

# **ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«ЮЖНЫЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет психологии**

**В.А. Лабунская**

**Учебное пособие**

**СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ КАК ОСНОВА  
ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ**

**Ростов-на-Дону**

**2010**

**Лабунская В.А. Социальная психология общения как основа организации переговоров. Учебное пособие. Ростов-на-Дону, ЮФУ. - 2010. 122 с. Рецензенты: доктор психологических наук, профессор Скрипкина Т.П.; доктор психологических наук, профессор Джанерьян С.Т.**

### **Аннотация**

В учебном пособии сквозь призму психологии общения рассматриваются социально-психологические основы проведения переговоров. Особое внимание в учебном пособии уделено роли социально-психологических особенностей личности в возникновении затруднений в процессе проведения переговоров. Учебное пособие состоит из трех разделов, содержание которых соответствует тематической направленности модулей спецкурса «Социально-психологические основы ведения переговоров». Первый раздел формирует представления о месте специально организованного общения в переговорах и о социальной психологии затрудненного общения. Цель второго раздела – это формирование знаний о социально-психологических и психологических критериях анализа личности как субъекта переговорного процесса. В третьем разделе рассматриваются правила и принципы общения в процессе проведения переговоров на основе «Четырехшагового» метода, описывается траектория движения и указываются «речевые формулы» поведения на каждом этапе переговоров. В приложении приводятся паттерны невербального поведения, которые необходимо использовать с целью анализа системы отношений участников переговоров, обуславливающей их эффективность. Каждый раздел учебного пособия завершается кратким резюме, включает контрольные вопросы, проектные задания, методики для выполнения практических работ, рекомендуемый список литературы. Учебное пособие предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей, изучающих проблемы психологии ведения переговоров. Оно также представляет интерес для подготовки к практической деятельности широкого круга специалистов.

## **Содержание**

### **Введение**

### **Раздел 1 Субъект переговорного процесса, как субъект общения...С. 6**

#### **1.1.Понятие об общении в социальной психологии**

#### **1.2.Субъект общения и субъектность в общении**

#### **1.3.Направления преобразовательной активности субъекта общения**

#### **1.4.Затрудненное – незатрудненное общение как типы общения в переговорах**

#### **1.5.Практическая работа «Диагностика удовлетворенности деловым общением»**

#### **Резюме к разделу 1**

#### **Проектные задания к разделу 1**

#### **Контрольные вопросы к разделу 1**

#### **Рекомендуемая литература к разделу 1**

### **Раздел 2 Социально-психологические и психологические критерии анализа личности как субъекта переговорного процесса.....С. 41**

#### **2.1. Личностный подход в психологии общения и ведения переговоров.**

#### **2.2.Фрустрация социальных и экзистенциальных потребностей как источник неконструктивного поведения в переговорах.**

#### **2.3.Виды отношений и особенности восприятия другого как условия эффективных переговоров.**

#### **2.4.Схема анализа социально - психологических особенностей личности участников переговорного процесса.**

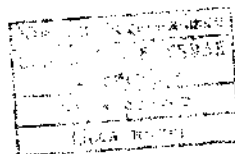
#### **2.5.Практическая работа «Диагностика системы отношений к другому»**

#### **Резюме к разделу 2**

#### **Проектные задания к разделу 2**

#### **Контрольные вопросы к разделу 2**

#### **Рекомендуемая литература к разделу 2**



<b>Раздел 3 Правила и принципы общения в процессе проведения переговоров на основе «четырёх-шапного» метода.....</b>	<b>С. 80</b>
3.1. Особенности «четырёх-шапного» метода ведения переговоров.	
3.2. Этапы и технология проведения переговоров на основе «четырёх-шапного» метода	
3.3. Практическая работа «Диагностика навыков и умений, ожиданий участников социально-психологического тренинга ведения переговоров»	
<b>Резюме к разделу 3</b>	
<b>Проектные задания к разделу 3</b>	
<b>Контрольные вопросы к разделу 3</b>	
<b>Рекомендуемая литература к разделу 3</b>	
<b>Приложение.....</b>	<b>С. 102</b>

## Введение

Многие исследователи отмечают, что переговоры становятся условием жизнедеятельности человека, больших и малых групп, отличающихся этнокультурными, религиозными и другими особенностями. Самой широкой классификацией переговоров можно считать их деление на «бытовые» и специально организованные виды переговоров. Трудно обнаружить таких людей, которые бы не пытались включить в свою повседневную практику проведение переговоров, в том случае, когда у них возникают проблемы в процессе взаимодействия с другими людьми. Обычно, человек пытается поговорить, побеседовать, пообщаться, не определяя эти действия как переговоры и не обращаясь осознанно к тем или иным технологиям проведения переговоров. Неудачный опыт достижения поставленной цели, разрешения проблемы достаточно часто становится причиной обращения к помощи психолога, который бы мог обучить технологии проведения переговоров. Но не только негативный опыт является стимулом усвоения технологий проведения переговоров, осмысления роли различных факторов, которые лежат в основе эффективного решения возникающих проблем. Многие участники тренинговых групп, обучающиеся проведению переговоров, участвуют в них потому, что все больше и больше видов деятельности включают переговоры, как условие совместной деятельности и дальнейшего развития организаций. Давно сложилась практика проведения международных переговоров, развиваются технологии переговоров, используемые в бизнесе, в предпринимательской деятельности. Все больше появляется специалистов, которые умеют проводить переговоры в экстремальных ситуациях (захват заложников, попытки осуществить террористический акт, покончить жизнь самоубийством и т.д.). Но, по-прежнему остается актуальным осуществление переговоров с людьми, с которыми мы включены в совместную

деятельность. От успешности решения проблем, которые возникают в организациях, зависят как результаты совместной деятельности, так и качество жизни любого из участников взаимодействия. Кроме этого, переговоры возможны и в том случае, когда проблемы возникают в семье, между друзьями и т.д.

Главные вопросы, на которые отвечает специалист в области проведения переговоров, – это вопросы о том, в какой сфере осуществляются переговоры, кто участвует в переговорах, достигли ли возникшие разногласия такого уровня, когда требуется посредник для проведения переговоров, или проблема еще может быть решена участниками, породившими ее? Ответы на эти вопросы помогают выбрать адекватную технологию проведения переговоров. В данном учебном пособии акцент будет сделан на рассмотрении психологических основ технологии проведения переговоров между людьми, которые включены в совместную деятельность, результаты этой деятельности влияют на их дальнейшую жизнь. В этих переговорах принимают участие люди, осознавшие, что есть проблема, которую необходимо решать, но их общение сопровождается трениями, ссорами, они испытывают огромной силы эмоциональное напряжение, взаимодействуя друг с другом. Для такого рода ситуаций больше всего подходит технология, которая получила название «Четырех-шагный метод ведения переговоров», который был разработан У. Фишером и Д. Юри. Данная технология предполагает овладение многими навыками общения, осознание причин, приводящих к ссорам и трениям в общении в процессе переговоров, определение ведущей стратегии решения проблем. Поэтому в данном учебном пособии приводятся сведения о социально-психологических и этно-культурных причинах трудностей общения в процессе переговоров. Способности к общению, деловому взаимодействию рассматриваются как основа проведения переговоров.

Какой бы вид переговоров мы не избрали (переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений; переговоры с целью нормализации

отношений; переговоры с целью изменения соглашения; переговоры с целью достижения нового соглашения (Ф. Ч. Икле), что есть человек как субъект общения, на что направлена его преобразовательная активность, каков уровень развития его субъектности? Все эти вопросы возникают потому, что переговоры любого вида, проводимые на основе различных технологий - это вид делового общения, участники которого ищут взаимоприемлемые, взаимовыгодные решения возникшей проблемы, стремятся к разработке соглашения. Если считать переговоры специально организованным видом делового общения, то становится понятным, почему необходимо, обучая ведению переговоров, обращаться к развитию коммуникативных навыков (речевых и не речевых), к актуализации социально-перцептивного потенциала участников переговорного процесса, к определению доминирующей системы отношений и направленности личности участников переговорного процесса. Технологию ведения переговоров усваивает личность, как субъект общения и переговорного процесса.

Исходя из выше сказанного, в учебном пособии приводятся практические задания и методики их выполнения. В третьем разделе описана технология проведения переговоров на основе «четырёх-шагового» метода, в приложении приведены паттерны невербального поведения, которые можно наблюдать в переговорном процессе.

Учебное пособие предназначено для студентов, магистрантов, аспирантов и преподавателей, изучающих проблемы общения. Оно также представляет интерес для подготовки к практической деятельности широкого круга специалистов.

## **Раздел 1 Субъект переговорного процесса, как субъект общения**

### **1.1 Понятие об общении в социальной психологии**

Во введении к учебному пособию отмечалось, что переговоры – это определенный вид общения. Поэтому, приступая к организации переговоров

необходимо обратиться к самому явлению «общение». Многие отечественные психологи считают, что за многообразием определений общения стоит само явление «общение», которое многогранно и не может быть встроено в какое-либо определение без потери его некоторых характеристик. Поэтому ни одно из существующих определений общения не может полностью исчерпать его психологическую суть. Вместе с этим существует ряд характеристик, параметров, при отсутствии которых, наблюдаемое взаимодействие трудно отнести к общению. Прежде всего, следует указать на то, что общение возникает там, где партнеры видят в другом себе подобного и себе равного, ядром этого общения является передача мыслей и переживаний (Л.С. Выготский), в качестве главного процесса выступает взаимопонимание (С.Л. Рубинштейн). Большинство авторов в определении общения сходятся на том, что общение – это сложное явление, которое может выступать в одно и то же время и как процесс взаимодействия, и как информационный процесс, и как отношение людей друг к другу, и как процесс их взаимовлияния друг на друга, и как процесс их сопереживания и взаимного понимания друг друга.

Как правило, общение рассматривается в связи с какой-либо деятельностью человека. Но такой подход к общению не является единственным. Оно может осуществляться в ходе совместной деятельности, а может быть самостоятельным, специфическим видом деятельности – «чистое общение» (Б.Г.Ананьев, А.А.Леонтьев, Б.Ф.Ломов, С.Л. Рубинштейн). Многогранные связи между общением и совместной деятельностью представлены в работах Г.М. Андреевой. Она отмечает зависимость развития различных характеристик общения от уровня развития и содержания совместной деятельности. В то же время ею подчеркивается, что влияние совместной деятельности на общение не безгранично. Со временем само общение, его коммуникативные, интерактивные, перцептивные процессы, начинают влиять на результаты совместной



деятельности, выступать в роли «независимых» от предметной деятельности детерминант. Общение и деятельность являются двумя сторонами жизнедеятельности человека (Б.Ф. Ломов), они не сводимы одна к другой, автономны и влияют друг на друга.

В основе современного представления об общении лежат идеи Б.Г. Ананьева, М.М. Бахтина, Л.С. Выготского, В.Н. Мясищева, С.Л. Рубинштейна, А.А. Ухтомского, многократно развиваемые в трудах Г.М. Андреевой, А.А. Бодалева, Б.Ф. Ломова, А.У. Хараша, А.В. Петровского, Л.А. Петровской. Центральная идея современных исследований общения – это рассмотрение его сквозь призму субъект-субъектных отношений, в которых выражены не просто действия или влияния одного субъекта на другого, а представлены их взаимодействия, содействия или противодействия, согласие, сопереживание, взаимопонимание или наоборот. С.Л. Рубинштейн в своей работе «Человек и мир» отмечал, что свойства одного человека раскрываются другому только через отношение одного человека к другому. Во взаимоотношениях субъектов нет никакой привилегии: мое отношение к другому предполагает и отношение другого ко мне. Исходя из такого представления об общении, его характерной особенностью выступает то, что предмет общения, его цель – это партнер, что на пути достижения поставленной цели оба участника общения являются активными, что результатом их активности становится уровень взаимопонимания, сопереживания, сложившаяся система взаимоотношений.

В современной отечественной психологии предлагаются различные критерии классификации отношений и взаимоотношений. Наиболее объемной и соответствующей представлениям об общении является классификация взаимоотношений, разработанная В.Н. Панферовым. Он выделил на основе различных критериев взаимоотношения сотрудничества-соперничества; ролевые (ведущий-ведомый); коммуникативные (общительный-замкнутый);

коллективистские (дружба-вражда); когнитивные (понимание-непонимание); аффективные (любовь-ненависть); правовые (ответственность-безответственность); моральные (добро-зло); нравственные (справедливость-несправедливость).

Существует несколько представлений о том, какие этапы, фазы проходит общение прежде, чем получится тот или иной результат общения (вид взаимоотношений, уровень взаимопонимания, знание о себе и другом, формирование субъективной привлекательности и значимости людей друг для друга и т.д.). Объединяет эти представления об этапах общения мысль о том, что общение разворачивается во времени, что оно носит циклический характер, что каждый цикл общения завершается решением определенной коммуникативной задачи, что началом любого вида общения является ориентировочный этап, а заключает его – достижение определенных целей общения. Ориентировочный этап в ситуации общения осуществляется свернуто, бессознательно, и его результаты зависят от соотношения прошлого опыта и получаемой в данный момент информации. Субъект общения ориентируется на комплекс факторов ситуации и ранжирует их по степени важности. Поэтому один из элементов ситуации является доминантным для партнеров, а другие нет. По мнению В.Н. Панферова, на ориентировочном этапе осуществляется выбор партнера и формирование первого впечатления о нем. На этом этапе особую роль играют пространственно-временные характеристики общения, выразительное поведение партнеров, их эмоционально-эстетическая привлекательность, такие качества, как общительность–замкнутость; доброжелательность–агрессивность. На втором этапе происходит предъявление себя партнеру (установление контакта). На этом этапе люди демонстрируют желательные, привлекательные для другого черты характера, свои способности, обозначают свой социальный статус. На третьем этапе наблюдается проявление встречной заинтересованности. На этой стадии

широко применяются эталоны и стереотипы внешнего проявления психологической сущности человека. Уточняются первые впечатления друг о друге, а также «Я-концепции». На четвертом этапе происходит обмен представлениями, мыслями, чувствами, отношениями. В этот период выясняются позиции партнеров, их мировоззрение, установки, интересы, ценностные ориентации, происходит духовное взаимообогащение. В результате движения от этапа к этапу общения партнеры преобразуют друг друга, устанавливают определенные взаимоотношения. На последнем этапе партнеры стремятся к достижению социально-психологической совместимости. Появляется взаимоприятие, возникает круг референтных значимых лиц, возникают образы - представления о партнере и самом себе, очерчивается смысловое пространство общения. Все вместе выступает в качестве различных механизмов регуляции процесса общения. В конечном итоге, неповторимость каждого из партнеров приводит к личностному взаимообогащению.

На всех этапах общения не только формируется образ партнера, но и возвращается возникший образ каждым из них друг другу. А.У. Харащ отмечает, что в современной психологии процесс возвращения или невозвращения образа партнеру называется эффектом подтверждения - не подтверждения. При не подтверждении человек как бы не существует для партнера, его чувства обесцениваются, он отвергаем. Подтверждение раскрывается в понимании, принятии, диалоге. Подтверждения «Я» со стороны другого и постоянная потребность в нем делает общение существенно большим, чем коммуникация или взаимодействие.

Общение – это не только слышимая, но и зримая деятельность, включающая в себя весь комплекс речевых и неречевых проявлений субъектов, их выразительное поведение и проксемику. Общение – это многомерный процесс, характеризующийся высокой динамичностью и полифункциональностью.

Традиционно выделяют три класса функций общения: 1) информационно-коммуникативные; 2) регуляционно-коммуникативные; 3) аффективно-коммуникативные. Первый класс охватывает все те функции, которые представляют передачу и прием информации. Второй класс относится к регуляции общения, которую осуществляют люди по отношению друг к другу (мотивы, планы, программы). Третий класс относится к эмоциональной сфере общения. Другая классификация функций общения направлена на то, чтобы конкретизировать его основные результаты: 1) организация совместной деятельности; 2) познание людьми друг друга; 3) формирование и развитие межличностных отношений (Г.М. Андреева, А.А. Бодалев, Б.Ф. Ломов). Наряду с перечисленными функциями, общению также присуща креативная – творческая функция. Развитию этой функции общения мешают различные запреты, попытки формализовать общение, свести его к какой-либо стороне или принципу.

Таким образом, общение представляет сложную, многогранную, многоуровневую специфическую деятельность, проходящую в своем развитии определенные этапы, сопровождающиеся коммуникативными, социально-перцептивными, интерактивными результатами. Главным инструментом общения выступает личность человека, предъявленная в речевых и неречевых формах выражения отношения к партнеру, в способах обращения к нему, в приемах организации обратной связи и возвращения образов и представлений о ситуации общения партнеру. Общение – есть условие жизнедеятельности человека и его главная социальная потребность. В общении происходит становление человека, проявление его сущности, его социально-психологических и психологических свойств и качеств.

### **1.2 Субъект общения и субъектность в общении**

В российской психологии отсутствует общепринятая трактовка субъекта общения, несмотря на то, что ведущие отечественные психологи постоянно

обращались к данному явлению. Анализ работ философско-психологического плана приводит к выводу о том, что имеется ряд основополагающих параметров личности, которые превращают ее в субъекта. Среди них такие характеристики, как преобразовательная активность, целенаправленность, осознанность, целостность, автономность, свобода, гармоничность. Чаще всего авторы многочисленных исследований ссылаются на работы Б.Г. Ананьева, Б.Ф. Ломова, С.Л. Рубинштейна, пытаясь внести ясность в то, что стоит за понятием “субъект общения”. Постоянно цитируется известное положение Б.Ф. Ломова: общение как форма активности отличается от деятельности тем, что в нем присутствуют субъект-субъектные отношения. Вместе с этим в работах по психологии общения недостаточно представлена другая, не менее важная его мысль о том, что «общение выступает как самостоятельная и специфическая форма активности субъекта. Ее результат – это не преобразованный предмет (материальный или идеальный), а отношения с другим человеком, с другими людьми» (С.248). О преобразовательной активности как ведущей черте субъекта писал и Б.Г. Ананьев. Он указывал на то, что активность может проявиться в форме воздействия на других людей в целях преобразования или сохранения их положения в обществе, а также в виде создания и изменения обстоятельств собственной жизни и жизни других людей.

Преобразовательная активность как фундаментальная основа субъекта рассматривается в рамках субъектного, субъектно-деятельностного подхода Абульханова- Славская К.Г., Брушлинский А.В., Знаков В.В., Рубинштейн С.Л., Сергиенко Е.А.). Для данного подхода принципиальным является тезис о том, что для понимания субъекта «важно все глубже раскрывать изначальные социальность и активность человеческого индивида, становящегося субъектом в процессе бесконечного многообразия взаимосвязей между человеком и обществом... Необходимо учитывать и исследовать не только влияние общества

на индивида, но и индивида на общество...» (Брушлинский А.В., 1997. С. 570). Такой взгляд на природу субъекта определяет отношение к личности как к целостной системе внутренних условий, опосредствующих все внешние причины. «Не личность низводится до уровня якобы пассивных внутренних условий... – отмечает А.В. Брушлинский, – а, напротив, последние все более формируются и развиваются в качестве единой многоуровневой системы – личности и вообще субъекта» (1997.С. 22).

В контексте субъектно-деятельностного подхода определяется субъект как индивид, находящийся на соответствующем своему развитию уровне преобразовательной активности, целостности, автономности, свободы, деятельности, гармоничности и характеризующийся своеобразной целенаправленностью и осознанностью.

Наряду с этим базовым свойством субъекта называется в ряде работ такой параметр, как субъектность, претендующий на интеграцию ряда характеристик субъекта (автономность, свобода, целенаправленность, рефлексия и т.д.) и вбирающий в себя свойство преобразовательной активности индивида. В отечественной психологии понимание субъектности представлено несколькими дополняющими друг друга точками зрения. Первая точка зрения состоит в том, что субъектность обнаруживается в рефлексивном осознании субъектом себя как носителя связей с окружающим миром и другими людьми, в котором отражается общность индивида с другими и непохожесть собственного психического мира. Данная точка зрения представлена в работах последователей интерсубъектного подхода. В них подчеркивается, что неразрывная связь одного индивида с другими, которые выступают как значимые другие, отражает то, насколько значимые другие способствуют удовлетворению основных социальных потребностей субъекта в понимании себя, подтверждении, самоопределении, в переживании своей самости, в избегании одиночества, влияют на душевное

состояние субъекта, на поиск им «бытийной определенности» и утверждение образа себя.

Осознание своей связи с другими как проявление качества субъектности в концепции В.А. Петровского представлено в терминах отраженной субъектности. Отраженная субъектность выступает как форма представленности и продолженности субъекта в других людях, служащая источником преобразования ситуаций общения и взаимодействия в значимом для участников направлении. В концепции В.А. Петровского также подчеркивается в качестве основного свойства субъекта его преобразовательная активность, которая может быть различного качества и которая актуализируется в общении, значимом для его участников. Такое представление о субъектности рассматривается как предпосылка личной формы или личностного типа общения.

С другой точки зрения, субъектность проявляется в личных отношениях субъекта к окружающим. Б.Ф. Ломов отмечал, что субъектность раскрывается в личностных отношениях индивида к социальным системам разного уровня, в которые он включен. Субъектность отражает содержание социальных отношений, роль и место личности в их развитии, указывает на позицию субъекта в обществе. Б.Ф. Ломов указывал также на то, что отношения, как основная форма проявления субъектности, могут характеризоваться собственным уровнем активности. Он писал, что "субъективное отношение может проявиться как простая эмоциональная реакция, но оно может выразиться и в активном действии, направленном на изменение окружения личности" (С. 334). Наибольшее внимание отношениям как форме выражения субъектности индивида уделено в работах В.Н. Мясищева и его последователей. Разработанная В.Н. Мясищевым концепция отношений содержит понимание субъекта общения как субъекта отношений, которые лично пережиты, субъективно значимы и оставляют глубокий эмоциональный след.

Согласно третьей точке зрения, субъектность выражается в своеобразии субъективных свойств и способностей человека. Исходя из такого представления о субъектности, основанием для описания субъекта общения служат результаты исследований, в которых ставилась задача изучить способности и свойства личности, влияющие на преобразовательную активность субъекта в процессе общения. К группе таких исследований необходимо отнести, в первую очередь, те, в которых изучается социально-психологическая компетентность, способности к общению, различные виды социально-перцептивных способностей.

Объединяет эти три точки зрения по поводу субъектности как свойства субъекта то, что в них представлены в качестве главных параметров субъектности различные характеристики системы отношений личности. Такое единство мнений относительно психологической сущности субъектности объясняется тем, что содержание отношений, с одной стороны, отражает опыт удовлетворения ряда социальных потребностей в общении, а, с другой стороны, влияет на активность, размеры и характер общения. Закрепляясь в практике взаимодействия и общения, отношения становятся личными отношениями и переходят в свойства личности и черты характера. В отношениях раскрываются особенности развития личности и его аномалии. Они отражаются в установках, мотивах, ценностных ориентациях личности, обуславливают выбор форм поведения и способов обращения. По мнению ряда исследователей, система отношений – это устойчивая фундаментальная характеристика личности. Главное, заключается в том, что все перечисленные образования личности имеют один корень – систему отношений, и детерминируют ее преобразовательную активность, проявляющуюся в выборе форм поведения и способов обращения к партнеру.

Таким образом, субъект общения – это индивид, наделенный свойством субъектности (т.е. всеми характеристиками субъекта), проявляющемся, прежде всего, в преобразовательной активности участников общения и в установлении



субъективных связей индивида с другими людьми (иными словами, в установлении определенных отношений и взаимоотношений). Такая широкая трактовка субъекта общения может быть конкретизирована в соответствии с различными точками зрения на психологическое содержание субъектности, на определение критериев и соответствующих им видов общения.

### **1.3 Направления преобразовательной активности субъекта общения**

Субъектность личности, ее проявления в общении фиксируются в особенностях преобразовательной активности, соответствующей уровню развития и своеобразию субъективных свойств и способностей, а также в содержании рефлексивного осознания своих личных отношений и взаимоотношений с миром. Исходя из такого понимания субъекта общения, критериями определения его типов должны выступать направленность, интенсивность, качество преобразовательной активности личности, проявляющиеся в ее субъективных, личностных свойствах и одновременно обусловленные ими. Данный вывод находит подтверждение в ряде работ, обобщение которых позволяет сформулировать следующие положения.

