание (когда в слова человека вкладывается иной раз совсем другой смысл).

Критичность мышления. Способность ставить все под сомнения, доходить до понимания всего самолично, принимать на веру только после подтверждения своим опытом, т.е. развитая критичность мышления.

Вера в собственную избранность. Данный факт может проследиваться в русле идеологически–пропагандисткой обработки сознания и быть применим в организациях различных учебных и патриотических направленностей.

Возможность выбора. Если у человека будет свобода выбора, то он уже не на 100% примет слова манипулятора. Наличие выбора означает что человек не загнан в угол, означает что есть выход, отсутствует паника (паника является формой страха, когда человек видит выход, но понимает что не может им воспользоваться).

Наличие времени для обдумывания. Ограниченность временем является существенным способом оказания манипулятивного воздействие. Поэтому наличие времени для обдумывания того или иного ответа, т.н. «времени на размышление», в большинстве случаев позволяет уверенно отыскать пути выхода из любой сложной и критической ситуации, а значит само по себе манипулятивное воздействие может быть нивелировано.

Бесстрашие и уверенность в себе. Наличие уверенности человека в собственных силах позволяет преодолевать любые направленные на него манипуляции. Человек, которому «нечего терять», представляет собой грозную силу, т.к. такого человека невозможно подчинить, ибо любое подчинение направлено на провоцирование чувства страха и невроза, страха за свою жизнь, карьеру, проч. или за жизнь близких.

Самодостаточность. Последний факт также является наиболее эффективным, и позволяет избежать подавляющего количества манипуляций со стороны кого бы то ни было, ибо человеку, исповедующему самодостаточность, не нужны поблажки и льготы со стороны других; а значит он не будет ничего ни у кого ни просить ни брать, тем самым сохранит свою исключительность и целостность, не подвластность влиянию со стороны, и становится абсолютно неподкупен никаким манипуляциям.

1.5. Эффективность переговоров. Типичные ошибки участников переговоров

1.5.1. Общая модель эффективных переговоров. Характеристика этапов переговорного процесса: установление контакта, предъявление начальных позиций и выяснение интересов, формирование общего коммуникативного пространства, выход в позицию сотрудничества, разрешение противоречий, принятие общего решения

Переговоры – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов:

- подготовка;
- обсуждение;
- заявление;
- предложение;
- реакция;
- выработка условий;
- завершение;
- достижение соглашения.

Подготовка к переговорам является важнейшим этапом переговорного процесса. От того, как будет проведена подготовка, во многом зависит результат переговоров.

Стадия установления контакта. Стадия установления контакта обязательно присутствует в любых переговорах. Установление контакта в классическом варианте предполагает small talk, что в переводе с английского означает «маленькая беседа, разговор ни о чем». Этот этап нужен людям, чтобы переключиться на новую тему, на нового человека, отвлечься от происходящего.

Существует несколько простых, но значительных моментов, к которым нужно быть готовым, чтобы установление контакта прошло успешно. Их мы и рассмотрим далее.

Правило сорока секунд. У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление... При личном общении первое впечатление о человеке, как правило, складывается в течение первых 30–40 секунд. Большое значение при этом имеет:

– *Внешний вид.* Он должен соответствовать ситуации собеседования.

– *Первые фразы.* Они должны быть уверенными. Желательно произнести имя и отчество собеседника и представиться самому. В первых фразах всегда следует сослаться на договоренность (если она была), а также поинтересоваться, удобно ли собеседнику говорить (это особенно актуально при телефонном контакте). При личной встрече необходимо уточнить, каким временем располагает ваш собеседник.

– *Первые действия.* Действуйте уверенно, без суеты (продумайте заранее верхнюю одежду в холодное время года). Предложите свою визитку. Перед тем как сесть, уточните, где удобнее расположиться. Не следует начинать подробный

разговор стоя: это почти всегда производит впечатление неуверенности или поспешности. Кроме того, заранее подумайте о демонстрационных материалах: они должны находиться под рукой, их показ не должен вызывать затруднений ни у вас, ни у клиента.

– *Правило комплимента.* Можно смело утверждать, что большинство людей чувствительны к комплиментам и даже любят их. Другой вопрос, что подобрать правильный комплимент, который действительно сможет расположить к вам клиента, не так легко.

– *Вступительный тезис.* Во многом успех общения зависит от изначальной установки. Если она сводилась к тому, чтобы рассказать и выслушать ответ («Я хочу рассказать вам о...» – классическое начало большинства переговоров и презентаций), то и результат будет соответствующим. Нам нужно показать собеседнику полезность и выгодность нашего сотрудничества и найти для этого оптимальные варианты. Именно к этому и должен сводиться тезис, с которого мы начинаем (после приветствия и представления) переговоры или презентацию. Важно, чтобы вступительный тезис содержал в себе упоминание о цели и выгоде.

– *Типы людей и способы установления контакта.* Такт – очень важное качество при работе с людьми. Необходимо помнить, что длительность и содержание первого этапа переговоров в значительной степени зависят от того, к какому типу людей относится ваш собеседник. Если он привык в большей степени полагаться на собственное мнение (внутренняя и смешанная референция, тяготеющая к внутренней), ориентирован на результат, любит конкретику, то этап установления контакта следует сократить: в противном случае собеседника может даже раздражать затянувшийся разговор «ни о чем». И наоборот – чем более собеседник ориентирован на внешнее мнение, чем он медлительнее, тем более длительным и обстоятельным должен быть этот этап. Таким образом, составляющие этапа установления контакта, их наполнение и длительность (пожалуй, кроме приветствия и тезисов, которые уместны во всех ситуациях) – не догма, а лишь руководство к действию. Всегда обращайтесь внимание на то, кто перед вами, и исходя из этого корректируйте свои действия.

– *Типовые возражения.* Еще на стадии установления контакта вы можете столкнуться с несколькими типичными возражениями. Если мы не справимся с этими возражениями на стадии установления контакта, то сотрудничество может не состояться.

– *Завершение стадии установления контакта и переход к выявлению и формированию потребностей.* После установления контакта, особенно когда мы говорим о первом визите или общении по телефону, иногда довольно сложно перейти к выявлению потребностей. Некоторые довольно неуклюже начинают просто–напросто допрос, что может разозлить и даже испугать клиента. Поэтому нам нужна какая–то связка, которая позволит логично и плавно перейти к вопросам в адрес клиента.

Предъявление начальных позиций и выяснение интересов, формирование общего коммуникативного пространства.

Определение интересов партнера по переговорам. С этой целью необходимо собрать всю возможную информацию о том, с кем будут проводиться переговоры, о правилах и традициях компании / собеседника.

Подготовка вариантов предложений. Важно, чтобы предложений было несколько, что позволит в процессе переговоров быть достаточно гибким. Предложения должны учитывать интересы участников переговоров. Специальным инструментом при подготовке предложений выступает хорошо известный метод «мозговой штурм».

Обсуждение. Во время обсуждения важно уметь слушать, что позволит определить направления деятельности и цели другой стороны. На этапе обсуждения стороны приводят обоснование собственной позиции, в процессе которого даются оценки предлагаемым решениям, демонстрируется готовность согласия с позицией другой стороны или выявляются неприемлемые договоренности.

Заявление. Это следующий этап переговоров, на котором проверяется готовность другой стороны двигаться к решению. Заявление дает возможность выявить подлинные цели и оценить готовность другой стороны изменить свою первоначальную позицию. Позиция предпринимателя на данном этапе переговоров может быть выражена только несколькими фразами. Искусство сделать заявление и оценить заявление другой стороны должно тщательно развиваться предпринимателем.

Выход в позицию сотрудничества, разрешение противоречий, принятие общего решения.

Предложение. Когда достигнута договоренность о необходимости двигаться к заключению соглашения, обычно выдвигается предложение для обсуждения, которое служит основой для разработки конечного соглашения.

Реакция. Подход к переговорам той или другой стороны отражает реакцию каждой из них на предложение, что приобретает особенную важность с момента выдвижения предложения. Хотя реакция должна принимать во внимание интересы и ограничения другой стороны, она не обязательно содержит в себе уступки.

Значительное влияние на восприятие ситуации оказывают эмоции. Разгоряченные дискуссией участники переговоров могут индуцировать эмоциональное состояние друг друга. Страх за то, что интересы подвергаются сомнению каждой из сторон, может вызвать раздражение. В голове могут проноситься следующие мысли: «Он слишком много на себя берет», «Не понимает простых вещей» и пр. Неумение понимать и владеть своим эмоциональным состоянием нередко приводит к нарушению хода переговоров. Осознание собственного эмоционального состояния и эмоционального состояния другой стороны может существенно помочь сгладить влияние эмоций на процесс переговоров.

Обычно выделяют три типа реакции на столкновение с трудной ситуацией: ответная, удар и разрыв отношений.

Выработка условий соглашения. Помимо реакции и заявления, другим сложным этапом переговоров является выработка условий сделки.

Завершение переговоров. Любые переговоры требуют своего завершения. Завершение сделки часто принимает форму уступки или резюме. Резюме используется в том случае, когда обсуждалось и решалось большое число вопросов.

Достижение соглашения. Завершение сделки в идеале должно иметь своим результатом достижение взаимоприемлемого соглашения, т.е. конечной цели переговоров.

1.5.2. Характеристика типичных ошибок переговоров: иррациональная эскалация, постанова на «якорь», референтное поведение, использование преимущественно легкодоступной информации, чрезмерная уверенность

Иррациональная эскалация

Лучшей иллюстрацией иррациональной эскалации, или повышения, может служить разработанная Базерманом и Ниле живая и увлекательная аукционная игра. Вы показываете участникам банкноту в \$20 и выставляете ее на аукцион, определив начальную цену – \$1. Тот участник игры, чье предложение будет самым высоким, получает банкноту в \$20 за заявленную им цену, какой бы она ни была. Таким образом, если кто-то предлагает \$5, а никто не предлагает больше, то этот человек получает \$20 за \$5.

В игре существует правило, согласно которому участник торгов, чье предложение оказалось ниже, должен уплатить акционеру заявленную им сумму, то есть в вышеупомянутом примере игрок, заявивший цену в \$4, платит их аукционисту. В этом случае аукционист, выплачивая \$20, получает взамен \$9 и, соответственно, теряет \$11.

С рациональной точки зрения аукционист рискует, но какова вероятность того, что он проиграет? Согласно Базерману и Ниле, более вероятно то, что участники иррационально обостряют ситуацию и обеспечат ему прибыль.

Человек, включившийся в аукционный торг, вскоре оказывается пойманным в ловушку и продолжает повышать цену даже тогда, когда это становится нерациональным. Вы постоянно предлагаете все более высокую цену, чтобы не потерять ту сумму, которую уже озвучили. Однако то, что справедливо для вас, справедливо и для другого участника торгов. В своем стремлении победить вы проигрываете!

Самое рациональное решение – это вообще не участвовать в аукционе, однако трудно побороть желание (жадность?) выиграть \$20, потратив всего \$1.

Эскалационное поведение характерно для аукционов, забастовок, маркетинговых кампаний, ценовых войн и конкурентных приобретений. Вы вступаете в процесс торга с твердым намерением добиться успеха, однако забываете или иррационально не принимаете во внимание вероятную реакцию другой стороны, которая может повлиять на результат.

Вы незначительно снижаете цену, чтобы захватить долю рынка, но ваши конкуренты поступают точно так же и лишают вас тех выгод, которые вы могли бы получить, если бы они повели себя по-другому. Вы знаете по опыту, что ценовые войны иррациональны, но неразумно полагаете, что другая сторона первой прекратит снижать цены – «посмотрим, чей карман глубже».

Но если вы считаете свои предположения о том, что они остановятся и оставят вас с ценовым преимуществом, «рациональными», то они думают на ваш счет то же самое.

Референтное поведение. Форма, которую вы придаете своему предложению, зачастую определяет вашу готовность к заключению соглашения. Например, клиенты банка проявляют больше готовности оплачивать не увеличивающиеся процентные ставки, а возрастающие сборы и комиссии, даже если итоговые годовые выплаты будут одинаковыми. Повышение процентных ставок наглядно выражается в цифрах и имеет общедоступную стандартную точку отсчета – процентные ставки на текущий день. Сборы и комиссии банка менее очевидны и сопоставимы. Вы не знаете, сколько платят другие клиенты, но вам известен размер учетной ставки банка, поскольку эта информация ежедневно публикуется в прессе и постоянно обновляется в режиме онлайн.

Покупатели оценивают все по более низким ценам, чем продавцы. В преддверии утраты объекта владения продавцы склонны преувеличивать цену предмета, чтобы компенсировать ощущение потери. Покупатели, напротив, дают заниженную оценку приобретаемому предмету, так как пока еще не испытывают чувства обладания им. Именно этим объясняется широко распространенная ситуация, когда начальная цена продавца почти всегда бывает выше цены, предлагаемой покупателем.

Если такого не происходит, значит, продавец почти или совсем не привязан к предмету. Например, дальние родственники часто распродают вещи покойного члена семьи по бросовым ценам, поскольку у них отсутствует привязанность к тому, что осталось в его доме. Однако ситуация складывается совсем по-другому, если они знакомы с домом и всем, что там есть. Ярким свидетельством тому служат отвратительные споры, начинающиеся после смерти близкого человека между членами семьи по поводу «бесценных» вещей, «обещанных мне тетужкой Ребеккой». – споры, которые могут привести к тому, что все наследство в его денежном эквиваленте уйдет на оплату судебных издержек.

Более рациональный способ выхода из подобного тупика – это рефрейминг точек отсчета, который может коренным образом изменить ваш выбор альтернативных результатов. Рефрейминг – это психологический метод. Стакан наполовину пуст или наполовину полон? Первое утверждение обычно описывается как пессимистичное, а второе – как оптимистичное. Что более рационально: сопоставлять увеличение своей зарплаты с размером получаемой надбавки или с тем, сколько платят другим сотрудникам вашего отдела? Нередко бывает так, что разница в оплате труда между работниками высокой и низкой квалификации беспокоит служащих больше, чем размер полученной прибавки. Для многих из них «ставка заработной платы» является важной точкой отсчета.

Постановка на якорь. Исходная позиция сторон при начале переговоров выступает как якорь, который будет тормозить переговоры при изменении обстоятельств и мешать достижению соглашения.

Использование преимущественно легкодоступной информации. Переговорщики склонны опираться на более доступные данные, чем на действительно нужные для принятия решения. Требуется тщательный поиск соответствующей информации и анализ данных.

Чрезмерная уверенность. Чрезмерная уверенность в успехе выгодной для вас позиции. Переоценка вероятности доминирования, самонадеянность, недооценка роли другой стороны ведут к утрате гибкости, что препятствует достижению желаемого соглашения.

Чрезмерная уверенность в успехе вашей предпочтительной позиции – одна из самых распространенных ошибок, совершаемых переговорщиками. Занимаясь подготовкой своей позиции, вы можете переоценить вероятность вашего доминирования, не приняв во внимание роль другой стороны. Самонадеянность порой заставляет думать, что другая сторона не столь умна и поэтому примет предлагаемые вами условия сделки, противоречащие ее стремлениям. В результате ваше поведение становится менее гибким, чем должно быть в тех случаях, когда вашей конечной целью является достижение соглашения.

1.6. Коммуникация в деятельности лидера

1.6.1. Коммуникативно–речевые навыки и умения лидера

Лидером считают человека, обладающего наибольшим авторитетом и признанием в своем окружении, способного вести за собой других людей. Лидера не назначают, он выдвигается сам благодаря своим личным качествам.

Искусство общения во все времена признавалось обязательной чертой лидера. У всех народов, а у древних в первую очередь, считалось так: человек, стремящийся как-то выдвинуться, стать лидером, должен обладать ораторским искусством не меньше, чем воинской доблестью. Только одним он пользовался в мирное время, а другим – в военное. Вожди были уверены, что сила речи имеет то же значение, что и физическая сила на войне. Искусство публичного выступления и умения общения с другими высоко ценится и сегодня. Многие политики и представители шоу–бизнеса строят свою карьеру именно благодаря своему красноречию.

Существует определенная группа навыков, которые помогают эффективно взаимодействовать с другими людьми и без которых лидер просто не мыслим – это коммуникация. Общение – это информационный обмен – обмен опытом, знаниями, мыслями, чувствами. Без общения человек не может познать ни окружающий мир, ни себя самого. Не может также оценить свои поступки, мысли. Только благодаря сотрудничеству с другими людьми человек обретает новые идеи.

Для эффективных коммуникаций необходимо владеть коммуникативными навыками, к которым, с точки зрения теории лидерских качеств, можно отнести:

- *умение мотивировать, вдохновлять, убеждать;*
- *коммуникабельность.*

Умение мотивировать, убеждать, вдохновлять. Все три проявления являются важнейшей составляющей лидерства и определяют различные методы воздействия на окружающих. При всей общности этих понятий каждое из них несет свой уникальный смысл.

Умение мотивировать заключается в создании импульса, стимулирующего как самого себя (внутренняя мотивация), так и других, если лидер мотивирует команду, группу, окружение.

Убеждение – это навык, позволяющий при помощи слов, эмоций, аргументов или поступков убедить человека в своей правоте, переместив его из собственной позиции в позицию лидера.

Вдохновение – это особый способ мотивации, позволяющий не просто задать импульс и вызвать у людей желание к действию. Это отдельный навык, который создает устойчивую и долгосрочную мотивацию. Так происходит за счет создания красочного образа будущего, в котором хочется оказаться каждому. Лидер, обладающий умением видения, сможет вдохновлять людей.

Для мотивации, убеждения и вдохновения очень важно состояние самого лидера. Больше половины информации считывается через невербальные

послания. Если лидер сам убежден в том, о чем он говорит, его голос и тело это подчеркивают, то уровень доверия и значимости слов такого лидера сильно возрастает. Если лидер сам вдохновлен тем, что он говорит, то и люди начнут вдохновляться и присоединяться ко всему выше сказанному. Если внутри есть состояние уверенности и убежденности, то первый шаг к успеху уже сделан.

Коммуникабельность. Коммуникабельность – способность людей устанавливать деловые контакты, связи, отношения. Не только лидеру важно быть коммуникабельным – умение правильно общаться для всех людей является залогом успеха. Сегодня активное развитие интернета привело к распространению социальных сетей, которые включают всевозможные форумы, службы и другие приложения. Но даже несмотря на это, личное умение выстраивать коммуникацию, устанавливая контакт с людьми требует определенных навыков и умений, необходимых лидеру. Человек не будет считаться коммуникабельным без владения несколькими элементами, такими как: умение устанавливать контакт, слушать и слышать, задавать вопросы, располагать к себе собеседника, получать информацию.

