

# Занятие № 4.

## Воздействие на собеседника в ходе общения

Учебные вопросы:

- 1. Манипуляции в общении.*
- 2. Метод принципиальных переговоров и психологические особенности ведения переговоров.*

**Вопрос 1**

**Манипуляции в  
общении**

# МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ

**Манипуляции** – скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет

## СПОСОБЫ МАНИПУЛЯЦИИ

## СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ

Навязывание роли

Отказ от роли

Вас делают другом

Не проявлять  
дружеского участия

Доброжелатель

Не быть  
откровенным

Дружим против  
общего врага

Задайте себе вопрос:  
«Почему так»

Вас делают  
соратником

Задайте себе вопрос:  
«А мое ли это дело»

Берет измором

«Заезженная  
пластинка»



**ЗАПОМНИТЕ:**  
Манипулятор редко живет настоящим. Чаще всего, он либо вспоминает прошлое, либо он говорит о каком-то туманном будущем. Но здесь и сейчас у манипулятора ничего не происходит. Ему все время некогда, он постоянно занят.

# ОСОБЕННОСТИ МАНИПУЛИРОВАНИЯ ПОДЧИНЕННЫМИ

Правильно раскритиковать подчиненного это искусство. Ведь требуется, чтобы после критики он не просто ушел подавленным, а наоборот был готов свернуть горы и добиться успеха



## ПРАВИЛА МАНИПУЛИРОВАНИЯ

Выслушивайте объяснения

Ищите выход из сложившейся ситуации, а не новые обвинения

Не срывайтесь на крик

Найдите за что похвалить работника, прежде чем начать высказывать ему претензии

Критика должна быть по существу, не стоит переходить на личности

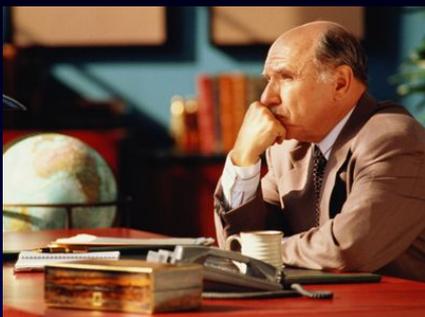
Не сваливайте всю вину на одного человека

Всю критику нужно озвучивать наедине

**Никогда не унижай подчиненного**

**ЗАПОМНИТЕ:**  
Руководитель в общении с подчиненными должен тщательно обдумывать каждую фразу. Нередко в противоположность распространенному «вы и я» наилучший эффект дает «мы – язык».

# ОСОБЕННОСТИ МАНИПУЛИРОВАНИЯ НАЧАЛЬНИКОМ

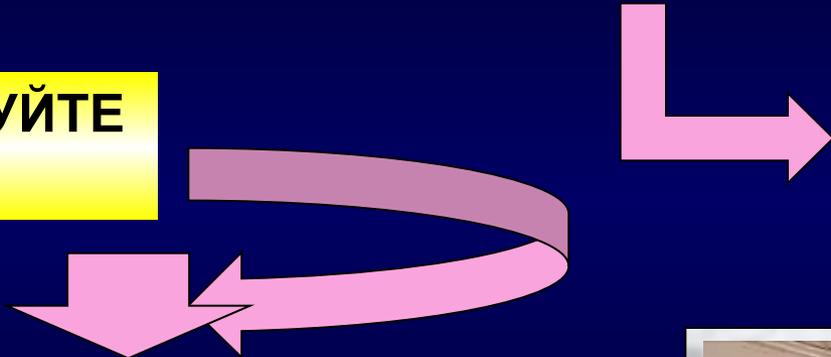


Прежде чем применять какие-либо манипулятивные приемы к своему начальнику взвесьте все за и против, чтобы не сделать себе только хуже

**НЕ ПРИМЕНЯЙТЕ  
МАНИПУЛЯЦИЮ ЕСЛИ:**

**МАНИПУЛИРУЙТЕ  
ЕСЛИ:**

- Начальник и так готов вам дать все, о чем просите
- Ваш начальник хороший психолог
- Вы начинающий манипулятор



Вы уверены, что начальник не знаком с приемами манипулирования

Вас не будет мучить совесть

Цель достаточно высока (повышение зарплаты и т.д.)

Вы уверены в себе и в своих манипуляторских возможностях

Вы незаменимый сотрудник



# МОТИВАЦИЯ КАК СПОСОБ МАНИПУЛИРОВАНИЯ

**Мотивация** — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения



**МОТИВАЦИОННЫЕ  
СОСТОЯНИЯ  
ЧЕЛОВЕКА:**

Установки

Желания

Интересы

Влечения

Стремления



**МОТИВАЦИЯ ВОЗРАСТАЕТ,  
КОГДА ОЖИДАНИЯ  
УДОВЛЕТВОРЯЮТСЯ В  
НАИБОЛЬШЕЙ СТЕПЕНИ**



# Вопрос 2

**Метод  
принципиальных  
переговоров и  
психологические  
особенности ведения  
переговоров**

**Метод принципиальных переговоров** - решать проблемы на основе их качественных свойств, т.е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может или не может пойти каждая из сторон.

### Люди

Разграничивайте участников и предмет переговоров

### Варианты

Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей

## ЭЛЕМЕНТЫ ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

### Интересы

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

### Критерии

Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме



«Спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям. Позиционный торг неэффективен. Позиционные переговоры угрожают продолжающимся отношениям. При наличии многих сторон позиционный торг усугубляется. Дружелюбие - не выход из положения. Альтернатива существует!»