1. Субъект общения вносит объективные и субъективные изменения в общение и осуществляет качественно определенную детерминацию изменений личности, соответствующих определенному уровню.

2. Субъект общения раскрывается через его направленность, установки, ценностные ориентации, т.е. через систему отношений.

3. Преобразовательная активность субъекта общения направлена на физические, психологические, социально-психологические свойства личности, изменения которых осуществляются в диапазоне от полного физического и психического разрушения до созидания, сотворения (актуализация личностного роста).

4. Преобразовательная активность личности, раскрывающаяся в системе ее отношений, должна рассматриваться с учетом такого параметра, как социально-приемлемое – антисоциальное общение, взаимодействие, поведение. Иными словами, субъект общения и качество его преобразовательной активности должно рассматриваться сквозь призму социальной, культурно-психологической нормы. Б.С. Братусь отмечает, что «нормальность» или «анормальность» будет зависеть от того, как служит она человеку, способствует ли ее позиция, конкретная организация и направленность приобщению к родовой человеческой сущности или, напротив, разобщает с этой сущностью, запутывает и усложняет связи с ней» (Братусь Б.С., 1997. С.8).

В понятии «нормальности» и «анормальности», сформулированном Б.С. Братусем, остается центральной, смыслообразующей характеристикой человека его «способ» отношения к другому: 1) приобщающий к другому как к самоценности или 2) ведущий к обесцениванию, запутывающий, усложняющий развитие личности. С точки зрения данного определения, «нормальности» – «анормальности», субъект общения приобретает статус «нормального» – «анормального» в соответствии с его системой отношений к другому человеку, представленной в его преобразовательной активности (в диапазоне от полного физического и психического разрушения до созидания, сотворения).

5. Преобразовательная активность субъекта общения должна быть соотнесена не только с психологическим представлением о «нормальности» – «анормальности» развития личности, базирующемся на качественных параметрах изменений, но и с понятием социальной нормы, основывающемся на положении об интенсивности, силе, знаке преобразовательной активности личности и их соответствии принятым в обществе стандартам поведения.

6. Сочетание психологических характеристик «нормальности» – «анормальности» личности субъекта общения и представлений о социальной

норме вводит понятие «преобразовательная активность субъекта» в контекст социальной психологии и позволяет рассматривать субъекта общения в координатах «нормальность – аномальность», при этом полюс «аномальность» может иметь просоциальный и антисоциальный вектор.

Исходя из вышеизложенного, базовыми фундаментальными типами субъекта общения являются те, которые выделены на основе ядерного критерия субъектности – качества преобразовательной активности личности относительно себя и других, представленного в системе ее отношений.

До недавнего времени в качестве таких субъектов общения рассматривались субъекты диалогического и монологического общения или субъекты личностного и объектного общения. Присоединяясь к выводам этих работ, следует в то же время подчеркнуть, что в них указывается направленность преобразовательной активности субъекта общения (на себя или других), его ведущие отношения к другому человеку и самому себе, но в них, как правило, мало уделяется внимания дифференциации качества последствий преобразовательной активности субъекта общения. Исключением является серия работ, выполненных в русле гуманистической психологии общения, в которых традиционно подчеркивается личностное отношение, творчество преобразовательной активности, направленной, прежде всего, на себя, и которые квалифицируются как исследования, занимающиеся изучением оптимального общения.

Другим направлением исследований, в которых рассматривается интенсивность, качество, соответствие социальным нормам преобразовательной активности субъекта общения выступает психология девиантного, делинквентного поведения, психология насилия, жестокости и т.д.

Третьим направлением работ, учитывающих характер преобразовательной активности субъекта общения, можно считать исследования, выполненные на

стыке клинической психологии, патопсихологии и социальной психологии личности.

Четвертым направлением является изучение личности с точки зрения ее ведущих отношений, свойств и качеств, проявляющих особенности ее преобразовательной активности.

Пятым направлением исследований качества и интенсивности преобразовательной активности субъекта общения является психология затрудненного общения и примыкающие к ней разделы социальной психологии (например, психология конфликтного взаимодействия), психология агрессивного и деструктивного поведения, психология одиночества. Исходя из работ, выполненных в рамках этого направления, можно выделить два фундаментальных типа субъектов общения: субъект затрудненного общения и субъект незатрудненного общения. Для того, чтобы разобраться в особенностях преобразовательной активности каждого типа субъектов необходимо обратиться к самому «феномену затрудненное общение», указать на факторы, которые превращают общение в затрудненное как для одного, так и для другого партнера.

#### **1.4 Затрудненное – незатрудненное общение как типы общения в переговорах**

Современная психология постоянно обращается к изучению человека как субъекта многообразных видов деятельности и в целом его жизнедеятельности. Как правило, независимо от трактовки самого понятия субъект деятельности и уровней его рассмотрения выстраивается логика изучения данного явления в направлении поиска тех характеристик активности человека, которые приводят к позитивным изменениям себя и окружающего мира. Субъект эффективной, успешной деятельности и общения - любимый персонаж психологических исследований. В то же время личность как субъект деструктивного поведения, субъект разрушения отношений, трудностей взаимодействия еще недостаточно

изучена в отечественной психологии, несмотря на огромный интерес, проявляемый к этой проблеме в смежных отраслях психологии.

Одним из направлений, сложившемся в результате усилий психологов, психотерапевтов, этнографов, социологов, философов, культурологов и представляющем различные аспекты изучения личности как субъекта "неэффективной", разрушающей, деструктивной деятельности и общения, является психология затрудненного общения.

В настоящее время в отечественной психологии достаточно активно обсуждается проблема затрудненного общения. Традиционно она рассматривается в связи с вопросами оптимального общения. Затрудненное общение определяется, как правило, на основе соотнесения наличного общения с его оптимальной моделью. Представление об оптимальной модели общения (незатрудненном общении) отражают позицию их авторов относительно того, что такое общение, какова его структура, функции, цели и связанные с ними процессы, свойства и состояния личности. Большинство моделей оптимального общения напоминают перечень требований к качествам личности субъекта общения, к его умениям и навыкам. Несоответствие общения партнеров заданным параметрам "оптимального общения" рассматривается как показатель затрудненного общения. Особенно распространен такой способ "объективизации" трудностей общения в прикладных областях психологии. Например, в психологии педагогического общения или управленческого взаимодействия. Именно, в этих областях прикладной психологии чаще всего обсуждаются вопросы об эффективном учителе, руководителе, управленце как субъекте общения, выстраиваются перечни свойств, качеств, навыков, умений, необходимых для оптимального общения.

Вместе с этим способом интерпретации общения как затрудненного применяется оценка степени выраженности затруднений в соответствии с их

воздействием на результаты общения. На основании данного критерия выстраиваются ситуации затрудненного общения: от легких тренировок, сбоев в общении, не мешающих его продолжению, до того уровня конфликта, который приводит к полному разрыву между партнерами. С помощью оценки затруднений в общении по его результатам возможно создание классификаций затрудненного общения на базе его различных сторон и соответствующих им феноменов. Например, ситуации затрудненного общения, различающиеся по степени понимания - непонимания партнерами друг друга, или по степени проявления симпатии - антипатии, или по степени принятия - отчужденности, или на основе сочетания этих и других результатов общения.

Наряду с этим ракурсом рассмотрения проблемы затрудненного общения, она широко обсуждается во многих статьях, книгах психокоррекционного направления. В них, как правило, анализируются психологические, социально - психологические характеристики личности, приводящие к затруднениям в общении.

Многочисленные данные подтверждают существование специфического по своему психологическому содержанию феномена затруднённого общения. В ряде обобщающих работ подчеркивается, что под затруднённым общением понимается широкий спектр явлений, который можно свести к не налаженному, расстроенному, нарушенному, неблагополучному, дискомфортному, неэффективному общению. Перечень такого рода характеристик затрудненного общения можно было бы продолжить, используя синонимы или альтернативные ему определения оптимального общения. И в этом случае они относились бы к определениям переживания, состояния личности, испытывающей затруднения в общении, или к некоторым результатам общения (неналаженное, неэффективное и т.д.). Кроме этого, анализ имеющейся в нашем распоряжении литературы приводит к выводу о том, что термин "затрудненное общение" выступает то в

роли широкого понятия, объединяющего такие явления, как трудности, затруднения, сбой, осложнения, препятствия, преграды, барьеры, конфликты, то в роли весьма узкого определения, фиксирующего незначительные трудности общения, преодолеваемые партнерами в процессе коммуникации и не имеющие далеко идущих деструктивных последствий. В качестве важных характеристик затрудненного общения в некоторых работах рассматривается степень выраженности затруднений, их глубина и интенсивность воздействия на результаты общения. В качестве крайней формы проявления трудностей общения в них изучается конфликт. Одна из первых исследователей затрудненного общения Е.В. Цуканова отмечала, что многообразие проявлений затрудненного общения объясняется тем, что оно изучается в различных концептуальных рамках. Такое изучение феномена затрудненного общения является характерным для современной психологии и ни чем не отличается от изучения других аспектов общения.

С нашей точки зрения, к затрудненному общению следует относиться как к глобальному, интегральному феномену. В.Н. Куница подчеркивает, что феномен затрудненного общения – это, прежде всего, явление, представленное в сознании и переживании партнеров. В отечественной психологии сложилась традиция уделять особое внимание субъективным факторам, причинам возникновения затруднений в общении, описанию тех состояний, которые являются результатом не налаженного общения или сопровождают трения и сбой в коммуникации. На первое место среди них ставятся состояния напряженности, неудовлетворенности, состояние тревоги, в целом эмоционального неблагополучия, дискомфорта и т.д. О субъективной природе психологических трудностей общения писали А.А. Бодалёва и Г.А. Ковалёв, подчеркивая, что следствием этих "субъективных трудностей", является объективная картина

нарушений – не достижение цели, неудовлетворение мотива, неполучение желаемого результата и т.д.

Таким образом, феномен затрудненного общения необходимо рассматривать в нескольких плоскостях: в качестве социально - психологического феномена, проявляющегося только в ситуации взаимодействия, социального общения; как явление объективное, представленное в несоответствиях цели и результата выбранной модели общения и реально протекающего процесса; как явление субъективное, заявляющее о себе в различного рода переживаниях человека, в основе которых могут быть неудовлетворенные потребности, мотивационный, когнитивный, эмоциональный диссонансы, внутриличностные конфликты и т. д.

Нет необходимости в том, чтобы еще раз пересказывать содержание известных в отечественной психологии работ, посвященных проблеме затрудненного общения. Исследовательские вехи расставлены в работах Е.В. Цукановой, В.Н. Куницкой, А.Бодалева, Г.А. Ковалева, В.А. Лабунской, Т.А. Аржакаевой, Е.Д. Бреус, Ю.А. Менджерницкой и др. Каждый из названных авторов опирается на идеи Б.Д. Парыгина, касающиеся понятия "психологический" барьер. Представляет интерес то, что Б.Д. Парыгин трактует психологический барьер как устойчивую установку, психологический настрой личности, процессы, свойства, состояния человека, "которые консервируют скрытый эмоционально-интеллектуальный потенциал его активности». Такая трактовка психологического барьера, а вслед за ним и затрудненного общения указывает на внутренний источник трудностей общения - на устойчивые личностные образования, которые при определенных обстоятельствах могут приводить к сбоям в общении, например, сформировавшиеся установки незатрудненного-затрудненного поведения. Вслед за этими работами появились исследования, в которых рассматриваются коммуникативные, социально -



перцептивные барьеры, способы и виды обращения. Наиболее распространенной точкой зрения является положение о том, что различные затруднения в общении являются следствием особенностей развития социально - перцептивной сферы личности ( неадекватное восприятие, понимание, оценка, самооценка и т.д.).

В зарубежной психологии понятие «затрудненное общение» обозначается термином "miscommunication". В широком смысле под затрудненным общением понимается появление во взаимодействии и общении любого рода проблем, а в узком смысле затрудненное общение представляет собой факты непонимания, возникающие в общении. К одной группе с понятием "miscommunication" относятся понятия "communication breakdown" - разрыв общения, "pseudocommunication" - псевдокоммуникация, "communication failure" - неуспешное общение, "deficiency communication" - дефицитное общение. Наиболее близким по смыслу к определению "затрудненного общения", принятого в отечественной психологии, является определение дефицитного общения. Данное определение описывает такие ситуации, когда партнеры по общению испытывают неудовольствие, для них не представляется возможным достичь поставленных целей. Они не имеют возможности установить открытый диалог, перед ними встают непредвиденные и нежелательные препятствия, в результате развивается непонимание, появляются конфликты и т.д.

Наряду с психологическими источниками, раскрывающими причины затрудненного общения, представляют интерес выводы различных психотерапевтических направлений. Они являются поставщиком моделей затрудненного общения, в основе которых лежит представление о личности и ее взаимодействии с окружающим миром, то есть социально-психологические модели затрудненного общения. В истории различных психологических ориентаций и примыкающих к ним психотерапевтических направлений, прослеживается смена не только представлений о личности, ее природе,

психологической структуре, но и в соответствии с появляющимися изменениями наблюдаются трансформации представлений о базовых факторах возникновения затруднений в общении. Особенно многогранно ведется разработка проблемы затрудненного общения в социально -ориентированной психотерапии. Достаточно сослаться на ряд положений известных в социальной психологии теоретических ориентаций и связанных с ними психотерапевтических школ, чтобы убедиться не только в фундаментальности феномена "затрудненное общение", но и в непрерывающихся ни на минуту поисках объяснений того, почему так трудно человеку общаться с другими людьми. Ответом на данный вопрос становится многогранное и многоуровневое изучение личности в связи с испытываемыми ею трудностями в сфере общения и описание тех характеристик, которые являются "гарантом" возникновения затруднений в общении.

Психоаналитическое направление в социальной психологии одно из первых обратилось к поиску причин и объяснений нарушений межличностного общения, раскрытию природы "затрудненного общения", исходя из особенностей развития и формирования личности человека в определенных социальных контекстах. Представители этого направления, обращаясь к идеям сложности и противоречивости внутреннего мира человека, к роли последствий неудовлетворённости его потребностей в процессе организации им взаимодействия с миром, к тезису о противоречивости между желаемым и должным, к теории защитных механизмов, видят, именно, в этом причины и объяснения неизбежности затруднений, нарушений в общении. Например, защитные механизмы расцениваются и как способ выхода из ситуации затрудненного общения, и как важный параметр поведения личности в ситуации затрудненного общения. Психоанализу как одной из объяснительных схем поведения в социальной психологии принадлежит мысль о неосознаваемых факторах затрудненного общения и, соответственно, идея о роли

бессознательного в возникновении психологических трудностей общения. На основе идей психоанализа о соотношении сознательного и бессознательного, основных элементов структуры личности, этапов ее развития можно выстраивать различные сочетания характеристик личности, приводящих к затрудненному общению. Но каковы бы не были описания личности, инициирующие затрудненное общение, в них главное место следует отвести системе отношений, сложившейся между родителями и детьми. Детско-родительские отношения выступают в роли источника многих проблем взрослого человека, в том числе и трудностей общения, которые переживаются им как внутренний или межличностный конфликт. Превращение этих отношений в мало осознаваемые комплексы личности является источником формирования способов поведения, приводящих к затруднениям в общении.

Как известно, особая роль в формировании комплексов, акцентуаций личности отводится фрустрации в процессе общения с близкими людьми базовых социальных потребностей индивида. Такие особенности поведения личности, как тревожность, агрессивность, чувство обиды или вины, которые постоянно обсуждаются как условия и результат затрудненного общения, во многом являются следствием неудовлетворенных социальных потребностей личности. Например, фрустрация стремления к превосходству или к самосовершенствованию становится основой для возникновения внутриличностных конфликтов и развития на этой базе таких черт личности, как зависть, недоверие, ненависть и т.д. Проявление их в общении неизбежно приведет к возникновению различных форм затрудненного общения.

Таким образом, в контексте психоаналитического направления затрудненное общение интерпретируется как состояние напряжения, порожденное недостаточно осознаваемыми внутриличностными конфликтами, природа которых кроется в системе отношений ребенка с близкими ему людьми,

человека с окружающим миром, по-разному удовлетворяющем его базовые социальные потребности. В такой трактовке затрудненного общения становятся причинами его возникновения такие интегральные характеристики личности, как ее защитные механизмы. Личность определяет свои отношения с другими с помощью различного рода защитных механизмов, вплоть до избегания общения и вытеснения самого факта затруднений в общении. В контексте социально-ориентированного психоанализа объяснительная схема "объективности", неизбежности затрудненного общения включает особенности функционирования мотивационно-потребностной сферы личности, соответствующую ей систему отношений к себе и другим, противоречивость тенденций адаптации к окружающему миру.

Особенно важными для понимания социально-психологических причин затрудненного общения являются работы К. Хорни и Э.Фромма. Так, с точки зрения К.Хорни, неудовлетворенность социальных потребностей личности, порождает устойчивое состояние тревоги, которое выступает, по-мнению многих исследователей, глобальным фактором саморазрушения личности и разрушения ее межличностных отношений. Э. Фромм, как и К. Хорни не использовал в своих работах термин "затрудненное общение". Он обращался к понятию "деструктивное поведение". Но описанные им особенности деструктивного поведения могут быть интерпретированы как характеристики затрудненного общения. Э. Фромм подчеркивает, что современный человек постоянно испытывает чувство зависимости от других, отсутствие социальной безопасности, чувство беспомощности, неполноценности, поэтому он деструктивен в своем общении, наполнен отрицательными переживаниями по поводу его.

Безусловно, возможны и другие основания для определения роли социально-психологических факторов в возникновении затрудненного общения. Например, с точки зрения теории взаимодействия, разработанной Э. Бэрне. В

этом случае главная причина затруднений - это выбор партнерами неадекватной ролевой позиции в общении, выбор неадекватной формы обращения к партнеру, это выбор доминантных способов организации взаимодействия. В контексте транзактной теории, если личность стремится к доминированию в общении с другими, к демонстрации "родительской позиции", у нее отсутствует ролевая гибкость, если она придерживается заданному "сценарию" взаимодействия, то ее общение неизбежно будет затрудненным.

В рамках различных теорий диадического взаимодействия как зарубежных, так и некоторых отечественных выделены главные источники продолжающихся позитивных отношений - это получение материальной или психологической выгоды (повышение статуса, изменение роли, улучшение самооценки и т.д.). "Позитивность" общения опосредована внутренними и внешними факторами. Среди них чаще всего указывается на меру сходства между партнерами в их установках, ценностях, на наличие способностей к общению. Способным считается тот, кто обладает большим "потенциалом для вознаграждения другого". Несовместимые, соперничающие тенденции рассматриваются как условия, увеличивающие вероятность негативных результатов и прерывания общения. На оценку "позитивности" общения оказывает влияние также степень соответствия полученных в данный момент "вознаграждений" и имевших место в прошлом опыте взаимодействия, а также превосходство имеющегося результата в отношении возможных альтернатив. Считается, что участники общения не будут продолжать взаимодействие, если "позитивность" полученного результата, ниже, чем та, которая была в этом взаимодействии раньше, если у партнеров есть лучший выбор. Эти и многие другие соображения относительно того, что определяет успех - неуспех, длительность, постоянство - прерывность общения приводят к выводу о том, что трактовка затрудненного общения будет строиться на основе того, что выступает в определенной концепции внешним фактором, а

что является внутренними условиями. В выше обозначенном контексте, затрудненное общение - это общение, в котором преобладают негативные "исходы". Они появляются в результате того, что у человека не развита способность "вознаграждать" других людей. Он постоянно демонстрирует в своем поведении несходство между своими установками и партнера, ценностями, превышает требования относительно результата общения.

Совершенно иной перечень причин затрудненного общения появляется, если его создавать, исходя из ряда положений гуманистически - ориентированной психологии. Как известно, в работах этого направления рассматриваются такие явления, как конгруэнтность переживания и выражения, эмпатия, принятие, самоактуализация, самоопределение, ряд экзистенциальных потребностей личности (поиск смысла жизни, стремление к самоактуализации, к познанию и самопознанию, к взаимопониманию, к подтверждению и т.д.). Исходя из характеристик личности - фасилитатора, можно создать противоположный ей портрет личности, иницирующей трудности общения. Прежде всего - это несамоактуализирующаяся личность, несамоопределяющаяся, неконгруэнтная, имеющая значительные рассогласования между "Я" реальным, идеальным и воображаемым, это неподтвержденная как извне, так и изнутри личность. Последствия неподтверждения для сферы общения и для формирования личности как субъекта общения хорошо представлены в исследовании Ю.А. Менджерицкой. Обобщив многочисленные работы, она составила социально - психологический портрет личности с неудовлетворенной потребностью в подтверждении. Перечисленные ею особенности неподтвержденной личности относятся к различным по своей природе характеристикам, но все вместе они помогают создать образ трудного партнера. Это человек, который постоянно не удовлетворяет свои базовые социальные потребности: потребность в подтверждении его наличности, субъектности, не находит в кругу значимых для

него людей необходимой системы отношений. В результате у него возникают деформации на различных уровнях организации личностной структуры.

В концепции Б.С. Братуся выступает в роли центрального системообразующего отношения, характерного для аномального развития, отношение к человеку как к средству, эгоцентризм и неспособность к самоотдаче и любви. Подчиняющийся внешним обстоятельствам характер жизнедеятельности, неспособность к свободному волеизъявлению и самопроектированию, отсутствие стремления к обретению сквозного общего смысла своей жизни способствуют аномальному развитию личности. Совокупность этих характеристик личности «ведет человека к отъединению, к отрыву от его всеобщей родовой сущности». «Аномальную личность» и личность, затрудняющую общение, объединяет характерная для них система отношений человека к миру, другим людям. Поэтому можно считать, что одной из важнейших причин, приводящих к затруднениям в общении, является «отъединенность» человека от самого себя и других.

В этом разделе учебного пособия лишь частично были рассмотрены в качестве социально-психологических факторов, затрудняющих общения в процессе переговоров, те личностные образования, которые формируются в процессе взаимодействия с другими людьми, проявляются в них и влияют на результаты этого взаимодействия, способствуют неконструктивному поведению в процессе переговоров. Во втором разделе учебного пособия мы рассмотрим этот вопрос более подробно.

Поддерживая сложившиеся традиции в объяснении трудностей общения, мы возьмем за основу социально-психологической трактовки неконструктивного переговорного процесса, те положения, которые были изложены выше. Прежде всего, отметить, что в рамках социальной психологии выделяются "объективные" факторы затруднений в процессе переговоров. Это такие «трудности общения»,

которые обнаруживают себя в условиях непосредственного общения. Они вызваны объективными и, в общем, устранимыми причинами (В.Н. Куницина), но снижают успешность и удовлетворенность общением и, в целом, результатами переговоров. Далее феномен «затрудненное общение» представлен не только как «объективные трудности», но и как явление сознания или переживаний партнеров по переговорному процессу.

Появление трудностей общения, по мнению Л.А. Петровской, обусловлено особенностями психологической природы человека и человеческих отношений. Негармоничное развитие различных характеристик личности, её отношений и социального контекста сопровождает человека на протяжении всей его жизни. Само общение, в силу его социально-психологической природы, является "трудной" деятельностью. В нем потенциально и актуально содержатся элементы, затрудняющие оптимальный уровень его функционирования. Особенности экспрессии и речи, социально-перцептивной сферы личности, системы ее отношений, форм обращений, уровни развития навыков взаимодействия и условия общения превращают любой этап переговоров в сложную, многоаспектную деятельность.

### **1.5 Практическая работа «Диагностика удовлетворенности деловым общением»**

**Цель работы:** определить степень удовлетворенности общением с деловыми партнерами, дать практические рекомендации в соответствии с полученными данными. Выделить те утверждения из опросника, которые указывают на неудовлетворенность коммуникативной, социально-перцептивной, интерактивной сторонами делового общения. С целью выполнения задания использовать опросник «Диагностика удовлетворенности деловым общением», разработанный В.А. Лабунской



**Описание методики.** Методика «Диагностика удовлетворенности деловым общением» включает 20 суждений, которые тематически делятся на 3 категории: 1- оценка степени удовлетворенности потребности в признании; 2-оценка удовлетворенности потребности в помощи и поддержке со стороны деловых партнеров; 3- оценка степени удовлетворенности потребности в одобрении.