Самый эффективный способ быстрого установления контакта – это *подстройка*. Подстройка под собеседника позволяет это делать легко и изящно, ведь так приятно пообщаться с человеком, близким вам по духу, в чем-то похожим на вас. Подстройка может происходить по большому числу параметров (интонация голоса, темп, поза, жестикауляция и т. д.). Это позволяет расположить к вам собеседника и углубить состояние бессознательного доверия. Критерием того, что хороший контакт установлен, будет феномен двойного ведения, когда уже сложно сказать, кто под кого подстраивается: то ли вы под собеседника, то ли он под вас. Просто вы начинаете синхронно выполнять некоторые действия. В процессе такой подстройки появляется ощущение большего расположения друг к другу, быстро находится общая тема для разговора.

Умение слушать и слышать. На первый взгляд, может показаться, что это два идентичных понятия, но это не так. Впрочем, в эффективной коммуникации полезны оба навыка. Нет лучшего собеседника, чем благодарный слушатель. Лидер умеет не только говорить сам, но и слушать. Нет молчаливых людей – есть неправильно выбранная тема для разговора. Лидер умеет подобрать тему, которая будет интересна собеседнику, заинтересовать его, и тогда рассказчика может оказаться сложно остановить. Парадокс состоит в том, что даже если в разговоре вы произнесли всего несколько реплик, у собеседника о вас может сложиться впечатление как об очень разговорчивом, коммуникабельном человеке и, конечно, интересном собеседнике. Но для этого важно не только слушать или делать вид, что слушаете, но и слышать, что говорит ваш собеседник. Разговор можно поддерживать, используя только прием активного слушания, периодически кивая головой и употребляя такие междометия, как «ага», «угу», «да», «похоже», «согласен», или даже иногда дословно повторяя некоторые ключевые фразы.

Слышание подразумевает под собой еще и умение постоянно сохранять нить разговора, при необходимости перехватывая инициативу, подводить

разговор к тому, что вам необходимо узнать, постоянно удерживая в фокусе внимания цель вашего общения. Тогда общение переходит в интересную игру совместного взаимообогащения и получения полезной информации.

Умение задавать вопросы. Как говорил один из известнейших лидеров, создатель теории современного менеджмента П. Друкер: «Лидер прошлого знал, что и как сказать, лидер будущего знает, что и как спросить». Умение задавать вопросы демонстрирует личный интерес к персоне собеседника, при этом позволяет быстро и качественно собрать необходимую информацию. Навык искренне интересоваться делами ваших коллег, подчиненных, партнеров, заказчиков, начальства основан на задавании вопросов. И, конечно, немало важно уметь выслушивать ответы.

Эмоциональное давление – это высокая степень собственной убежденности, когда собственными эмоциями и проявлениями мы показываем, что наша позиция абсолютно верна и по-другому просто не может быть. Обычно такому стилю убеждения даже не требуется серьезного подкрепления аргументацией, скорее это стиль психологического давления. Например, объяснение может быть таким: «Я в это верю – значит, это правда» или «Я так вижу, слышу, чувствую, и все». Конечно, стоит отметить, что каждый стиль убеждения лучше или хуже работает с соответствующим типом людей.

1.6.2. Участие лидера в переговорах, манипулятивные техники

Манипуляция – целенаправленное психологическое воздействие, вызывающее у человека видение, чувства, состояния в обход или против его сознательного контроля.

Манипулятор – личность, использующая других людей для достижения своих собственных целей, чьим главным инструментом является соответственно манипуляция. Предрасположенность к манипуляциям характерна для невротической личности. Одной из потребностей такой личности является потребность в доминировании, обладании властью. Карен Хорни считает, что навязчивое желание доминировать порождает у человека неспособность устанавливать равные отношения. Если он не становится лидером, то чувствует себя полностью потерянным, зависимым и беспомощным. Он настолько властен, что все находящееся за пределами его власти воспринимается им как собственное подчинение. От манипуляций страдает не только их объект. Манипулятор также является жертвой своей жизненной установки. Он считает, что «манипуляция – это псевдофилософия жизни, направленная на то, чтобы эксплуатировать и контролировать как себя, так и других».

В зависимости от характера манипуляции, можно выделить определенные манипулятивные характеры. Современная классификация манипулятивных характеров построена на стратегиях влияния манипулятора, в ней выделяется три типа характера:

- «Душка»
- «Силовик»

– «Тактик»

«Душка» ведет себя мягко, по-доброму, в основном вызывая положительные эмоции у объекта манипуляции.

«Силовик» рассчитывает на свою силу и старается подавлять объект манипуляции.

В отличие от «Силовика» и «Душки», «Тактик» не влияет напрямую на человека. Он старается создать определенные условия, из которых нужные действия вытекают сами собой.

Под манипулятивными техниками понимаются всевозможные отвлекающие обманные приемы и способы воздействия (например, техника «запуска» слуха), которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной.

Ораторское искусство манипулятора, его мимика, тембр речи, тональность, расстановка эмоциональных знаков в предложении, темп речи, а также жесты – все это в комплексе может увеличить или уменьшить степень значимости тех или иных слов для оппонента. Юмор, шутки не редко используются для того, чтобы разрядить обстановку и тем самым ослабить напряженность и внимание манипулируемого. Сопутствующие предметы – например, чай, кофе, также могут во многом сыграть в пользу манипулятора, особенно когда переговоры проводятся на его территории. В случае, когда та или иная важная с точки зрения манипулятора, деталь ускользнет от оппонента, – это та цель, которую хотел достигнуть манипулятор. На случай вопросов, по этикету в таких случаях ведется протокол, который записывается без учета эмоций участников переговоров.

Искусство спора включает в себя не только умение убеждать в своей правоте, но и способности воздействовать на эмоциональное состояние того, с кем ведутся переговоры.

Главное – уметь подбирать сильные доводы с пользой своей теории решения, быть убедительным, при этом не следует пренебрежительно относиться к оппоненту – его следует уважать и ни в коем случае не переходить на личности и повышенный тон.

Кроме этого, называют такие черты манипуляции, как сложность манипулятивных приемов и искусность манипулятора в их выполнении. В большинстве своем манипуляция традиционно определяется психологической наукой как внушение или убеждение в каком-либо действии. Стоит отметить, что внушение и убеждение в свою очередь не идентичны и являются разными механизмами манипулирования.

Механизм эффективного внушения. Вообще говоря, внушение есть один из способов воздействия одних лиц на других, которое производится намеренно или ненамеренно со стороны воздействующего лица и которое может происходить или незаметно для внушаемого лица, или даже с его ведома и согласия.

Для выяснения сущности внушения мы должны иметь в виду, что наше восприятие может быть активным и пассивным. При первом обязательно участвует «я» субъекта, которое направляет внимание, сообразуясь с ходом нашего мышления и окружающих условий, на те или другие внешние впечатления. Последние, входя в психическую сферу при участии волевого внимания и усваиваясь путем обдумывания и размышления, становятся достоянием личного сознания или нашего «я». Этот род восприятия, приводя к обогащению личного сознания человека, лежит в основе его взглядов и убеждений, так как дальнейшим результатом активного восприятия является работа его мысли, приводящая к выработке более или менее прочных убеждений.

Методы внушения как правило используют для блокировки нежелательного поведения или мышления человека, неосознанного направления человека к желательному мышлению или поведению, быстрого скрытого распространения информации (слухов).

Существуют различные методы внушения, например, аффективное внушение, которое наиболее эффективно, когда человек находится в состоянии аффекта под воздействием чрезвычайных ситуаций, стрессовых. Такую ситуацию можно вызвать, например, плохой новостью. У такого человека естественным путем возникает повышенная внушаемость.

Люди, находящиеся в состоянии эмоционального потрясения, интуитивно ищут в собеседнике «сопереживателя». У такого человека снижаются сознательные волевые процессы, повышается степень внушаемости, его поведение становится подражательным. Внушение в разговоре с взволнованным человеком, выглядит как попытка успокоить его, что автоматически завоевывает внимание и доверие, а затем после небольшой паузы дается «товарищеский» совет, косвенно связанный с состоянием человека. Этот совет и будет попыткой внушения.

Самым же эффективным методом внушения является НЛП (нейролингвистическое программирование). Оно базируется на образах, вызываемых в сознании у объекта внушения, и представляется ему как его собственное. А от собственной мысли очень сложно отказаться – поэтому такой вид внушения наиболее эффективен, т.к. действует через подсознание.

Манипулятивные способы подачи информации

Для того, чтобы сообщаемое содержание было воспринято (или не воспринято) необходимым его отправителю образом, существуют определенные способы подачи информации. Например, обилие информации в несистематизированном виде позволяет заполнить эфир подачи информации потоками ничемной информации, которая осложняет для получателя понимание предоставляемой ему точке зрения. С другой стороны, информация, поданная мелкими порциями, не позволяет эффективно ею воспользоваться, создается дефицит поступаемых знаний, что приводит к неуверенности и сомнениям. В перечисленных случаях заранее снимается упрек в сокрытии тех или иных сведений. Как уже отмечалось выше, немалую роль играет момент подачи информации – не место и не время могут также сыграть на руку

манипулятору. Еще один распространенный прием – подпороговая подача информации. Например, смена музыкальной темы на фоне которой ведется подача информации в тот момент, когда на подаваемый материал хочется обратить внимание аудитории. Наличие помехи, даваемой параллельно с посланием, рассеивает внимание и снижает сопротивление. Еще одна группа приемов – одновременная подача противоречащих друг другу сообщений. Например, противоречие между словами и интонацией, между смыслом и жестиком и т.п. Оппоненту при этом приходится выбирать на какое сообщение реагировать. Какая бы реакция ни была, манипулятор всегда может возразить, что имелось в виду иное. «Этим приемом пользуются, когда по каким-либо причинам сказать прямо нельзя, а сказать хочется.»

Средства принуждения – внушение или убеждение являются теми психологическими средствами, которые различными путями убеждают собеседника принять сторону манипулятора.

1.6.3. Роль лидера в разрешении конфликтов

Лидер играет немаловажную роль в решении конфликта. Если группа серьезно настроена на конфликт, не важно, внутригрупповой, межгрупповой, конфликт с лидером или какой-либо другой, то лидер играет ведущую роль в том, чтобы повлиять на группу и вывести ее из этого конфликта.

Существует несколько возможных вариантов завершения конфликта:

- устранение конфликта;
- урегулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Таким образом, завершение и разрешение конфликта – это разные, хотя и взаимосвязанные результаты и понятия, которые следует четко разграничивать. В этом смысле завершение конфликта – это его любое окончание.

Итак, рассмотрим подробнее каждый из возможных вариантов завершения конфликта:

Устранение конфликта имеет следующее возможное завершение:

- 1) уничтожение одной из противоборствующих сторон в результате победы другой;
- 2) уничтожение обеих противоборствующих сторон;
- 3) перерастание одного конфликта в другой – как между теми же участниками, так и в другом составе, когда противоборствующие стороны объединяются против третьей стороны.

Урегулирование конфликта означает его завершение при следующих условиях:

- 1) примирение противоборствующих сторон в состоянии конфликтного тупика, когда цена победы дороже цены урегулирования;
- 2) примирение противоборствующих сторон на основе признания победы одной из сторон и фиксации этого в соответствующем соглашении.

Разрешение конфликта выражается в устранении причин, его породивших, т.е. в устранении противоположности интересов противоборствующих субъектов.

Для разрешения (и урегулирования) социального конфликта приходится прилагать значительные усилия, так как самостоятельное разрешение конфликта невозможно. Если конфликт не замечать, игнорировать, заниматься его идеологическим (словесным) разрешением и практически ничего не делать, он будет разворачиваться стихийно, обостряться, объединяться с другими конфликтами и, в конечном счете, завершится разрушением той социальной системы (или субъекта), в которой происходит.

Как было уже сказано выше, лидер является ведущим в конфликте, он либо пытается вывести ее из него, либо сознательно или бессознательно настраивает группу против себя, чем и провоцирует конфликт. Если же конфликт возникает между членами группы, то лидер должен предпринять следующие действия для его разрешения, прежде всего, вскрыть этот конфликт. Далее правильно оценить ситуацию. Отличить внешний повод от подлинной причины столкновения. Причина может быть не осознанной самими конфликтующими или сознательно скрываться ими, но она, как в зеркале, отражается в тех средствах и действиях, которые каждый применяет для достижения своей цели. Так же необходимо понимать, насколько противоречивы интересы спорящих. Только после анализа конфликта, лидер сможет принять верное решение, как нужно выводить группу из конфликтной ситуации, чтобы не ущемить права и интересы обеих конфликтующих сторон.

Именно лидер должен анализировать конфликт и помочь группе выйти из него, так как, обладая статусом лидера, он лучше других разбирается в сложных ситуациях, в данном случае в конфликте. Кроме этого, только лидер обладает правом управлять группой, поэтому кому как не ему направлять группу в нужном направлении, в данной ситуации, по пути выхода из конфликта.

1.7. Невербальные средства коммуникации

1.7.1. Типы невербальных средств коммуникации

Основные типы невербальной коммуникации

Кинесика – совокупность телодвижений, жестов и поз, применяющийся для дополнения выразительных средств коммуникации. Главными элементами кинесики являются мимика, позы, жесты и взгляды.

Тактильное поведение – направление, изучающее значение и роль прикосновений при общении:

- профессиональные – они носят безличный характер, человек при этом воспринимается только как объект общения осмотр врача
- ритуальные – рукопожатия, дипломатические поцелуи в дружеская или любовная.

Сенсорика – основана на чувственном восприятии другого человека и ощущении.

Проксемика – использование пространственных отношений при коммуникации.

- интимная зона 40–65см
- личная зона 60–120см
- социальная зона 120–260см
- публичная зона 260–360см

Хронемика – данный вид подразумевает использование времени при невербальной коммуникации

- полихромная
- монохромная – время всегда отслеживается

Паравербальная коммуникация – смысл коммуникации зависит от проявления уровня ритма, интонации и тембра голоса, которые используются для непосредственной передачи высказывания.

1.7.2. Использование и оценка невербальных средств общения. Анализ и использование результатов оценки невербальных средств общения.

Невербальное общение – это «язык жестов», такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы. Эффективность общения определяется не только степенью понимания слов собеседника, но и умением правильно оценить поведение участников общения, их мимику, жесты, движения, позу, направленность взгляда, то есть понять язык невербального общения. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, показывает, насколько участники диалога владеют собой, как они в действительности относятся друг к другу.

Поза. Человеческое тело способно принять около 1 000 различных устойчивых положений поз. Поза показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к другим лицам. Главное смысловое содержание позы

состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположении к общению. Поза, при которой человек перекрещивает руки и ноги, называется закрытой. Она воспринимается как поза недоверия, несогласия, противодействия, критики. Более того, примерно треть информации, воспринятой из такой позы, не усваивается собеседником. Перекрещенные на груди руки являются модифицированным вариантом преграды, которую человек выставляет между собой и своим собеседником. Наиболее простым способом выведения из этой позы является предложение что-нибудь подержать или посмотреть.

Открытой считается поза, в которой руки и ноги не перекрещены, корпус тела направлен в сторону собеседника, а ладони и стопы развернуты к партнеру по общению. Это – поза доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, а если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, будет держаться прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Лучший способ добиться взаимопонимания с собеседником – это скопировать его позу и жесты.

Жесты – это разнообразные движения руками и головой. *Язык жестов* – самый древний способ достижения взаимопонимания. Прежде всего, важно количество жестикуляции. Вообще интенсивность жестикуляции растет вместе с ростом эмоциональной возбужденности человека, а также при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако, во всех культурах есть основные сходные жесты, среди которых можно выделить: коммуникативные жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запреты, утвердительные, отрицательные, вопросительные и т.д.; модальные, т.е. выражающие оценку и отношение жесты одобрения, удовлетворения, доверия и недоверия и т.п.; описательные – те, которые имеют смысл только в контексте речевого высказывания. Например.

Прикрывание рта и почесывание носа. Прикрывание рта отражает наличие у собеседника двух противоречивых желаний: высказаться и остаться не услышанным.

Наиболее часто употребляемые движения головы – это утвердительный кивок головой и отрицательное покачивание головой.

Выделяют три основных положения головы. Первое – прямая голова. Это положение характерно для человека, нейтрально относящегося к тому, что он слышит. Второе – голова, наклоненная в сторону, что говорит о том, что у человека пробудился интерес. И, наконец, третье – когда голова наклонена вниз,

значит, отношение человека отрицательное и даже осуждающее. В таком случае следует чем-то заинтересовать собеседника, чтобы заставить его поднять голову.

Существуют и микрожесты: движение глаз, покраснение щек, увеличение количества миганий, подергивания губ и т.д.

1.8. Коммуникативные техники

1.8.1. Задачи коммуникативных техник. Роль коммуникативных техник в проведении переговорного процесса. Анализ собеседника и выбор тактики переговорного процесса с использованием коммуникативных приемов. Основные виды коммуникативных техник и приемов, применяемых в управлении переговорным процессом (общая характеристика)

Техники коммуникации нужны там, где понимание и коммуникация «застревает». Если диалог идет спокойно и конструктивно, то применение техник необязательно (но так вряд ли будет в конфликте).

Возможные техники и приемы

Создание и поддержание доверительного контакта (в том числе при первоначальном отказе человека от контакта). Техника активного слушания, то есть:

- контакт глаз;
- слушать, не перебивая;
- доброжелательное внимание к человеку (в том числе в позе и жестах, расположении в пространстве, интонации и пр.);
- «нейтральный» (а не клеймящий) язык;
- не торопить разговор.

Техника пассивного слушания (слушать, не перебивая, дать человеку выговориться). Прояснение собственных целей (как медиатора, хранителя Круга и т.д.).

Техника «Отражение». Понимание человека и помощь ему в понимании своей ситуации. Приглашение поделиться своими представлениями. Задавание вопросов (открытых, закрытых, альтернативных). Выдерживание паузы для размышлений собеседника.

Техника «Переформулирование». *Техника «Резюмирование»*. Разделение событий, чувств и состояний, оценок и устремлений собеседника. Деконструкция высказываемых суждений собеседника («что ты имеешь в виду под словами...?»). Фиксация значимой для собеседника проблемной ситуации и разных ее контекстов. Обсуждение последствий произошедшего и отношение человека. Обсуждение разных вариантов выхода и их последствия. Доброжелательное и безоценочное спрашивание, к каким последствиям приведет (привели, еще могут привести) те или иные действия, устраивает ли это собеседника с точки зрения его ценностей и «стратегических ориентиров». Заявление собственной позиции без оценки позиции собеседника. Взгляд в будущее «Давай представим, что будет если ты...». Помочь найти и принять решение, а также ответственность за последствия этого решения.