*(Р.Фишер, У.Юри)*

## Элемент 1. Не смешивайте людей и обсуждаемые проблемы

1. Участник переговоров - прежде всего человек.
2. Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами.
3. Отношения обычно увязываются с проблемой.
4. Поставьте себя на место противоположной стороны и постарайтесь посмотреть на проблему с другой точки зрения.
5. Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений. Не принимайте свои страхи за намерения другой стороны.
6. Ваша проблема - не вина других.
7. Обсуждайте восприятие друг друга.
8. В выработке решения должны принимать участие все заинтересованные стороны.
9. Постарайтесь осознать как свои чувства, так и чувства другой стороны: обнаружьте свои эмоции и аргументируйте их правомерность. Позвольте другой стороне «выпустить пар»; не реагируйте на эмоциональные проявления.
10. Используйте символические жесты.
11. Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано.
12. Говорите о себе, а не о них.
13. Говорите ради достижения цели.
14. Личное знакомство облегчает переговорный процесс.
15. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

## Элемент 2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

1. Интересы определяют поведение людей, они являются молчаливой движущей силой на фоне гама и шума из-за позиции.
2. Интересы определяют проблему.
3. За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.
4. Как за позициями разглядеть интересы?
5. Говорите об интересах.
6. Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность.
7. Признайте интересы другой стороны частью проблемы.
8. Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение, учитывающее интересы обеих сторон.
9. Смотрите вперед, а не назад.
10. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми.

### Элемент 3. Изобретайте взаимовыгодные варианты

В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов.

*1. Преждевременное суждение.* Нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

*2. Поиск единственного ответа.* Стремление с самого начала найти единственно верный ответ создает нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе решений, который позволяет выбирать из большего числа возможных ответов.

*3. Убежденность в невозможности «увеличить пирог».* Мастерство в изобретении вариантов - самое полезное качество в переговорах. Хороший «переговорщик» сначала «увеличивает пирог», прежде чем разделить его.

*4. Мнение, что «решение их проблемы - их проблема».* Если ведущий переговоры хочет достичь договоренности, которая отвечает его собственным интересам, он должен предложить такое решение, которое отвечало бы интересам других.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов воспользуйтесь следующими рекомендациями.

*Отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки.*

*Расширяйте круг вариантов за столом переговоров, вместо того чтобы искать единственный ответ.*

*Ищите взаимную выгоду.*

*Изобретайте такие варианты, чтобы другой стороне было легко принять решение.*

## Элемент 4. Настаивайте на использовании объективных критериев

Как бы хорошо вы ни понимали интересы другой стороны, как бы искренне ни изобретали пути для согласования интересов, как бы высоко ни оценивали ваши продолжающиеся взаимоотношения, вы почти всегда сталкиваетесь с грубой реальностью в виде противоречивых интересов.

**ЗАПОМНИТЕ:** Гораздо легче иметь дело с людьми, которые обсуждают объективные критерии для урегулирования проблемы, вместо того чтобы пытаться заставить друг друга отступить.

Самый общий список, который вы легко дополните критериями из конкретной области ваших возможных переговоров:

*общие подходы, общие ценности, моральные принципы;  
обычаи, традиции, уважаемые обеими сторонами;  
законы, инструкции, правила, профессиональные нормы;  
экспертные оценки;  
прецеденты и т.д.*

Помимо объективных критериев, важно использовать и справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов. Классический пример справедливой процедуры - древний способ деления пирога между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них, таким образом, не может пожаловаться на несправедливость.

# ПОНЯТИЕ КОНСЕНСУСА

*Консенсус* (от лат. *consentio* – общность чувств, мыслей, взаимопонимание) – это соглашение значительного большинства членов любого сообщества относительно наиболее важных принципов политической организации, распределения ценностей, власти и прав в обществе



# СПОСОБЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ДАВЛЕНИЯ



Внимание человека легко отвлечь, сделав ему замечание о внешнем виде. Его мысль будет постоянно отвлекаться на этот изъян, и он не сможет полноценно участвовать в важном разговоре.

**1. «Принижение статуса»**  
деморализация оппонента  
и вынуждение совершить  
опрямительные действия

**2. «Иллюзия выбора»**  
переключение внимания  
путем безобидного и  
деликатного вопроса

**3. Намеренный отказ**  
от обсуждения проблемы  
и выслушивания доводов,  
различные намеки

**4. «Сбитие программы»**  
отказ от предложенных  
собеседником действий

**5. «Отрицательная команда»**  
заострение внимания оппонента  
на чем-то особенном

Собеседник может сбивать Вашу программу, например, не отвечая на рукопожатие. Вы теряетесь, так как не ожидали этого и в этот момент он может на Вас легко повлиять.



## ВЛИЯНИЕ И ПОЛОЖЕНИЕ ТЕЛА, ПОДСТРОЙКА



← Основной признак того, что вашему собеседнику не хочется обсуждать вопрос и он не настроен на переговоры, проявляется в том, что он направляет корпус своего тела и ноги в сторону ближайшего выхода.

При разговоре с подчиненным обращайтесь внимание на свою позицию по отношению к нему. Для себя выберите вращающееся кресло с подлокотниками, а для него жесткое и без подлокотников, чтобы ничто не ограничивало его произвольные движения.



← Метод перекрестной подстройки. Суть его в том, что повторяются не все движения собеседника, а лишь их часть и то не в точности. К примеру, если руки Вашего собеседника скрещены на груди Вы скрещиваете ноги.

Если один собеседник сидит, а другой стоит раппорта не получится