Участники исследования: 5 человек. Опрос участников исследования может проходить как в индивидуальном, так и в групповом порядке. Испытуемому необходимо прочитать каждое суждение и выбрать оценку, соответствующую степени удовлетворенности конкретным параметром общения, затем занести оценки в бланк для регистрации ответов.

Для обработки полученных данных использовать частотный анализ. Выделить те утверждения из опросника, которые оцениваются в 1-2 балла и свидетельствуют, что именно этими аспектами общения участники исследования остаются неудовлетворенными и те параметры общения, которыми они удовлетворены (4-5 баллов), затем отнести эти характеристики общения к трем выше указанным категориям.

#### **Ход работы:**

Участника исследования знакомят с инструкцией.

Участнику исследования предлагается занести ответы на вопросы из опросника в бланк для регистрации ответов.

Обработка полученных данных с помощью частотного анализа.

Построение графика для каждого участника исследования на основе полученных результатов.

Построение общего графика, отражающего степень удовлетворенности общением с деловым партнером всех участников исследования

Анализ и интерпретация данных.

Выводы и рекомендации.

## Опросник

**Инструкция:** Перед Вами опросник, который включает 20 суждений. Внимательно прочитайте каждое из них и оцените по 5-балльной системе, насколько Вас удовлетворяют те или иные действия в отношении Вас, ваших, партнеров по деловому общению

5 баллов - очень сильно удовлетворяет общение с деловым партнером;

4 балла - сильно удовлетворяет общение с деловым партнером;

3 балла - средне удовлетворяет общение с деловым партнером;

2 балла - не удовлетворяет общение с деловым партнером;

1 балл - очень не удовлетворяет общение с деловым партнером

### Бланк для регистрации ответов

№ вопроса	Степень удовлетворенности общением с деловым партнером				
	5-очень сильно удовлетворяет	4-сильно удовлетворяет	3-средне удовлетворяет	2-не удовлетворяет	1-очень сильно не удовлетворяет
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

### Суждения

1. Насколько Вас удовлетворяет то, как оценивают Вас деловые партнеры.

2. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры понимают происходящее с Вами.

3. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры разделяют Ваши радости и беды.

4. Насколько Вас удовлетворяет то, как следуют Вашим советам деловые партнеры.

5. Насколько Вас удовлетворяет то, с каким вниманием деловые партнеры прислушиваются к Вашим словам и суждениям.

6. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры интересуются Вашими успехами и делами.

7. Насколько Вас удовлетворяет то, какую симпатию Вы вызываете у деловых партнеров.

8. Удовлетворяет ли Вас то, насколько деловые партнеры стараются помочь в затруднительных ситуациях.

9. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры поддерживают Ваши цели и намерения.

10. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры выполняют ваши просьбы.

11. Удовлетворяет ли Вас то, насколько деловые партнеры разделяют Ваши представления о жизни, любви и работе.

12. Удовлетворяет ли Вас то, насколько участливо деловые партнеры решают и обсуждают Ваши проблемы.

13. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры воспринимают вашу помощь.

14. Насколько Вас удовлетворяет то, как деловые партнеры одобряют Ваши планы и поступки.

15. Удовлетворяет ли Вас, насколько уважительно, относятся к достигнутому Вами деловые партнеры.

16. Насколько Вас удовлетворяет то, как доброжелательно относятся деловые партнеры к Вашим начинаниям.

17. Удовлетворяет ли Вас то, насколько терпимо относятся деловые партнеры к Вашим недостаткам.

18. Удовлетворяет ли Вас то, насколько деловые партнеры стремятся сделать Вам приятное.

19. Насколько Вас удовлетворяет то, как ожидают Вашего мнения деловые партнеры.

20. Насколько Вас удовлетворяет поиск сходства с Вами деловых партнеров.

### **Резюме к разделу 1**

1. Социально-психологические особенности общения определяют технологии конструктивного и неконструктивного ведения переговоров.

2. Переговоры как общение представляют сложную, многогранную, многоуровневую специфическую деятельность, проходящую в своем развитии определенные этапы, сопровождающиеся коммуникативными, социально-перцептивными, интерактивными результатами.

3. Главным условием переговоров выступает личность человека, как субъекта общения, предъявленная в речевых и неречевых формах выражения отношения к партнеру, в способах обращения к нему, в приемах организации обратной связи и возвращения образов и представлений о ситуации переговоров партнеру.

4. Субъект общения, включенный в переговорный процесс, – это индивид, наделенный свойством субъектности, проявляющемся, прежде всего, в преобразовательной активности участников переговоров, в установлении определенных отношений и взаимоотношений с партнером по переговорам. Такое представление о субъекте общения, включенном в переговорный процесс, может

быть конкретизировано в соответствии с различными точками зрения на психологическое содержание субъектности, на определение критериев и соответствующих им видов общения в переговорах.

5. Субъектность личности, ее проявления в переговорном процессе фиксируются в особенностях преобразовательной активности, ведущей к заключению взаимовыгодного соглашения, в свойствах и способностях участников переговоров, а также в содержании рефлексивного осознания своих личных отношений и взаимоотношений, формирующихся в процессе переговоров.

6. Критериями определения типов субъекта общения в переговорах являются: направленность, интенсивность, качество преобразовательной активности личности, проявляющиеся в ее субъективных, личностных свойствах и, одновременно, обусловленные ими.

7. Преобразовательная активность участников переговорного процесса должна быть направлена на решение проблемы, на поддержку определенного типа отношений, на творческое переосмысливание используемой технологии ведения переговоров.

8. В переговорах, в которых участники сталкиваются с трудностями общения, переживаемыми как трения, сбои, как правило, сохраняются контакты между партнёрами; определенная степень осознания испытываемых затруднений; поиск причин, приводящих к затруднениям в процессе переговоров; попытки самостоятельно преодолеть социально-перцептивные, интеракционные, коммуникативные барьеры.

9. Переговоры, сопровождающиеся деструктивными формами взаимодействия (обвинение, оскорбления, проявление агрессии и т.д.), заканчиваются, как правило, отказом от общения; приводят к актуализации «позиционной борьбы»; к выбору неэффективных стратегий поведения; к

уменьшению, а в ряде случаев, к исчезновению попыток самостоятельного осмысления возникших затруднений; к формированию эмоционально тревожного отношения к любой ситуации переговоров.

10. Возникшие затруднения в общении в процессе переговоров представлены его участникам через интенсивность, знак, направленность, модальность их эмоциональных переживаний, через степень когнитивно - аффективного напряжения, чувство дискомфорта, испытываемого ими в процессе переговоров.

11. Социально-психологические особенности общения, проявляющиеся в процессе переговоров, делят их на два типа: 1) переговоры, с характерными признаками затрудненного общения; 2) переговоры, с характерными признаками незатрудненного общения. В переговорах, с характерными признаками затрудненного общения, как правило, один или оба партнера с разной степенью осознанности и интенциональности фрустрируют социальные потребности другого, мешают достижению целей переговоров. В результате этого один или оба партнера испытывают острые эмоциональные переживания, сопровождающиеся нервно-психическим напряжением, что увеличивает диапазон непонимания намерений, предложений партнера и приводит к отказу от переговоров.

12. Феномен «затрудненного общения» в переговорах необходимо рассматривать в качестве социально - психологического феномена, проявляющегося только в ситуации взаимодействия, как явление, представленное в несоответствии выбранной модели общения и правил, принципов осуществления переговоров.

## **Проектные задания к разделу 1**

1. Проведите наблюдение за общением ваших однокурсников и определите, какие показатели затрудненного общения чаще всего встречаются в вашей группе.

2. Спроектируйте какие навыки общения, коммуникативные, социально-перцептивные, интерактивные могут развиваться в обыденном общении и специально организованном, например, в процессе социально-психологического тренинга.

## **Контрольные вопросы к разделу 1**

1. Почему переговоры анализируются с позиций социальной психологии общения?
2. Почему в психологии переговоров применяется подход к общению как многогранному явлению?
3. Какие отечественные ученые обсуждали проблему взаимосвязи деятельности и общения?
4. Кто из отечественных социальных психологов рассмотрел проблему многогранных связей между общением и совместной деятельностью?
5. Кому из отечественных психологов принадлежит утверждение, что общение и деятельность являются двумя сторонами жизнедеятельности человека?
6. Если придерживаться «субъект-субъектного» подхода к общению, то, какие у него должны быть цели и результаты в процессе переговоров?
7. Какие критерии классификации взаимоотношений в общении были предложены В.Н. Панферовым и могут быть применимы для анализа переговорного процесса?
8. На основе, каких представлений об общении выделяются его этапы и фазы. Какие этапы и фазы общения выделяют различные исследователи?

9. Основные характеристики и результаты ориентировочного этапа общения.  
Что влияет на первое впечатление о партнерах на ориентировочном этапе общения?
10. Каким образом факторы формирования первого впечатления могут превратиться в факторы, затрудняющие общение в процессе переговоров?
11. Что демонстрируют и выражают участники общения на втором и третьем этапах?
12. Что является характерным для четвертого и пятого этапов общения?
13. Как обозначается феномен «возвращения возникшего образа партнеру» в социально-психологических исследованиях. Как он влияет на возникновение трений и сбоев в переговорах?
14. Какие классы функций могут быть приписаны переговорам, если они трактуются как вид общения?
15. Какие формы взаимодействия блокируют творческую – креативную функцию общения в переговорах?
16. Какие отечественные исследователи рассматривали преобразовательную активность, как основополагающую характеристику субъекта?
17. Как трактуется субъект в контексте субъектно-деятельностного подхода?
18. Какие существуют точки зрения на понимание такого свойства субъекта, как субъектность?
19. Кто ввел понятие «отраженной субъектности» и как влияет данный феномен на возникновение трудностей общения в переговорах?
20. В работах какого автора уделено наибольшее внимание отношениям как форме выражения субъектности индивида?
21. Какие существуют критерии определения типов общения в процессе переговоров?



- 22.С учетом, каких параметров общения должна рассматриваться преобразовательная активность личности и соответствующий ей тип переговоров?
- 23.Какие понятия используются для дифференциации интенсивности возникающих затруднений в общении в процессе переговоров?
- 24.В каких плоскостях необходимо рассматривать феномен «затрудненное общение» в переговорах?
- 25.Что такое «психологический барьер». Какие выделяют виды «психологических барьеров»?
- 26.Какие термины используется в зарубежной психологии для обозначения «затрудненного общения»?
- 27.Какие характеристики присущи дефицитарному общению?
- 28.Как объясняют трудности общения представители психоаналитического направления?
- 29.Какие социально-психологические факторы затрудненного общения можно выделить, опираясь на теорию взаимодействия, разработанную Э. Бэрне?
- 30.Причины затрудненного общения в теориях диадического взаимодействия?
- 31.Возможные причины затрудненного общения с точки зрения основных понятий гуманистической психологии?
- 32.Понимание природы трудностей общения и факторов их провоцирующих в отечественной психологии?
- 33.Почему необходимо, изучая социально-психологические факторы затрудненного общения в переговорах, обращаться к этно-культурным исследованиям, к кросс-культурной психологии, психологии культурных различий?

### Рекомендуемая литература к разделу 1

1. Абульханова-Славская К.А. Принцип субъекта в философско-психологической концепции С.Л. Рубинштейна//Сергей Леонидович Рубинштейн. Очерки, воспоминания и материалы. - М.: Наука.- 1989. - С.10-61.
2. Андреева Г.М. Социальная психология.- М.: Аспект Пресс. - 1996.
3. Анцыферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита // Психол. журн. -1994.- Т. 15. -№ 1. С. 3-19.
4. Асмолов А.Г. Психология личности: принципы общепсихологического анализа.- М.: Смысл. 2001.
5. Беланже Л. Переговоры.- СПб: Питер. - 2002.
6. Бодалев А.А., Ковалев Г.А. Психологические трудности общения и их преодоление // Педагогика.- 1992. -№ 5-6. - С. 65-70.
7. Братусь Б.С. Аномалии личности.- М.: Мысль.- 1988.
8. Братусь Б.С. К проблеме человека в психологии // Вопросы психологии.- 1997. -№ 5. -С. 3-19.
9. Брушлинский А.В. Психология субъекта в изменяющемся обществе // Психол. журн. - 1996. - Т. 17. - № 6. - С. 30-37.
- 10.Брушлинский А.В. Психология субъекта в изменяющемся обществе // Психол. журн. - 1997. - Т. 18. - № 2. - С. 18-32.
- 11.Вацлавик П., Бивин Дж., Джексон Д. Патологическая коммуникация/ Межличностное общение. Хрестоматия.- СПб: Питер.- 2001.
- 12.Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни.- М.: Эксмо.- 2000.
- 13.Гришина Н.В. Давайте договоримся.- СПб: СПбУ.- 1993.

- 14.Каган М.С. Мир общения. Проблема межсубъектных отношений. - М.: Политиздат.- 1988.
- 15.Каган М.С., Эткинд А.М. Общение как ценность и творчество // Вопросы психологии.- 1988.- №4.- С. 25-34.
- 16.Коэн С. Искусство переговоров для менеджеров.- М.: Гранд.-2003.
- 17.Куницина В.Н., Казаринова Н.В. Поголыша В.М. Межличностное общение. Спб:Питер.- 2001.
- 18.Лабунская В.А., Менджерицкая Ю.А., Бреус Е.Д. Психология затрудненного общения. - М.: Академия.- 2001.
- 19.Леонтьев А.А. Психология общения. - М.: Смысл. -1998.
- 20.Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. - М.: Наука.-1985.
- 21.Мясищев В.Н. Психология отношений. - М.: Просвещение.- 1995.
- 22.Ниренберг Дж. Гений переговоров. - М.: Попурри.-2009.
- 23.Панферов В.Н. Классификация функций человека как субъекта общения // Психол. журн.- 1987. -Т. 8. -№ 4. - С. 51-60.
- 24.Парыгин Б.Д. Анатомия общения.- Спб.: Питер. -1999.
- 25.Петровская Л.А. Компетентность в общении.- М.: МГУ.- 1989.
- 26.Петровский В.А. Личность в психологии и парадигма субъектности. Ростов н/Д: Феникс.- 1996.
- 27.Стефаненко Т.Г. Этнопсихология. - М.: Аспект Пресс.- 2003.
- 28.Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. М.: Республика. -1994.
- 29.Фрустрация, конфликт, защита. Пер. с англ. А.В. Александровой // Вопросы психологии. -1991.- № 6. - С.69-82.
- 30.Хараш А.У. Восприятие человека как воздействие на его поведение (к разработке интерсубъективного подхода в исследовании познания

- людьми друг друга) // Психология межличностного познания. - М.: Педагогика. -1986. - С. 30-42.
- 31.Хорни К. Невротическая личность нашего времени. Самоанализ. М.: Прогресс-Универс.-1993.
- 32.Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения. Киев: Вища школа. -1985.
- 33.Шихирев П.Н.Введение в российскую деловую культуру. - М.: Государственный университетуправления.-2000.
- 34.Coupland N., Wiemann J.M., Giles H. Talk as «problem» and communication as «miscommunication»: an integrative analysis// Miscommunication and problematic talk. London: Sage Publications.- 1992.- P. 1- 17.

## **Раздел 2 Социально-психологические и психологические критерии анализа личности как субъекта переговорного процесса**

### **2.1 Личностный подход в психологии общения и ведения переговоров**

В отечественной психологии наиболее разработанным теоретическим подходом к объяснению особенностей общения и переговоров является личностный подход, в рамках которого рассматриваются в качестве детерминант общения социальные способности, потребности, отношения, направленность, ценности и смыслы личности. Практически, в каждой из современных работ дается ответ на вопрос о том, «каков вклад личности в возникновение затрудненного или незатрудненного общения» Ответ на этот вопрос увеличивает список черт, которые оказывают влияние на общение в переговорах Иными словами, от исследования к исследованию расширяется список личностных характеристик, приводящих к затруднениям в переговорах. Сегодня данный

«список» настолько велик, что перестает выполнять диагностические и прогностические функции относительно трений и сбоев в процессе переговоров.

В качестве альтернативы можно выбрать подход, базирующийся на рассмотрении интегральных личностных феноменов, которые являются основополагающими факторами разворачивающегося типа общения в переговорах. Такой подход к определению роли личности в формировании определенного типа общения заслуживает особого внимания еще и потому, что здесь личность представлена не просто как источник определенного общения, а рассматривается как вносящая объективные изменения в общение. Среди интегральных характеристик личности одно из первых мест занимает система ее отношений. Качественное своеобразие данной системы определяет эффекты общения в процессе переговоров.

Понятно, что результаты общения всегда несколько иные, чем первоначальные намерения и установки партнеров. То, что заражается в общении не поддается полной операционализации, осмыслению и сведению к сочетанию каких-либо интегральных характеристик личности и общения. Например, В.А. Петровский скептически относится к тому, что модели общения, которые выстраиваются на основе идей конгруэнтности, являются наиболее оптимальными, альтернативными в отношении всяких других типов общения. В них, подчеркивает В.А.Петровский, исключается «пристрастность позиции оценки («любить всех - значит не любить никого»)), что вносит элементы деиндивидуализации общающихся и приводит в общении к «неадаптивным исходам». Именно, к тем формам и способам поведения, которые, по мысли многих исследователей, являются факторами, затрудняющими процесс общения в переговорах, а с точки зрения самих партнеров могут быть расценены как проявление их индивидуальности, субъектности и не осмысливаться в качестве причин затрудненного общения. Автор концепции неадаптивной активности

отмечает неизбежность в общении неадаптивных исходов, что означает, что «объективность» существования затрудненного общения вытекает не из сравнения наличного общения с заданными моделями оптимального общения, а из природы формирования общности, личности, системы ее отношений, диалектики способов отражения и выражения "Я". С точки зрения данной концепции, к затруднениям в общении будет приводить тот партнер, у которого не развито свойство «субъектности», для которого не характерна «неадаптивная активность».

Среди других факторов, оказывающих влияние на характер складывающихся между людьми отношений (отношения рассматриваются как определенный результат общения), многими авторами выделяется характер самооценки и взаимной оценки; степень самораскрытия, особенности мотивационно-потребностной сферы партнеров по общению. В исследовании Т.А. Шкурко выявлена связь динамической стороны системы отношений личности со следующими социально-психологическими и личностными характеристиками: общительность, чувствительность, стремление к другим людям, импульсивность, развитый интеллект, экспериментирование в социальной жизни, потребность в установлении близких отношений и в контроле других и себя, большой объем и дифференцированность интерпретаций поведения. Партнеры с такими личностными особенностями быстрее изменяют свои отношения к другому и к самому себе, они легче переходят от осознания того, что им мешает общаться к изменению своих отношений на поведенческом уровне, следовательно, они быстрее избавляются от трений в процессе общения во время переговоров.

В большом количестве работ констатируется влияние направленности личности на возникновение затрудненного и незатрудненного общения. Традиционно, считается, что направленность на других людей способствует

успешности общения. С авторами этого вывода можно спорить, так как, переключившись полностью на другого, человек рискует потерять себя, стать сам для себя объектом, утратить необходимую меру представленности себя как для другого, так и для самого себя. В этом случае открывается прямой путь к затрудненному общению. В то же время, по данным Т.И. Пашуковой, эгоцентрическая направленность приводит к неспособности человека изменить познавательную перспективу, взглянуть «иными глазами» на предметы и явления. Она выражается в обращенности к своим чувствам и нечувствительности к переживаниям других, проявляется в рассогласованности с действиями партнера. Учитывая эти сведения, необходимо помнить о справедливом замечании В.А. Петровского, которое сводится к тому, что не сама по себе эгоцентрическая установка партнера или партнеров является фактором разрушения общения, а «в тенденции такая позиция заключает в себе непреодолимое зло самоутраты ... подвигая другого (других) к той или иной форме эксплуатации первого...»(С.82).

Идея ценностного отношения к другому объединяет многие отечественные исследования общения. В них, как правило, «ядром настоящего общения», общения с «человеческим лицом» является отношение к другому и к самому себе как к субъекту, неповторимому в своей активности, как к ценности. Следовательно, отношение к другому и к себе как к объекту, непризнание уникальности "Я", ограничение свободы выбора способов и средств самовыражения ведет к возникновению затруднений в процессе проведения переговоров. Личность, затрудняющая процесс переговоров, в данном случае, - это личность, для которой является характерным сочетание объектного, не ценностного отношения к другому и к самому себе, с низким уровнем осознания, неприятия себя.

В современной отечественной психологии личности и социальной психологии применяются для анализа личности как субъекта разнообразных

деятельностей наряду с категориями потребность, отношения, личностные смыслы - категория активности. По - мнению К.А. Абульхановой -Славской, активность - это единство отражения, выражения и реализации внешних и внутренних тенденций в жизни личности, ценностный способ моделирования, структурирования и осуществления личностью деятельности, общения и поведения. Активность - это качество удовлетворения ценностных потребностей и способ их выражения, это, одновременно, - способ соотнесения себя с другими людьми и осуществление самоопределения. Такая трактовка активности личности лежит в основе определенного теоретического подхода, раскрывающего взаимодействие личности и общения. Как пишет К.С. Абульханова - Славская, субъекты, стремящиеся в своем взаимодействии с людьми к использованию внешних социально-психологических «опор» не могут снять внутренние трудности. По - другому показателю активности - соотношению притязаний с характером саморегуляции также вырисовывается контур личности, затрудняющей общение. Он включает при понижении требований к себе увеличение претензий к другим, ожидание легкого результата, амбициозность. В ситуации повышения требований к себе, при чрезмерной рефлексивности наблюдается увеличение жесткости самоконтроля, снижающего общую активность и т.д. Таким образом, в рамках концепции активности личности ситуация затрудненного общения - это определенный ценностный способ моделирования, структурирования и осуществления личностью общения.

В концепции трудностей межличностного общения, разрабатываемой В.Н. Куницкиной, представлены объективные и субъективные характеристики личности, способствующие возникновению нарушений, барьеров и собственно трудностей общения. Важными для понимания роли личности в возникновении затрудненного общения являются ориентиры разделения феноменов «нарушенное общение», «барьеры общения», «трудности общения», обозначенные В.Н.



Кунищиной. Эти феномены отличаются друг от друга тем, как относятся (степень неудовлетворенности общением), переживают (степень эмоционального напряжения) и участвуют в общении партнеры (степень вовлеченности в общение и последствия их действий друг для друга). Но главное различие между ними - это возможность устранения разнообразных причин затрудненного общения, среди которых называются такие личностные свойства общающихся, как тщеславие, зависть, эгоизм, систематическое унижение другого в ситуациях, исключающих отпор и самозащиту. Результаты такого общения - это агрессия или уход из него, личностные разрушения. Данные результаты общения не устраняются без целенаправленного, длительного воздействия на его причины, то есть без специальной психокоррекционной, психотерапевтической работы или без радикальной смены жизненных обстоятельств. Учитывая этот факт, необходимо отметить, что личность может не осознавать свой «вклад» в возникновение трудностей, но и, осознавая данный факт, не всегда может самостоятельно изменить способы и формы своего общения, те личностные образования, которые лежат в их основе.

В рассматриваемой концепции трудностей межличностного общения представлены связи между определенным сочетанием личностных особенностей, коммуникативных навыков, психофизиологических характеристик субъекта общения и уровнями возникающих затруднений в общении. На основе такого подхода появляется возможность классифицировать партнеров общения по критерию их «объективного» воздействия на результаты общения.

Во многих работах рассматривается два вида причин затрудненного общения: мотивационно-содержательные и инструментальные (коммуникативные, навыки, средства, способы и т.д.). Такое деление весьма условно, так как в ситуациях реального общения мотивационные, личностные и поведенческие характеристики субъекта представляют определенную

целостность. Более того, именно экспрессивные и речевые компоненты поведения партнеров выступают в качестве совокупности действий, которые рассматриваются партнерами как показатели их отношений друг к другу, состояний, переживаемых в момент общения, статусных позиций, качеств личности (скромности, агрессивности, застенчивости).

Таким образом, личностные образования оказывают влияние на результаты переговорного процесса, а они, в свою очередь, воздействуют на личность партнеров, на их поведение в переговорах. В зависимости от интегральных личностных образований, оказывающих воздействие на общение, изменяются характеристики переговорного процесса, совокупность которых придает им статус «трудных - не трудных» переговоров.