Техника «Мозгового штурма». Поиск исключительных моментов: «Были ли в жизни моменты, когда тебе все-таки удавалось решать подобные сложности, что тебе помогало?». Помочь спланировать работу по реализации принятого

решения. Уточнение договоренностей. Поддержка диалога между несколькими участниками в качестве нейтрального посредника. Перевод резких выражений человека в «Я–высказывание». Прояснение человеку состояния и смысла слов его собеседника. Восстановление непосредственного контакта (просьба обращаться лично к человеку).

Коммуникативные навыки используются нами на автоматическом уровне ежедневно, например: умение говорить и слушать, умение поддержать разговор. Однако во многих ситуациях оказывается, что наше умение коммуницировать недостаточно для достижения поставленных целей.

Открытия в области гуманистической психологии, сделанные во второй половине XX века, позволили сформулировать ряд приемов, научившись которым вы сможете достичь значительных успехов в повышении эффективности коммуникации. В дальнейшем будем называть активного участника коммуникации (того, кто в данный момент говорит) «отправителем», а того, кто в данный момент слушает – «адресатом» или «получателем».

То, как отправитель строит коммуникацию зависит в первую очередь от его отношения к самому себе и к адресату. Успешная коммуникация подразумевает уважение к обоим участникам процесса. Следует помнить, что эффективная коммуникация – не манипулирование партнером с целью извлечения односторонней выгоды, а доверительное, взаимовыгодное общение.

Список навыков для эффективной коммуникации

- умение слушать – не только способность сконцентрироваться и воспринять информацию, но и умение поощрить рассказчика, отправителя, задать уточняющий вопрос, использовать приемы перефразирования («т.е. вы имели в виду...»), непонимания, отражения, резюмирования.
- гибкость и способность искать компромиссы.
- эмпатия – способность почувствовать эмоциональное состояние партнера и учитывать его при построении коммуникации.
- контроль над эмоциональным напряжением, способность разрядить напряжение.

Эффективная коммуникация невозможна без установления так называемой «психологической стыковки» между отправителем и адресатом. Это то, что на разговорном языке называется «нахождением на одной волне».

Приемы эффективной коммуникации.

Вот ряд приемов, которые помогут вам достичь такой «стыковки» на деловой встрече:

1. Создайте приятную и спокойную обстановку.
2. Предоставьте первое слово вашему собеседнику.
3. При несогласии с ним, ни в коем случае не перебивайте его. Дайте ему полностью высказаться.
4. Повторяйте его фразы, слегка их перефразируя. Это позволит продемонстрировать, что вы внимательно его слушаете, а также поможет вам удостовериться, правильно ли вы его поняли.

5. Если вы не согласны с предложением собеседника, предложите альтернативное решение, подкрепляя свою речь ясными и весомыми аргументами. Приведите примеры подхода, аналогичного вашему, подтверждающие его результативность.

6. Перед тем, как закончить встречу, подытожьте ее. Выделите самое главное.

7. Независимо от результата встречи, выскажите намерение продолжать сотрудничество и поблагодарите собеседника за участие в обсуждении.

Чтобы достичь максимального результата, следует обратить внимание на средства невербальной коммуникации.

- **Поза:** Примите открытую позу. Открытая поза, когда руки и ноги не скрещены, говорит об открытости и доброжелательности. Слушая собеседника следуют слегка наклонить голову в его сторону. Вы можете изредка кивать, что означает не только согласие, сколько внимание и принятие.

- **Темп и громкость речи, дикция:** Не забывайте делать паузы. Обратите внимание, хорошо ли вас слышит собеседник. Оптимальный темп речи – около 120 слов в минуту.

- **Внешний вид** (неаккуратный, или, наоборот, неадекватно формальный внешний вид может быть воспринят как проявление неуважения к собеседнику)

- **Жестикуляция и мимика:** копирование жестов и мимики собеседника способствуют установлению доверительных отношений. Такое копирование создает ощущение зеркала, и ваш собеседник будет чувствовать себя максимально комфортно. Но копирование должно производиться осторожно, чтобы собеседник не почувствовал, что его пародируют.

Используя вышеописанные приемы, вы сможете постепенно научиться эффективной коммуникации, что благоприятно скажется на вашем личностном и профессиональном росте.

1.9. Коммуникативные техники активного слушания

1.9.1. Управление переговорами с использованием коммуникативных техник: «Поддакивание», «Эхо». Общая характеристика приемов управления общением: «Оценка», «Побуждение» и «Парафраз». Использование приема «Парафраз» для противодействия давлению в переговорном процессе

Умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

«Никто так ярко не признает свое невежество, – говорил Саади, – как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить».

Поэтому, наверное, нам приятнее обращаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя.

Одним из наиболее важных моментов в любом слушании является момент обратной связи, благодаря которому у собеседника и создается ощущение, что он говорит не в пустоту, а с живым человеком, который слушает и понимает его. Причем в любом высказывании существует по крайней мере два содержательных уровня: уровень информационный и уровень эмоциональный. В этой связи обратная связь тоже может быть двух видов – отражение информации и отражение чувств говорящего.

Реакции слушателя, приемы слушания бывают следующие:

- глухое молчание (видимое отсутствие реакции)
- поддакивание («ага», «угу», да–да, ну, кивание подбородком)
- «эхо–реакция» – повторение последнего слова собеседника
- «зеркало» – повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов
- «парафраз» – передача содержания высказывания партнера другими словами
- побуждение («Ну и... И что дальше?»)
- уточняющие вопросы («Что ты имел в виду?»)
- наводящие вопросы (что? где? когда? почему? зачем?)
- оценки, советы
- продолжение (когда слушатель вклинивается в речь и пытается завершить фразу, подсказывает слова)
- эмоции («ух», «ах», «здорово», смех, скорбная мина)
- нерелевантные высказывания (не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально)
- логические следствия из высказываний партнера, например, предположить о причине события
- «хамовитые реакции» («глупости», «ерунда все это»)
- расспрашивание (задает вопрос за вопросом, не объясняя цели)

– пренебрежение к партнеру (не обращает на его слова внимания, не слушает, игнорирует партнера, его слова).

Вид слушания, в котором на первый план выступает отражение информации, называют **активным слушанием**. Наиболее общепринятыми приемами, характеризующими активное слушание, являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, то...?», «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...». Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу две цели:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника проявляется в том, что передаваемая им информация правильно понята.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие Вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале». Применение навыков активного слушания очень поможет вам, если вам свойственна позиция «жертвы», так как это применение не только сбивает с привычной позиции авторитарного собеседника, но и поднимает вас до уровня равного разговора, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах разговора, а не на собственных переживаниях и опасениях.

Активное слушание незаменимо в деловых переговорах, в ситуациях, когда ваш партнер по общению равен вам или сильнее вас, а также в конфликтных ситуациях, когда собеседник ведет себя агрессивно или демонстрирует свое превосходство. Это очень хорошее средство успокоиться и настроиться самому (и настроить собеседника) на деловую волну, если у вас возникает желание надерзить вашему партнеру, развить начавшийся конфликт.

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «*нужный*» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что....», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, игнорируя фактически точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «Техника активного слушания» не работает: «Я же сказал: «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?».

Дело в том, что активное слушание, как и всякое слушание, подразумевает постоянное осознание своих «Я–слушаний» и только при наличии фильтра «Я хочу тебя понять» или отсутствии всяких фильтров вообще активное слушание будет работать.

Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника.

Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно – успокоиться, прийти в состояние нормального самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое пассивное слушание.

1.10. Коммуникативные техники постановки вопросов и расположения к себе собеседника

1.10.1. Задачи коммуникативной техники «как мне это может помочь?» и ее использование в снижении давления на участников переговоров. Коммуникативная техника «конкретный комплимент», содержание и задачи

Коммуникативная техника «Как мне это может помочь?»

Простая техника, которая настраивает собеседника на рациональный, прагматический тон в общении.

Если собеседник ведет себя слишком настойчиво, ожидает от вас какого-то поведения (возможно, исходя из каких-то своих скрытых целей), морализаторствует и т. д., просто задайте ему встречный вопрос: «Как мне это может помочь?»

Возможны и другие варианты этого встречного вопроса:

- Я пока над этим не думал, но еще подумаю, у меня сейчас более важные дела. Эта мысль пока мне не поможет. Не так ли?
- Да, кажется, вы правы. Но я еще не в полной мере могу осознать ценность вашего совета.
- У меня сейчас мало времени, мало денег. Может твоя идея добавить мне свободного времени или денег?

Коммуникативная техника «Конкретный комплимент»

Комплимент – одна из популярнейших коммуникативных техник. Высказывая оценочное позитивное мнение о внешности другого человека, его манерах и т. д., мы делаем ему приятное и при этом надеемся на то, что он сделает нам что-нибудь приятное в ответ.

Однако комплимент далеко не всегда срабатывает так, как хочется его автору. Дело в том, что комплимент – это всего лишь слова, и жизненный опыт большинства людей подсказывает им, что дешевле всего за слова отплатить словами. Поэтому часто в ответ на «Ты так замечательно выглядишь!» можно услышать что-то вроде «Спасибо. Ты тоже великолепен!».

Избежать такого рода «пинг-понга» можно с помощью *конкретных комплиментов*. Конкретный комплимент – похвала в адрес чего-то конкретного, относящегося к партнеру по общению: детали одежды или интерьера, профессионального или личного достижения, обстоятельств или даже манеры поведения.

Для хорошего конкретного комплимента самое важное – наблюдательность по отношению к другому человеку. Может пройти много дней, пока не родится очередной отличный конкретный комплимент.

1.10.2. Коммуникативная техника «малый разговор» как эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем

Малый разговор относится к повседневной коммуникации, основная форма которого короткая беседа. Это средство организации общения небольшого числа находящихся рядом и хорошо знакомых друг другу людей. Малый разговор является ведущим средством общения коллег по работе, а также представляется основной необходимостью коммуникации в семье. В малом разговоре проявляется фатическое речевое поведение (ассоциативный способ общения), которое направлено на то, чтобы высказаться и встретить понимание с целью поддержания разговора. Как правило, такое поведение выражается в виде обмена репликами, содержание которых ассоциативно связано друг с другом. Очередность партнёров в процессе обмена репликами может быть не последовательной, например, разговор выражается серией реплик одного из партнёров и периодических кивков (словесных одобрений) другого. При этом последовательность ответов и переход с одной темы на другую не вызывает у собеседников недоумения, поскольку контексты разговора очевидны каждому участнику.

В малом разговоре ярко выражается индивидуальный (субъективный) стиль общения, который является типичной и стабильной формой коммуникативного реагирования. Особое влияние на стиль общения в малом разговоре накладывают: профессиональная деятельность, социальный статус, гендерные различия, возрастная категория общающихся людей и др. Большой отпечаток на вербальные особенности малого разговора привносит социальная среда (её типичный сленг), в которой вращаются партнёры по общению. Также, степень и уровень близости в межличностных отношениях. Например, общение двух приятелей безработных (уволенных с работы) и общение двух министров, имеющих дружеские отношения, будет различным в поведении и содержании разговора, несмотря на то, что отношения их могут быть достаточно близкими.

К малым разговорам относятся спонтанные (незапланированные) разговоры с незнакомыми людьми, например: в транспорте, в очереди, в театре и др., где идёт короткий обмен информацией. Такие разговоры осуществляются единожды и при эффективном осуществлении обладают содержательной и эмоциональной законченностью. В противном случае, они могут повлиять на общее настроение, состояние и др., например: «накричал на продавца в магазине» и остался неприятный «осадок» на весь день и др.

Эффективность малого разговора зависит от подключения экспертной зоны участников разговора. Экспертная зона – это область интересов собеседника, в которой он себя чувствует экспертом, которая может выражаться как на профессиональном, так и на личностном уровне. Таким образом, эффективный малый разговор предполагает акцентирование внимания на экспертной зоне собеседника, а не своей собственной.

1.10.3. Повышение эффективности переговоров и иных коммуникативных ситуаций с помощью техники «рамка воспроизведения»

Техника, помогающая несколько повысить эффективность переговоров и иных коммуникативных ситуаций. Свободное владение данной техникой позволит управлять процессом переговоров.

Не всегда качество и эффективность переговоров зависит только от содержания разговора. Важно и то, как это говорится, какие трюки используете вы сами и ваш собеседник.

Основная идея данной коммуникативной техники проста: выслушав более-менее продолжительный кусок речи собеседника и дождавшись момента, когда он дает возможность выговориться вам, вы повторяете за собеседником ряд ключевых слов (словосочетаний). Таких ключевых слов, которые выгодны вам. И в интонациях, повторяющих интонации собеседника.

Приведем пример. Предположим, что начальник «вызвал на ковер» своего подчиненного и распекает за плохую работу:

– Вот вы, Сидоров, работаете все хуже и хуже. Постоянно опаздываете, отчеты сдаете не вовремя. Потеряли двух важных клиентов. У вас в отделе пятеро человек. Какой пример вы им подаете!

– Работаете... Отчеты... Важные клиенты... Пример... Я понял, Иван Иванович. Вы безусловно правы. Разрешите идти продолжать выполнять обязанности?

В этом примере вымышленный Сидоров простым повторением услышанных слов сконцентрировал внимание начальника на примерно следующих мыслях: «Но работает же... Отчеты хорошо делает... Поддерживает контакт с важными клиентами, а они те еще проходимцы... Ну и пример он – не самый плохой для подчиненных...» Конечно, не факт, что эта техника работает, но шансы на успех переговоров повысит.

Разумеется, важно соблюдать меру и не злоупотреблять рамкой воспроизведения. Двух–трех раз за одну ситуацию вполне достаточно, чтобы это продолжало выглядеть естественным.

1.11. Коммуникативные техники регуляции эмоционального напряжения

1.11.1. Техники повышения эмоционального напряжения (общая характеристика): «Перебивание», «Игнорирование эмоционального состояния – своего партнера», «Подчеркивание различий между собой и партнером», «Приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего», «Поиск виновных и обвинение партнера» и др.

Напряжение в деловом общении не всегда нужно снижать. При этом речь может идти как о положительном, так и отрицательном эмоциональном напряжении. Иногда напряжение, наоборот, нужно повышать. По-видимому, можно говорить о некотором оптимальном диапазоне напряжения, различающимся для разных ситуаций, тем, партнеров и т. д. Можно представить себе соотношение оптимальных и неоптимальных диапазонов напряжения в виде перевернутой U-образной кривой.

При низком эмоциональном напряжении эффективность деятельности низкая. Лишь начиная с определенного уровня напряжения эффективность начинает расти. Однако, как только напряжение достигает критической точки, дальнейшего роста эффективности не наблюдается. Напротив, с дальнейшим ростом напряжения эффективность падает.

Кроме того, повышению напряжения будут способствовать ошибки в использовании техник снижения напряжения. Повышению напряжения будет также способствовать и использование не вполне уважительных формулировок в технике вербализации чувств (таблица 1).

Таблица 1 – Техники регуляции эмоционального напряжения.

| Снижают напряжение | Повышают напряжение |
|---|---|
| 1. Подчеркивание общности с партнером (сходства целей, интересов, мнения личностных черт и др.) | 1. Подчеркивание различий между собой и партнером |
| 2. Подчеркивание значимости партнера его мнения в ваших глазах | 2. Принижение партнера негативная оценка личности партнера, приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего |
| 3. Вербализация эмоционального состояния (своего или партнера) | 3. Игнорирование эмоционального состояния (своего или партнера) |
| 4. Проявление интереса к проблемам партнера | 4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера |
| 5. Предоставление партнеру возможности выговориться | 5. Перебивание партнера |
| 6. В случае вашей неправоты немедленное признание ее | 6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее |
| 7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации | 7. Поиск виноватых и обвинение партнера |

| | |
|--|---|
| 8. Обращение к фактам | 8. Переход на «личности» |
| 9. Спокойный уверенный темп речи | 9. Резкое убыстрение темпа речи |
| 10. Поддержание оптимальной дистанции угла поворота и наклона тела | 10. Избегание пространственной близости и контакта глаз |

1.11.2. Техники снятия эмоционального напряжения (общая характеристика): «Предоставление возможности выговориться», «Вербализация эмоционального состояния – своего и партнера», «Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство целей)», «Проявление интереса к проблеме партнера», «Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах» и др.

Техника подчеркивания общности (целей, интересов, личностных характеристик и т. п.) В тренингах японских менеджеров им через 20 минут после знакомства с группой предлагают написать, что их объединяет с каждым участником группы. Списков должно быть столько, сколько участников в группе, и каждый список должен включать не менее 10-ти качеств. В подчеркивании общности должны быть соблюдены два условия:

- выявляемые общие черты должны быть скорее приятны партнеру, чем неприятны;
- эти общие черты должны быть релевантны деловой или личной экспертной зонам человека.

Есть некоторые черты, которые не являются недостатками, но воспринимаются как таковые теми, кто ими обладает: например, застенчивость, прямота, усидчивость, расчетливость и т. п. Подчеркивая общность по этим характеристикам, мы рискуем обидеть или уязвить человека. Первое требование подразумевает, что эти характеристики должны *восприниматься как достоинства* (например, наблюдательность, изобретательность, артистизм) или как спорные, но *своеобразные* черты (хитрость, доминантность, эксцентричность, индивидуализм и т. п.) Например:

- мы оба хотим добиться разрешения этой ситуации;
- мы с тобой оба любим творческих людей;
- что нас объединяет, так это быстрота соображения.

Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело и т.п. Подчеркивание значимости – это выражение своего восхищения другим человеком, признание его заслуг и достижений. Требования к технике:

- конкретность, обусловленность фактами;
- искренность.

Это означает, что формула техники не «ты мне нравишься», а «мне кажется ценным то, что ты делаешь». Чтобы по-настоящему подчеркнуть значимость

партнера, нужно замечать и запоминать, что он делает. В этой технике, как и во многих других проявляется интерес к партнеру.

Подчеркивание значимости – это не комплимент в расхожем значении этого слова, потому что комплимент вполне может быть лестью, т. е. неискренним восхвалением. Подчеркивание значимости – это вариант позитивной констатации, но с некоторым эмоциональным дополнением: «У меня вызывает восхищение...», «...возникает гордость», «...растет уважение к тебе» и т. п. Например:

- Ты знаешь, твоя идея мне показалась очень ценной.
- Я несколько раз вспоминал(а) сегодня: как здорово ты ответил(а) вчера на вопрос из зала.
- Я увидел твои расчеты и проникся благоговением!
- Вот это работа! Супер!
- Твоя молниеносность меня поражает!

Техника вербализации своих чувств и чувств партнера. Речь идет о том, что один из партнеров говорит другому о своих собственных чувствах или о тех чувствах, которые, как ему кажется, испытывает партнер. При этом под категорию «чувство» подпадают любые эмоции и эмоциональные состояния и даже вообще любые психические состояния, например, сосредоточенность.

Зачастую эта техника вызывает непонимание и протест, особенно у мужчин: «Зачем же говорить о своих переживаниях? Сразу поймут, что это у меня слабое место» и т. п. В этих случаях действенными оказываются следующие формулы вербализации собственных чувств:

- Я удивлен ...
- Я огорчен ...
- Мне неуютно ...
- Меня задевает ...
- У меня вызывает некоторый протест ...
- Меня тревожит ...
- Меня угнетает ...

Когнитивный, рациональный анализ чувства, эмоционального состояния, несомненно, снижает его интенсивность. Вербализация собственного состояния, следовательно, выполняет двойную роль – с одной стороны, информирует нашего партнера о наших чувствах и снижает его напряжение, а с другой стороны – помогает регулировать собственное эмоциональное состояние.

Гораздо труднее задача *вербализации чувств партнера*. Формулировки вроде: «вы возмущены» или «вы взволнованы» могут звучать как издевательство и провоцировать у партнера усиление негативной реакции. Более эффективна «косвенная» вербализация чувств партнера, например:

- я согласен(а), что это может вызывать протест;
- я согласен(а), что это вызывает дискомфорт;
- согласен(а), что такой поворот дела вызывает неприятные чувства;
- да, это, конечно, огорчительно.

В прямых констатациях чувств предпочтительнее использовать термины, которые указывают на определенный уровень уважения и самоуважения, бережно-почтительного, а, возможно, даже изысканно-церемонного отношения к партнеру и к самому себе. Сравним два столбца формулировок в таблице 2.

Таблица 2 – Формулы вербализации чувств.

| Менее уважительные формулировки для вербализации чувств | Более уважительные формулировки для вербализации чувств |
|---|---|
| 1б. Вы не понимаете; я не понимаю | 1а. Вы удивлены; я удивлен |
| 2б. Вы в депрессии; я в депрессии | 2а. Вы огорчены; я огорчен |
| 3б. Вам неприятно, мне неприятно | 3а. Вам неуютно, мне неуютно |
| 4б. Вам противно; мне противно | 4а. Вы возмущены, я возмущен |
| 5б. Вы нервничаете; я нервничаю | 5а. Вас беспокоит; меня беспокоит |
| 6б. Вам обидно; мне обидно | 6а. Меня задевает; вас задевает |
| 7б. Вас бесит; меня бесит | 7а. У вас вызывает протест; у меня вызывает протест |
| 8б. Противно (вам; мне) | 8а. Вызывает дискомфорт (у вас; у меня) |
| 9б. Вы злитесь; я злюсь | 9а. Вы сердитесь; я сердит |
| 10б. Вы боитесь; я боюсь | 10а. Вы опасаетесь; я опасуюсь |

Вербализация чувств может совершаться с помощью формулы «Я чувствую себя как...» и далее метафора. Метафора должна быть яркой и в то же время мягкой, правдивой и в то же время шутливой, точной и в то же время уважительной по отношению к себе (таблица 3).

Таблица 3 – Типичные ошибки в регуляции эмоционального напряжения и способы их преодоления.

| Типичная ошибка вербализации | Почему это ошибка? | Способ преодоления |
|--|--|--|
| 1. Подчеркивание общности в том, что партнер ни в коем случае не хочет за собой признавать: – Мы с тобой оба не любим, когда нас прижимают... – Шеф нас с тобой за людей не считает... | Может восприниматься партнером как скрытое принижение его личности. Человек хочет принадлежать только к той общности, которая является референтной для него. | Подчеркивать общность «недостатков» или «слабостей» только в том случае, когда это не воспринимается как угроза самооценке. Лучше выбирать формулировки, в которых недостатки выступают как продолжение достоинств. – Мы оба нетерпимы к неточностям. – Ну и резкими же мы бываем с тобой! |
| 2. Действие с точностью до наоборот при | Скрытое принижение личности партнера. Фактически ему | Избегать сравнений данного человека с ним самим и с ожиданиями в отношении него: |

| | | |
|---|---|--|
| <p><i>подчеркивании значимости:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Вы хорошо это сделали! Я от вас не ожидал... – Вы сегодня хорошо выступили, не то что обычно! | <p>передается послание о том, что обычно он находится на гораздо более низком уровне. В бочку меда добавляется ложка дегтя.</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Вы хорошо это сделали! – Вы так удачно выступили сегодня! |
| <p><i>3. Голословные заявления вместо вербализации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Я вас очень хорошо понимаю... – Я вас прекрасно понимаю! | <p>До тех, пока эмоция не названа может продолжать думать, что его на самом деле поняли неправильно. Человеку хочется, чтобы его поняли ровно настолько, насколько он хочет быть понятым. «Прекрасно понимаю» может вызвать страх разоблачения.</p> | <p>Если состояние собеседника не вполне понятно или вы чувствуете, что в нем происходит борьба разнообразных чувств, то лучше использовать нейтрально–уважительные формулировки с вопросительной интонацией:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вы удивлены?.. – У вас вызывает протест?.. – Вы чувствуете себя неуютно?.. – У вас вызывает огорчение?.. |
| <p><i>4. Вербализация тех негативных чувств и состояний, которые лишь усиливаются в результате вербализации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – У вас усталый вид... – Вы выглядите такой измученной... – У тебя такой испуганный вид... | <p>Свежий вид, бодрость, подтянутость – и внешняя, и внутренняя – все это признаки благополучия, свидетельствующего о способности добиваться социального успеха. Усталый вид – признак определенного поражения или уступки трудностям жизни.</p> | <p>Уважительные и более нейтральные формулировки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Вы сконцентрированы... – Вы опасаетесь... – Ты чем–то встревожен(а)... |

1.12. Оценка невербального поведения в ходе медиации

1.12.1. Жестикуляция, виды жестов и их интерпретация. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов. Контроль и направление хода переговорного процесса путем анализа невербального поведения

Большинство информации о собеседниках люди получают не из их слов, а на основе жестов и телодвижений. Поэтому умение их правильно читать является одним из условий успеха менеджера.

Жесты нельзя рассматривать изолированно, поскольку у одного и того же жеста существует несколько значений; другой в данный момент может вообще ничего не значить; третий – быть обманным. Поэтому их необходимо читать в системе, где каждый дополняет, уточняет, корректирует другие.

Жесты могут *соответствовать или не соответствовать словам* человека, которые сопровождают. Если соответствие имеется, они усиливают вербальную информацию, а если отсутствуют, ориентироваться следует в первую очередь на них, поскольку их информативность примерно в пять раз выше, чем слов.

Кроме соответствия между словами и телодвижениями необходимо принимать во внимание ситуацию (например, позы замерзшего, уставшего или критически настроенного к собеседнику человека практически одинаковы); состояние здоровья; профессиональные привычки (пианист, оберегая пальцы, будет избегать крепкого рукопожатия); особенности одежды, которая может сковывать свободу движений и позы.

Существует *обратная связь между возрастом, социальным положением человека и его жестикуляцией*. При сохранении прежнего смысла с возрастом и ростом статуса больше используются слова, снижается скорость движений, хотя одновременно они становятся более утонченными.

Поскольку подсознание людей работает автоматически, независимо от них, жесты могут «выдать с головой», поэтому, чтобы скрыть свои мысли, целесообразно:

- специально отрабатывать комплекс жестов, придающих правдоподобие сказанному;
- стараться полностью исключить жестикуляцию при контактах;
- соблюдать дистанцию по отношению к собеседнику, чтобы не были видны микрожесты (румянец, изменение зрачков) и поза в целом;
- шире использовать положительные жесты, привлекающие других, и по возможности избавляться от отрицательных.

Жестикуляция рукой

Как правило, *полностью или частично открытые ладони* свидетельствуют о честности и открытости человека. Большинство людей не может обманывать, держа ладони открытыми, а если это происходит, появляются микрожесты,

свидетельствующие об обратном, поэтому, если говорят неправду, ладони прячут за спину или в карман.

С помощью жестов можно проявлять свою власть и командовать; так, *открытая вверх ладонь* в условиях субординации может восприниматься подчиненными как просьба; ладонь, *повернутая вниз* – как приказ; «указующий перст» – как запрещение.

При *рукопожатии властность* демонстрируется путем обхватывания руки партнера и *накрытия ее своей сверху*; протягивание руки ладонью вверх или притягивание руки партнера близко к себе означает отказ от инициативы и роли хозяина положения; при равноправном рукопожатии ладони находятся перпендикулярно полу. Агрессивным, доминантным людям свойственно крепкое рукопожатие.

Для нейтрализации властного партнера и возвращения себе инициативы необходимо вплотную сблизиться с ним, занять положение слева, энергично встряхнуть протянутую руку и привести ее в вертикальное положение. Чтобы всегда находиться в выгодном положении, целесообразно заранее отрабатывать этот комплекс движений с учетом того, чтобы в момент протягивания руки делать шаг левой ногой.

Можно также положить свою руку поверх руки партнера, обхватить его запястье и резко встряхнуть, а руку хорошо знакомого человека обхватить двумя руками у запястья, локтя или плеча. Сохранить дистанцию и защитить «личную территорию» помогает пожатие прямой, несогнутой рукой или пожатие кончиков пальцев.

Среди менеджеров, бухгалтеров и юристов распространен так называемый *шпиль* – складывание пальцев рук, означающее уверенность. При этом «*шпиль вверх*» сопровождает изложение собственного мнения, а «*шпиль вниз*» – восприятие чужой позиции. Этой категории людей свойственно также закладывать руки за спину, демонстрирующее уверенность в себе и превосходство над другими.

К *жестам превосходства* относится также манипулирование большими пальцами, которые остаются на поверхности при закладывании рук в карманы, за отвороты пиджака или под мышки с их скрещиванием на груди (последнее является выражением негативного отношения).

Поднесение руки ко рту во время слушания свидетельствует о недоверии партнеру, а во время собственной речи – об ее неискренности.

Жестами, свидетельствующими о внутреннем желании отгородиться от кого-то или чего-то, является почесывание или потирание века, уха, шеи, оттягивание воротничка.

Подтирание щеки ладонью считается жестом скуки. Если рука сжата в кулак, а указательный палец упирается в висок – это оценочная поза, демонстрирующая вежливую заинтересованность. Об искренности последней говорит рука под щекой, не служащая, однако, опорой головы.

Когда указательный палец направлен вертикально к виску, а большой поддерживает подбородок, человек негативно оценивает сообщение;

приближение указательного пальца к веку свидетельствует об усилении негативизма.

Поглаживание подбородка означает, что человек обдумывает решение; если при этом он грызет ручку, сосет трубку или сигарету, крутит дужки очков, он пребывает в затруднении, как поступить; скрещивание рук на груди, закидывание ноги за ногу или откидывание на спинку стула говорит о том, что он настроен, скорее, негативно.

Постукивание пальцами по столу или ногами под столом – жесты нетерпения; чем они быстрее, тем нетерпение выше; для более успешного общения человека необходимо чем-то отвлечь.

Жесты защиты и нападения

Защитные барьеры, создаваемые с помощью рук, могут быть *неполными* (захват висящей руки другой, согнутой в локте, или сцепление обеих рук внизу) или *утонченными* (прикосновение к какому-либо предмету, например сумке, часам, браслету, или удерживание его обеими руками, скажем, бокала или букета цветов). Но в любом случае *рука держится поперек тела*.

Барьеры создаются также с помощью ног, причем их скрещивание характеризует более негативный настрой человека, чем скрещивание рук. Ноги перекрещиваются не только сидя, но и стоя. Если при этом общая поза напряжена, и человек держит скрещенными и руки, он пытается оградить себя от незнакомой компании. Но как только люди начинают чувствовать себя уютнее, сближаются с другими, эта поза сменяется на *открытую*: руки размыкаются, а ноги – разворачиваются.

Оборонительная поза может быть также выражена с помощью сведенных вместе лодыжек. У мужчин к этому прибавляются руки, стиснутые в кулаки на коленях или впившиеся в подлокотники, а у женщин – руки, параллельно лежащие на напряженно сведенных вместе коленях, и наклоненные в одну сторону голени.

Помимо рук и ног символами защиты могут быть другие предметы, например спинка стула, на который люди садятся «верхом». Большинство лиц, занимающих такую позу, по натуре доминантны и стремятся «защитить тылы». Чтобы преодолеть защиту, нужно сесть или встать вплотную (сбоку или за данным человеком), по возможности так, чтобы вести разговор, смотря на человека сверху, или посадить его на стул с подлокотниками.

Об оборонительной позе свидетельствует и *наклоненная вниз голова*. Такого человека нужно заставить ее поднять или повернуть вбок, например, сообщая что-то любопытное. Наклон головы будет свидетельствовать о пробуждении интереса и ослаблении напряженности. Если человек продолжает держать голову прямо и неподвижно или делать едва заметные кивки, он безразлично относится к происходящему.

Другими *агрессивными позами в положении сидя* считаются:

- прямая посадка; локти или ладони лежат на бедрах; одна нога выдвинута вперед, другая находится под стулом;

- туловище наклонено вперед; ладони на коленях или обхватывают сиденье стула; ноги в том же положении.

Наибольшая агрессивность проявляется в позах стоя с лежащими на бедрах или заложенным за пояс руками (пальцами).

Обычно при беседах подчеркивается равное положение присутствующих, но иногда бывает целесообразно *подчеркнуть статус хозяина*. Для этого существует ряд способов:

- повысить спинку кресла (стула) или уровень сиденья для себя и понизить их для гостя;

- использовать крутящиеся или передвигающиеся стулья и кресла, позволяющие относительно свободно перемещаться в пространстве. Человек, лишенный такой возможности, вынужден жестикулировать и этим раскрывает себя;

- отводить место гостю не в личной, а в социальной зоне хозяина, что снижает его статус;

- увеличить «свою» территорию и уменьшить территорию гостя, соответствующим образом расположив мебель.

Другие виды жестов и их значение

Помимо позы и движений многое о человеке может сказать *взгляд, размер зрачков, поведение глаз*. У возбужденных людей, например, зрачки расширяются в 3-4 раза, а при плохом настроении – сужаются. Если при общении с глазу на глаз человек смотрит в глаза менее 1/3 времени, он что-то скрывает, а если более 2/3 – заинтересован или настроен враждебно (соответственно зрачки будут расширенными или суженными).

Считается, что нормальное общение требует примерно в течение 70% времени разговора встречаться глазами или смотреть на часть лица, ограниченную глазами, ртом и точкой над переносицей.

Для передачи *заинтересованности или враждебности* используется взгляд искоса; в первом случае он сопровождается улыбкой, во втором – нахмуренными бровями. Прикрытые веки и откинутая поза выражают отрицательную реакцию или превосходство.

Чтобы в процессе разговора *контролировать взгляд собеседника*, нужно сначала направить его на какой-то предмет, а затем перенести последний на уровень собственных глаз.

Ряд жестов принято относить к категории *собственных*. Таковым является, например, *прикосновение* к тому или иному объекту, а если это объект чужой, то прикосновение будет означать *вызов*. Поэтому в гостях все вещи, в том числе и стулья, с самого начала используются только с позволения хозяев.

Большую роль в выражении собственного настроения и оказании влияния на других играет *позиция*, в которой человек находится, например *угол, под которым он повернут к собеседнику*. Если он прямой или больше прямого, это так называемая *открытая позиция*, где всегда найдется место другим, в противоположность закрытой позиции, когда двое находятся строго напротив

друг друга. В процессе разговора открытая позиция всегда может трансформироваться в закрытую, где третий – лишний, и наоборот.

Позы тесно связаны с территорией – пространством, которое человек считает своим, являющимся как бы продолжением его тела. Когда участники разговора сидят *друг напротив друга*, они занимают *оборонительную позицию*, где стол служит барьером; в результате на нем образуются две равные территории, вторжение на которые недопустимо и вызывает сопротивление.

Это порождает атмосферу соперничества, нежелания уступить, а поэтому разговоры, как правило, бывают короткими, посвящаются только узким, специфическим проблемам. Ведения важных бесед в такой позиции следует избегать, меняя ее на *«угловую»* или *позицию «делового взаимодействия»*. Сигнал к смене позиции может, например, дать хозяин, придвинув к себе папку с материалами, принесенную гостем.

Люди, вообще не желающие взаимодействовать, садятся друг против друга на разных концах стола в независимой позиции.

Жестам всегда присуща, во-первых, вариативность (даже в тех случаях, когда они общеупотребительны), обусловленная прежде всего индивидуальными особенностями человека; во-вторых, многофункциональность. Например, взмах руки может употребляться как знак отчаяния, привлечения внимания или отказа от чего-либо. Кивки головой не всегда означают согласие – часто они лишь показывают говорящему, что его слушают и готовы слушать дальше, и как бы дают разрешение собеседнику продолжать речь, поэтому в групповой беседе говорящий обычно обращает свои слова непосредственно к тем, кто постоянно кивает.

Вариативность и многофункциональность жестов связаны также с различиями культур, в которых они функционируют: один и тот же жест может быть интерпретирован по-разному. Так, удар по ладони партнера в момент или после произнесения фразы «говорит» египтянину или сирийцу о том, что собеседнику понравилась сказанная шутка, острая фраза, а европеец то же движение рук воспримет как проявление неуважения. Кроме того, жесты, распространенные в одной культуре, могут вовсе отсутствовать в другой. Например, жест «большой палец правой руки опущен вниз», обозначающий у англичан неодобрение, отсутствует у русских, а жест «почесывание затылка», передающий у русских старание припомнить что-то, у англичан встречается довольно редко.

Такесика – специальная область психологии невербального поведения, занимающаяся изучением жестов-прикосновений. Несмотря на то что тактильно-кинестетическая система дает менее точную, чем зрение, информацию о другом человеке, в ряде случаев возможен ее приоритет в организации процесса общения.

Такесика базируется на двух основных элементах – физическом контакте и расположении тела в пространстве. Физический контакт в виде прикосновений, поглаживаний, поцелуев, похлопываний является важным средством взаимодействия между людьми. Прикосновения формируют у ребенка

представления о пространстве своего тела, благодаря им во многом складывается эмоциональный мир ребенка (ласковые прикосновения матери, «формальные» прикосновения врача и т. д.).

Через прикосновения человек выражает самые сильные чувства – любовь и ненависть. Физическое уничтожение человека происходит чаще всего с помощью таких физических контактов, как побои, удары, и психологическое унижение личности также связано с ними (пощечина, принуждение к физическим контактам).

Показатели *интенсивности жестикуляции* (сила и частота) также определяются культурными нормами. Согласно усредненным данным, на протяжении часового разговора финн прибегает к жестикуляции один раз, итальянец – 80, француз – 120, а мексиканец – 180 раз.

У представителей одной культуры также наблюдаются различные показатели интенсивности жестикуляции вследствие индивидуальных различий. Чрезмерное жестикулирование отмечается у человека, например, при ослаблении или отсутствии обратной связи со стороны партнера по общению; может быть также выражением беспокойства, неуверенности человека; в ситуации переговоров, сопровождающихся сильными эмоциями, более интенсивно жестикулируют те, кто претендует на лидерство.