Рамки теоретического подхода «личность- в ситуации общения» позволяют наиболее полно отразить существенные для переговоров характеристики: наличие или отсутствие личностных барьеров на пути достижения целей партнеров и разработки соглашения.

## **2.2 Фрустрация социальных и экзистенциальных потребностей как источник неконструктивного поведения в переговорах**

В параграфе 2.1. отмечалось, что в многочисленных работах постоянно подчеркивается, что на процесс общения и его результаты влияют сформировавшиеся у партнеров ценности общения, степень свободы общающихся, уровень их доминирования, модальность отношений. С точки зрения этих критериев субъектом затрудненного общения выступает тот, кто не признает свободу, уникальность, ценность партнера по общению, проявляя это в стремлении доминировать над ним, в объектном отношении, неприязни, враждебности в его адрес и отчуждении. Такой субъект демонстрирует непонимание, неадекватную оценку, как собственных возможностей, интересов,

потребностей, так и возможностей, интересов, потребностей другого, искажает действительность. В способах взаимодействия такого индивида преобладает поверхностность, отчужденность, манипулятивность, стремление дистанцироваться. Как правило, у такого человека фрустрирована потребность в превосходстве, поэтому он выбирает гиперкомпенсацию как способ преодоления чувства неполноценности (А. Адлер). В этой связи для него характерны хвастливость, высокомерие, эгоцентричность, за которыми скрывается неспособность принять себя и низкая самооценка. Партнер воспринимает такого человека как самоуверенного, напористого, отмечает у него отсутствие социального интереса к другому, заботы о его благополучии, подчеркивает враждебность и стремление доминировать.

В работах Э. Фромма прямо указывается на зависимость развития личности как субъекта деструктивного поведения от особенностей удовлетворения фундаментальных потребностей в общении, в межличностных связях, в поиске идентичности. Он вводит понятия "мучительной свободы" и "бегства от свободы", в которых отражается стремление человека преодолеть чувства зависимости, одиночества, собственной незначимости и отчужденности, порождаемые неудовлетворением базовых потребностей. Именно «бегство от свободы», становится одной из важнейших характеристик личности как субъекта затрудненного общения. Согласно данному критерию, субъект затрудненного общения - это личность, которая избрала для общения с другим, «иным» авторитаризм, деструктивность, возвышение и таким способом пытается удовлетворить свои базовые социальные потребности: стремление к доминированию, контролю над другими, желание приобрести полную власть над окружающими. Унижения, оскорбления, психологическое и физическое покорение, а порой и уничтожение людей - это ведущие способы взаимодействия с ними в процессе переговоров. Естественно, что партнер, возвращая данный

образ, усиливает чувство тревоги, актуализирует переживание неудовлетворенности общением, фрустрации базовых потребностей в безопасности, любви и тепле со стороны другого (К. Хорни). В ответ на это партнер выбирает определенные стратегии взаимодействия, направленные на преодоление тревоги, снятия эмоционального, мотивационного диссонансов. Одной из них может быть демонстрация зависимости, беспомощности, другой избегание определенных ситуаций общения, третьей стратегией может стать усиление отчуждения, сопровождающееся жалобами на одиночество и ненужность. В качестве четвертой стратегии взаимодействия может быть избрана стратегия обособления, проявляющаяся в отсутствии интереса к другому, в бесстрастности, в игнорировании партнера. Кроме перечисленных стратегий взаимодействия может быть выбрана для переговоров пятая стратегия конфронтации, выражающаяся в стремлении доминировать, контролировать других, властвовать над ними.

Не только ярко выраженная потребность в превосходстве и неудовлетворенность ряда социальных потребностей определяют особенности взаимодействия в переговорах, но и то, в какой мере удовлетворены у партнеров экзистенциальные потребности. На этот факт обращают внимание представители гуманистически ориентированных подходов к общению. Ими отмечается, что для общения важны такие процессы и явления, как иерархия и степень удовлетворенности экзистенциальных потребностей, самоопределение, тенденции роста и самоактуализации, субъективное восприятие и познание действительности, соответствие между осознаваемым, испытываемым и сообщаемым опытом и т.д. Исходя из данного подхода, метапотребности или экзистенциальные потребности в смысле жизни, в целостности, в уникальности, в самоактуализации оказывают влияние на результаты переговорного процесса. Если эти потребности фрустрированы, то могут наблюдаться, так называемые,

«метапатологии», проявляющиеся в процессе переговоров в недоверии, антипатии, цинизме, отвращении, отсутствии интереса, в переживании угрозы Я-концепции со стороны другого. Поэтому в процессе переговоров с целью сохранения целостности своего "Я" такой партнер будет использовать механизмы защиты, превращающиеся в ведущие способы взаимодействия. Он будет воспринимать в большей мере ту информацию, которая наилучшим образом соотносится с его Я-концепцией, игнорируя истинный смысл происходящего. Он будет отрицать неприятный, фрустрирующий опыт, приводя в замешательство партнера по переговорам.

В работе отечественных представителей гуманистического подхода к общению М.Р. Кагана и А.М. Эткинда подчеркивается влияние мотивации на возникновение нарушений в общении. По их мнению, когда субъект общения руководствуется не внутренним стремлением к той ценности и уникальности, которую представляет он сам и его партнер, а к внешней мотивации одобрения, достижения, эмоционального обладания, то тогда возникают трудности в общении.

Трудными будут переговоры также с теми людьми, которые рассматривают свою связь со значимыми другими как неудовлетворяющую их потребность в подтверждении. "Неподтвержденность" развивает недоверчивость, подозрительность, враждебность, отчужденность, подавленность, стремление доминировать, эмоциональную холодность, неадекватность восприятия и понимания других людей. Она обуславливает снижение способности к прогнозированию событий, стимулирует непоследовательность и противоречивость взглядов, поступков в переговорах. Отсутствие страха отвержения и одновременная направленность на свой внутренний мир и мир другого человека, глубокое проникновение в него, понимание других людей ведет к конструктивным переговорам.

### **2.3 Виды отношений и особенности восприятия другого как условия эффективных переговоров**

Существует несколько вариантов классификации отношений в зависимости от их модальности. Так, В.Н. Мясищев выделяет две группы отношений: 1) отношения вражды, в которые входят антипатия, неприязнь или ненависть; и 2) отношения дружбы, состоящие из симпатии, привязанности и любви. В исследовании В.В. Столина и Н.И. Голосовой отношения сначала делятся на две группы, в зависимости от преобладания эмоционального или поведенческого содержания. В каждой группе выделяется три оси. Так эмоциональные отношения раскрываются в 1) симпатии-антипатии; 2) уважении-неуважении; 3) близости-отдаленности. Отношения, в которых заложен поведенческий аспект, выражаются в 1) доминировании-подчинении; 2) зависимости-независимости; 3) сотрудничестве-конкуренции.

В концепции В.Шутца также выделяются три оси отношений: 1) отношения включенности в социальный контекст (интерес, вовлеченность, участие, внимание) и отношения исключенности из социального контекста (игнорирование, отдаленность, невнимание); 2) отношения контроля (доминирование, влияние, подавление) и отношения подчинения контролю (пассивность, безответственность); 3) отношения эмоциональной близости (дружба, поддержка, принятие, симпатия) и отношения эмоциональной холодности (неприязнь, антипатия, враждебность).

В работах А. Кроник и Е. Кроник предлагается классификация отношений на основе трех измерений, отличающихся психологическим содержанием: «дистанция», «позиция» и «валентность». По мнению А. Кроник и Е. Кроник, к координате «дистанция» относятся близкие отношения (мы) и далекие отношения (они); в координате «позиция» рассматриваются отношения «над», отношения

уважения и отношения подчинения, неуважения; к координате «валентность» принадлежат позитивные отношения, отношения симпатии и негативные отношения, отношения антипатии. В свою очередь, в измерение «позиция» также включаются отношения доминирования-подчинения, к измерению «валентность» относят отношения доброжелательности-враждебности, а в измерение «дистанция» входят отношения привязанности - автономности.

Для прогнозирования общения в процессе переговоров необходимо совместить классификации отношений, предложенные выше перечисленными авторами. Такой подход объясняется тем, что, несмотря на различие в обозначении координат измерений отношений, они сходны по своему содержанию. Так, виды отношений, входящие в измерение «дистанция» совпадают по своему психологическому значению с отношениями, составляющими оси «включенность в социальный контекст - исключенность из социального контекста», «зависимость – независимость», «привязанность – автономность». Координата «позиция» включает те же отношения, что и оси «контроль-подчинение», «доминирование – подчинение», «уважение – неуважение». Координата «валентность» состоит из отношений, близких по своему психологическому содержанию к отношениям «эмоциональная близость - эмоциональная холодность», «симпатия – антипатия», «доброжелательность – враждебность».

С целью диагностики системы отношений, возникающей в процессе переговоров или являющейся характерной для партнеров по переговорам, необходимо обозначить совокупность отношений, обуславливающих затрудненное и незатрудненное общение в процессе переговоров. Для характеристики типов общения в переговорах можно использовать их классификацию, предложенную Ю.А. Менджерицкой. Наиболее существенными для прогнозирования сбоев и трений в процессе переговоров являются такие

отношения и их сочетание, как: 1) враждебность; 2) недоверие; 3) подозрительность; 4) ненависть, антипатия, негативизм; 5) неприятие; 6) агрессивность; 7) отчужденность, отдаленность, дистантность; 8) игнорирование, безразличие, равнодушие, невнимание; 9) доминирование, подавление, власть, контроль.

Наиболее существенными для прогнозирования незатрудненного общения в процессе переговоров являются такая совокупность отношений, как: 1) симпатия; 2) доверие; 3) принятие, терпимость; 4) заинтересованность, внимание; 5) эмоциональная близость; 6) одобрение; 7) уважение; 8) поддержка, 9) подчинение.

Таким образом, совокупности отношений, обуславливающих трудности общения в переговорах или способствующих выбору конструктивных стратегий, размещаются на противоположных полюсах осей измерений системы отношений. Измерение «дистанция», на одном полюсе которого располагаются отношения включенности (привязанность, интерес), а на другом - отношения исключенности (отстраненность, автономность, отчужденность); 2) измерение «позиция», один полюс которого состоит из отношений контроля (доминирование, власть, подавление), а другой - из отношений подчинения (пассивность, безынициативность); 3) измерение «валентность», включающее полюса эмоциональной близости (доброжелательность, симпатия, дружба, расположение) и эмоциональной холодности (враждебность, негативизм, подозрительность, неприязнь).

Принимая во внимание, что субъекты общения рассматриваются как активные и деятельные индивиды, вносящие изменения во взаимодействие, проявление их отношений отличается различной интенсивностью. Еще А.Ф. Лазурский указывал на то, что отношения отличаются по степени осуществления их в жизнедеятельности. В.Н. Мясищев затем обозначил этот параметр как «форма обращения», стремясь показать факт изменений в поведении,



обусловленный отношениями. Он писал, что степень активности отношений, с одной стороны, может проявиться как простая эмоциональная реакция, а, с другой стороны, может выразиться в активном действии, направленном на изменение качества взаимодействия. По его мнению, наиболее высокая степень активности - это общественно значимый поступок, который может иметь как просоциальную, так и антисоциальную направленность. Л.И. Анцыферова ввела критерий степени актуализации отношений в жизнедеятельности, разделяя отношения на актуальные и потенциальные. Параметр, отражающий силу проявления отношений в действиях, поступках, формах обращения, указывает на степень их актуализации в жизнедеятельности. Он проявляется в реальном общении в виде способов обращения и поведенческих актов: сбоев, трений, конфликтов, изменяющих общение в направлении деформаций и разрушения, или сотрудничества, диалога, содействия, изменяющих общение в направлении его развития и оптимизации.

Следуя принципам построения типологии активности субъекта, разработанным К.А. Абульхановой-Славской, Е.Б. Старовойтенко выделяет интегральные характеристики системы отношений, которые также могут быть использованы с целью прогнозирования эффективности переговоров. Прежде всего, Е.Б. Старовойтенко указывает на такие характеристики системы отношений личности, как: 1) преобладание позитивных или негативных тенденций в отношениях; 2) степень целостности-разобшенности отношений; 3) степень противоречивости отношений и способов снятия этих противоречий; 4) степень деструктивности отношений; 5) уровень активности отношений. Исходя из этих интегральных характеристик системы отношений, можно заключить, что в переговорах, сопровождающихся трениями и сбоями в общении, у партнеров будут преобладать негативные и деструктивные тенденции в отношениях. Сама система отношений будет отличаться высокой степенью противоречивости,

«разорванности». В противоположность этому, участники переговоров, протекающих без существенных трений и конфликтов будут обладать гармоничной системой отношений, для которой является характерной позитивная направленность и активность.

На основе сложившейся системы отношений формируются установки личности, ее характерологические особенности. Порой очень трудно провести черту между отношением к другому и некоторыми особенностями характера человека. Выше отмечалось, что к выбору неконструктивных стратегий поведения во время переговоров ведут подозрительность, завистливость, эгоцентризм, тщеславие, себялюбие, ревность, высокий уровень фрустрации социальных и экзистенциальных потребностей. Эти черты характера и отношений к другому и к самому себе обуславливают формирование таких установок, как: 1) обесценивание самого себя; 2) недоверие к людям и миру в целом; 3) обреченность на одиночество; 4) предпочтительность позиции «жертвы» и т.д. В перечисленных установках отражается общее негативное отношение, как к себе, так и к другим, обуславливающее выбор непродуктивных способов разрешения проблемы: подавления, избегания, конфронтации. Не только ярко выраженные негативные черты характера ведут к неэффективным переговорам, но и такие особенности личности, которые, как правило, рассматриваются в качестве недостатков и не относятся к негативным, отрицательным: неуверенность в себе, робость, замкнутость, необщительность, зависимость от внешних обстоятельств и оценок, безынициативность, недостаточный самоконтроль и саморегуляция состояний.

Таким образом, процесс переговоров будет затруднен не только тогда, когда партнеры, или один из них, демонстрируют доминантно - враждебно - игнорирующую систему отношений, но и тогда, когда кто-то из партнеров

является зависимым от внешних обстоятельств, проявляет коммуникативную пассивность, неуверен в себе, имеет низкий уровень самоконтроля.

Другой пример описания субъекта общения через характеристику его установок, отношений, влияющих на выбор стратегий в переговорах, содержится в работе С.А. Сухих и В.В. Зеленской. Они считают, что установки субъекта общения на уничтожение другого, ущемление его интересов, подавление и властвование над ним определяют появление нарушений общения. Исходя из данной работы, степень доминирования установки на подавление партнера и использование его с целью собственного возвышения является сильнейшим фактором деструктивного взаимодействия. Эти установки обуславливают агрессивно-обесценивающий стиль коммуникации, который выражается в запугивании и покорении партнера, в бесконечной насильственной конкуренции с ним по типу «ты или я».

В зарубежных исследованиях, посвященных изучению затрудненного общения, также большое внимание уделяется исследованию роли личностных образований в возникновении феноменов затрудненного - незатрудненного общения и делается акцент на рассмотрении объективных показателей тяжести психологических последствий их проявления в общении. В большинстве исследований указывается, что низкий уровень развития коммуникативных навыков, отсутствие мотивации и желания общаться, преобладание негативно окрашенных эмоциональных состояний, наличие внутриличностных конфликтов являются детерминантами затрудненного общения. Человек, имеющий такие особенности, как правило, создает препятствия на пути достижения соглашения в переговорах.

В работе N. Coupland и др. применяется уровневый подход к анализу роли социально-психологических параметров субъекта в организации общения. В нем обращается внимание на степень тяжести последствий общения или социальную

значимость возникших затруднений и осознанность тех или иных параметров общения участниками взаимодействия. Если использовать критерии анализа коммуникаций, предложенные N. Coupland и др. для описания особенностей переговорного процесса, сопровождающегося сбоем и трениями в общении, то можно выделить переговоры, отличающиеся степенью осознания трений и сбоев и их показателей: 1) участники переговоров недостаточно осознают появление пауз в речи, прерывание повествования, быстрый переход с одной темы разговора на другую; 2) слабое непонимание или неверная интерпретация желаний собеседника, ожидание появления трений в общении. Названные характеристики недостаточно осознаются партнерами по переговорам; 3) участники общения частично осознают отсутствие коммуникативных навыков и мотивации общения; 4) партнеры хорошо осознают недостижение или расхождение целей общения, фрустрацию потребностей, противоречивость в выражении стремлений и желаний, грубые нарушения норм и правил взаимодействия; 5) частичное осознание различий в нормах общения и взаимодействия, приводящих к непониманию и отчуждению;

Во многих работах рассматривается влияние отношений личности на социально-перцептивную сферу общения. В них показана взаимосвязь между системой отношений личности и содержанием таких результатов общения, как впечатление, представление партнеров друг о друге, оценки и интерпретации. Из данных следует, что партнер по переговорам, у которого преобладают негативные отношения к другому будет искажать оценку его качеств, демонстрировать "эскалацию атрибуции", не умение поставить себя на место партнера.

В целом, низкий уровень развития таких социально - перцептивных способностей, как: 1) способности к пониманию другого человека, которая проявляется в неумении вникать в состояния душевных движений окружающих, в

невозможности видеть мир глазами другого человека, в неадекватности воссоздания представлений и содержания воздействий; 2) способности к эмпатии, в которой преобладает эгоцентрическая направленность эмоционального резонанса, свернутость сочувствия и содействия, неадекватность восприятия эмоциональных состояний другого; 3) способности к идентификации; 4) низкий уровень развития психологической проницательности, наблюдательности, обуславливающих мгновенное осознание проблем, возникающих в процессе общения, и быстрый поиск их решения с опорой на собственное чувственное восприятие; 5) предубежденность, ригидность восприятия другого, следование предрассудкам и стереотипам приведет к трениям и сбоям в общении в процессе переговоров, к выбору неадекватных стратегий поведения, к отказу от обучения технологиям ведения переговоров.

#### **2.4 Схема анализа социально - психологических особенностей личности участников переговорного процесса**

Ниже приводится схема анализа социально-психологических и психологических особенностей личности участников переговоров, которая может быть использована на этапе набора в тренинговые группы с целью создания социально-психологического портрета группы и подбора обучающих заданий и упражнений. В таблице 3 все критерии анализа разделены на две группы, одна из них позволяет выявить участников переговорного процесса, поведение которых будет приводить к усилению эмоционального напряжения, непонимания, к трениям и сбоям в процессе взаимодействия. Другая группа показателей позволяет определить тех участников тренинга, которые будут стремиться к конструктивному ведению переговоров.

Таблица 1.

**Социально-психологические и личностные особенности участников переговоров**

Социально-психологические и психологические критерии анализа личности участников переговоров	Типы участников переговоров	
	Социально-психологические и личностные особенности, приводящие к неконструктивному ведению переговоров.	Социально-психологические и личностные особенности, приводящие к конструктивному ведению переговоров.
1	2	3
1. Направленность, установки, ценностные ориентации, отношения	обесценивание себя, недоверие к себе, к людям, к миру; поверхностные, недифференцированные, малоосознаваемые, противоречивые, негативные отношения; монологическая, объектная, авторитарная, эгоцентрическая, манипулятивная направленность	признание ценности себя и другого, доверие к себе, к людям, к миру, глубокие, дифференцированные, прочные, осознаваемые, позитивные, развивающие, продуктивные, направленные к людям отношения, диалогическая, личностная направленность
2. Мотивационно-потребностная сфера	внешняя мотивация одобрения, достижения, эмоционального обладания; фрустрированность собственной потребностной сферы; отсутствие содействия в удовлетворении социальных потребностей другого	внутренняя мотивация поддержания уникальности, ценности другого, удовлетворенность собственных социальных потребностей, содействие в удовлетворении социальных потребностей другого
3. Эмоционально-волевые характеристики	эмоциональная нестабильность, частая смена настроения, холодность, вспыльчивость, раздражительность; эгоцентрическая направленность эмоционального резонанса; отсутствие сочувствия; невыразительность; отчужденность, апатия; преобладание негативно окрашенных эмоций; несбалансированность саморегуляции; низкий уровень самоконтроля	эмоциональная стабильность, включенность, эмоциональная близость, личностная направленность эмоционального резонанса, выразительность, преобладание позитивно окрашенных эмоций, сбалансированность саморегуляции, высокий самоконтроль

Продолжение таблицы 1

1	2	3
4. Социальные способности	низкий уровень развития способностей к пониманию другого человека, к эмпатии, к идентификации, к психологической проницательности и наблюдательности; к оценке эмоциональной значимости и прогнозированию событий	высоко развитые способности к пониманию другого человека, к эмпатии, к идентификации, к психологической проницательности, наблюдательности; к оценке эмоциональной значимости и прогнозированию событий
5. Социально-психологические свойства личности	робость, замкнутость, неуверенность, необщительность, безынициативность, ригидность; беззастенчивость, невоспитанность, эгоцентричность, предубежденность, манипулятивность, подозрительность, завистливость, тщеславие, себялюбие, ревность, гипертребовательность, нетерпимость	смелость, уверенность, общительность, инициативность, воспитанность, децентрация, открытость, заботливость, дружелюбие, терпимость, гибкость, раскрепощенность, доверчивость
6. Способы, умения, навыки общения	отсутствие умений аргументировать свои замечания, поддерживать контакт и выходить из него; выбирать адекватную форму сообщений, давать обратную связь; стремление больше говорить, чем слушать, перебивать разговор, делать длительные паузы в речи; застывшая поза, несоответствие экспрессивного репертуара речевому поведению, нарушение социальной и персональной дистанции	умение аргументировать свои замечания, поддерживать контакт и выходить из него, выбирать адекватную форму сообщений, давать обратную связь; соответствие экспрессивного репертуара речевому поведению, соблюдение социальной и персональной дистанции
7. Стратегии взаимодействия	симуляция, угрозы, шантаж, запугивание, ложь, угрозы, покорение, сокрытие, защитно - избегающая, агрессивно - обесценивающая, определяюще - контролирующая, формально-вежливая, дистантная стратегии	разъяснения, диалог, сотрудничающая, помогающая, альтруистическая, поддерживающая стратегии

Продолжение таблицы 1

1	2	3
8. Социо-культурные нормы поведения	незрелость нравственных эталонов; игнорирование, нарушение моральных и нравственно-этических норм	следование моральным и нравственно-этическим нормам
9. Преобразовательная активность		
а. направленность	против себя и других	на себя и к другим
б. интенсивность	различная	различная
в. качество	обезличивание дезадаптация деградация разрушение уничтожение	персонификация адаптация развитие созидание сотворение
г. субъективные последствия	фрустрация социальных потребностей; разрыв эмоционально-значимых связей; создание внутриличностного когнитивно-эмоционального напряжения; искажение понимания себя и другого, отказ от рефлексии по поводу своей представленности в других; смещение отношений, установок, ценностных ориентаций в направлении обесценивания себя и другого; демонстрация неадекватных эмоциональных реакций, низкого уровня эмпатии	удовлетворение социальных потребностей; установление эмоционально - значимых связей; уменьшение внутриличностного когнитивно - эмоционального напряжения; достижение взаимопонимания, рефлексия по поводу своей представленности в других; смещение отношений, установок, ценностных ориентаций в направлении личностного, ценностного, субъектного отношения к себе и к другому; демонстрация эмоциональной сензитивности, высокого уровня эмпатии
д. объективные последствия	трения, ссоры, конфликты, сопровождающиеся не достижением цели, не получением желаемого результата	согласие, кооперация, сотрудничество, сопровождающиеся достижением целей и получением желаемого результата обоими партнерами



## **1.5 Практическая работа: «Диагностика системы отношений к другому»**

**Цель практической работы:** спрогнозировать на основе выявленной системы отношений степень достижения в процессе переговоров взаимовыгодного соглашения.

Набор методик, направленный на диагностику системы отношений был создан Ю.А. Менджерицкой в процессе изучения субъектов затрудненного и незатрудненного общения (см. В.А. Лабунская, Ю.А. Менджерицкая, Е.Д. Бреус «Психология затрудненного общения»). Предлагаемый набор методик диагностирует основной спектр отношений, вошедших в модели структуры отношений личности как субъекта затрудненного, так и незатрудненного общения. При подборе шкал, измеряющих отношения, также учитывалась двухполюсность шкалы с тем, чтобы виды отношений с отрицательным и положительным знаком были представлены в равной степени. Набор методик включает шкалы, приведенные в книге Patterson G.R., DeBaryshe B.D., Ramsey E. A. Все методики переведены и адаптированы Ю.А. Менджерицкой.