Таким образом, жесты свидетельствуют об интенсивности переживаний, о качестве и направленности отношений, о культурной и групповой принадлежности. Жесты, как и мимика, могут нести самостоятельную информацию о человеке независимо от его речи.

1.12.2. Речевые паузы.

Паузы представляют собой перерывы в речи различной длительности. Они служат не только для расчленения речи на фразы и такты, но и для выражения эмоций говорящего.

Умение выдерживать паузу является одним из важнейших профессиональных навыков в деловом общении. Убедительность речи в огромной степени зависит от умения правильно расставлять акценты и паузы. Согласно данным исследований, при переходе от неофициального к официальному общению, количество пауз возрастает в полтора раза.

Соблюдая паузу, деловой человек предоставляет возможность говорить своему партнеру, стимулирует диалог. Наличие пауз создает в беседе ощущение неторопливости, продуманности происходящего, поэтому не следует слишком спешить задавать вопросы или комментировать то, что говорит собеседник. Пауза дает возможность добавить что-то к уже сказанному, поправить, уточнить сообщение. Она подчеркивает значительность того, что сказано, необходимость осмыслить и понять это.

Время паузы воспринимается в беседе по-особому. Минутная пауза может восприниматься как вечность. Следует помнить, что чрезмерная пауза вызывает тревогу и провоцирует агрессию. Допустимая длительность паузы зависит от

ситуации. Следует выдерживать некоторую паузу практически после любого высказывания собеседника в течение приблизительно 20 с. Несколько секунд молчания могут быть красноречивее слов, они помогают собраться с мыслями, дают возможность овладеть собой, привлечь или переключить внимание.

1.13. Применение коммуникативных техник при проведении медиации

1.13.1. Коммуникативные техники как эффективный инструмент проведения медиации

Когда стороны находятся в споре, сопровождающемся конфликтом, существенно нарушается процесс передачи информации. Информация не поступает от одной стороны второй, в связи с тем, что накал эмоций создает информационный барьер. Таким образом, у сторон возникают две нереализованные потребности, связанные с их коммуникацией.

Первая потребность – *быть выслушанными*. Сторонам кажется, что они постоянно говорят о своей проблеме и даже предлагают путь выхода из ситуации. Однако вторая сторона в этот момент не слушает и даже наоборот, не давая высказаться, говорит о своем.

Вторая потребность – *быть понятыми*. Очень часто в сложившемся конфликте нет правых и виноватых. Каждая из сторон поступал исходя из своего понимания и опыта, как надо поступать в подобной ситуации. Конечно, спорящая сторона хотела бы донести до второй стороны объяснение своих действий. Однако вторая сторона не слышит информацию и соответственно не понимает своего оппонента.

Стороны попадают в замкнутый круг.

Как указанные потребности сторон удовлетворяются в процессе медиации?

Во-первых, на помощь сторонам приходит технология (последовательная стадийность процесса медиации), которую использует медиатор. На второй стадии медиации медиатор предлагает сторонам поочередно высказаться. При этом одна сторона рассказывает, а вторая сторона слушает. Медиатор в данном случае является гарантом того, что высказывающаяся сторона беспрепятственно поведает все, что считает нужным рассказать о своей ситуации.

Во-вторых, это определенные коммуникативные техники, которыми пользуется медиатор:

Активное слушание – это прием общения, при котором собеседник проявляет интерес к тому что рассказывает участник беседы. Медиатор транслирует стороне своими действиями, что он не просто его слушает, а он заинтересован в получении от него информации. Медиатор поддерживает глазами контакт со стороной, кивает, записывает важные моменты речи стороны, задает уточняющие вопросы.

Перефразирование – это прием общения, при котором сторона, получившая от второй стороны информацию (в данном случае медиатор), пересказывает то, что он услышал своими словами. Цель такого пересказа – получить обратную связь и убедиться в том, что то, что услышано, действительно сказано.

В-третьих (а возможно даже и во-первых), это использование для урегулирования спора между сторонами такой способ его разрешения, в котором в коммуникацию между сторонами внедряется независимая

нейтральная сторона, позволяющая им самостоятельно найти и принять решение.

Это сторона – медиатор. Медиатор получает от спорящих сторон поочередно информацию и, не наделяя ее своей оценкой, перефразируя, по сути, не только возвращает эту информацию первой стороне, но и передает ее второй стороне. При этом вторая сторона получает информацию от нейтрального посредника, по отношению к которому она не испытывает негативных эмоций. Таким образом, медиатор своими действиями удовлетворяет потребности в коммуникации сторон.

1.13.2. Виды коммуникативных техник, применяемых в ходе примирения сторон. Коммуникативные техники характерные для процесса медиации и их виды (общая характеристика). Построение эффективной модели медиации посредством применения коммуникативных техник на различных стадиях переговорного процесса

Медиация является эффективным способом урегулирования конфликтов, при условии, что посредник, помогающий сторонам, умело выстраивает процесс коммуникации.

Иногда приходится сталкиваться с ситуациями, когда неточное или неполное понимание участников конфликта, неумелое построение диалога между ними, заводит медиатора и, как следствие, процедуру в тупик. Так что же такое «правильная» коммуникация в медиации? Прежде всего, это широкий набор техник, которые дают посреднику возможность грамотно строить взаимодействие участников процедуры, налаживать между ними контакт, определять истинные потребности сторон. К таким основным техникам относятся:

- техники слушания
- техники задавания вопросов

Техники слушания

Пассивное слушание - это внимательное выслушивание человека почти без внешней реакции на его слова. Применяется при сильном эмоциональном возбуждении собеседника. Это дает ему возможность выговориться, а медиатору – показать, что вы его слушаете и понимаете. Сильное выражение эмоций – знак того, что предмет разговора для людей очень важен, что затронуты какие-то болезненные темы.

Активное слушанием помогает понять, оценить и запомнить информацию, полученную от собеседника. Кроме того, использование приемов активного слушания может направлять беседу в нужное русло и способствовать лучшему пониманию и верной интерпретации информации, полученной в ходе медиации.

К приемам активного слушания относят:

✓ *Эхо-техника* – это повторение отдельных слов или словосочетаний медиатором, без каких бы то ни было изменений.

✓ *Уточнение* – просьба уточнить или разъяснить что–либо из сказанного участниками. Данный прием позволяет сохранить понимание мыслей и чувств конфликтующих сторон, уточнить и прояснить все подробности.

✓ *Перефразирование* – это переформулирование своими словами основной идеи сообщения с целью подтвердить либо уточнить свое понимание переданного сообщения (Как я понял, основной сложностью для вас является...; Больше всего вас волнует...; Самым важным для вас является...).

✓ *Резюмирование* – это прием, с помощью которого медиатор подводит итог значительной части рассказа собеседника (подведение итогов: фаза прошлого, настоящего и будущего) или всего разговора в целом. Основное правило формулировки резюме состоит в том, что оно должно быть предельно простым и понятным.

Техники активного слушания, помогающие в работе с эмоциями:

• *«Я–высказывание»* – умение говорить о своих чувствах, состояниях, опасениях от первого лица. Медиатор предлагает сторонам обращаться друг к другу в форме «я–высказывания», сообщать о своих чувствах и состоянии.

• *Отражение чувств* – этот прием позволяет прояснить, уточнить, либо опровергнуть восприятие эмоционального состояния участника программы на данный момент медиатором (Мне кажется, вас это очень огорчает...).

• *Пауза молчания* – задается важный вопрос, меняющий отношение, затрагивающий ценности, человеку требуется время на размышление. Часто пауза – это признак того, что участник программы задумался, размышляет, пытается понять свои чувства, переосмыслить произошедшее, то есть происходит процесс внутренних изменений. Молчание в работе медиатора – это приглашение участников конфликтной ситуации в пространство диалога.

Техники задавания вопросов

Часто за время разговора медиатор почти не произносит утвердительных предложений, а общается через точно сформулированные вопросы разных типов:

• *Открытые вопросы*: требуют развернутого ответа или объяснения. Обычно начинаются со слов: «Как..?», «Кто...?», «Почему...?», «Каково ваше мнение?», «Что бы вы хотели в результате этого?» и пр.

• *Закрытые вопросы*: предполагают однозначный ответ «да» или «нет», проясняют некоторые факты («Вас это расстроило?»)

• *Альтернативные вопросы*: представляют собой нечто среднее между открытыми и закрытыми вопросами и предлагают несколько вариантов ответов. Такие вопросы дают возможность рассказывающему согласиться с каким–то из предложенных вариантов, и в то же время – оставляют вопрос «открытым»: «Вы почувствовали гнев? Обиду? Огорчение? Растерянность? Или что–то еще?»

Во время разрешения конфликтной ситуации медиатор пользуется несколькими техниками, в зависимости от ситуации и настроем сторон. Владение данными техниками требует подготовки и определенных знаний, поэтому посреднику важно обучиться и получить практический опыт применения данных техник до того момента, как использовать их в реальной процедуре медиации.

1.14. Анализ невербального поведения оппонента в ходе судебного разбирательства

1.14.1. Речевые паузы в выступлениях оппонента, их анализ. Воздействие на оппонента путем давления

Пауза – один из самых мало используемых приемов, хотя в их использование есть много преимуществ.

Паузы помогают вашей аудитории понять вас.

Паузы позволяют вам акцентировать ваши произнесенные слова, давая вашим слушателям подсказку о том, когда заканчивается одна фраза, одно предложение или один абзац, а следующий начинается.

Пауза помогает передать эмоции.

Наряду с другими лингвистическими факторами паузы помогают передать эмоции. То есть размещение и продолжительность пауз должны различаться в зависимости от того, передаете ли вы грусть, гнев, радость или какие-то другие эмоции.

Паузы контролируют общий темп вашей речи.

Ваша аудитория имеет когнитивные ограничения и не может поглощать информацию за определенную скорость. Паузы позволяют вам замедлить скорость, соответствующую их мощности прослушивания.

Итак, если вы должны прочитать часть своей речи, обязательно преднамеренно продлите свои паузы, чтобы имитировать более естественный спонтанный стиль речи. В противном случае у вашей аудитории будет трудность в поддержании.

Паузы «здоровы».

Длительные паузы «здоровы», они позволяют вам глубоко дышать, глотать или даже пить воду. Мало того, что это поможет вашему мозгу (путем предоставления большего количества кислорода), но ваше вокальное звучание будет улучшено, если вы будете смазывать рот и горло.

Паузы помогают привлечь вашу аудиторию.

Говорить без пауз означает, что ваша аудитория тратит все свои силы, чтобы не отставать от вас. С другой стороны, использование пауз дает время для вашей аудитории поразмышлять над вашими словами и установить связи со своим собственным опытом или знаниями в реальном времени. Формирование этих личных связей с вашим контентом, является основой участия аудитории.

Паузы заменяют слова-паразиты и заполнители.

Чрезмерное использование слов-заполнителей (а, м, ну, это) подрывает ваш авторитет и сигнализирует о недостатке знаний, отсутствии подготовки или отсутствии подлинности. Использование пауз – один из лучших способов заменить слова-заполнители, в то же время предоставляя время, чтобы вы могли подумать о своих следующих словах.

Паузы позволяют вашему уму «догнать» рот.

Оратор выполняет две задачи одновременно:

– первая задача – внутренняя, и включает в себя мысль о том, что сказать (и что делать) дальше;

– вторая задача является внешней и включает вокальное проецирование этих слов, использование языка тела и других взаимодействий с аудиторией.

В идеале, внутренние задачи создают очередь слов и действий для говорящего, чтобы всегда иметь слова, готовые по мере необходимости. Приостановка дает преимущество «внутренней задаче» и помогает вашему уму «догнать» рот.

1.14.2. Воздействие на оппонента путем давления

Казалось бы, что тут особенного – зайти к начальнику со своим мнением, а выйти с мнением начальника. Или поговорить на повышенных тонах с супругом и отправиться делать что-то неправильное. Провести переговоры, а потом обнаружить, что взял на себя ненужные обязательства. И проклиная себя, начать делать то, что делать совсем не хочется. При этом не все понимают, что стали жертвой психологического давления. И что ими просто умело манипулировали, вызвав нужную мотивацию. Далее речь пойдет о том, с какими способами давления на человека можно столкнуться и какие есть методы психологической защиты.

Манипуляция с использованием чувства вины

Нужно понимать, что истина субъективна, граница между правдой и ложью очень расплывчата. Одно и то же событие может быть воспринято разными людьми совершенно по-разному. На этом основан прием давления через чувство вины. Искусственно вызывая у человека чувство вины, им можно манипулировать. Создав нужную для манипулятора мотивацию. Каков механизм психологической защиты? Во–первых, подыграть манипулятору, чтобы он не усиливал давление. Во–вторых, не брать на себя никаких обязательств. Можно использовать любой из способов сказать «нет». В результате манипулятора можно загнать в тупик – соперник смят и раздавлен (он так думает), вину признает, но делать ничего не хочет и максимально уходит от ответа.

Психологическое давление с использованием риторических вопросов

Для манипуляции очень эффективны риторические вопросы. Например «Ты понимаешь, как ты нас подставил?», «Ты вообще думаешь, что ты делаешь?», «Как можно быть таким идиотом?» Отвечать на них бесполезно, а молчать – значит проявить неуважение к собеседнику или признать свою вину. У меня иногда получается бороться с этим только одним способом. Я продолжаю вопрос и предлагаю любой благоприятный вариант. Например: «Ты вообще думаешь, что ты делаешь?» – «Да, я принял решение на основании... согласовал его... ожидал получить следующие результаты... сейчас я ожидаю...» В результате иногда удается стащить собеседника в спор, пусть эмоциональный, зато конструктивный. Раньше я пробовал молчать, а на прямой вопрос «Что молчишь?» говорил «Мне нечего сказать». Но потом я понял, что это не позволяет контролировать разговор и здорово его затягивает.

Массированная психологическая атака

Если предыдущие приемы чаще всего применяются для давления сверху вниз, то это больше подходит для обратной ситуации. Однажды нам нужна была последняя подпись чиновника. Все согласования были получены, процедуры соблюдены. Но подписывать он не хотел. Причем денег не брал и внятного ответа, почему не подписывает, не давал. Отвечал неопределенно типа «рассмотрю» или «подумаю», а на вопрос «когда» огрызнулся. Тогда всем подчиненным была поставлена задача собрать информацию о его знакомствах. Поскольку должность высокая, данных было получено много, причем среди его знакомых были и наши. Мы всех просили помочь. И начались звонки. Ему звонили институтские и армейские друзья, коллеги с предыдущих мест работы, чиновники из смежных ведомств. Было даже пару звонков от его начальства с недоуменными вопросами. А в приемной постоянно сидел наш человек и дергал его всякий раз, когда видел. Продержался он недолго. Потом мне говорили, что он еще несколько месяцев вздрагивал при упоминании нашей компании.

Этот прием очень часто используют в продажах, когда организуются звонки лицу, принимающему решение. Иногда удается настолько достать человека, что он готов на все, лишь бы отстали. То же самое делают и коллекторы, когда обзванивают всех друзей, коллег и родственников должника.

Применяется это и при переговорах о повышении зарплаты. Когда перед тем, как идти просить, проводится предварительная обработка начальника. Когда ему несколько человек скажут, что Иванову пора повысить зарплату, разговор с Ивановым может пройти гораздо результативнее.

Стоит оговориться, что при использовании этого приема есть риск, что человек закусится. То есть обидится и будет делать назло. Честно скажу, в моей практике такого не было.

Как защищаться от массовой психологической атаки? Пути только два. Держаться и всем агентам влияния вежливо объяснять, что они лезут не в свое дело. Либо выходить на переговоры с тем, кто на вас давит, и отстаивать свою позицию.

Психологическое давление путем прямой угрозы

Чаще всего я с этим сталкивался сразу после кризиса. Когда вел переговоры с кредиторами. И многие использовали предельно тупую тактику – они угрожали. В принципе, психологическая основа для этого есть, обычно угроза страшнее ее исполнения. Но это верно только для тех, кто не знает, что брехливые собаки редко кусаются. Почти всегда прямая угроза – это показатель того, что с вами хотят договориться. Если люди способны на решительные действия, они и будут действовать, а не угрожать. Поэтому на угрозы лучше всего не обращать внимания и вести переговоры в обычной манере.

Общие методы защиты от психологического давления

В моменты, когда на вас жестко давят, не всегда получается спокойно думать, анализировать происходящее и контролировать разговор. Эмоции отвлекают. Чтобы их нейтрализовать, есть несколько простых приемов психологической защиты и противостояния манипуляциям:

1. Использование закрытых поз – скрещенные руки и ноги, взгляд исподлобья и пр. Это подсознательная защита горла, сердца и паха. При такой позе человек закрыт для восприятия.

2. Помещение между собой и оппонентом естественных препятствий – столов, стульев, деталей интерьера. Можно взять какой-нибудь предмет типа вазы, чашки или пепельницы и поднять на уровень глаз, чтобы закрыть лицо.

3. Создание мысленных препятствий между собой и оппонентом. Можно представить стену из огня, стекла или воды. Можно мысленно заключить себя в скафандр или силовое поле. Нужно попробовать несколько вариантов, какой-то один подойдет лучше других. Иногда для мысленной стены или кокона советуют выбирать стихию под знак Зодиака.

4. Мысленный вывод оппонента из образа. Можно представить его голым, в одном белье или в смешной одежде. Подойдет любой вариант, при котором психологическое давление от него не будет воспринято всерьез.

5. Отвлечение внимания. Возможен любой способ, который не даст оппоненту сосредоточиться. Мужчин можно отвлечь слегка одетой красоткой, женщин – стильной одеждой или украшением. Некоторые женщины садятся так, что задирается платье или наклоняются, чтобы продемонстрировать белье. Давить на них в такой ситуации очень трудно.

1.15. Коммуникативные упражнения

1.15.1. Роль коммуникативных упражнений в отработке навыков сглаживания конфликтов, развитии убедительной речи

Упражнения на общение необходимы, прежде всего, в тренингах развития коммуникативных навыков. Но ведь общение составляет основу многих важных сфер нашей жизни: рабочих отношений, личных отношений, работы в команде. А, значит, упражнения на общение будут полезны в тренингах переговоров и командообразования, тренингах уверенности в себе и тренингах отношений. Ну и, конечно, в тренингах продаж. Ведь общение – это стержень, вокруг которого строится успешная продажа.

Упражнения на общение хорошо снимают внутренние барьеры участников и развивают навыки коммуникации. Они учат навыку самопрезентации и уверенного общения, учат управлять ходом беседы. И, конечно же, умению слушать и договариваться. Пожалуй, это самый важный навык, который дают упражнения на общение.

А еще упражнения на общение создают в группе теплую атмосферу доверия и поддержки, которая так нужна для эффективного обучения.

1.15.2. Развитие интуиции в общении

На житейском уровне интуицию можно охарактеризовать как некую пронизательность, как чутье или тонкое понимание, а также проникновение в самую суть чего-либо. В науке «психология» понятие интуиции изучается как особый вид знания, как специфическая способность, как механизм творческой деятельности.

Явление самой интуиции можно объяснить с нескольких разных позиций.

Так, например, интуиция – это способность прямого, непосредственного восприятия истинного без предшествующих логических умозаключений и без всяких доказательств.

Так же интуицию можно трактовать, как некое непреложное постижение разумом истинного, которое не выведено логическим анализом из прочих истин и не воспринимается через органы чувств.

Однако, при наличии различных трактовок понимания интуиции общим остается наличие связи интуиции с теми формами психической деятельности, которые человек не осознает. Конечно, тут следует отметить, что при этом специфика интуиции лежит не в самом факте неосознанности, а в познавательных, творческих и оценочных функциях неосознаваемой деятельности. При интуитивном понимании задействуются все формы чувственности (ощущения, восприятия, память, воображение, эмоции, воля («чувственная интуиция»)) и интеллекта, логического мышления («интеллектуальная интуиция»).

Внутренне логика интуиции схожа по составу с алгоритмическим сознательным мышлением. Точно так же все формы интуитивной чувственности сохраняют структурное сходство (но в сокращенном виде) с формами сознания. Поэтому можно сказать, что интуиция – это специфическая человеческая способность, производная от человеческого же сознания. В этом коренное отличие интуиции от неосознаваемой психической деятельности животных, от присущего им «звериного чутья», имеющего природу на уровне инстинкта. Тут следует отметить, что чутье животных не поднимается до уровня сознания, но вместе с тем сознание человека «опускается» на подсознательный уровень «чутья». Почему и для чего так происходит?

В результате длительных исследований было выявлено, что благодаря так называемым «сокращению», «сжатию», «свертыванию» психических процессов высвобождается колоссальный выигрыш во времени. Расчеты показывают, что на бессознательно-психическом уровне перерабатывается за единицу времени примерно в 10 000 000 раз больший объем информации, чем на сознательном уровне. Также было выявлено, что при интуитивном процессе у человека происходит весьма значительная экономия энергии. При этом было многократно замечено, что интуитивный акт происходит столь быстро и "легко", что можно говорить о его избыточном энергетическом потенциале.

Вместе с тем заслуживает внимание и то обстоятельство, что интуитивное понимание среди людей зачастую присуще одаренным от природы, но еще недостаточно эрудированным людям. Это может свидетельствовать о том, что процесс интуиции может проходить при совершенной неполноте предварительного сознательного анализа.

На сегодняшний день можно выделить как минимум 3 уровня развития интуиции:

1 уровень – это когда на определенный заданный себе вопрос человек может получить ответ в виде некоторого определенного образа, звука, чувства, ощущения – и именно его потом он впоследствии должен интерпретировать уже логически. Иными словами, на этом этапе человек использует свой ум. Однако вышеуказанный метод не всегда безопасен, поскольку границы между интуицией и иллюзией весьма тонки. Поэтому на этом уровне подходить к использованию интуиции надо крайне осторожно. Необходимо сначала научиться отделять правду ото лжи, смочь отличать шестое чувство от мнимых желаний и фантазий. Здесь надо сказать, что развить в себе способность получать информацию на этом уровне – относительно легко. При этом основной проблемой будет ее правильная интерпретация.

2 уровень – это спонтанно правильные действия. Иными словами, это когда при возникновении определенной ситуации, человек не задумываясь спонтанно совершает какое-либо действие. При этом лицо, совершившее это действие, не может сразу сказать, правильное это действие или нет. Однако, по прошествии какого-то времени, он понимает, что именно это совершенное им действие в тот момент было единственно правильным. На данном уровне развития интуиции самым коротким путем ее проявления будет являться использование боли. То

есть, при получении человеком наказания за каждую ошибку у него будет очень быстро формироваться рефлекс мгновенно ухода от неверного решения.

3 уровень – это когда личность получает информацию и при этом каждой клеточкой своего организма знает, что она верна. То есть, человек на данном уровне развития интуиции входит в такое состояние сознания, когда точно знает, какой вариант правильный. Ему не надо поступившую информацию, каким-либо образом интерпретировать, поскольку она конечна. Иными словами, на этом уровне информация и уверенность в ее достоверности приходят одновременно.

Как развивать интуицию в общении

Интуиция в общении – это такое качество, которое нам, с одной стороны, помогает хорошо понимать собеседника, с другой стороны – воздействовать на него, подбирать нужный ключик.

Интуиция в общении складывается из многих факторов и формируется долго. Не рассчитывайте, что какая-то одна психотехника или участие в психологическом тренинге сразу «прокачает» вашу интуицию в общении до максимума. Вам придется постараться, но это того стоит.

Будьте наблюдательны. Наблюдайте за людьми всюду: в общественном транспорте, в магазине, на работе, в кафе и ресторанах... Наблюдайте за реальными людьми и их реальным поведением. Можно только в реальной жизни узнать людей, а не по фильмам или телевизионным шоу. Артисты и разговаривают иначе, и мимика у них другая, и поступки не такие.

Развивайте критичность. Критичность не означает, что надо охаивать все, что видишь. Критичность – это умение не поддаваться первому впечатлению, вдумываться в подлинную суть вещей. Когда мы критикуем, наш ум (а вместе с ним и интуиция) оттачивается словно бритва.

Эффективным упражнением здесь будет следующее. Определите утром для себя какое-либо человеческое качество, которое сегодня будет вас интересовать. Пусть по этому качеству всех людей можно поделить на две категории. Например, весь день всех встречных людей относите к одной категории (например «умный») или другой («глупый»). На следующий день возьмите другую пару противоположных качеств. Кого-то оценивайте моментально (скажем, прохожего), над кем-то можно поразмышлять минут пять – десять, если есть время. Это очень хорошее упражнение для развития интуиции, его можно делать очень долго, каждый раз задействовав новые качества. С каждым днем это упражнение будет добавлять в вашу копилку новые знания, умения и навыки по восприятию другого человека.

Изучайте невербальные сигналы. Мимика, телодвижения, интонации – этим надо всем владеть. Имеется много литературы по данному вопросу. Ее надо читать критически, как и всякую литературу по психологии, потому что авторы тоже люди.

Смотрите повторы. Раздобудьте (разумеется, не нарушая закон) видео, на котором знакомые вам люди что-то говорят и что-то делают в реальной жизненной ситуации. Посмотрите это видео несколько раз. Посмотрите

несколько раз в замедленной темпе. Если хотите, посмотрите в ускоренной съемке. Останавливайтесь на отдельных кадрах. Всматривайтесь в лица и в разные мельчайшие детали.

Пробуйте понять, прочувствовать все малейшие нюансы ситуации. Почему ваш знакомый посмотрел туда-то? Почему он сказала то-то? Почему так-то? Почему он потер ладони? И так далее, и тому подобное. Список таких вопросов может быть бесконечным.

Закончите просмотр. Закройте глаза. Сравните свои ощущения от непосредственного восприятия человека и ощущения от просмотра повторов.

Можно зайти, скажем, на ютуб и там посмотреть чужие ролики с чужими людьми. Но посторонние люди есть посторонние люди, они кажутся как бы слегка игрушечными, ненастоящими.

Устраивайте игры разума. Наблюдая за окружающими, пробуйте прогнозировать их поведение.

Расширяйте свой актерский диапазон. Иногда пробуйте говорить очень сухо, безэмоционально. Иногда говорите наоборот эмоционально. Иногда даже слишком эмоционально. Пробуйте разные эмоции. Наблюдайте, как ваши эмоции влияют на эмоции других людей.

Когда остаетесь дома наедине с собой, можете изобразить перед зеркалом поведение какого-либо своего знакомого. Не переигрывайте, просто старайтесь быть похожим.

Представляйте себя на месте других людей. Это хорошо в первую очередь для того, чтобы понимать настроение, состояние другого человека. Может быть, где-то это поможет вам читать чужие мысли.

Смотрите в глаза. Как бы ни хотелось отвести глаза, не надо. Глаза – это часть мозга (по современным представлениям ученых), и поэтому это правда про «зеркало души». Только глядя в глаза можно предельно точно понимать другого человека и воздействовать на него.

1.15.3. Формирование установки на взаимопонимание

В процессе производства и потребления материальных благ люди вступают в различного рода отношения, в основе которых лежит их взаимодействие друг с другом.

Взаимопонимание – социально–психологический феномен, сущность которого проявляется в:

- согласовании индивидуального осмысления предмета общения;
- взаимоприемлемой двусторонней оценке и принятии целей, мотивов и установок партнеров по взаимодействию, в ходе которых наблюдается близость или схожесть (полная или частичная) когнитивного, эмоционального и поведенческого реагирования на приемлемые для них способы достижения результатов совместной деятельности.

Для достижения взаимопонимания между людьми необходимо создавать специальные условия. Важнейшими условиями взаимопонимания являются:

- понимание речи взаимодействующей личности;
- осознание проявляющихся качеств взаимодействующей личности;
- выявление влияния на личность ситуации взаимодействия с партнером;
- выработка соглашения и практическое его выполнение по установленным правилам.

Соблюдение условий взаимопонимания на практике, в жизни является критерием достигнутого взаимопонимания. Оно будет тем выше, чем более приемлемы для совместной деятельности разработанные правила взаимодействия. Они не должны сковывать партнеров. Для этого их необходимо периодически исправлять, т.е. согласовывать совместные усилия людей и обстоятельства их реализации. Лучше всего это делать в ситуации равноправного положения индивидов.

Для достижения взаимопонимания люди должны исходить из одних и тех же постулатов общения и взаимодействия и соотносить предмет обсуждения с одинаковыми социальными образцами, нормами поведения. Нельзя понять другого человека, не вступив с ним в личностные отношения, не проявив эмпатию по отношению к нему.

Можно прогнозировать взаимопонимание на основе отношения людей к психологическим и ценностно–смысловым позициям партнеров. В этом случае критериями, помогающими строить предположения о возможном взаимопонимании, выступают:

- предположения каждого участника о знании предмета деятельности партнерами, их компетентности;
- прогноз отношения партнеров к предмету общей деятельности, его значимости для обеих сторон;
- рефлексия: осмысление субъектом того, что партнер (партнеры) воспринимают его;
- оценка психологических качеств партнеров по общению и взаимодействию.

В то же время всегда существует вероятность присутствия непонимания между людьми. *Причинами недопонимания* могут быть:

- отсутствие или искажение восприятия людьми друг друга;
- различия в структуре подачи и восприятия речевых и иных сигналов;
- дефицит времени для умственной переработки получаемых и выдаваемых сведений;
- умышленное или случайное искажение передаваемой информации;
- отсутствие возможности исправить ошибку или уточнить данные;
- отсутствие единого понятийного аппарата для оценки личностных качеств партнера, контекста его речи и поведения;
- нарушение правил взаимодействия в процессе выполнения конкретной задачи;
- потеря или перенос на другую цель совместных действий и др.

1.15.4. Развитие навыков первичного контакта

Первичный контакт с человеком – это самая первая фаза общения, имеющая вполне определенную специфику. Когда мы встречаем человека впервые, он представляет для нас значительную неопределенность. Мы не знаем, как он будет себя вести, нам не знакома его манера общения, не говоря уж о его интересах, установках и ценностных ориентациях. Специалисты по проблеме общения считают, что одна из функций общения в первичном контакте – снятие и снижение неопределенности, которая по мере его развития снижается и характер контакта может существенно изменяться. Замечено, что темп речи на первых минутах контакта существенно ниже, чем впоследствии. Меняется вербальное поведение. Очень важное значение для развития первичного контакта или, иначе говоря, завязывания знакомства с человеком имеют место установления контакта и время, в которое это происходит. Если место контакта является вполне приемлемым для завязывания знакомства (художественная выставка, дипломатический прием, купе поезда, холл гостиницы, пресс-центр и т.п.) то эта задача может быть успешно решена. Если же местом контакта выбрана оживленная улица, коридор учреждения и т.п., то решение задачи будет более сложное. То же относится и ко времени установления контакта: если вы подходите к человеку во время перерыва в работе научного симпозиума, то у вас больше шансов завязать знакомство. Если вы подходите к нему, когда он быстро и целеустремленно идет по улице или пытаетесь познакомиться с ним в театре, когда он целиком поглощен происходящим на сцене, то результат ваших усилий может оказаться равным нулю.

Самым важным фактором, определяющим эффективность установления первичного контакта, является предлог, который вы выбрали. Именно предлог в сочетании с особенностями ситуации, в которой происходит завязывание знакомства, и формирует прием установления первичного контакта.

Среди наиболее распространенных приемов можно указать следующие:

- самопредставление;
- предложение помощи, услуги;
- обращение с вопросом, просьбой;
- комментарий происходящего;
- использование третьего лица;
- комплимент+вопрос.

Самопредставление. Использование этого приема не является универсальным, поскольку предполагает ситуацию, где можно начать разговор, просто представившись: «Добрый вечер! Разрешите представиться – Андрей Иванов». Имеется целый ряд официальных и неофициальных ситуаций, когда такой прием вполне приемлем. Простота и доступность этого приема содержит в себе и определенную сложность. Дело в том, что подойти и познакомиться, как правило, не составляет труда. Удержать же внимание на себе, запомниться собеседнику – вот что представляет проблему.

Предложение услуги, помощи. Диапазон использования этого приема значительно шире, поскольку можно представить себе множество ситуаций, когда человек нуждается в помощи: «Я вижу, у вас что-то с машиной ... Чем я могу помочь?» «Мне кажется, Вы впервые в этой компании ... Разрешите предложить Вам коктейль?» Прием наиболее эффективен в ситуации, когда у вас нет сомнений, что человек, к которому вы обращаетесь, действительно нуждается в услуге.

Обращение с вопросом, просьбой. Этот прием является одним из наиболее распространенных при завязывании знакомства и по своей сути представляет противоположность предыдущему: «Извините, я не смог присутствовать на утреннем заседании ... Какие из выступлений, на ваш взгляд, были наиболее ценными?» «Вы не подскажете как мне добраться до гостиницы «Центральная»? Я пока плохо ориентируюсь в городе, долго плутал пока сюда ехал ...» Обращение с просьбой или вопросом имеет психологическое преимущество в том смысле, что вы вряд ли натолкнетесь на отказ, если имеете дело с элементарно воспитанным человеком.

Комментарии происходящего «здесь и сейчас». Это также весьма распространенный прием. Его психологическая сущность базируется на общности переживаний с предполагаемым собеседником. Вы вовлечены в ту или иную совместную деятельность, находитесь в одной и той же ситуации, воспринимаете одни и те же события и это обеспечивает, по крайней мере на данный момент, частичное или полное совпадение ваших интересов. Сложившуюся ситуацию вы можете выразить личным комментарием: «Все-таки как унижительно это бесконечное стояние в очереди. Нет ничего хуже, чем ожидать и догонять. Вы не находите?» Комментарий может быть и безличным, обращенным «в пространство»: «Что-то я не понимаю в этой картине! Неужели она действительно стоит таких денег?» В последнем случае ваша реплика произносится с расчетом на то, что человек ее услышит и как-то отреагирует. Есть риск, что этого не произойдет, однако, его можно уменьшить, предварительно «подсмотрев» его собственное отношение, в данном случае, к картине.

Использование третьего лица. Существует несколько вариантов данного приема. Самый «светский» вариант – это когда вас кто-то представляет человеку: «Разрешите Вам представить – это мой друг Владимир, мой постоянный партнер по теннису». (Представлению может предшествовать просьба познакомиться вас с конкретным лицом). Менее «вежливый» вариант данного приема – это когда вы включаетесь в разговор двух людей, один из которых вас интересует. «Прошу прощения за вторжение в вашу беседу. Вы, кажется, упомянули исследование профессора Воронова?». «Да, мой коллега Джордж заинтересовался установкой, которую профессор упомянул в своем докладе. Я об этом кое-что слышал». Джордж: «Этот вопрос меня здорово заинтриговал, вы что-то знаете об этом?». Вы: «Да, я принимал участие в этих исследованиях». В данном случае вы обратились к коллеге Джорджа, хотя объектом вашего интереса был сам Джордж. К этому приему может быть

отнесено и ваше обращение к третьему лицу, чтобы получить информацию о заинтересовавшем вас человеке: «Прошу прощения, я здесь впервые, вы не скажете кто этот человек в синем костюме рядом с хозяином дома?».

Комплимент + вопрос. Эта связка представляет собой эффективный прием для завязывания знакомства. Его особенность состоит в эффективном использовании комплимента, который непременно должен быть искренним и лично значимым для того, к кому вы обращаетесь. Последовавший за комплиментом вопрос призван обеспечить вам возможность завязывания разговора. Например: «Меня восхищает ваша проницательность в оценке сложившейся ситуации. Каковы ваши прогнозы ее развития в будущем?»; «Эти розы просто прелестны. Наверное, они требуют очень тщательного ухода. Как вам удается находить время и на это?»

Существенную роль при установлении первичного контакта играют *навыки приветствия*. Если этот навык развит плохо, то вы хотя и сможете поддержать беседу, но значительную часть времени потратите на исправление первого впечатления, которое сложится о вас. Совершенно разными должны быть приветствия по отношению к друзьям, родственникам, близким знакомым; незнакомцам, с которыми вам хотелось бы установить контакт; людям, к которым вы подходите или которые подходят к вам (официант, продавец, клерк, государственный служащий и т.п.); коллегам по работе; деятелям искусства, работникам науки, начальникам, вышестоящим и старшим по возрасту.

Поскольку, собственно, приветствие как правило очень коротко, его невербальные компоненты содержат куда больше информации, чем вербальные. Тон вашего «Здравствуйте» (быстрый и радостный, быстрый и сердитый, мягкий и «приглашающий», подавленный и робкий) говорит о многом – хотите вы этого или нет. То же самое можно сказать о выражении лица в момент приветствия – открытая улыбка или нахмуренность, кривая усмешка или меланхолический изгиб уголков рта и т.п. Наконец, положение вашего тела в момент приветствия может свидетельствовать о широком диапазоне вашего настроения: от «Мне приятно вас видеть но я очень спешу» до «Мне очень хотелось бы использовать встречу, чтобы узнать вас поближе». Следует всегда помнить, что, если невербальные признаки вашего приветствия не соответствуют желаемому уровню контакта, то это может оказаться барьером общения.