**Методы диагностики системы отношений участников переговорного процесса.**

1. «Шкала принятия других» Фейя. Методика представляет собой опросник, состоящий из 18 утверждений. Испытуемым необходимо выразить свое отношение к утверждениям с помощью шкалы, состоящей из пяти градаций: «всегда», «часто», «иногда», «редко», «никогда». Показателем интенсивности выраженности отношений принятия - неприятия выступает сумма баллов, получаемая в результате сложения оценок каждого из 18 утверждений с использованием ключа.

2. «Шкала враждебности» Кука-Медлей. Она предназначена для диагностики интенсивности выраженности отношений враждебности,

агрессивности и подозрительности (Майерс Д. Социальная психология. Спб., 1996.). Методика состоит из 27 утверждений. Испытуемым необходимо выразить свое отношение к утверждениям с помощью шкалы, состоящей из шести градаций: «всегда», «часто», «иногда», «редко», «никогда». Уровень интенсивности выраженности враждебности, подозрительности и агрессивности подсчитывается с помощью ключа, прилагающегося к методике.

3. «Шкала доброжелательности» Кэмпбелла. Опросник состоит из 8 пар утверждений. Каждая пара утверждений содержит утверждение, отражающее доброжелательное и недоброжелательное отношение к другим людям. Испытуемым необходимо выбрать одно утверждение из пары, с которым они наиболее согласны. Для этого предлагается шкала, состоящая из пяти градаций: «полностью согласен с утверждением «А», «скорее согласен с утверждением «А», чем с утверждением «Б», «не знаю», «скорее согласен с утверждением «Б», чем с утверждением «А», «полностью согласен с утверждением «Б». Показателем интенсивности выраженности отношения доброжелательности выступает сумма баллов, соответствующая количеству выборов утверждений, отражающих доброжелательное отношение. Показателем интенсивности недоброжелательности является сумма баллов, соответствующая количеству выборов утверждений, отражающих недоброжелательное отношение.

4. "Шкала доверия" Розенберга. Опросник состоит из 3 пар утверждений. Каждая пара утверждений содержит утверждение, отражающее доверие или недоверие другим людям. Участникам исследования необходимо выбрать одно утверждение из пары, с которым они наиболее согласны. Для этого предлагалась шкала, состоящая из пяти градаций: «полностью согласен с утверждением «А», «скорее согласен с утверждением «А», чем с утверждением «Б», «не знаю», «скорее согласен с утверждением «Б», чем с утверждением «А», «полностью согласен с утверждением «Б». Показателем интенсивности выраженности доверия

является сумма баллов, соответствующая количеству выборов утверждений, отражающих доверие. Показателем интенсивности недоверия выступает сумма баллов, соответствующая количеству выборов утверждений, отражающих недоверие.

5. «Шкала манипулятивного отношения» Банта. Опросник состоит из 20 утверждений. Испытуемым необходимо выразить свое отношение к утверждениям с помощью шкалы, состоящей из пяти градаций: «всегда», «часто», «иногда», «редко», «никогда». Показателем интенсивности выраженности манипулятивного отношения выступает сумма баллов, получаемая в результате сложения оценок каждого из 20 утверждений с использованием ключа.

### **Ниже приводятся тексты опросников и способы их обработки**

#### **1. «Шкала принятия других» Фейя**

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте (прослушайте) суждения предлагаемого опросника. Варианты ответов по всем суждениям даны на специальном бланке. Если Вы считаете, что суждение верно и соответствует Вашему представлению о себе и о других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения выразите степень Вашего согласия с ним, используя предложенную шкалу»: практически всегда - 1; часто - 2; иногда - 3; случайно - 4; очень редко - 5

1. Людей достаточно легко ввести в заблуждение. \*
2. Мне нравятся люди, с которыми я знаком(а).
3. В наше время люди имеют очень низкие моральные принципы. \*
4. Большинство людей думает о себе только положительно, редко обращаясь к своим отрицательным качествам.
5. Я чувствую себя комфортно практически с любым человеком.
6. Все о чем люди говорят в наше время сводится к разговорам о фильмах, телевидении и других глупых вещах подобного рода. \*

7. Если кто-либо начал делать одолжение другим людям, то они сразу же перестают уважать его. \*

8. Люди думают только о себе. \*

9. Люди всегда чем-то недовольны и ищут что-нибудь новое. \*

10. Причуды большинства людей очень трудно вытерпеть. \*

11. Людям определенно необходим сильный и умный лидер.

12. Мне нравится быть в одиночестве, вдали от людей.

13. Люди не всегда честно ведут себя с другими людьми.

14. Мне нравится быть с другими людьми.

15. Большинство людей глупы и непоследовательны. \*

16. Мне нравится быть с людьми, чьи взгляды отличаются от моих.

17. Каждый хочет быть приятным для другого.

18. Чаще всего люди не довольны собой. \*

Обратные вопросы отмечены \*

### **Интерпретация результатов по "Шкале принятия других" Фейя**

Подсчитывается сумма баллов, набранная испытуемым.

Обратные вопросы отмечены \*, при подсчете балл, полученный за обратный ответ, меняется на противоположный.

60 баллов и выше	-	высокий показатель принятия других
45- 60 баллов	-	средний с тенденцией к высокому показатель
принятия других		
30-45 баллов	-	средний с тенденцией к низкому показатель
принятия других		
30баллов и ниже	-	низкий показатель принятия других

### **2. «Шкала доброжелательного отношения к другим людям» Кэмпбелла**

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте (прослушайте) пары суждений предлагаемого опросника. Если Вы считаете, что какое-либо суждение из пары

верно и соответствует Вашему представлению о себе и о других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения выразите степень Вашего согласия с ним, используя предложенную шкалу. Если у Вас возникли какие-нибудь вопросы, задавайте их прежде, чем начнете выполнять тест».

1. «А» Чаще всего человек может быть уверен в других людях.

«В» Доверять другому небезопасно, так как другой может легко использовать это в своих целях. \*

2. «А» Люди скорее будут помогать друг другу, чем оскорблять друг друга.

«В» В наше время вряд ли найдется такой человек, которому можно было бы полностью довериться. \*

3. «А» Ситуация, когда человек работает для других, полна опасности. \*

«В» Друзья и сотрудники выступают лучшим гарантом безопасности.

4. «А» Вера в других является основой выживания в наше время

«В» Доверять другим равнозначно поиску неприятностей. \*

5. «А» Если знакомый просит займы, лучше найти способ отказать ему. \*

«В» Способность помочь другому составляет одну из лучших сторон нашей жизни.

6. «А» «Договор дороже денег» все еще остается лучшим правилом в наше время.

«В» В наше время необходимо стремиться угодить всем, независимо от собственных принципов. \*

7. «А» Невозможно перепрыгнуть через себя. \*

«В» Там, где есть воля, там есть и результат.

8. «А» В деловых отношениях не место дружбе. \*

«В» Основная функция деловых отношений состоит в возможности помочь другому.

**Выборы, отражающие недоброжелательное отношение к другим людям, обозначены \***

**Варианты ответов**

- 1) полностью согласен с утверждением А
- 2) скорее согласен с утверждением А, чем с утверждением В
- 3) скорее согласен с утверждением В, чем с утверждением А
- 4) полностью согласен с утверждением В

**Ключ к "Шкале доброжелательного отношения к другим людям" Кэмпбелла.**

При совпадении ответа испытуемого с ключом - он оценивается в 1 балл, при несовпадении - 0 баллов.

номер утверждения	вариант ответа
1	А
2	А
3	В
4	А
5	В
6	А
7	В
8	В

**Интерпретация результатов:** баллы суммируются; 3 балла и ниже - низкий показатель доброжелательного отношения к другим; 4-6 балла-средний показатель доброжелательного отношения к другим; 7- 8 балла - высокий показатель доброжелательного отношения к другим

**3. «Шкала доверия» Розенберга**

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте (прослушайте) пары суждений предлагаемого опросника. Если Вы считаете, что какое-либо суждение из пары верно и соответствует Вашему представлению о себе и о других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения выразите степень Вашего согласия с

ним, используя предложенную шкалу. Если у Вас возникли какие-нибудь вопросы, задавайте их прежде, чем начнете выполнять задание».

1. В целом, могли бы вы сказать, что большинству людей можно доверять или во взаимодействии с другими нужно соблюдать осторожность.

«А» Большинству людей можно доверять

«В» Во взаимодействии с другими нужно соблюдать осторожность

2. Могли бы вы сказать, что чаще всего люди стремятся быть полезными другим или они просто думают только о себе.

«А» Стремятся быть полезными другим

«В» Думают только о себе

3. Как вы думаете, большинство людей попытались бы обмануть вас, если бы им предоставилась такая возможность или вели бы себя по-честному.

«А» Попытались бы обмануть, если бы им предоставилась такая возможность

«В» Вели бы себя по-честному

#### **Ключ к «Шкале доверия» Розенберга**

При совпадении ответа испытуемого с ключом - он оценивается в 1 балл, при несовпадении - 0 баллов.

<b>номер утверждения</b>	<b>вариант ответа</b>
1.	А
2.	А
3.	В

#### **Интерпретация результатов:**

баллы суммируются,

- 1 балл - низкий показатель доверия
- 2балла - средний показатель доверия
- 3балла - высокий показатель доверия

#### **4. «Шкала враждебности» Кука-Медлей**

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте (прослушайте) суждения предлагаемого опросника. Варианты ответов по всем суждениям даны на

специальном бланке. Если Вы считаете, что суждение верно и соответствует Вашему представлению о себе и о других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения выразите степень Вашего согласия с ним, используя предложенную шкалу:

обычно   часто   иногда   случайно   редко   никогда  
(6)   (5)   (4)   (3)   (2)   (1)

1. Я часто встречаю людей, называющих себя экспертами, хотя они таковыми не являются.

2. Мне часто приходилось выполнять указания людей, которые знали меньше, чем я.

3. Многих людей можно обвинить в аморальном поведении.

4. Многие люди преувеличивают тяжесть своих неудач, чтобы получить сочувствие и помощь.

5. Временами мне приходилось грубить людям, которые вели себя невежливо по отношению ко мне и действовали мне на нервы.

6. Большинство людей заводят друзей потому, что друзья могут быть полезны.

7. Часто необходимо затратить много усилий, чтобы убедить других в своей правоте.

8. Люди часто разочаровывали меня.

9. Обычно люди требуют большего уважения своих прав, чем стремятся уважать права других.

10. Большинство людей не нарушают закон только потому, что боятся быть пойманными.

11. Зачастую люди прибегают к нечестным способам, чтобы не потерять возможной выгоды.

12. Я считаю, что многие люди используют ложь, чтобы двигаться дальше.



13. Существуют люди, которые настолько мне неприятны, что я невольно радуюсь, когда их постигают неудачи.

14. Я часто могу отойти от своих принципов, чтобы превзойти своего противника.

15. Если люди поступают со мной плохо, я обязательно отвечаю им тем же, хотя бы из принципа.

16. Как правило, я отчаянно отстаиваю свою точку зрения.

17. Некоторые члены моей семьи имеют привычки, которые меня раздражают.

18. Я не всегда легко соглашаюсь.

19. Никого не заботит то, что с тобой происходит.

20. Более безопасно никому не верить.

21. Я могу вести себя дружелюбно с людьми, которые, по моему мнению, поступают неверно.

22. Многие люди избегают ситуаций, в которых они должны помогать другим.

23. Я не осуждаю людей за то, что они стремятся присвоить себе все, что только можно.

24. Я не виню человека за то, что он использует в своих целях других людей, которые позволяют ему это делать.

25. Меня раздражает, когда другие отрывают меня от дела.

26. Мне бы определенно понравилось, если преступника наказали его же преступлением.

27. Я не стремлюсь скрыть плохое мнение по поводу других людей или сожаление в их адрес.

**Ключ к «шкале враждебности» Кука-Медлей**

Шкала цинизма: 1 2 3 4 6 7 9 10 11 12 19 20 22

Шкала агрессивности: 5 14 15 16 21 23 24 26 27

Шкала враждебности: 8 13 17 18 25

**вариант ответа: балл:**

1 - обычно 6

2 - часто 5

3 - иногда 4

4 - случайно 3

5 - редко 2

6 - никогда 1

**Интерпретация результатов для шкалы «цинизма»:**

65 баллов и выше - высокий показатель

40- 64 баллов - средний с тенденцией к высокому

25- 39 баллов - средний с тенденцией к низкому

24 балла и ниже - низкий показатель

**Интерпретация результатов для «шкалы агрессивности»:**

45 баллов и выше - высокий показатель

30- 44 баллов - средний с тенденцией к высокому

15- 29 баллов - средний с тенденцией к низкому

14 баллов и ниже - низкий показатель

**Интерпретация результатов для шкалы «враждебности»:**

25 баллов и выше - высокий показатель

18- 24 баллов - средний с тенденцией к высокому

10-17 баллов - средний с тенденцией к низкому

9 баллов и ниже - низкий показатель

**5. «Шкала манипулятивного (эксплуататорского) отношения к другим людям» Банга**

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте (прослушайте) суждения предлагаемого опросника. Варианты ответов по всем суждениям даны на специальном бланке. Если Вы считаете, что суждение верно и соответствует Вашему представлению о себе и о других людях, то в бланке ответов напротив номера суждения выразите степень Вашего согласия с ним, используя предложенную шкалу:

практически всегда	5
часто	4
иногда	3
случайно	2
очень редко	1

1. Большинство людей ответят грубостью на грубость.
2. В большинстве своем люди не верят во что-либо новое до тех пор, пока не испытают это на себе.
3. Тот, кто полностью доверяет другим людям, часто находится в затруднительном положении.
4. Большинство людей работают в полную силу только в том случае, если их заставляют это делать.
5. Даже самые отвратительные преступники имеют хоть капельку приличия.
6. Каждый нормальный человек будет бороться за то, что важно для него, даже, если это будет стоить ему рабочего места (не задумываясь о последствиях).
7. Большинство людей не задумываются о том, что является для них плохо, а что - хорошо.
8. Некоторые, самые блестящие люди, обладают самыми отвратительными пороками.
9. Большинство людей намного легче забывают смерть своих родителей, чем потерю собственности.
10. Многие люди любят похвалиться, когда для этого нет достаточных оснований.
11. Большинству людей нравится преодолевать сложные ситуации.
12. Большинство людей отличается храбростью.
13. Природа так создала человека, что он способен достичь меньшего, по сравнению с тем, как ему хотелось бы.

14. Самая большая разница между преступниками и другими людьми заключается в том, что преступники были настолько глупы, что дали себя поймать.

15. Наилучший способ поладить с людьми - говорить им то, что они хотели бы услышать.

16. Более безопасно помнить о том, что люди имеют пороки, которые проявляются в самых неожиданных ситуациях.

17. По природе своей люди добры.

18. Неверно считать, что в мире каждую минуту рождаются подлецы.

19. Для человеческой природы характерно поступать только с выгодой для себя.

20. Большинство людей удовлетворяются тем, что напоминает правду, но не является таковой.

### **Интерпретация результатов по «Шкале манипулятивного (эксплуататорского) отношения к другим людям» Банта**

Подсчитывается сумма баллов, набранная испытуемым

80 баллов и выше -	выский показатель
60- 79 баллов -	средний с тенденцией к высокому
40- 59 баллов -	средний с тенденцией к низкому
39 баллов и ниже -	низкий показатель

### **Резюме к разделу 2**

1. В отечественной психологии наиболее разработанным теоретическим подходом к объяснению трудностей общения, возникающих в процессе переговоров является личностный подход, в рамках которого рассматриваются в качестве детерминант социальные способности, потребности, отношения, направленность, ценности и смыслы личности.

2. В основе личностного подхода к переговорам лежит представление о взаимодетерминации личности и общения: личностные образования оказывают влияние на результаты общения, а они, в свою очередь, воздействуют на личность партнеров, формируют ее социально-перцептивную сферу (образы, представления, эталоны, стереотипы), систему отношений, способы обращения, навыки и умения коммуникативного поведения.

3. С позиций концепции активности личности (К.С. Абульханова-Славская) ситуация переговоров как общения - это определенный ценностный способ моделирования, структурирования и осуществления партнерами взаимодействия.

4. В концепции трудностей межличностного общения, разрабатываемой В.Н. Куницкиной, представлены характеристики личности, способствующие возникновению нарушений, барьеров и собственно трудностей общения. Эти феномены отличаются друг от друга тем, как относятся (степень неудовлетворенности общением), переживают (степень эмоционального напряжения) и участвуют в общении партнеры (степень вовлеченности в общение и последствия их действий друг для друга). Главное различие между ними - это возможность устранения разнообразных причин затрудненного общения.

5. В работах Э. Фромма подчеркивается зависимость развития личности как субъекта деструктивного поведения от особенностей удовлетворения фундаментальных потребностей в общении, в межиндивидуальных связях, в поиске идентичности. Он вводит понятия "мучительной свободы" и "бегства от свободы", в которых отражается стремление человека преодолеть чувства зависимости, одиночества, собственной незначимости и отчужденности, порождаемые неудовлетворением базовых потребностей.

6. Партнеры по переговорам, для которых являются характерными выше перечисленные особенности личности, выбирает определенные стратегии

взаимодействия (К.Хорни), направленные на преодоление тревоги, снятия эмоционального, мотивационного диссонансов. Одной из них может быть демонстрация зависимости, беспомощности, другой является избегание определенных ситуаций общения, третьей стратегией становится стратегия усиления отчуждения, сопровождающаяся жалобами на одиночество и ненужность, четвертой стратегией является стратегия обособления, проявляющаяся в отсутствии интереса к другому, в бесстрастности, в игнорировании партнера, в качестве пятой выступает стратегия конфронтации, выражающаяся в стремлении доминировать, контролировать других и властвовать над ними.

7. Представители гуманистически ориентированных подходов к общению обращают внимание на степень удовлетворенности экзистенциальных потребностей (в смысле жизни, в целостности, в уникальности, в самоактуализации, в росте и т.д.). Как правило, именно эти потребности не удовлетворены у тех людей, взаимодействие которых насыщено проблемами различного рода. Экзистенциальные потребности у таких партнеров по взаимодействию находятся в подчинении потребностей более низкого уровня, способствующих возникновению неприятных, фрустрирующих состояний, которые требуют немедленного разрешения. Поведение такого человека обусловлено метапатологиями, которые в сфере взаимодействия проявляются в отношениях недоверия, антипатии, цинизма, отращения, отсутствия интереса.

8. Партнеры по взаимодействию осознают свою связь со значимыми другими как неудовлетворяющую их базовую потребность в подтверждении. "Неподтвержденность" в еще большей степени развивает у них недоверчивость, подозрительность, враждебность, отчужденность, подавленность, стремление доминировать, эмоциональную холодность, неадекватность восприятия и понимания других людей, обуславливает снижение способности прогнозировать

события, стимулирует непоследовательность и противоречивость поступков (А.У. Хараш, Ю.А. Менджерицкая).

9. Для конструктивного ведения переговоров является значимым «подтверждение» со стороны других, что способствует снижению страха отвержения, актуализации направленности на свой внутренний мир и мир другого человека, глубокое проникновение в него, понимание других людей. Не менее значимым условием конструктивного ведения переговоров является внутренняя мотивация поддержания ценности, уникальности и неповторимости партнера по взаимодействию, установка на сотрудничество и диалог, что обеспечивает поиск взаимовыгодного соглашения.

10. Интенсивность проявления отношений в процессе переговоров в действиях, поступках, формах обращения указывает на степень значимости для партнеров обсуждаемой в процессе переговоров проблемы. Экспрессивные и речевые компоненты поведения партнеров выступают в качестве совокупности действий, которые рассматриваются партнерами как показатели их отношений друг к другу, состояний, переживаемых в момент общения, статусных позиций, качеств личности. Интенсивность проявления отношений и их знак выражаются в способах обращения, выбранных стратегиях взаимодействия, которые могут приводить к сбоям, трениям, конфликтам, или к сотрудничеству, диалогу, содействию, развитию и т.д.

11. Система отношений партнеров по переговорам оказывает влияние на их восприятие и понимание друг друга. Если преобладает негативная система отношений, то партнеры постоянно искажают оценку качеств личности, не могут поставить себя на место другого.

12. С целью прогнозирования поведения участников переговоров и степени достижения ими взаимовыгодного соглашения необходимо рассмотреть комплекс социально-психологических и личностных особенностей партнеров,

включающий такие показатели, как: направленность, установки, ценностные ориентации, система отношений; стили, стратегии взаимодействия; социально – перцептивные способности; навыки и умения в области коммуникативной деятельности; ролевые, статусные позиции; показатели соответствия поведения социокультурным и нравственно – этическим нормам.

### **Контрольные вопросы к разделу 2**

1. Что рассматривается в качестве детерминант, затрудняющих ведение переговоров, в контексте личностного подхода к общению?
2. Почему «коллекционерский» подход к изучению личностных детерминант взаимодействия не удовлетворяет полностью современную социальную психологию?
3. Какой подход противопоставляется коллекционерскому подходу?
4. Почему В.А. Петровский, автор концепции неадаптивной активности, скептически относится к выводу о том, что модели общения, основанные на принципе конгруэнтности, являются наиболее оптимальными?
5. С какими личностными особенностями связана динамика отношений в процессе взаимодействия в исследовании Т.А. Шкурко?
6. Почему направленность на другого человека не всегда является условием отсутствия трений и сбоев в общении?
7. Как проявляется в общении установка на ценностное отношение к другому?
8. Какими личностными особенностями обладает человек, если он относится к себе и к другому как к объекту, затрудняет общение?
9. Какими особенностями обладает партнер по взаимодействию, если применять для анализа его поведения идеи психологии активности личности, представленные в трудах К.А. Абульхановой – Славской?



10. Кто из отечественных психологов предложил разделять феномены «нарушенное общение», «барьеры общения», «трудности общения»?

11. С помощью каких показателей можно отличить «нарушенное общение», «барьеры общения», «трудности общения»?

12. Почему партнеры по переговорам могут не осознавать свой «вклад» в возникновение трудностей и не всегда могут самостоятельно изменить способы и формы взаимодействия?

13. На фрустрацию каких потребностей указано в работах А. Адлера, способствующих формированию отношений, затрудняющих процесс взаимодействия?

14. О фрустрации каких базовых потребностей идет речь в работах Э. Фромма, приводящих к деструктивному поведению?

15. Какие могут выбрать стратегии взаимодействия партнеры, для того, чтобы преодолеть тревогу, эмоциональный, когнитивный и мотивационный диссонанс?

16. В каком направлении психологии обращают особое внимание на меру удовлетворенности экзистенциальных потребностей партнеров в процессе их взаимодействия?

17. Какие потребности относятся к метапотребностям или экзистенциальным потребностям, неудовлетворенность которых приводит к трудностям взаимодействия?

18. Какие отношения формируются в результате неудовлетворенности экзистенциальных потребностей?

19. Какие отношения демонстрирует в общении человек, с неудовлетворенной потребностью в подтверждении?

20. Какие отношения к себе и другому демонстрирует человек, у которого удовлетворенна потребность в подтверждении?

21. Какие типы и виды отношений входят в модель структуры отношений личности, препятствующей конструктивному ведению переговоров?
22. Какие типы и виды отношений входят в модель структуры отношений, способствующей ведению переговоров?
23. Какие стратегии взаимодействия, обуславливают возникновение трудностей в процессе ведения переговоров?
24. Каким образом система отношений личности влияет на восприятие и понимание партнера по переговорам?
25. Развитие каких социальных способностей отличает субъекта затрудненного общения от субъекта незатрудненного общения?
26. Какие методики входят в набор методик, направленных на диагностику системы отношений участников переговорного процесса?
27. Какие интегральные социально-психологические, личностные образования необходимо применять с целью прогнозирования степени конструктивности – деструктивности ведения переговоров?

### **Проектные задания к разделу 2**

1. Используйте неструктурированное интервью с целью выявления признаков «порочного круга отношений», у ваших знакомых, родственников, друзей. Определите, какие базовые, экзистенциальные потребности у них фрустрированы и разработайте комплекс упражнений, направленных на осознание трудностей общения и на их связь с удовлетворенностью экзистенциальных потребностей.
2. Примените набор методов диагностики системы отношений личности, выявите амбивалентный тип системы отношений, спрогнозируйте трудности общения в процессе переговоров, составьте рекомендации, направленные на их преодоление.