Существенным моментом первичного контакта является, разумеется, *свободное поддержание разговора* после того, как знакомство завязалось. При этом, существенную роль, конечно, будет играть кругозор. Чем больше, тем или проблем, по которым вы можете высказаться, сообщив что-то интересное, нестандартное и т.п., тем выше ваши шансы удержать внимание собеседника, пробудить и поддержать интерес к себе и тем самым обеспечить продолжение контакта.

Еще одно важное условие свободного поддержания разговора – это соблюдение *принципа равноправия обмена*. После приветствия и реализации непосредственного предлога для завязывания знакомства ваше участие в

разговоре представляет собой отклик на то, что сказал или что сделал ваш собеседник. Даже если произошла смена темы разговора, самый простой способ испортить контакт – это развивать свои собственные мысли и чувства, т.е. говорить самому, а не реагировать на вербальное или невербальное поведение другого. Наилучший путь поддержания контакта – это не просто откликнуться на то, что сказал партнер по общению, но и на то, о чем он, по всей вероятности, думает или что чувствует.

Когда вы вступаете в контакт с незнакомым человеком, то лучше придерживаться правила «равных долей». Это же касается и степени самораскрытия собеседников в ходе первичного контакта. Она также должна быть примерно равной. Иначе говоря, если, вы хотите добиться определенного уровня самораскрытия со стороны собеседника, то есть получить данные о его чувствах, мыслях или сведения о тех или иных сторонах его жизни, вы должны быть готовы сообщить аналогичные данные о себе. Повредить же контакту может как неоправданное «сокрытие» данных о себе, так и чрезмерное самораскрытие. (Если ваш собеседник робкий и застенчивый человек, то ваша излишняя откровенность, а следовательно ожидание ответных шагов, может вызвать у него состояние сильного дискомфорта).

Наконец, весьма существенным для первичного контакта является *удачное завершение разговора*. Решение этой, казалось бы, тривиальной, задачи включает в себя три элемента:

1. закрепление обсуждавшегося, путем короткого высказывания, выражающего согласие с последними словами собеседника или подводящего итог обсуждению;
2. выражение признательности собеседнику, удовлетворение проведенной беседой, фактом состоявшегося знакомства, общения с собеседником и т.п.;
3. договоренность о следующей встрече или (если это невозможно) выражение надежды на продолжение знакомства.

Главная задача в данном случае – произвести приятное впечатление на собеседника проведенной с ним беседой, показать себя интересным человеком, чтобы у него возникло желание продолжить контакт с вами.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Понятие коммуникации. Теории и модели коммуникации

Вопросы для семинарского занятия:

2.1.1. Понятие коммуникации. Коммуникация как наука.

2.1.2. Виды теорий коммуникации. Модели коммуникации (общая характеристика): линейная (классическая), социально-психологическая (интеракционистская), шумовая, факторная, циркулярная (замкнутая), текстовая.

2.2. Общая характеристика видов коммуникации

Вопросы для семинарского занятия:

2.2.1. Виды коммуникации по средствам ее осуществления: вербальная коммуникация, невербальная коммуникация, коммуникация с помощью знаков, коммуникация с помощью жестов, коммуникация с помощью символов, коммуникация с помощью других паралингвистических средств (мимика, позы и др.).

2.2.2. Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними: межличностная коммуникация, межгрупповая коммуникация, публичная коммуникация, массовая коммуникация.

2.3. Переговоры: понятие, виды, функции, стадии

Вопросы для семинарского занятия:

2.3.1. Понятие переговоров. Позиционные и рациональные (принципиальные) переговоры. Сепаратные переговоры.

2.3.2. Основные формы позиционных переговоров (мягкая, жесткая).

2.3.3. Стадии переговоров (общая характеристика): подготовительная, переговорный процесс, завершение переговоров и анализ их результатов.

2.4. Манипуляции при проведении переговоров. Механизмы противодействия манипуляциям

Вопросы для семинарского занятия:

2.4.1. Типы манипуляций при проведении переговорного процесса.

2.4.2. Давление на собеседника и его виды.

2.4.3. Манипуляция доверием, с усыплением бдительности.

2.4.4. Информационное давления путем неполной/избыточной или неструктурированной информации или некорректной аргументации.

2.4.5. Привлечение третьих лиц для манипуляций (эксперты, специалисты и т.д.). Манипуляции с использованием внешних обстоятельств.

2.4.6. Противодействие манипуляциям: универсальная модель поведения.

2.5. Эффективность переговоров. Типичные ошибки участников переговоров

Вопросы для семинарского занятия:

2.5.1. Общая модель эффективных переговоров. Характеристика этапов переговорного процесса: установление контакта, предъявление начальных позиций и выяснение интересов, формирование общего коммуникативного пространства, выход в позицию сотрудничества, разрешение противоречий, принятие общего решения.

2.5.2. Характеристика типичных ошибок переговоров: иррациональная эскалация, постановка на «якорь», референтное поведение, использование преимущественно легкодоступной информации, чрезмерная уверенность.

2.6. Коммуникация в деятельности лидера

Вопросы для семинарского занятия:

2.6.1. Коммуникативно-речевые навыки и умения лидера.

2.6.2. Участие лидера в переговорах, манипулятивные техники.

2.6.3. Порядок назначения примирителя. Правовое положение и полномочия примирителя

2.6.4. Роль лидера в разрешении конфликтов.

2.7. Невербальные средства коммуникации

Вопросы для семинарского занятия:

2.7.1. Типы невербальных средств коммуникации.

2.7.2. Использование и оценка невербальных средств общения. Анализ и использование результатов оценки невербальных средств общения.

2.8. Коммуникативные техники

Вопросы для семинарского занятия:

2.8.1. Задачи коммуникативных техник. Роль коммуникативных техник в проведении переговорного процесса. Анализ собеседника и выбор тактики переговорного процесса с использованием коммуникативных приемов. Основные виды коммуникативных техник и приемов, применяемых в управлении переговорным процессом (общая характеристика).

2.9. Коммуникативные техники активного слушания

Вопросы для семинарского занятия:

2.9.1. Управление переговорами с использованием коммуникативных техник: «Поддакивание», «Эхо». Общая характеристика приемов управления общением: «Оценка», «Побуждение» и «Парафраз». Использование приема «Парафраз» для противодействия давлению в переговорном процессе.

2.10. Коммуникативные техники постановки вопросов и расположения к себе собеседника

Вопросы для семинарского занятия:

2.10.1. Задачи коммуникативной техники «как мне это может помочь?» и ее использование в снижении давления на участников переговоров. Коммуникативная техника «конкретный комплимент», содержание и задачи.

2.10.2. Коммуникативная техника «малый разговор» как эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем.

2.10.3. Повышение эффективности переговоров и иных коммуникативных ситуаций с помощью техники «рамка воспроизведения».

2.11. Коммуникативные техники регуляции эмоционального напряжения

Вопросы для семинарского занятия:

2.11.1. Техники повышения эмоционального напряжения (общая характеристика): «Перебивание», «Игнорирование эмоционального состояния - своего партнера», «Подчеркивание различий между собой и партнером», «Приуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего», «Поиск виновных и обвинение партнера» и др.

2.11.2. Техники снятия эмоционального напряжения (общая характеристика): «Предоставление возможности выговориться», «Вербализация эмоционального состояния - своего и партнера», «Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство целей)», «Проявление интереса к проблеме партнера», «Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах» и др.

2.12. Оценка невербального поведения в ходе медиации

Вопросы для семинарского занятия:

2.12.1. Жестикуляция, виды жестов и их интерпретация. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов. Контроль и направление хода переговорного процесса путем анализа невербального поведения.

Речевые паузы.

2.13. Применение коммуникативных техник при проведении медиации

Вопросы для семинарского занятия:

2.13.1. Коммуникативные техники как эффективный инструмент проведения медиации.

2.13.2. Виды коммуникативных техник, применяемых в ходе примирения сторон. Коммуникативные техники характерные для процесса медиации и их виды (общая характеристика). Построение эффективной модели медиации посредством применения коммуникативных техник на различных стадиях переговорного процесса.

2.14. Анализ невербального поведения оппонента в ходе судебного разбирательства

Вопросы для семинарского занятия:

2.14.1. Речевые паузы в выступлениях оппонента, их анализ. Воздействие на оппонента путем давления.

2.15. Коммуникативные упражнения

Вопросы для семинарского занятия:

2.15.1. Роль коммуникативных упражнений в отработке навыков сглаживания конфликтов, развитии убедительной речи.

2.15.2. Развитие интуиции в общении.

2.15.3. Формирование установки на взаимопонимание.

2.15.4. Развитие навыков первичного контакта.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Методические рекомендации

Формой текущей аттестации по дисциплине «Коммуникативные техники в практике ведения переговоров» учебным планом предусмотрен экзамен.

Итоговая оценка формируется на основе десятибалльной шкалы, которая построена исходя из величины балла и включает в себя семь групп критериев, распределенных в порядке возрастания следующим образом:

1 балл – (неудовлетворительно), не зачтено:

– отсутствие знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта или отказ от ответа.

2 балла – (неудовлетворительно), не зачтено:

– фрагментарные знания отдельных терминов финансового права, допущение при ответе существенных ошибок в определении предмета, метода отрасли права. Допущение принципиальных ошибок при выполнении практического задания в рамках образовательного стандарта;

– знания отдельных литературных источников, рекомендованных учебной программой;

– неумение использовать научную терминологию изучаемой дисциплины, наличие в ответе грубых стилистических и логических ошибок;

– пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

3 балла – (неудовлетворительно), не зачтено:

– недостаточно полный объем знаний учебного материала (знание только отдельных понятий дисциплины). Частичное усвоение рекомендованных основных нормативно-правовых актов;

– знание части основной литературы, рекомендованной учебной программой;

– не корректное использование научной терминологии учебной дисциплины, изложение ответа на вопросы с существенными лингвистическими и логическими ошибками, отсутствие последовательности в изложении материала;

– слабое владение инструментарием учебной дисциплины, некомпетентность в решении стандартных (типовых) задач в области исчисления налогов;

– неумение ориентироваться в основных теориях, изучаемых в рамках учебной дисциплины;

– пассивность на семинарских занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

4 балла – (удовлетворительно), зачтено:

– достаточный объем знаний значительной части программного учебного материала;

– усвоение рекомендованных основных нормативных правовых актов;

– использование научной терминологии учебной дисциплины, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, допущение незначительных ошибок при ответе, умение делать выводы без существенных ошибок;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в разрешении стандартных (типовых) задач в области изучаемой дисциплины;

– умение под руководством преподавателя решать стандартные (типовые) задачи;

– умение ориентироваться в основных теориях, присущих изучаемой учебной дисциплине, и давать им оценку;

– работа под руководством преподавателя на семинарских занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

5 баллов – (почти хорошо), зачтено:

– достаточные знания значительной части программного учебного материала;

– использование научной терминологии учебной дисциплины, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно разрешать типовые задачи в рамках учебной программы;

– усвоение основной литературы, рекомендованной учебной программой;

– умение ориентироваться в базовых теориях, свойственных изучаемой дисциплине;

– работа на семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

6 баллов – (хорошо), зачтено:

– достаточно полные и систематизированные знания в объёме программного учебного материала;

– использование необходимой научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении учебных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно разрешать типовые задания в рамках учебной программы;

– усвоение основных нормативных правовых актов, регулирующих рассматриваемые правоотношения и рекомендованной дополнительной литературы в объёме учебной программы;

– умение ориентироваться в базовых теориях и концепциях, свойственных изучаемой дисциплине, и давать им сравнительную оценку;

– работа на семинарских занятиях, периодическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

7 баллов – (очень хорошо), зачтено:

– систематизированные, глубокие и полные знания учебно-программного материала;

– использование научной терминологии, лингвистически и логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой;

– умение ориентироваться в основных теориях и концепциях, свойственных изучаемой учебной дисциплине, и давать им критическую оценку;

– активная работа на семинарских занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

8 баллов – (почти отлично), зачтено:

– систематизированные, глубокие и полные знания учебно-программного материала, системное владение учебной дисциплиной и способность к самостоятельному пополнению этих знаний;

– использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать обоснованные выводы;

– владение инструментарием учебной дисциплины (методами комплексного анализа), умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно решать сложные задачи;

– усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой;

– умение ориентироваться в основных теориях, свойственных изучаемой дисциплине, и давать им критическую оценку;

– активная работа на семинарских занятиях, систематическое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

9 баллов – (отлично), зачтено:

– систематизированные, глубокие и полные знания учебного программного материала;

– точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное и последовательное изложение ответа на вопросы;

– владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

– полное усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой;

– умение ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях, свойственных изучаемой дисциплине, и давать им критическую оценку;

– активная работа на семинарских занятиях, творческое участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

10 баллов – (превосходно):

– всестороннее, системное и глубокое знание учебного программного материала. Проявление творческих способностей и научного подхода в понимании и изложении учебного программного материала;

– точное использование научной терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы;

– безупречное владение инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач;

– выраженная способность самостоятельно и творчески разрешать сложные проблемы в нестандартной ситуации;

– полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной учебной программой;

– умение ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях, свойственных изучаемой дисциплине, и давать им критическую оценку, использовать научные достижения теории;

– творческая самостоятельная работа на семинарских занятиях, активное участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий на самостоятельную подготовку.

3.2. Тематика реферативных работ

3.2.1. Требования к подготовке реферативных работ

Тематика рефератов построена таким образом, чтобы при самостоятельной подготовке студент имел возможность охватить максимально возможный объем дополнительной информации по учебной дисциплине, не охваченный в лекционных занятиях, а также не в полной мере подлежащий рассмотрению на семинарских занятиях.

Каждый из студентов в учебной группе может заранее выбрать интересующий его блок рефератов, которые будет готовить в течение всего периода времени проведения занятий соответствующей формы по изучаемой дисциплине. При выборе конкретного блока студент осуществляет подготовку рефератов по темам, сконцентрированным в данном блоке.

В случае неудовлетворительной работы студента на семинарских занятиях преподаватель может поручить, дополнительно к избранному им блоку рефератов, осуществить подготовку нескольких дополнительных рефератов из другого блока либо целого дополнительного блока.

Подготовка рефератов не является обязательной, однако наличие данной дополнительной формы самостоятельной работы студента оказывает существенное влияние на результаты итоговой оценки знаний, выставяемой по завершении всего комплекса работ по изучаемой дисциплине, предусмотренного рабочей программой курса.

При подготовке рефератов приветствуется создание электронных презентаций.

Требования к рефератам:

1. Реферат должен содержать актуальную информацию, соответствующую состоянию действующего законодательства Республики Беларусь.

2. Реферат не должен содержать плагиата.

3. В рефератах должны быть указаны наименования нормативных правовых актов в соответствии с реквизитами, предусмотренными законодательством о нормативных правовых актах Республики Беларусь.

4. В тексте реферата и в электронной презентации не допускается использование аббревиатуры «РБ», необходимо всегда использовать полное наименование нашей страны – Республика Беларусь.

5. Структура реферата должна быть построена таким образом, чтобы при декларировании его содержания в аудитории студент раскрывал его содержание в полном объеме в течение 5 минут. Еще 2 минуты будет предоставляться каждому оратору для ответов на дополнительные вопросы преподавателя и вопросы, поступившие из аудитории. При этом, объем текста в бумажном варианте реферата не имеет значения.

6. Оформление реферата в бумажном варианте должно соответствовать требованиям, установленным Кодексом Республики Беларусь об образовании и техническими нормативными правовыми актами.

7. При анализе белорусского законодательства и зарубежного законодательства, из текста реферата должно явствовать, о нормативных правовых актах какой страны идет речь. Это достигается путем указания полного наименования соответствующего нормативного правового акта со всеми необходимыми реквизитами, а также указанием того, к какой именно стране относится данный нормативный правовой акт.

8. При использовании международных договоров для подготовки рефератов необходимо учитывать то обстоятельство, что не все известные мировой практике международные договоры могут быть подписаны Республикой Беларусь, а некоторые из подписанных Республикой Беларусь международных договоров могут не действовать на территории нашей страны вследствие непроведения необходимых для этого процедур уполномоченными государственными органами Республики Беларусь. Порядок и условия действия международных договоров на территории Республики Беларусь регулируется Законом Республики Беларусь от 23 июля 2008 года № 421-З «О международных договорах Республики Беларусь».

Для оглашения рефератов на каждом семинарском занятии выделяется определенный блок времени. Выступление студента на семинарском занятии планируется на основании составляемого старостой группы графика выступлений, согласовываемого с педагогическим работником, ведущим семинарские занятия.

Тематика рефератов к каждому семинарскому (практическому, лабораторному) занятию подлежит согласованию с педагогическим работником, его проводящим.

3.2.2. Темы для подготовки реферативных работ

1. Понятие коммуникации.
2. Виды теорий коммуникации.
3. Модели коммуникации (общая характеристика).
4. Виды коммуникации по средствам ее осуществления.
5. Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними.
6. Позиционные и рациональные (принципиальные) переговоры.
7. Сепаратные переговоры.
8. Основные формы позиционных переговоров.
9. Стадии переговоров (общая характеристика).
10. Типы манипуляций при проведении переговорного процесса.
11. Давление на собеседника и его виды.
12. Манипуляция доверием, с усыплением бдительности.
13. Информационное давления путем неполной/избыточной или неструктурированной информации или некорректной аргументации.
14. Манипуляции с использованием внешних обстоятельств.
15. Общая модель эффективных переговоров.
16. Характеристика этапов переговорного процесса.
17. Характеристика типичных ошибок переговоров.
18. Коммуникативно-речевые навыки и умения лидера.
19. Роль лидера в разрешении конфликтов.
20. Типы невербальных средств коммуникации.
21. Использование и оценка невербальных средств общения.
22. Роль коммуникативных техник в проведении переговорного процесса.
23. Анализ собеседника и выбор тактики переговорного процесса с использованием коммуникативных приемов.
24. Основные виды коммуникативных техник и приемов, применяемых в управлении переговорным процессом (общая характеристика).
25. Управление переговорами с использованием коммуникативных техник.
26. Общая характеристика приемов управления общением: «Оценка», «Побуждение» и «Парафраз».
27. Использование приема «Парафраз» для противодействия давлению в переговорном процессе.
28. Задачи коммуникативной техники «как мне это может помочь?» и ее использование в снижении давления на участников переговоров.
29. Коммуникативная техника «конкретный комплимент», содержание и задачи.
30. Коммуникативная техника «малый разговор» как эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем.