## **Рекомендуемая литература к разделу 2**

1. Абульханова - Славская К.А. Типология активности личности в социальной психологии // Психология личности и образ жизни. - М.: Наука. -1987. - С. 10-14.
2. Абульханова-Славская К.А. Личностный аспект проблемы общения // Проблемы общения в психологии.- М.: Наука -1981.- С.218-241.
3. Андреева Г.М. Трудности социального познания: «образ мира» или реальный мир //Социальная психология в современном мире.- М., Аспект Пресс. - 2002.- С.182-203.
4. Анцыферова Л.И. Личность в трудных жизненных условиях: переосмысливание, преобразование ситуаций и психологическая защита// Психол. журн. -1994. - № 1. - Т. 15. -С. 3-19.
5. Бо Ф. Отношения между людьми.- СПб.: Питер. -2003.
6. Бодалев А.А., Ковалев Г.А. Психологические трудности общения и их преодоление // Педагогика. - 1992. - № 5-6. - С. 65-70.
7. Гозман Л.Я. Психология эмоциональных отношений. - М.: МГУ-1987. - 174 с.
8. Горянина В.А. Психологические предпосылки непродуктивности стиля межличностного взаимодействия // Психол. журн.-1997.- Т.18.- № 6.- С. 73-83.
9. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. - М.: ЧеРо. МГУ, 1996. - 344с
10. Кунцина В.Н., Казаринова Н.В., Погольша В.М. Межличностное общение. - СПб.: Питер. - 2001.-Раздел 2.
11. Лабунская В.А., Менджерицкая Ю.А. Бреус Е.Д. Психология затрудненного общения. - М.: Академия. - 2001.

12. Майерс Д. Социальная психология. - СПб.: Питер.- 1997.-Гл.11-12.
13. Менджерицкая Ю.А. Социально-психологические характеристики неподтвержденной личности// Психологический вестник. - Ростов-на-Дону: РГУ,- 1997. -Вып. 2. -С. 455-466.
14. Мясищев В.Н. Психология отношений. - М. — Воронеж: НПО «Модек», -1995.
15. Петровский В.А. Личность в психологи: парадигма субъектности. - Ростов-на-Дону: Феникс. - 1996.
16. Психология личности. - М.: Эксмо. - 2007.-Раздел 4.
17. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. Обыденный диспозиционизм и фундаментальные ошибки атрибуции. - М.: Аспект Пресс. - 1999.- Гл.5.
18. Рукавишников А.А. Опросник межличностных отношений. - Ярославль.-1992.
19. Соловьева О.В. Общение: традиционные иссле - М.: Аспект-Пресс. - 2002.- С.61-76.
20. Социальная психология личности в вопросах и ответах. - М.: Гардарики. -1999. -Раздел 7, 9,10,15,16.
21. Старовойтенко Е.Б. Жизненные отношения личности: модели психологического развития. - Киев: Лыбидь.- 1992.
22. Столин В.В., Голосова Н.И. Факторная структура эмоционального отношения человека к человеку // Психол.журн. 1984. -Т. 5. -№ 2. С.- 62-67.
23. Сухих С.А., Зеленская В.В. Репрезентативная сущность личности в коммуникативном аспекте реализаций. - Краснодар: Изд-во КГУ. - 1997.
24. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности. - М.: Республика. - 1991.-264с.

25. Хорни К. Невротическая личность нашего времени. Самоанализ. -М.: Прогресс-Универс.- 1993.

26. Чудова Н.В. Влияние личностных характеристик субъекта на его представления об идеальном партнере по общению // Психол. журн. - 1993. - Т.14.- № 3.- С. 28-37.

27. Шкуратова И.П. Когнитивный стиль и общение. - Ростов-на-Дону: РПУ. - 1994.

### **Раздел 3 Правила и принципы общения в процессе проведения переговоров на основе «четырёх-шагового» метода**

#### **3.1 Особенности «четырёх-шагового» метода ведения переговоров**

«Четырёх – шаговый» метод ведения переговоров применяется тогда, когда появляются проблемы во взаимодействии двух человек, поддерживающих постоянные и длительные взаимоотношения. В этой связи не продуктивно применять данную технологию ведения переговоров, если возникают негативные отношения между людьми, но они не имеют совместной деятельности, на которую эти отношения могут повлиять. Цель «четырёх-шагового» метода – это выработка соглашения. Данный метод особенно продуктивен тогда, когда конфликт не достиг уровня кризиса, в то же время возникшая проблема не может быть отнесена к мелким неурядицам. Такой уровень конфликта Д. Дэн называет «стычка». Его показателями являются: повторение одних и тех же аргументов по поводу одной и той же проблемы на протяжении длительного периода времени; возникновение споров, дискуссий, не приводящих к положительному результату для обеих сторон. Как правило, на таком уровне конфликта, как «стычка», отношения между участниками отягощены эмоциональными проблемами, обусловленными фрустрацией ряда социальных потребностей: в контроле и

влиянии; в одобрении; в том, чтобы быть принятым определенной группой, включенной в нее; в автономии и позитивном самовосприятии, самоуважении. Фрустрация этих потребностей, искажает восприятие партнера, его действий и поступков. Они оцениваются как враждебные и усиливают оборонительное поведение, увеличивают число контробвинений. На уровне «стычки» общение между партнерами продолжается, но оно имеет выше описанный характер.

Непременным условием применения «четырёх-шагового» метода является заинтересованность в контакте обеих сторон, отсутствие у партнеров серьезных нарушений эмоциональной сферы, зависимостей от различных химических средств. Оба партнера должны общаться на понятном друг другу языке.

Создатель данного метода Д.Дэн считают, что, обычно, людям мешают наладить взаимодействие на основе совместной выгоды, так называемые, «неправильные рефлексy» и «иллюзии». Первые проявляются в выборе тактики поведения «либо бей, либо беги» в «пассивной агрессии», « в высказывании нелестных замечаний по поводу партнера в присутствии других людей», в «тайном противодействии» проектам и намерениям партнера. В качестве тактического приема используется также «не общение, устранение от каких-либо отношений», а также «силовое давление». Р. Фишер и У. Юри в своей книге «Путь к согласию или переговоры без поражения» также отмечают, что люди, обычно, видят две возможности ведения переговоров: быть податливыми или жесткими. Человек, желающий избежать трудного для него взаимодействия, идет на уступки ради достижения соглашения. Но, завершая переговоры, он чувствует себя ущемленным и обиженным. Человек, придерживающийся тактики «боя», «жесткой линии поведения», стремится победить, но этот тип поведения, нередко, порождает такую же «жесткую реакцию» со стороны партнера, что не приводит к решению проблемы и еще больше портит отношения. Р. Фишер и У. Юри предлагают третий путь проведения переговоров, основанный на методе

«Принципиальных переговоров», предполагающем решение проблемы, исходя из «сути дела» и поиска взаимной выгоды. Метод «Принципиальных переговоров» и «четырёх-шаговый» метод ведения переговоров полностью отрицают возможность силового давления, позиционной борьбы.

С целью самоопределения относительно того, какой стиль вы выбираете в переговорах, обратитесь к таблице 2, составленной Р. Фишер и У. Юри.

Таблица 2.

### Показатели подходов к переговорам

Мягкий подход	Жесткий подход
Участники — друзья.	Участники — противники.
Цель — соглашение.	Цель — победа.
Делать уступки для культивирования отношений,	Требовать уступок в качестве условия для продолжения отношений.
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.
Доверять другим.	Не доверять другим.
Легко менять свою позицию.	Твердо придерживаться своей позиции.
Делать предложения.	Угрожать.
Обнаруживать свою подспудную мысль.	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.
Искать единственный ответ: тот, на который <i>они</i> пойдут.	Искать единственный ответ: тот, который примете <i>вы</i> .
Настаивать на соглашении.	Настаивать на своей позиции.
Пытаться избежать состязания воли.	Пытаться выиграть в состязании воли.
Поддаваться давлению.	Применять давление.

Д. Дэн в качестве «иллюзии», заблуждения, ведущего к разрушению общения и невозможности провести переговоры, рассматривает «иллюзию о

победителе и побежденном». Данная иллюзия основывается на том, что только один из участников переговоров прав, а другой нет. Поэтому выбирается тактика борьбы «до победного конца». Другая «иллюзия» получила название «иллюзия о плохом человеке». Партнеры считают, что проблема возникла в результате «недостатков» другого. Себе приписывается позиция «жертвы», хорошего и несчастного человека. Участники взаимодействия в результате длительной борьбы убеждают сами себя в том, что «я - хороший, а он - плохой», забывая о том, что результат общения (возникшая проблема) имеет межперсональную природу, а степень присвоения себе ответственности за возникшие сбои, трения, конфликты зависит от особенностей личности.

Третья «иллюзия» получила название «булыжник на дороге» (камень преткновения). Особенность данной иллюзии заключается в том, что каждый из партнеров считает, что их разногласия настолько велики, что выработать взаимовыгодное соглашение, практически, невозможно. Учитывая эти особенности поведения людей Д.Дан разработал технологию, которая предотвращает проявление этих иллюзий и ведет к взаимоприемлемому соглашению. Для его разработки является важным изменение позиций участников переговоров от «ты против меня» к «мы против проблемы». Изменение позиций в контексте «четырёх-шагового» метода происходит не столько в результате убеждения или разумного обоснования, сколько в результате специально разработанной технологии, учитывающей особенности общения. В этой связи еще раз напомним о том, что переговоры - это специально организованный вид общения, на результаты которого оказывают влияние социально-психологические особенности партнеров.

Рассматривая препятствия на пути вступления в переговоры и разработки взаимовыгодного соглашения следует также обратить внимание на ряд заблуждений, которые присущи многим людям. Это: преждевременное суждение



(критическое отношение); поиск единственного ответа; убежденность в невозможности «увеличить пирог»; мнение, что «решение их проблемы - их проблема» (Р. Фишер и У. Юри).

Таким образом, в рамках «четырёх-шагового» метода ведения переговоров утверждается, что возникшая проблема – это результат взаимодействия обоих партнеров, что они в равной степени ответственны за ее появление, поэтому решать проблему они должны совместно, участвуя в переговорах и не уклоняясь от общения, а развивая необходимые для переговоров навыки общения.

«Четырёх-шажный» метод предполагает, что в результате обучения ведению переговоров будут усвоены основные правила:

1. Не самоустраиваться от общения из-за возникшей обиды или в качестве тактического шага, направленного против другого человека. Воздержание от общения – это и есть показатель наличия проблемы в отношениях между людьми.

2. Не применять силовое давление с целью вынудить «соперника сдаться» с помощью угроз, ультиматумов, применения физической силы и жестокого обращения.

3. Отделить отношение к партнеру от решаемой проблемы.

4. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они, обычно, сами ограничивают себя рамками этих позиций. Чем больше они проясняют свою позицию и защищают ее от нападок, тем больше связывают себя с ней. Чем больше они пытаются убедить другую сторону в невозможности изменить свою первоначальную позицию, тем труднее становится это сделать. Партнеры отождествляются каждый со своей позицией. У них появляется тревога, вызванная заинтересованностью в «спасении своего лица», пишут Р. Фишер и У. Юри, что делает все более и более невозможным достижение любого соглашения, которое в разумной степени примиряет первоначальные интересы сторон.

Дружелюбие не выход из положения, так как оно делает уязвимым того, кто придерживается этой тактики, если партнер является сторонником жесткой линии, настаивает на уступках и угрожает. Любые переговоры, в которых участники заботятся преимущественно об отношениях, рискуют привести к неясным соглашениям, считают Р. Фишер и У. Юрии.

К этим правилам также можно добавить те, которые применяются в процессе проведения переговоров на основе метода «Принципиальных переговоров»

5. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

6. Разработать несколько вариантов решения проблемы.

7. Настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Если все эти правила лягут в основу проведения переговоров, то вы неизбежно придете к выводу о том, что участники переговоров должны решать проблему вместе. В качестве цели они должны выбирать взаимовыгодное соглашение, достигнутое в атмосфере позитивных отношений друг к другу. Участники переговоров вступают в них независимо от степени доверия друг другу, анализируют интересы друг друга, предлагают различные способы решения проблемы.

### **3.2 Этапы и технология проведения переговоров на основе «четырёх-шагового» метода**

**Первый этап переговоров «Договориться о встрече или найти время переговорить»**

**Цель этого этапа** – договориться о проведении переговоров.

Данный этап может завершиться позитивным результатом в том случае, если инициатор переговоров будет придерживаться технологии, состоящей в последовательном включении в разговор определенных фраз

#### **Начало разговора о встрече:**

1.«Я хотел бы встретиться с тобой и поговорить по поводу одного дела, решение которого для меня важно. Я могу встретиться с тобой в любое время и где тебе удобно.

Ты согласен?»

Обратите внимание на то, что инициатор переговоров заявляет о важности решения проблемы для него, он не говорит о важности решения проблемы для обоих участников переговоров. Кроме этого, в конце данной фразы звучит вопрос «ты (вы) согласен? Задавать это вопрос необходимо, так как вы формируете «поле согласия», подчеркивая, что есть общие задачи.

Следующая фраза после того, как вы получите утвердительный ответ на ваше первое предложение.

2.«Во время встречи я хотел бы обсудить вопрос ... и найти пути совместного решения»

Данная фраза объединяет участников переговоров и включает одну из первых формулировок проблемы.

3.«Если ты согласен, то давай договоримся о времени и месте встречи.

Следующая фраза.

4.«Я думаю, для беседы нам понадобится 1-1,5 часа. Ты располагаешь таким временем?» (Вы должны понимать, что значительную часть переговорного времени вы потратите на то, чтобы прояснить противоречия, выслушать упреки и т.д.)

Очень важно договориться с партнером о том, что для разговора понадобится достаточное количество времени.

5.«У меня к тебе есть просьба. Давай договоримся не уходить из разговора до тех пор, пока мы вместе не придем к выводу, что тема исчерпана. Ты согласен со мной?»

#### 6.«До встречи, в ...»

На этом этапе переговоров достаточно часто партнер демонстрирует не желание разговаривать с инициатором переговоров, отказывает ему, возражает и говорит «Нет».

В рамках «четырёх-шагового» метода для преодоления негативного отношения партнера к тому, чтобы вступить в переговоры, можно использовать приемы «работы с возражениями».

И так, если партнер говорит «НЕТ», то необходимо поинтересоваться: «что произойдет, если он все же поговорит с вами?»

Если партнер говорит, что все разговоры «Всегда» ведут к одному, например, к негативным переживаниям.

Поинтересуйтесь «Были или есть такие ситуации взаимодействия, которые не приводили к негативным исходам?

Если партнер говорит, что вы хотите слишком «МНОГО», поинтересуйтесь «с чем он это «много» или «мало» сравнивает?»

После выслушивания ответов партнера вернитесь к своей просьбе, начиная с первой фразы.

В результате первого этапа проведения переговоров ваш партнер должен признать, что **проблема существует**. Кроме этого он должен согласиться с тем, чтобы во время разговора вам никто не мешал, что разговор носит конфиденциальный характер (связанные со встречей слухи могут негативно повлиять на процесс разработки соглашения), и чтобы вы никуда не спешили в течение времени, которое отведено для переговоров. Далее он должен подтвердить, что не покинет встречу до тех пор, пока вы вместе не придете к выводу, что тема исчерпана. Это один из главных результатов первого этапа. Если вы не добьетесь подтверждения готовности не покидать встречу до тех пор, пока вы вместе не придете к выводу, что тема исчерпана, то это может привести к углублению конфликта на третьем этапе – «встреча».

**Второй этап проведения переговоров: «Организация взаимодействия»**

**Цель данного этапа** – это пространственная организация взаимодействия

1. Участник переговоров должен знать правила проксемического поведения
2. Определять пространство общения, исходя из норм гендерного и возрастного поведения.
3. Учитывать законы кинесики (наука о выразительном поведении людей)

Желательно, чтобы встреча проходила в том помещении, в которое без предупреждения посторонние войти не могли.

Третий этап переговоров – «Встреча».

Данный этап предполагает предварительные действия, облегчающие ведение переговоров.

Прежде чем идти на «встречу»:

1. Посмотрите на решение проблемы как на удовлетворение ваших общих интересов.
2. Осознайте тот факт, что у каждой стороны множество интересов. Наиболее важные

из них - это основные человеческие нужды:

Безопасность

Экономическое благополучие

Чувство принадлежности к определенной группе

Признание

Подтверждение представлений о своем «Я»

Распоряжение собственной жизнью

3. Составьте перечень интересов в том виде, как вы их себе представляете. Это поможет подумать о действиях, которые могут эти интересы удовлетворить.

4. Разрабатывайте несколько вариантов решения проблемы.

Такой деятельности, обычно мешает:

1. Убежденность в невозможности найти различные альтернативы.
2. Убежденность в том, что решение «их» проблемы» – это «их» задача.
3. Выводы, сделанные из собственных опасений
4. Поиск единственного решения

## 5. Чувство мести

Главные правила подготовки к третьему этапу переговоров.

- 1.Разрабатывая варианты решения проблемы, позаботьтесь о том, чтобы они были доступны для понимания партнера по переговорам. Говорите на «языке» вашего партнера,
- 2.Сформулируйте решение в согласительном плане. Так, чтобы на него был один ответ: «да» или «нет».
- 3.Рассмотрите различные решения на основе объективных критериев

## Основные «подшаги» на третьем этапе «Встреча»

### 1.Начало «встречи»

**А.Необходимо** выразить отношение к тому, что Ваш партнер согласился с Вами встретиться. «Я ценю то, что Вы согласились обсудить волнующий меня вопрос»

**Б.Выражение оптимизма.** «Я надеюсь, что мы сможем найти взаимоприемлемое решение».

**В.Напоминание:** «Очень важно, чтобы наша беседа не прерывалась какими-либо помехами и чтобы не была прервана на полпути, даже если будем сначала разочарованы ею»

**Г.Высказывание сути проблемы:** «Насколько я понимаю трудности возникли из-за того, что у нас разные точки зрения по поводу .....

**Д.Приглашение:** «Пожалуйста, выскажи свое мнение по поводу этой проблемы»

**2.Диалог.** Этот этап встречи занимает почти все время. Ведение диалога предполагает наличие у инициатора переговоров ряда умений:

#### 1. Умение слушать.

Не отводите часто глаз от глаз партнера

Не перебивайте его

Делайте выводы из услышанного

Подтверждайте, что вы понимаете партнера

Используйте передачу содержания высказывания

партнера другими словами

Уточняйте: «Что ты имел в виду, когда говорил ...»

Задавайте наводящие вопросы: «Что, где, когда»

**2. Умение постоянно вовлекать партнера в беседу:** «Вы что-то замолчали, не могли бы Вы сказать, о чем задумались?»

**3. Умение напоминать о сути встречи в доброжелательном тоне:** «Давайте все же вернемся к обсуждаемой теме. Что Вы думаете о ...»

**4. Умение придерживаться тактики «примирительных жестов», к которым относятся:**

1. Извинения

2. Выражения сожаления по поводу своего поведения в прошлом.

3. Выражение понимания проблемы Другого.

4. Признание «законности» точки зрения Другого.

5. Объяснение причин отстаивания определенной точки зрения.

6. Объяснение своего эмоционального восприятия проблемы.

7. Определенные уступки относительно спорной проблемы.

8. Предложение пойти на компромисс.

9. Принятие личной ответственности за часть проблемы.

**5. Умение выдержать «эмоциональные» выпады партнера,** отводя время того, чтобы партнер выговорился, излил свои обиды. Постепенно высказывания партнера будут включать все больше и больше «примирительных жестов».

**6. Умение предлагать взаимоприемлемые варианты решения проблемы** точить их по ходу переговоров.

**7. Умение искать объективные критерии эффективности разрабатываемого**

**соглашения.**

**В целом, перечисленные умения проявляются в том, что Вы:**

Не перебивайте партнера

Говорите меньше, чем слушаете

Не отклоняйтесь от темы

Выражайтесь ясно

Не говорите неправды

Не отвечаете сразу, говорите только тогда, когда вы поймете, о чем идет речь

Говорите не о них, а о себе

Говорите ради достижения цели

**Во время диалога, на этапе «встречи» обращайтесь внимание на невербальные сигналы «вовлеченности-отвлеченности»:**

**Вовлеченность** в переговоры выражается в следующем:

Голова и туловище наклонены к вам.

Прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лицом.

Активная посадка на краешке стула.

Открытая жестикуляция, улыбка

Ускоряющийся и замедляющийся темп речи.

**Отвлеченность** выражается в следующем:

Партнер «закрывает» или «скрывает» части тела

Отклоняется назад или отворачивается

Скрещивает руки и ноги

Демонстрирует ритмическую игру рук, ног, не имеющих отношение к обсуждаемому вопросу

Говорит медленно, тихо, делает длительные паузы



#### **Четвертый этап переговоров - «Соглашение»**

Соглашение предполагает, что оба партнера отказались от позиции «я против тебя» и перешли на позицию «мы против проблемы».

**В соглашении должно быть указано:**

«кто» и «что» конкретно должен делать

«когда», в какой период времени

В соглашении должны быть разграничены части ответственности партнеров по решению проблемы.

У каждого партнера должны быть копии договоров. В них должны быть установлены сроки действия соглашения.

В договоре-соглашении должны быть указаны действия и их последовательность в решении проблемы.

### **3.3 Практическая работа «Диагностика навыков и умений, ожиданий участников социально-психологического тренинга ведения переговоров»**

#### **Социально - психологический тренинг ведения переговоров**

Данный тренинг представляет собой новое направление социально-психологического тренинга, разрабатываемое с 1990 года. Создан этот вид тренинга на основе синтеза подходов современной психологии общения и «четырёх- шажного» метода ведения переговоров в конфликтных ситуациях.

**Главная цель тренинга** - это развитие навыков ведения переговоров в ситуациях, осложненных столкновением целей, интересов участников переговорного процесса. Целью тренинга является также формирование умений конструирования переговорного процесса в соответствии с социально-психологическими и личностными особенностями партнеров по переговорам, развитие навыков, необходимых для ведения переговоров.

### **Результаты тренинга:**

1. Осознание причин затрудненного общения в процессе переговоров
2. Изменение представлений о себе или другом как единственном источнике возникших в процессе взаимодействия проблем
3. Формирование представлений о переговорах как сложном интеллектуально-коммуникативном процессе
4. Коррекция стереотипов ведения переговоров
5. Формирование стратегии поэтапного ведения переговоров
6. Развитие умений выделять в процессе переговоров различные этапы и использовать тактику «примирительных жестов»
7. Овладение навыками посреднической деятельности в процессе переговоров

### **Работа в группе строится на основании следующих принципов:**

добровольность участия, активность участников, открытость участников, конфиденциальность личной информации, равенство позиций участников, работа по принципу "здесь и теперь", ответственность участников, личная защищенность — право каждого сказать: "Стоп", присутствие от начала до конца.

### **Основные темы работы тренинговой группы:**

1. Представление себя другому в процессе переговоров
2. «Портрет» трудностей переговорного процесса
3. Диагностика уровней конфликтной ситуации и определение уровня «стычки».
4. Анализ проблемы и разработка различных подходов к ее решению
5. Шаг первый: «Договориться о встрече или найти время переговорить»
6. Шаг второй : «Организация места встречи»
7. Шаг третий : «Встреча» - проведение переговоров во время встречи
8. «Примирительные жесты»
9. Шаг четвертый: «Заключение соглашения»

## 10.Тактика посреднической деятельности

Режим работы: три дня по 6 часов или два дня по 8 часов

**Цель практической работы:** составить «портрет» трудностей взаимодействия в проблемных ситуациях, требующих переговоров, и внести в программу тренинга задания и упражнения, способствующие актуализации проблем.

### **Задачи:**

- 1.Установить какие из конкретных ситуаций переговоров будут «трудными» для участников исследования
- 2.Определить особенности поведения и переживаний участников тренинговой группы в ситуациях трудного общения, трудных переговоров.
- 3.Установить какие из перечисленных ниже особенностей поведения являются причиной возникновения трений и сбоев в процессе ведения переговоров
- 4.Выяснить какими из перечисленных знаний и умений хотели бы овладеть участники тренинговой группы для того, чтобы успешно проводить переговоры?