31. Повышение эффективности переговоров и иных коммуникативных ситуаций с помощью техники «рамка воспроизведения».
32. Техники повышения эмоционального напряжения (общая характеристика).
33. Техники снятия эмоционального напряжения (общая характеристика).
34. Жестикуляция, виды жестов и их интерпретация.
35. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов.
36. Речевые паузы.
37. Контроль и направление хода переговорного процесса путем анализа невербального поведения.
38. Коммуникативные техники как эффективный инструмент проведения медиации.
39. Виды коммуникативных техник, применяемых в ходе примирения сторон.
40. Коммуникативные техники характерные для процесса медиации и их виды (общая характеристика).
41. Построение эффективной модели медиации посредством применения коммуникативных техник на различных стадиях переговорного процесса.
42. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов оппонента, а также посредством провокации.
43. Речевые паузы в выступлениях оппонента, их анализ.
44. Роль коммуникативных упражнений в отработке навыков сглаживания конфликтов, развитии убедительной речи.
45. Развитие интуиции в общении.
46. Формирование установки на взаимопонимание.
47. Совершенствование коммуникативной культуры.
48. Развитие навыков первичного контакта.

3.3. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие коммуникации.
2. Коммуникация как наука.
3. Виды теорий коммуникации.
4. Модели коммуникации (общая характеристика).
5. Виды коммуникации по средствам ее осуществления.
6. Виды коммуникации по субъектам коммуникации и типу отношений между ними.
7. Понятие переговоров.
8. Позиционные и рациональные (принципиальные) переговоры.
9. Сепаратные переговоры.
10. Основные формы позиционных переговоров.
11. Стадии переговоров (общая характеристика).
12. Типы манипуляций при проведении переговорного процесса.
13. Давление на собеседника и его виды.
14. Манипуляция доверием, с усыплением бдительности.
15. Информационное давления путем неполной/избыточной или неструктурированной информации или некорректной аргументации.
16. Привлечение третьих лиц для манипуляций (эксперты, специалисты и т.д.).
17. Манипуляции с использованием внешних обстоятельств.
18. Общая модель эффективных переговоров.
19. Характеристика этапов переговорного процесса.
20. Характеристика типичных ошибок переговоров.
21. Коммуникативно-речевые навыки и умения лидера.
22. Генерация и продвижение идеи.
23. Роль лидера в разрешении конфликтов.
24. Типы невербальных средств коммуникации.
25. Использование и оценка невербальных средств общения.
26. Анализ и использование результатов оценки невербальных средств общения.
27. Задачи коммуникативных техник.
28. Роль коммуникативных техник в проведении переговорного процесса.
29. Анализ собеседника и выбор тактики переговорного процесса с использованием коммуникативных приемов.
30. Основные виды коммуникативных техник и приемов, применяемых в управлении переговорным процессом (общая характеристика).
31. Управление переговорами с использованием коммуникативных техник.
32. Общая характеристика приемов управления общением: «Оценка», «Побуждение» и «Парафраз».

33. Использование приема «Парафраз» для противодействия давлению в переговорном процессе.
34. Задачи коммуникативной техники «как мне это может помочь?» и ее использование в снижении давления на участников переговоров.
35. Коммуникативная техника «конкретный комплимент», содержание и задачи.
36. Коммуникативная техника «малый разговор» как эффективный способ расположения к себе собеседника, вызова его интереса, предваряющий дальнейшее обсуждение серьезных проблем.
37. Повышение эффективности переговоров и иных коммуникативных ситуаций с помощью техники «рамка воспроизведения».
38. Техники повышения эмоционального напряжения (общая характеристика).
39. Техники снятия эмоционального напряжения (общая характеристика).
40. Жестикуляция, виды жестов и их интерпретация.
41. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов.
42. Речевые паузы.
43. Контроль и направление хода переговорного процесса путем анализа невербального поведения.
44. Коммуникативные техники как эффективный инструмент проведения медиации.
45. Виды коммуникативных техник, применяемых в ходе примирения сторон.
46. Коммуникативные техники характерные для процесса медиации и их виды (общая характеристика).
47. Построение эффективной модели медиации посредством применения коммуникативных техник на различных стадиях переговорного процесса.
48. Определение внутреннего психологического состояния посредством оценки жестов оппонента, а также посредством провокации.
49. Речевые паузы в выступлениях оппонента, их анализ.
50. Роль коммуникативных упражнений в отработке навыков сглаживания конфликтов, развитии убедительной речи.
51. Развитие интуиции в общении.
52. Формирование установки на взаимопонимание.
53. Совершенствование коммуникативной культуры.
54. Развитие навыков первичного контакта.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Рекомендуемая литература и нормативные правовые акты

Основная литература

1. Введение в теорию межкультурной коммуникации: учебное пособие / О. В. Тимашева. - 4-е изд., стереотипное. - Москва : Флинта, Наука, 2017. - 190, [2] с.
2. Деловая коммуникация: пособие для реализации содержания образовательных программ высшего образования 1-й ступени / Белкоопсоюз, Учреждение образования "Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации", Кафедра мировой и национальной экономики. - Гомель : Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2020. - 99 с.
3. Коммуникативные аспекты медийного дискурса: монография / О. В. Казимилова. - Витебск : ВГУ, 2018. - 187 с.
4. Конфликтология: [теория и практика] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 6-е изд., исправленное и дополненное. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер пресс, 2018. - 525 с. - (Учебник для вузов).
5. Конфликтология: учебник для академического бакалавриата: для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям / А. В. Лопарев, Д. Ю. Знаменский. - Москва : Юрайт, 2018. - 289, [1] с. - (Бакалавр. Академический курс) (УМО ВО рекомендует) (Соответствует программам ведущих научно-образовательных школ).
6. Конфликтология: учебник по направлению "Конфликтология" / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - 7-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Прогресс книга, 2020. - 559 с. - (Учебник для вузов).
7. Основы межкультурной коммуникации: учебно-методический комплекс по учебной дисциплине для специальности 1-02 03 04 Русский язык и литература. Иностранный язык / Учреждение образования "Витебский государственный университет им. П. М. Машерова", Факультет филологический, Кафедра общего и русского языкознания. - Витебск : ВГУ, 2017. - 55 с.
8. Психология общения / Г. Р. Чернова, Т. В. Слотина. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2017. - 235 с. - (Учебное пособие) (Стандарт третьего поколения).
9. Юридическая психология: учебное пособие / И. В. Хамидова. - Москва : Риор, Инфра-М, печ. 2011 (макет 2017). - 175 с. - (Высшее образование — бакалавриат).
10. Юридическая психология: методические рекомендации: в 3 ч. / Министерство образования Республики Беларусь, Учреждение образования "Витебский государственный университет им. П. М. Машерова", Кафедра истории и теории права. - Витебск : ВГУ, 2015—2018.

Дополнительная литература

Тема 1. Понятие коммуникации. Теории и модели коммуникации.

1. Бориснёв, С. В. Социология коммуникации: Учеб.пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА. - С. 6.
2. Гавра, Д. П. Основы теории коммуникации. 1-е изд. - СПб.: Питер, 2011. -116 с.
3. Назарчук, А. В. Теория коммуникации в современной философии. — М.: Прогресс-Традиция, 2009. - 246 с.
4. Яковлев, И. П. Ключи к общению. Основы теории коммуникаций. — СПб.: «Авалон», «Азбука-классика», 2006. - 118 с.

Тема 2. Общая характеристика видов коммуникации.

1. Андрианов, М.С. Невербальная коммуникация: психология и право. М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2007. – 145 с.
2. Берн, Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. - СПб., 1992. – 10 с.
3. Смелзер, Н. Социология. М., 1994. – 167 с.
4. Социальная психология: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению и специальности "Психология" / Г. М. Андреева. - Изд. 5-е, исправленное и дополненное. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 359, [1] с.
5. Столяренко Л. Д. Основы психологии. М., 1997. – 640 с.

Тема 3. Переговоры: понятие, виды, функции, стадии.

1. Бройнинг, Г. Руководство по ведению переговоров. — М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Горанчук, В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. — СПб.: Нева, 2003.
3. Кеннеди, Г. Переговоры. Полный курс. — М.: Альпина Паблишер (издательство), 2011. — 392 с.
4. Манукян, М.А. Переговоры и медиация vs. государственного суда и международного коммерческого арбитража: экономический анализ / М.А. Манукян // Третейский суд. – . – № 1. – С. 111– 118.
5. Мастенбрук, В. Переговоры / В. Мастенбрук. – Калуга: Калуж. ин-т социол., 1993. – 175 с.
6. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2002.
7. Переговоры: полный курс: перевод с английского / Гэвин Кеннеди. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2017. - 386 с.
8. Шеретов, С.Г. Ведение переговоров: Учебное пособие. - Алматы: Издательство «Юрист», 2008, - 92 с.

Тема 4. Манипуляции при проведении переговоров. Механизмы противодействия манипуляциям.

1. Грачев Г.В., Мельник, И.К. Манипулирование личностью. М.: Эксмо, 2003. – 83 с.
2. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, 1997. – 59 с.
3. Скабелина, Л.А. Зачем приходят к адвокату: психологический анализ потребностей доверителя // Адвокат. 2011. № 2. С. 10 - 17.
4. Скабелина, Л.А. Психологическое воздействие в адвокатской деятельности // Адвокат. 2012. № 1. С. 44 - 56.
5. Стацевич, Е., Гуленков, К, Сорокина, И. Манипуляции в деловых переговорах. Практика противодействия. – М.: «Альпина Паблишер», 2012. – 152 с.
6. Чалдини, Р. Психология влияния. СПб.: Питер, 2001. – 142 с.

Тема 5. Эффективность переговоров. Типичные ошибки участников переговоров.

1. Ивар Унт. Искусство ведения переговоров. – М.: Баланс клуб, 2004. – 152 с.
2. Митрошенков, О.А. Эффективные переговоры. – М.: Инфра-М, Весь мир, 2006. – 322 с.
3. Саркисян, Б.Л. Победа на переговорах. – СПб., 2005. – 317 с.
4. Фишер, Р.Р. Юри У.Ф. Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 2002. – 289 с.

Тема 6. Коммуникация в деятельности лидера.

1. Глебова, Т. Коммуникации: в поисках утраченных связей // Справочник по управлению персоналом. - 2010. - № 8. - С. 55-62.
2. Маусов, Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 6.
3. Холопова, Т.И., Холопова, М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 311 с.

Тема 7. Невербальные средства коммуникации.

1. Андрианов, М. С. Невербальная коммуникация: психология и право. – М.: Институт Общегуманитарных Исследований, 2007. — 145 с.
2. Лабуновская, В.А. Невербальное поведение. – Ростов на Дону, 1979. – 127 с.
3. Морозов, А.В. Деловая психология. Курс лекций: Учебник для высших и средних специальных учебных заведений. СПб.: Издательство Союз, 2000. – 576 с.
4. Невербальное поведение белорусов и англичан в деловой коммуникации / Т. М. Канторович // Беларусь у кантэксте еўрапейскай гісторыі:

асоба, грамадства, дзяржава : зборнік навуковых артыкулаў, прысвечаны 80-годдзю Гродзенскага дзяржаўнага ўніверсітэта ім. Янкі Купалы і 65-годдзю гістарычнай адукацыі ў Гродзенскім дзяржаўным універсітэце ім. Янкі Купалы : [матэрыялы Міжнароднай навуковай канферэнцыі, г. Гродна, 12—13 снежня 2019 г.] : у 2 ч. / [рэдкалегія: А. А. Каваленя, І. Ф. Кітурка (галоўныя рэдактары) і інш.]. — Гродна, 2019. — Ч. 1. — С. 344—346.

5. Словарь языка тела: [как правильно интерпретировать поведение людей: перевод с английского] / Джо Наварро. - Минск : Попурри, печ. 2020 (макет 2021). - 175, [1] с.

Тема 8. Коммуникативные техники

1. Бодалева, А.А. Психологическое общение. – М.: Изд-во “Институт практической психологии”, Воронеж: Н.П.О, “Модек”, 1996.- 256с.

2. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга. – СПб: Речь. 2004 г. – 254 с.

3. Жуков, Ю.М., Петровская Л.А., Соловьёва О.В. Введение в практическую и социальную психологию. М.: Смысл, 1996. -373 с.

4. Психологическое интернет-консультирование / В. Ю. Меновщиков. - Москва : Смысл, 2019. - 481, [6] с. - (Теория и практика психологической помощи).

5. 111 баек для переговорщиков и посредников / Олег Эмих, Алексей Рыбкин. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, Питер Пресс, 2014. - 223, [1] с. - (Серия "Практическая психология").

Тема 9. Коммуникативные техники активного слушания

1. Петровская, Л.А. Компетентность в общении. – М.: Изд-во МГУ, 1989.– 216с.

2. Психологический тренинг в многочисленной группе: методика развития компетентности в общении в группах от 40 до 100 человек / С.В.Петрушин. - Москва : Академический проект, 2004. - 251, [4] с. - (Руководство практического психолога и социального педагога).

3. Руденский, У.В. Социальная психология. – М., 1997г. – 202 с.

Тема 10. Коммуникативные техники постановки вопросов и расположения к себе собеседника

1. Граудина, Л.К., Ширяев Е.Н. Культура русской речи и эффективность общения. – М: Наука. - 441 с.

2. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга. – СПб: Речь. 2004 г. – 254 с.

3. Крижанская, Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. СПб: Смысл. 2005. - 280 с.

4. Руденский, У.В. Социальная психология. – М., 1997. – 202 с.

Тема 11. Коммуникативные техники регуляции эмоционального напряжения

1. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга. – СПб: Речь. 2004 г. – 254 с.
2. Руденский, У.В. Социальная психология. – М., 1997г. – 202 с.
3. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб.: Речь, 2008.- 208 с.
4. Ушаков, Д.В. Социальный и эмоциональный интеллект: надежды, сомнения, перспективы // Социальный и эмоциональный интеллект: От процессов к измерениям. – М.: Изд-во Институт психологии РАН, 2009.- 351 с.

Тема 12. Оценка невербального поведения в ходе медиации

1. Колобашкина, С.С. Проблемы использования адвокатом переговоров и медиации как внесудебных средств разрешения спора // Адвокат. 2011. N 2. С. 18 - 24.
2. Николюкин, С.В. Правовые технологии посредничества (медиации) в Российской Федерации: научно-практическое пособие. М.: Юстицинформ, 2013. – 240 с.

Тема 13. Применение коммуникативных техник при проведении медиации

1. Николюкин, С.В. Правовые технологии посредничества (медиации) в Российской Федерации: научно-практическоепособ. М.: Юстицинформ, 2013. – 240 с.
2. Скабелина, Л.А. Психологическое воздействие в адвокатской деятельности // Адвокат. –2012. –№ 1. –С. 44 - 56.

Тема 14 Анализ невербального поведения оппонента в ходе судебного разбирательства

1. Скабелина, Л.А. Психологическое воздействие в адвокатской деятельности // Адвокат. 2012. № 1. С. 44 - 56.
2. Захарьящева, И. Ю. Юридический конфликт как социальная предпосылка процессуальной деятельности / И. Ю. Захарьящева // Юрист. – 2004. - №4. – С. 46-51.

Тема 15. Коммуникативные упражнения

1. Евтихов, О.В. Практика психологического тренинга. – СПб: Речь. – 2004 г. – 254 с.
2. Емельянов, Ю. Н. Активное социально–психологическое обучение. - ИздатЛен.гос. ун-та, 1985. –162с.
3. Мелибурда, Е. Л. Психологические возможности улучшения общения. - М.: Прогресс, 1986. – 265с.
4. Жуков, Ю.М., Петровская, Л.А., Соловьева О.В. Введение в практическую и социальную психологию. М.: Смысл, 1996. –373 с.

5. Теория и практика социально-психологического тренинга (организационный аспект): учебно-методическое пособие / А. А. Трусъ. - Минск : БГПУ, 2006. - 58, [1] с.

Нормативные правовые акты и иные документы

1. Гражданский кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Кодекс Респ. Беларусь, 7 дек. 1998 г., № 218-З : принят Палатой представителей 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 19 нояб. 1998 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

2. Директива 2008/52/ЕС Европейского Парламента и Совета от 21 мая 2008 г. относительно некоторых аспектов медиации в гражданских и коммерческих делах // Медиатор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mosmediator.narod.ru/direktiva_200852_es_evropeiskogo_parlamenta_i_soveta_ot_21_maya_2008_g/.

3. Кодекс об административных правонарушениях Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Кодекс Респ. Беларусь, 21 апр. 2003 г., № 194-З : принят Палатой представителей 17 дек. 2002 г. : одобр. Советом Респ. 2 апр. 2003 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

4. Конституция Республики Беларусь, 15 марта 1994 г. (с изменениями и дополнениями, принятыми на референдумах от 24.11.1996 г., 17.11.2004 г., 04.03.2022 г.) // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

5. О медиации: Закон Республики Беларусь от 12.07.2013 N 58-3// Консультант Плюс: Беларусь. [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

6. О международной коммерческой согласительной процедуре: Типовой закон Комиссии Организации Объединенных Наций по праву международной торговли (ЮНСИТРАЛ) от 17–28 июня 2002 г. // Вестник Высшего Хоз. Суда Республики Беларусь. – 2009. – № 5. – С.17–25.

7. О нормативных правовых актах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 17 июл. 2018 г., № 130-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

8. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 9 дек. 1992 г., № 2020-ХІІ // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

9. Об информации, информатизации и защите информации [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 10 нояб. 2008 г., № 455-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

10. Об утверждении Концепции национальной безопасности Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь,

9 нояб. 2010 г., № 575 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

11. Об утверждении Основных направлений внутренней и внешней политики Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 14 нояб. 2005 г., № 60-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

12. Об экономической несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 13 июл. 2012 г., № 415-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

13. Рекомендация № REC(2001)9 Комитета министров государствам-членам об альтернативных судебным разбирательствам разрешениях споров между административными органами власти и частными лицами : принята Ком. министров Совета Европы 5 сент. 2001 г. // Права человека : междунар.-правовые док. и практика их применения : в 4 т. / [сост. Е.В. Кузнецова]. – Минск, 2009. – Т. 1. – С. 558–560.

14. Уголовный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Кодекс Респ. Беларусь, 9 июл. 1999 г., № 275-3 : принят Палатой представителей 2 июня. 1999 г. : одобр. Советом Респ. 24 июня. 1999 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

15. Хозяйственный процессуальный кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : Кодекс Респ. Беларусь, 15 дек. 1998 г. № 219-3 : принят Палатой представителей 11 нояб. 1998 г. : одобр. Советом Респ. 26 нояб. 1998 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

4.2. Электронные ресурсы

1. Белорусская торгово-промышленная палата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cci.by/>. – Дата доступа: 05.09.2022.

2. Верховный Суд Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.court.by/>. – Дата доступа: 05.09.2022.

3. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pravo.by/>. – Дата доступа: 05.09.2022.

4. Национальный центр правовой информации Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncpi.gov.by/>. – Дата доступа: 05.09.2022.

5. Образовательный портал БГУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dl.bsu.by>. – Дата доступа: 28.07.2022.

6. Электронная библиотека БГУ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.bsu.by>. – Дата доступа: 28.07.2022.