### **Процедура выполнения практической работы**

- 1.В группу тренинга набрать 5-7 человек.
- 2.Для обработки полученных данных использовать частотный анализ. Выделить те утверждения из опросника, которые оцениваются в 5 и 4 балла и свидетельствуют, что именно эти характеристики взаимодействия, переживания и ситуации переговоров вызывают трудности. Кроме этого, выберите те утверждения, которые фиксируют от 80% до 100% участников тренинговой группы.
- 3.На основе полученных данных составить «портреты» предполагаемых участников переговорного процесса и «портрет» группы тренинга в целом.
- 4.Анализ и интерпретация данных.

## **5. Выводы и рекомендации.**

6. Работу сдать в письменном виде, приложив к ней протоколы ответов участников исследования (5 - 7 протоколов).

## **Опросник**

**Инструкция:** «Проводится набор в группу социально-психологического тренинга, цель которого обучить людей вести переговоры в трудных для них ситуациях. Представьте себе, что вы хотели бы участвовать в таком социально-психологическом тренинге. Для этого Вам необходимо ответить на вопросы, приведенные ниже.

### **1. Социально-демографические данные:**

1.1 Возраст, пол \_\_\_\_\_

1.2 Образование \_\_\_\_\_

1.3. Где и кем работаете

**2. В чем для Вас проявляются трудности взаимодействия в той или иной ситуации? Обведите кружочком номера тех утверждений, которые соответствуют Вашему поведению и Вашим переживаниям в ситуациях, близких к переговорам (деловое общение, межличностное взаимодействие с трудным для вас партнером и т.д.)**

1. Вам не удастся аргументировать свои высказывания.
2. У Вас не получается поддерживать контакт с партнером.
3. Вы не можете прервать взаимодействие с партнером.
4. Вы стремитесь больше говорить, чем слушать партнера.
5. Вы часто перебиваете разговор партнера.
6. Болтаете чепуху без остановки.
7. Ваша речь становится невыразительной.
8. Вы начинаете заикаться.
9. В Вашей речи появляются длительные паузы.
10. Вы начинаете тихо говорить.
11. Вы застываете, «столбенеете».
12. Вы стараетесь не поддерживать с партнером зрительный контакт.
13. У Вас становится вялой и невыразительной жестикуляция.
14. Выражение Вашего лица не соответствует вашим словам.
15. Вы начинаете говорить громко.
16. Во время общения Вы начинаете систематически передвигаться.
17. У Вас появляется стремление систематически поддерживать зрительный контакт.

18. Вы начинаете говорить быстро.
  19. Вы начинаете интенсивно жестикулировать.
  20. Вы начинаете часто прикасаться к партнеру.
  21. У Вас не получается разнообразить речевые формы обращения к партнеру.
  22. Вы стремитесь занять в общении ведущую позицию.
  23. Вы начинаете навязывать партнеру свою точку зрения.
  24. Вы не можете выразить свое отношение к партнеру с помощью жестов, мимики, интонаций.
  25. Вы начинаете меньше говорить, а больше слушать партнера.
  26. Вы концентрируете свое внимание на собственных чувствах и мыслях.
  27. Вы не можете выбрать правильную форму обращения к партнеру.
  28. Вы не можете дать партнеру адекватную обратную связь.
  29. Ваша включенность во взаимодействие с партнером снижается.
  30. Вы не можете быстро адаптироваться к требованиям ситуации взаимодействия.
- 3. Как Вы думаете, какие из перечисленных ниже особенностей поведения являются причиной возникновения трений и сбоев в процессе ведения переговоров? (обведите кружочком номера тех утверждений, с которыми Вы согласны)**
1. Вы не можете понять партнера по общению.
  2. Ваше неумение соотносить действия и поступки партнера с качествами его личности.
  3. Ваше неумение поставить себя на место партнера.
  4. Ваше неумение «читать» по лицу чувства и намерения партнера.
  5. Ваши ошибки в оценке чувств и настроений партнера.
  6. Ваше неумение продемонстрировать понимание партнера.
  7. Ваше стремление относить партнеров к определенному типу.
  8. Ваше стремление делать заключение о личности партнера на основе его внешности.
  9. Ваше безразличное отношение к партнеру.
  10. Ваше подозрительное отношение к партнеру.
  11. Ваше неуверенное поведение в общении с партнером.
  12. Ваше смущение, стеснительность, проявляющиеся в общении с партнером.
  13. Ваша несдержанность в общении с партнером.
  14. Ваше неприязненное отношение к партнеру.
  15. Ваше властное отношение к партнеру.
  16. Ваше высокомерное отношение к партнеру.
  17. Ваше требовательное отношение к партнеру.
  18. Ваш страх быть смешным в глазах партнера.
  19. Ваше стремление произвести на партнера приятное впечатление.
  20. Ваше стремление занимать в общении подчиненную позицию.

**4. Как Вы думаете, какими из перечисленных знаний и умений Вы хотели бы овладеть, для того чтобы успешно проводить переговоры? (Обведите кружочком номера тех утверждений, которые соответствуют Вашему представлению о необходимых знаниях и умениях ведения переговоров)**

1. Свободно передавать и воспринимать информацию
2. Понимать невербальный язык общения (мимику, жесты, позы)
3. Знать нормы и правила ведения переговоров
4. Вступать в контакт с людьми с учетом их возрастных, статусных и социально-культурных характеристик
5. Уметь вести себя адекватно ситуации и использовать это для достижения своих целей
6. Уметь воздействовать на собеседника таким образом, чтобы склонить его на свою сторону, убедить в силе своих аргументов
7. Правильно оценить собеседника как личность, как потенциального конкурента или партнера и выбрать нужную стратегию переговоров
8. Вызывать у собеседника положительное восприятие собственной личности.
9. Завязывать деловые отношения, не зная на личную антипатию к партнеру
10. Знать об источниках ошибочного восприятия партнера
11. Знать о барьерах и ошибках, возникающих в переговорном процессе
12. Управлять пространством делового взаимодействия
13. Уметь регулировать визуальный контакт (контакт глаз) в процессе ведения переговоров
14. Уметь аргументировать свои предложения
15. Обладать умениями активного слушания партнера
16. Уметь готовиться к переговорам
17. Знать критерии выбора модели переговоров.
18. Владеть техникой отказа – «правильно говорить «нет»
19. Владеть техникой постановки вопросов
20. Владеть приемами демонстрации согласия, понимания собеседника
21. Уметь применять «примирительные жесты»
22. Знать тактики и приемы нейтрализации негативных замечаний партнера
23. Подготовка запасного варианта
24. Знание тактик противодействия «сильному партнеру», грубым приемам и тактике уловок
25. Умение анализировать завершившиеся переговоры.

### Резюме к разделу 3

1. В основе организации и проведения переговоров по технологии «Четырех – шагового» метода лежат знания и навыки общения. Особое значение для организации переговоров имеет выбор соответствующего им уровня конфликта и осмысления проблемы, которая привела к нему.

2. «Четырех – шаговый» метод особенно продуктивен тогда, когда конфликт не достиг уровня кризиса, в то же время возникшая проблема не может быть отнесена к мелким неурядицам. Такой уровень конфликта Д. Дэн называет «стычка». На уровне «стычки» общение между партнерами продолжается, но оно является затрудненным, а его участники рассматривают друг друга в качестве врагов, неприятелей, демонстрируют негативную систему отношений.

3. На таком уровне конфликта, как «стычка», отношения между участниками отягощены эмоциональными проблемами, обусловленными фрустрацией ряда социальных потребностей: в контроле и влиянии; в одобрении; в том, чтобы быть принятым определенной группой, включенной в нее; в автономии и позитивном самовосприятии, самоуважении (см. 2.3.) Фрустрация этих потребностей, искажает восприятие партнера, его действий и поступков.

4. Обычно, в ситуации «стычки» актуализируются непродуктивные стратегии взаимодействия: «либо бей, либо беги», «не общение, устранение от каких-либо отношений», «силовое давление»; иллюзии: о «победителе и побежденном», «плохом человеке», «жертве», «абсолютно хорошем и несчастном человеке», «гиперболизация разногласий».

5. Р. Фишер и У. Юри предлагают третий путь проведения переговоров, основанный на методе «Принципиальных переговоров», предполагающем решение проблемы, исходя из «сути дела» и поиска взаимной выгоды. Метод «Принципиальных переговоров» и «Четырех-шаговый» метод ведения переговоров полностью отрицают возможность силового давления,

позиционной борьбы.

6. Изменение позиции (от «ты против меня» к «мы против проблемы») в контексте «четырёх-шагового» метода происходит в результате специально разработанной технологии, учитывающей особенности общения и получившей название «четырёх-шаговый» метод.

7. В рамках «четырёх-шагового» метода ведения переговоров утверждается, что возникшая проблема – это результат взаимодействия обоих партнеров, что они в равной степени ответственны за ее появление, поэтому решать проблему они должны совместно, участвуя в переговорах и не уклоняясь от общения, а развивая необходимые для переговоров навыки общения.

8. В качестве цели участники переговоров выбирают взаимовыгодное соглашение, достигнутое в атмосфере позитивных отношений друг к другу. Участники переговоров вступают в них не зависимо от степени доверия друг другу, анализируют интересы друг друга, предлагают различные способы решения проблемы.

### **Проектное задание к разделу 3**

1. Осуществить экспертизу переговоров на основе «Метода принципиального ведения переговоров». Выявить ошибки и предложить варианты ведения переговоров. Для этой цели использовать «Карту сравнения «принципиального метода ведения переговоров» с жестким и уступчивым методами».

2. Предложить проблему делового взаимодействия, проанализировать ее, выявив источники столкновений, предложить альтернативы решения проблемы, используя понятия, «верхняя граница», «нижняя граница», «наилучшая альтернатива – НАПС»



3. Написать сценарий ведения переговоров на основе «четырех-шагового» метода, выбрав для этих целей одну из проблем взаимодействия близких вам людей или партнеров по совместной деятельности.

4. Разработать соглашение на основе объективных критериев: указать действия каждой стороны и меру ответственности.

### **Контрольные вопросы к разделу 3**

1. Типы отношений между партнерами как критерий определения вида переговоров
2. Функции переговоров
3. Переговоры как вид делового общения (стороны общения, структура, виды)
4. Социально-психологические барьеры вступления в переговорный процесс.
5. Роль потребностей, мотивов и направленности личности в организации переговорного процесса.
6. Фрустрация социальных потребностей личности в ситуации переговоров.
7. Феномен личного влияния в психологии переговоров.
8. Стратегии и способы взаимодействия в процессе переговоров
9. Понятие о конфликтной ситуации. Виды конфликтного взаимодействия.
10. Социально-психологические причины неэффективного решения конфликтных ситуаций.
11. Причины трудностей разрешения конфликтных, проблемных ситуаций
12. Виды переживаний, вызванных трудностями разрешения проблемных ситуаций
13. Действия, отношения, переживания, свидетельствующие об уходе от проблемы
14. Действия, отношения, переживания, свидетельствующие о подавлении желания вступить в переговоры

15. Действия, отношения, переживания, свидетельствующие о стремлении «выиграть», не считаясь с партнером
16. Действия, отношения, переживания, свидетельствующие о стремлении разрешить проблему на основе компромисса.
17. Действия, отношения, переживания, свидетельствующие о стремлении к сотрудничеству в процессе переговоров.
18. Виды противоречий во взаимодействии, порождающие возникновение проблемных ситуаций.
19. Особенности «позиционной борьбы» в процессе ведения переговоров.
20. Уровни ведения переговоров и соответствующие им правила
21. Приемы нечестного ведения переговоров
22. Техника отказа. Как правильно сказать «нет» в переговорном процессе
23. Понятие о видах альтернатив, подготовленных для переговорного процесса.
24. Что такое «наилучшая альтернатива» и ее функции.
25. Особенности «четырёх-шагового» метода ведения переговоров.
26. Отличие «четырёх-шагового» метода ведения переговоров от силового давления.
27. Правила «четырёх-шагового» метода ведения переговоров.
28. Цели, задачи, темы тренинга ведения переговоров на основе «четырёх-шагового» метода
29. Цели, техника ведения переговоров на первом этапе
30. Требования к организации второго этапа встречи (пространственно-временные характеристики).
31. Умения слушать, необходимые для ведения переговоров.
32. Умения высказывать суть проблемы и вести диалог, необходимые для ведения переговоров.
33. Виды примирительных высказываний.

34. Цели и техника третьего этапа ведения переговоров
35. К чему должен подготовиться участник переговоров, прежде чем наступит третий этап?
36. Как отвечать на возражения партнера?
37. Правила выработки соглашения на четвертом этапе.
38. Общие правила ведения переговоров на всех этапах
39. Отличие метода «принципиального ведения переговоров» от силовой борьбы и тактики уступчивости.

### **Рекомендуемая литература к разделу 3**

1. Беланже Л. Переговоры. - СПб: Нева- 2002.
2. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. СПб: Питер-2000.
3. Ведение переговоров и разрешение конфликтов. - М.: Альпина Бизнес Букс.- 2006.
4. Винокур В.А. Уловки в споре.- СПб: Речь - 2005.
5. Гласс Л. Я читаю ваши мысли. -М.: Транзиткнига. - 2006.
6. Гришина Н.В. Давайте договоримся. - СПб: «Сова». - 1993.
7. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. - М.: Стрингер -1992.
8. Козн С. Искусство переговоров для менеджеров. - М: Гранд.- 2003.
9. Лебедева Л.М. Вам предстоят переговоры. - М.: Экономика - 1993.
10. Мастенбрук В. Переговоры. - Калуга: Калужский институт социологии - 1993.
11. Ниренберг Дж. Гений переговоров. - М.: Попурри - 1997.
12. Парыгин Б.Д. Анатомия общения. - СПб: Питер - 1999.
13. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. - М.: «Филень» - 1996.
14. Фишер Р., Юрии У. Путь к согласию или переговоры без поражения. - М.: Наука - 1991.

- 15.Хасан Б.И., Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоров. - М.: Академия - 2004.
- 16.Шихирев П.Н.Введение в российскую деловую культуру. - М. Государственный университет управления - 2000.
- 17.Экман П. Психология лжи. Спб: Питер, -1999.
- 18.Экман П. Фризен У. Узнай лжеца по выражению лица. - М.-Спб.: Питер.- 2010.
- 19.Юрии У. Преодолевая нет или переговоры с трудными людьми. - М.: Наука -1993.

## **Приложение**

### **Анализ невербального поведения участников переговорного процесса**

Известно, что в процессе переговоров большую роль играют невербальные средства общения. Многие эмоциональные проблемы, актуальные отношения к себе и другому в большей степени проявляются в неречевом поведении, чем в речевом. Одна из последних книг П. Экмана и У. Фризена, переведенных на русский язык называется «Узнай лжеца по выражению лица». Это достаточно вольный перевод названия книги, которая претендует на «путеводитель распознавания эмоций по выражению лица». В ней авторы обращают специальное внимание на «обманчивые выражения лица». Акцент на этом виде невербального поведения обусловлен, прежде всего, тем, что во многих сферах взаимодействия люди пытаются не демонстрировать истинное отношение к другому человеку. Для этих целей используются, так называемые, «экспрессивные маски». Распознавание этих «масок» и умение увидеть то, что реально переживает партнер, требует специальной подготовки, особенно, в том случае, когда вы вступаете в переговоры. Ниже приводятся описания моделей невербального поведения, которые презентуют состояния и отношения во время переговоров. Эти модели и многие другие приводятся в книге Лиллиан Гласс – известного на Западе практикующего психолога.

#### **Наклоны**

«Когда человек вам нравится, вы обычно к нему наклоняетесь. Это признак того, что вас интересует и он сам, и то, что он хочет сказать. Если интерес чрезвычайно велик, то вы всем телом подаетесь вперед, в то время как ноги остаются на месте. Если человек сидит, наклонившись на бок, это означает, что он демонстрирует вам свое дружеское расположение. Если человек неприятен, наскучил или вы чувствуете себя с ним неловко, то вы обычно откидываетесь назад» (Гласс, с.161-162).

## Нарушение границы

«В каждой культурной среде есть правила, диктующие, насколько близко один человек может сидеть или стоять от другого. Выходцы из Латинской Америки и с Ближнего Востока стоят друг к другу ближе, чем жители стран Запада, которые не привыкли к тому, чтобы их стесняли. ....Люди, которые нарушают границы чужой территории, какой бы национальности они ни были, либо обожают рисоваться и проявлять силу, либо совершенно не понимают, что делают. Когда кто-нибудь подходит к вам очень близко и начинает разговаривать, это может вам не понравиться и вы не захотите общаться. Вы начнете пятиться и отступать до тех пор, пока просто не извинитесь и не сбежите. Возможно, вы заметите за собой, что в знак протеста неосознанно скрестили руки, попытались отвернуться или втянули голову в плечи. Вы начали переступать с ноги на ногу, ерзать или пытаться изменить свою позу. Возможно, в вашем голосе появятся также резкие нотки, и вы попросите этого человека отступить на шаг.....Иногда, человек специально становится к вам слишком близко, чтобы заставить вас почувствовать себя неуверенно. Вторжение на чужую территорию пугает тех, кому она принадлежит, и они отступают, пытаясь выяснить ваши намерения. Если вы встанете слишком близко, большинство людей это обидит, и, что бы они ни сказали, им ни за что не избавиться от тех отрицательных эмоций, которые вы вызвали.....Важно отметить, что человек, чувствующий свою силу и уверенный в себе, обычно, занимает больше места, потому что не стесняется свободно вытянуть ноги или удобно расположить руки. Ну а менее уверенный в себе человек, как правило, поджимает ноги и прижимает руки к телу, стараясь принять при этом позу эмбриона» (Гласс, с.162-164).

### **Если человек стоит слишком далеко**

«Люди, стоящие слишком далеко, кажутся заносчивыми, высокомерными или считающими себя выше других. Они буквально опасаются слишком с вами сблизиться. Возможно, они сидят или стоят так далеко, потому что вы им не нравитесь. Их раздражает ваш разговор, запах или внешний вид. Часто люди, стремящиеся физически дистанцироваться от других, в душе испытывают страх» (Гласс, с. 164).

### **Копирование движений**

«Если вы хотите убедиться, что кажетесь кому-то привлекательным, проверьте, не повторяет ли человек ваших движений. Если один из вас копирует элементы языка тела другого (вы одновременно кладете ногу на ногу, подпираете голову рукой, сжимаете руки и т. п.), есть вероятность того, что один из вас или вы оба настроены на лирический лад. Когда человек подражает другому, - это свидетельствует о том, что он хочет на него походить» (Гласс, с. 164).

### **Раскачивание с пятки на носок**

«Эти телодвижения сигнализируют о том, что человек испытывает нетерпение или беспокойство. Взрослые раскачиваются с пятки на носок в минуты волнения, когда им неловко и они хотят успокоиться. Такое поведение не редкость и у детей, особенно, страдающих аутизмом: это их способ подбодрить себя и восстановить душевное равновесие. Если подобным образом ведут себя взрослые, окружающим это не нравится, потому что это их отвлекает. Они не могут собраться и сосредоточиться на том, что пытается им сказать человек, который раскачивается» (Гласс, с. 164).

## **Ерзание**

«Когда люди не находят себе места, они тем самым сообщают вам о себе множество информации. Они нервничают, и тогда это признак того, что они не хотят здесь больше находиться. Они заламывают руки или переминаются с ноги на ногу, что свидетельствует о волнении или раздражении. Когда человеку неловко, он постоянно делает какие-нибудь движения, чтобы чувствовать себя лучше. Когда людям неловко, у них повышается температура, они буквально ощущают жар в груди и возятся со своим галстуком, пытаясь ослабить узел. Поэтому когда вы увидите, что кто-то ерзает, знайте: он посылает вам сообщение о том, что ему неловко или его что-то беспокоит. Возможно, человек солгал или хочет уйти от людей, в обществе которых он в данный момент находится» (Гласс, с. 164-165).

## **Наклон головы**

«Голова, склоненная набок, сигнализирует о том, что человеку интересно и он готов выслушать то, что вы намерены сказать. Он сосредоточен на ваших словах, и вам удалось полностью завладеть его вниманием» (Гласс, с. 165).

## **Резкое движение головой**

«Услышав то, что им пришлось не по вкусу, люди часто делают головой резкое движение в сторону от говорящего. Скорее всего, это бессознательная реакция, призванная создать преграду между человеком и источником дискомфорта».



## **Кивание**

«Людам, постоянно кивающим, когда вы говорите, нравится всем угождать. Обычно, они испытывают горячее желание нравиться. Их манера как бы говорит: «Я ведь соглашаюсь со всем, что вы говорите, ну а вы должны меня за это любить». Как правило, это неуверенные в себе люди, которые опасаются того, что их отвергнут. Когда человек качает или вертит головой, это означает, что он выражает сомнение или несогласие с тем, что было сказано. Он может качать головой, пытаясь проанализировать сказанное и решить, какую позицию должен в этом случае занять» (Гласс, с. 165-166).

## **Низко опущенная голова**

«Если вы не участвуете в религиозной церемонии или не родились в стране, где принято склонять голову в знак уважения, то низко опущенная во время разговора голова свидетельствует о том, что человек не уверен в себе, страдает от низкой самооценки, несчастлив или переживает депрессию» (Гласс, с. 166).

## **Резко вскинутая голова**

«Резко вскинутая голова сигнализирует о нависшей угрозе так же, как и выдвинутый вперед подбородок. Это признак агрессивности и враждебности, указывающий на то, что для решения стоящей перед ним проблемы человек готов пойти на крайности. Когда человек трясет головой или откидывает ее назад, эти движения обычно выражают презрение или высокомерие» (Гласс, с. 166).

## **Почесывание головы**

«...почесывание головы означает, что он (партнер) смущается или в чем-то не уверен.....Допустим, вы задали кому-то вопрос, а человек начинает чесать

затылок. Он сообщает вам, что не понял ваш вопрос или не знает, как на него ответить. Будет полезно повторить свой вопрос в иной форме, чтобы человек точно понял, чего вы от него добиваетесь. Изменив формулировку вопроса, вы также дадите собеседнику дополнительное время на подготовку ответа» (Гласс, с. 166-167).

### **Пожимание плечами**

«Когда люди пожимают плечами, это означает, что они говорят неправду, неискренни или им все безразлично. Также это можно расценить, как «не знаю», «не уверен» или «что-то мне не верится». Человек, который лжет, обычно пожимает плечами очень быстро. В этом случае это делается абсолютно произвольно и означает нечто совершенно иное, нежели безразличие или отсутствие заинтересованности. Человек как бы сообщает, что говорит неправду. Такое быстрое передергивание плечами является бессознательной попыткой показаться хладнокровным, спокойным и собранным. Если человек поднимает плечи, но не пожимает ими, а оставляет их в таком положении, то он демонстрирует свою беззащитность....»(Гласс, с. 167).

### **Если человек всем телом устремлен вперед**

«Когда человек вытягивает шею и всем телом устремляется вперед, это означает, что он сердится. При этом он может также выпятить подбородок и сжать кулаки. Все его мускулы сильно напряжены, что является проявлением воинственности. Если кто-то быстро шагает, подавшись всем телом вперед, знайте, что он очень рассержен» (Гласс, с. 169).

## **Закрытая поза**

«Люди, которым вы не нравитесь или которые не согласны с тем, что вы сказали, часто выражают это с помощью своего тела. Прежде всего, они поднимают голову и выпрямляют корпус, одновременно, скрещивая руки на груди. Если они сидят, то могут положить ногу на ногу» (Гласс, с. 170).

## **Нейтральная поза**

«Люди, которые еще не сформировали о вас своего мнения или не решили, как отнестись к сложившейся ситуации, стоя, часто складывают руки у себя на животе, а сидя, складывают их на коленях и кладут ногу на ногу, как бы говоря, что намерены подождать и посмотреть, что из всего этого получится. При этом их поза частично открыта (голова поднята, спина выпрямлена, руки не согнуты), частично закрыта (руки сложены на коленях, хотя пальцы и не переплетены, а ноги перекрещены)» (Гласс, с. 170).

## **Поза, выражающая скуку**

«Когда людям все надоело или неинтересно, они сначала отворачиваются от вас лицом, а затем и всем телом. Если раньше они к вам склонялись, то теперь они могут от вас отстраниться. Если они сидят, то сначала подтянут ноги поближе к себе, а потом их вытянут и постараются держать спину прямо. Их пальцы будут сложены в замок, а руки останутся на коленях. Если им станет еще скучнее, то они начнут клевать носом и им придется поддерживать голову рукой. Принимая позу, выражающую скуку, человек, обычно, откидывается на спинку стула и свободно вытягивает ноги. Если он стоит, то держит руки спереди, сложив пальцы в замок, а также отвернется от своего собеседника» (Гласс, с. 170).

### **Руки, скрещенные на груди**

«Это защитная поза, которую принимают, когда чувствуют себя неловко и хотят себя от чего-либо защитить. Также она означает, что человек хочет от вас отгородиться. Когда он чувствует себя неуверенно, то всегда старается физически занимать как можно меньше места. Если в помещении тепло и человек обхватил себя руками не для того, чтобы согреться, то скрещенные на груди руки означают, что он твердо стоит на своей позиции, пытается в ней укрепиться и закрыт для любого варианта, который вы могли бы ему предложить. Обычно, этой позе сопутствуют нервозность и напряженность. Руки, скрещенные на груди или животе, свидетельствуют о том, что человеку есть что скрывать. Поэтому когда вы видите, что кто-то скрестил руки на груди, знайте, что человек хочет от вас отстраниться....» (Гласс, с. 171).

### **Руки на бедрах**

«Когда человек подбоченивается и сильно оттопыривает локти, это означает: «держитесь от меня подальше» или «лучше ко мне не подходите». Это, как выразился антрополог Дезмонд Моррис, «поза, противоположная объятию», а также демонстрация чрезвычайной уверенности в себе и крайней независимости. Если человек, находясь в обществе, хочет отделить кого-то от других, он сигнализирует об этом, уперевшись в бок одной рукой....»(Гласс, с. 171).

### **Положение рук, свидетельствующее об открытости**

«Руки, сложенные за спиной, обычно означают открытость; этой позой люди сигнализируют о том, что не чувствуют необходимости защищаться. ....Также это положение рук свидетельствует об уверенности в себе.....»(Гласс, с. 172).

### **Спрятанные пальцы**

«Когда человек, разговаривая, прячет кисти рук (засунув их, например, в карманы), не исключено, что он скрывает важную информацию или не желает рассказать о чем-то важном лично для него.....»(Гласс, с. 172-173).

### **Сердитые пальцы**

«Стиснутые кулаки, обычно, означают, что человек не выражает словами своих подлинных чувств. И если вы увидите, что кто-то говорит, сжимая кулаки, то знайте, что на самом деле он сердит или расстроен. А если большой палец человека спрятан внутри кулака, то это означает, что он ощущает угрозу, напуган или обеспокоен. Когда большой палец одной руки обхватывают всеми пальцами другой руки, это такой же защитный жест, как скрещивание рук на груди. Если люди, разговаривая, грозно поднимают палец или делают кистями рук порывистые резкие движения, это также говорит о раздражении» (Гласс, с. 173).

### **Лгущие пальцы**

«Человек, который с вами не откровенен, как правило, не так активно двигает пальцами, которые могут быть стиснуты, сжаты в кулаки или засунуты в карманы. Посмотрите, как сильно человек сжимает что-нибудь при разговоре: чем сильнее он это делает, тем больше внутреннее напряжение, которое он испытывает. Когда человек сжимает, например, спинку стула, то он, словно, пытается найти себе поддержку в чем-то осязаемом. Люди, которые обхватывают руками самих себя, испытывают внутреннее напряжение, волнуются и, буквально, пытаются взять себя в руки. Если они делают такие движения, это означает, что они говорят неправду или пытаются справиться с сильными переживаниями» (Гласс, с. 173).

### **Честные пальцы**

«Если человек говорит правду, то его ладони открыты, а пальцы обычно выпрямлены. Этим он показывает свою открытость и интерес к другим. Такое положение пальцев свидетельствует о благорасположении, о том, что человек доброжелательно относится к вам и к вашим идеям. Одновременно, демонстрация открытой ладони свидетельствует о незащищенности человека перед другими людьми. Если же человек показывает вам тыльную сторону ладони, то он не так благожелателен и открыт, наоборот, закрыт и недоступен» (Гласс, с. 174).

### **Упрямые пальцы**

«Если вы видите, что человек оттопырил большой палец, а остальные выпрямил или сжал в кулак, то это означает, что он твердо стоит на своем и ни за что не изменит позицию. Переубедить человека, который сделал подобный жест, будет очень и очень нелегко» (Гласс, с. 174).

### **Нетерпеливые пальцы**

«Пальцы, барабанившие по столу, обычно указывают на то, что человек испытывает нетерпение или нервничает. Аналогично, если человек что-нибудь теребит, например бусы или браслет, или крутит свои волосы — это говорит о том, что он волнуется, напряжен и нервничает. Это свидетельствует, что он взволнован и хочет что-нибудь потрогать, чтобы успокоиться» (Гласс, с. 174).

### **Пальцы, говорящие о стрессе**

«Если человек грызет ногти или обкусывает кожу вокруг них, заламывает руки или нервно что-нибудь перебирает, это также указывает на его тревогу. Люди совершают эти бессознательные движения, когда переживают стресс, даже

если по их разговору испытываемый ими внутренний дискомфорт никак не ощущается. Подобные движения являются также признаком гнева или разочарования» (Гласс, с. 174).

### **Спокойные пальцы**

«Когда человек спокоен, это видно по его кистям рук. Он двигает ими уверенно и неторопливо и в то же время плавно и не механически. Человек, который соединяет пальцы в замок и обхватывает ими голову сзади, показывает, что ощущает себя в полной безопасности и ему легко и удобно» (Гласс, с. 175).

### **Пальцы, уверенные в себе**

«Уверенный в себе человек нередко совершает пальцами целый ряд движений, которые отражают эту черту его характера. Одно из них — складывание пальцев домиком (когда кончики пальцев одной руки дотрагиваются до кончиков соответствующих пальцев другой руки и ладони образуют домик). Этот жест часто наблюдается у учителей, министров, политиков, юристов и людей, ответственных за распространение информации. Делают его и люди, часто ведущие переговоры» (Гласс, с. 175).

### **Прикосновение к другим людям**

«..... Легко прикасаясь к вашей спине, плечу, руке, расположенный к вам человек выражает вам свою эмоциональную поддержку. Дотрагиваясь до кого-нибудь во время разговора, вы также обращаете внимание собеседника на самое главное из того, о чем вы хотите ему сообщить. Манера слишком часто дотрагиваться до других многое рассказывает о самочувствии человека и его отношении к людям. Это может быть признаком ревности и желания командовать и в этом случае является проявлением враждебности, которое я называю

агрессивным дотрагиванием. Встречаются также люди, которые слишком часто дотрагиваются до других, ощущая острую потребность в симпатии и признании окружающих. ....Некоторые дотрагиваются до других, проявляя свою силу, и снисходят до человека, которого трогают. Другие используют прикосновение, чтобы почувствовать свою власть или превосходство, особенно если они вам завидуют или испытывают из-за вас беспокойство и страх. Эти люди используют прикосновение как способ испытать свою силу. Лучшее, что вы можете в этом случае сделать для восстановления своего контроля над ситуацией, — сказать тому, кто к вам прикоснулся, что не любите, когда до вас дотрагиваются» (Гласс, с. 175-176).

### **Если человек дотрагивается до самого себя**

«Когда кто-то то и дело дотрагивается до своего лица, он часто говорит неправду. Человек испытывает неловкость из-за того, что не был до конца откровенным. Поднимая руку ко рту или глазам сразу после того, как солгал, этот человек как бы создает барьер между собой и своим собеседником..... пощипывание или потирание кончика носа указывает на то, что человеку не нравится та или иная ситуация. Допустим, вы просите кого-нибудь помочь вам пододвинуть тяжелый стул, и он соглашается, но прежде его рука машинально тянется к носу. Этот жест означает, что человеку совсем не хочется двигать стул. Нечто подобное происходит и тогда, когда человек дотрагивается до своего рта или прикрывает его рукой сразу после того, как что-нибудь вам сказал. Часто это означает, что он был неискренен или его совсем не порадовало то, что вы ему только что сообщили. Потирание глаз означает, что человек уже устал и вам пора прекратить делать то, что вы делаете. Когда кто-то потирает шею сзади, это часто означает, что он испытывает неловкость, а возможно, и лжет, и скрывает свое отношение к истинному положению вещей (Гласс, с. 176-177).



## **Рукопожатия**

«Как человек пожимает вам руку, имеет глубокий смысл. Тот, кто пожимает вашу руку спокойно, но твердо, демонстрирует свою уверенность в себе, этот человек открыт, и ему нечего скрывать. Крепкое рукопожатие обычно ассоциируется с сильным характером, а вялое — со слабым. Если человек жмет вам руку слабо, неловко или касается только кончиков ваших пальцев, это свидетельствует о том, что он не хочет с вами общаться. Возможно, он напуган, взволнован и просто не желает в данный момент ни с кем разговаривать.....рукопожатие, от которого хрустят руки и люди морщатся от боли, свидетельствует о том, что человек настроен агрессивно, враждебно и пытается утвердить над другими свое превосходство» (Гласс, с. 178).

## **Разговор руками**

«Многое можно узнать о человеке и по тому, как он жестикулирует при разговоре. Использование рук при разговоре является средством усиления выразительности речи, способом акцентировать отдельные моменты, сменить тему или вовсе прервать беседу. Любое изменение положения рук, когда человек указывает на что-то, дотрагивается до вас или даже берет за руку, — все это имеет при разговоре определенное значение. Руки многое рассказывают и об эмоциональном состоянии людей. Человек, который спокойно с вами беседует, но сжимает при этом кулаки, не вполне с вами искренен. Это признак того, что вы рассердили его своими словами или вы ему не нравитесь» (Гласс, с. 178).

## **Слишком пристальный взгляд**

«Когда человек слишком пристально смотрит на другого, то возможны два объяснения. Пристальный взгляд является элементом сексуального поведения (и тогда он может быть призывным или отталкивающим) или выражением

враждебности. ....Люди макиавеллиевского склада также любят глядеть на других слишком пристально, но они смотрят не спокойно и естественно, а целенаправленно. Они искусные лжецы и научились контролировать свою тревожность, пристально глядя на людей для того, чтобы ими манипулировать» (Гласс, с. 196-197).

### **Нерешительные глаза**

«Если человек одновременно прищуривается, хмурится и приподнимает бровь, он, возможно, сомневается в том, что вы сказали. Нередко такое выражение лица бывает и у тех, кто не знает, какое решение им следует принять» (Гласс, с. 197).

### **Глаза «я этого не делал!»**

«Когда человек лжет, он избегает встречаться с кем-нибудь взглядами, а когда говорит правду и уверен в себе, особенно, если его только что в чем-то ложно обвинили, то напряженно смотрит другому прямо в глаза. При этом он не щурится и смотрит твердо и неотрывно» (Гласс, с. 198).

### **Бегающие глаза**

«Если человек избегает смотреть вам в лицо, будьте уверены: здесь что-то не так. Человек не хочет встречаться с вами взглядами, потому что не любит вас, не испытывает интереса, не способен вам противостоять или же вас боится. В большинстве случаев люди, которые лгут, также стараются не встречаться с вами взглядами. Они чувствуют свою вину и не могут смотреть вам в глаза. В то же время если кто-то просто смотрит в сторону, это вовсе не обязательно означает, что он или она лжет. Человек испытывает неловкость, ожидает нападения, или, возможно, у него есть что скрывать. Люди избегают прямого взгляда и потому,

что не хотят, чтобы другие поняли, какие они на самом деле. Если они страдают низкой самооценкой, то отводят глаза, чтобы никто не догадался, что они собой представляют» (Гласс, с. 199).

### **Улыбка от души**

«Улыбка — одно из самых мощных средств, с помощью которых мы воздействуем на других. Если человек улыбается искренне, уголки его губ изгибаются вверх, губы размыкаются и обнажают зубы, щеки приподнимаются, а вокруг глаз появляются морщинки» (Гласс, с. 200).

### **Натянутая улыбка**

«Натянутая улыбка — фальшивая. ....натянута улыбаются люди, которые делают это вынужденно. На самом деле вы им не нравитесь, они не хотят находиться в вашем обществе, но знают, что должны улыбаться, чтобы выглядеть цивилизованными и воспитанными. В следующий раз, когда увидите, как человек с грустными глазами улыбается, как будто его попросили сказать «сыр», знайте: он улыбается неискренне. Люди, улыбающиеся вынужденно, не открывают вам своих подлинных чувств. Фактически любой, кто делает это и просит, чтобы вы не беспокоились, потому что ничего страшного не случилось, на самом деле сообщает вам нечто противоположное. В действительности кое-что неприятное произошло, и вы имеете все основания для беспокойства, потому что эти основания уже явственно обозначились на лице у другого человека» (Гласс, с. 201-202).

### **Рука у рта**

«Рот, прикрытый рукой, — признак обмана. Прикрывая рот рукой, обманщики, как дети, признаются в том, что они сказали неправду. Когда

взрослый, разговаривая, подносит руку ко рту или касается губ, он, возможно, говорит неискренне. Если вы хотите определить, нравятся ли кому-нибудь ваши слова, посмотрите, не подносит ли он пальцы к губам. Возможно, он молчаливо и бессознательно пытается заставить вас замолчать» (Гласс, с. 204).

### **Покусывание губ**

«Покусывание или закусывание губ часто является сознательным выражением раздражения или протеста. Обычно, это безопасный способ выразить враждебность. Закусывание нижней губы одновременно с покачиванием головой считается проявлением крайнего раздражения» (Гласс, с. 205)

### **Равнодушное выражение лица**

«Равнодушное или бесстрастное выражение лица свидетельствует о попытке скрыть гнев, обиду или враждебность. Обычно, какая-то мимика и оживление наблюдаются на лице любого человека, поэтому, когда вы видите абсолютно неподвижное лицо и ничего не выражающий взгляд, это означает, что человек сдался и не хочет ничего делать в сложившихся обстоятельствах. ....Бесстрастный вид зачастую принимают люди, не желающие, чтобы вы знали, как сильно они рассержены или огорчены (люди пассивно-агрессивные). Они не хотят, чтобы вы узнали об их огорчении и сделали из этого вывод о своей власти над ними» (Гласс, с. 209-210).

### **Открытое лицо**

«Когда человек с вами искренен и вы ему нравитесь, он смотрит вам прямо в лицо, выглядит энергичным и очень оживленным. Глаза у него не бегают. Он не буравит вас тяжелым и упорным взглядом, а смотрит мягко и сочувственно. Мышцы его рта расслаблены, нижняя челюсть слегка опущена и как бы отдыхает.

Обычно он искренне и радостно вам улыбается, при этом уголки его губ поднимаются вверх, глаза загораются и вокруг них появляются морщинки. Такое выражение лица свидетельствует о том, что человек вам доверяет, ничего не опасается и держится с вами не настороженно и замкнуто, а открыто и приветливо» (Гласс, с. 210).

Ниже приводится анкета, созданная Л. Гласс, отвечая на ее вопросы, вы сможете определить по невербальному поведению человека, что на самом деле он сообщает вам во время переговоров. Для того чтобы вы лучше понимали вашего партнера, выберите те утверждения, приведенные в анкете, на которые вы ответили утвердительно. У вас получится «модель невербального поведения» вашего партнера. Для более полного психологического анализа этой «модели» обратитесь к описаниям невербального поведения и его психологической интерпретации, которые приведены выше, а также к книгам Л. Гласс и П. Экмана, У. Фризена.

### Анкета

Можно ли сказать, что он:

Утверждения	да	нет
1....наклоняется к вам, когда говорит или слушает?		
2....отступает или отстраняется, когда говорит или слушает?		
3....теснит вас?		
4....держится от вас на расстоянии или стоит слишком далеко?		
5....держится от вас на удобном для вас обоих расстоянии?		
6...сидит или стоит, скрестив руки?		
7....ерзает?		
8. ...раскачивается из стороны в сторону?		
9. ...переминается с ноги на ногу?		
10. ...барабанит пальцами?		
11. ...держится, словно аршин проглотил?		
12. ...держится слишком свободно и развязно?		
13. ...держится спокойно и чувствует себя удобно?		

14. ...копирует язык вашего тела?		
15. ...сутулится?		
16. ...резко устремляется вперед?		
17. ...как будто позирует?		
18. ...почти не шевелится?		
19. ...держится открыто и приветливо?		
20. ...держится замкнуто и отстраненно?		
21. ...отвернулся от вас?		
22. ...говорит или слушает подпирая голову рукой?		
23. ...слушая, подается вперед?		
24. ...стоит на одной ноге?		
25. ...ослабил галстук или расстегнул воротничок?		
26. ...слушает склонив голову набок?		
27. ...резко отстраняется от человека, с которым разговаривает?		
28. ...держит голову опущенной?		
29. ...вытягивает шею?		
30. ...вскидывает голову?		
31. ...чесет голову, особенно затылок?		
32. ...сильно потеет?		
33. ...пожимает плечами?		
34. ...стоит подбоченясь?		
35. ...держит руки по швам?		
36. ...излишне жестикулирует?		
37. ...разговаривая, почти не жестикулирует?		
38. ...разговаривая, дотрагивается до себя?		
39. ...разговаривая, указывает жестами на себя?		
40. ...разговаривая, потирает или щиплет кончик носа?		
41. ...трет глаза?		
42. ...потирает шею?		
43. ...разговаривая, прячет руки?		
44. ...сжимает кулаки?		
45. ...резко и порывисто двигает руками?		
46. ...разговаривая, грозно поднимает палец вверх?		
47. ...держит руки сложенными?		
48. ...плотно сжимает руки?		
49. ...держит руки ладонями вверх?		
50. ...разговаривая, почти не жестикулирует пальцами?		
51. ...слишком активно жестикулирует пальцами?		
52. ...теребит украшения или играет с волосами?		
53. ...кусает ногти или вертит что-нибудь в руках?		

54. ...крутит большими пальцами или делает пальцами повторяющиеся движения?		
55. ...делает кистями рук сильные и неторопливые движения?		
56. ...разговаривая, складывает пальцы домиком или сводит вместе кончики пальцев?		
57. ...часто дотрагивается до других?		
58. ...никогда не дотрагивается до других?		
59. ...при прикосновении делает другим больно или неприятно?		
60. ...обладает крепким рукопожатием?		
61. ...слишком сильно пожимает руку?		
62. ...слабо пожимает руку?		
63. ...твердо стоит на ногах?		
64. ...сидя или стоя, держит ноги мысками по направлению к собеседнику?		
65. ...разговаривая или слушая, качает ногой?		
66. ...сидит заложив ногу за ногу?		
67. ...сидит скрестив шиколотки?		
68. ...сидит ноги врозь?		
69. ...сидит скрестив ноги?		
70. ...сидит нога на ногу?		
71. ...постоянно шлепает себя по бедрам?		
72. ...сидит поджав под себя одну ногу?		
73. ...сидит вытянув и широко расставив ноги?		
74. ...стоит на одной ноге?		
75. ...ходит медленно?		
76. ...при ходьбе смотрит под ноги?		
77. ...ходит с поднятой головой, слишком сильно размахивая руками?		
78. ...ходит размеренно, не торопясь?		
79. ...наступает осторожно, как будто идет по льду?		
80. ...ходит на цыпочках?		
81. ...ходит очень быстро?		
82. ...ходит мелкими шажками и при этом делает механические неловкие движения руками?		
83. ...ходит пружинистым шагом, высоко держит голову и движет руками легко и свободно?		
84. ...носит вышедшую из моды одежду?		
85. ...одевается неряшливо или небрежно?		
86. ...носит сверхмодную одежду?		
87. ...одевается сексуально и вызывающе?		

88. ...в одежде предпочитает яркие цвета и смелые фасоны?		
89. ...носит скромную и скучную по цвету и фасону одежду?		
90. ...одевается консервативно?		
91. ...слишком отутюжен и застегнут на все пуговицы?		
92. ...одет не подобающим случаю образом?		
93. ...одет со вкусом и подобающим случаю образом?		
94. ...неряшлив и не соблюдает правил личной гигиены?		
95. ...следит за своими волосами?		
96. ...причесан по моде?		
97. ...часто меняет прическу и цвет волос?		
98. ...носит накладку или пытается зачесать волосы так, чтобы скрыть лысину?		
99. ...уделяет слишком много внимания своей прическе?		
100. ...пользуется косметикой излишне или явно недостаточно?		

### Анализ выражения лица

Вопросник, приведенный ниже, дает вам представление о том, что переживает разговаривающий с вами человек, как он к вам относится. Анализируя выражение лица партнера, необходимо ответить на вопрос: «Можно ли сказать о человеке, что он?»

Утверждения	да	нет
1. ...пристально смотрит вам в глаза и часто на вас поглядывает?		
2. ...редко смотрит на вас, когда вы рядом?		
3. ...улыбается в ответ на вашу улыбку и кивает одновременно с вами?		
4. ...смотрит на вас и зрачки его глаз расширяются?		
5. ...улыбается вам и вокруг его глаз появляются морщинки?		
6. ...улыбается так, что уголки его губ изгибаются, но взгляд остается печальным и равнодушным?		
7. ...широко открыл глаза, обнажив белки, а его нижняя челюсть опустилась?		
8. ...выглядит удивленным благодаря широко открытым глазам и губам, вытянутым в ниточку?		
9. ...высоко поднял брови, а его нижние веки напряжены?		
10. ...сощурился и напряженно смотрит вам в глаза?		
11. ...смотрит на вас долгим немигающим взглядом?		
12. ...смотрит на вас с мягким, естественным выражением лица?		



13. ...упорно смотрит вам в лицо, когда говорит, и ни на секунду не отводит глаза в сторону?		
14. ...жмурится и хмурит лоб, одновременно поднимая бровь, как будто в чем-то сомневается?		
15. ...говорит с вами, возведя глаза к потолку?		
16. ...незаметно разглядывает вас, вместо того чтобы открыто на вас посмотреть?		
17. ...разговаривая с вами, смотрит на вас искоса и держит голову опущенной?		
18. ...когда вы рядом, смотрит себе под ноги и избегает встречаться с вами взглядами?		
19. ...смотрит уверенно и твердо, не тараща при этом глаза?		
20. ...страдает от подергивания век или тика?		
21. ...слишком часто моргает, когда говорит?		
22. ...первым отводит взгляд?		
23. ...первым вас приветствует, поднимая брови и широко открывая глаза?		
24. ...сводит брови к переносице?		
25. ...разговаривая с вами, опускает брови, поджимает губы и раздувает, ноздри?		
26. ...разговаривая с вами, часто зевает?		
27. ...делает глотательное движение или пытается прочистить горло, после того как вы рассказали ему о своих успехах?		
28. ...широко улыбается, сильно изгибая кончики губ и обнажая зубы?		
29. ...скупо усмехается или фальшиво улыбается?		
30. ...улыбается не к месту?		
31. ...разговаривает, прикрывая рот рукой?		
32. ...покусывает нижнюю губу?		
33. ...часто облизывает губы?		
34. ...криво улыбается?		
35. ...покраснел?		
36. ...изменился в лице?		
37. ...разговаривает, выпятив подбородок?		
38. ...разговаривает, втянув подбородок?		
39. ...подпирает подбородок рукой?		
40. ...слегка поглаживает подбородок?		
41. ...высоко поднимает голову и вам кажется, что он смотрит на вас сверху вниз?		
42. ...часто потирает подбородок и другие части лица?		

43. ...разговаривая, часто дотрагивается до своего носа?		
44. ...разговаривая с вами, морщит нос?		
45. ...разговаривая с вами, задирает нос?		
46. ...чесет у себя за ухом?		
47. ...пошипывает мочку уха?		
48. ...потирает ухо большим и указательным пальцами?		
49. ...выглядит отстраненным или безразличным?		
50. ...разговаривая с вами, выглядит оживленным и жизнерадостным?		
51. ...разговаривая с вами, выглядит спокойным и умиротворенным?		

Подписано в печать 13.05.2010 г. Формат 60х84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Усл. печ. л. 7,56.  
Тираж 100 экз. Заказ № 1065.  
Типография Южного федерального университета  
344090, г. Ростов-на-Дону, пр. Стачки, 200/1, тел (863) 247-80-51.