



# ПРИМЕНЕНИЕ ТРУДОВОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН, РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ И ДОСТИЖЕНИЯ КОНСЕНСУСА В ТРУДОВЫХ СПОРАХ

---

**КАЛЕНОВА АКСАНА АЛЕКСАНДРОВНА** – ТРЕНЕР-МЕДИАТОР,  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МЕДИАТОР, МАГИСТР ПРАВА



**ДОБРОЕ УТРО!**

---

**Давайте знакомиться**



# ПРАВИЛА ТРЕНИНГА



# СОГЛАСИТЕЛЬНАЯ КОМИССИЯ

---

- Согласительная комиссия является постоянно действующим органом, создаваемым в организации, ее филиалах и представительствах на паритетных началах из равного числа представителей от работодателя и работников.
- Количественный состав членов согласительной комиссии, порядок ее работы, содержание и порядок принятия решения согласительной комиссией, срок полномочий согласительной комиссии, вопрос о привлечении посредника устанавливаются в письменном соглашении между работодателем и представителями работников либо в коллективном договоре.

Заявление, поступившее в согласительную комиссию, подлежит обязательной регистрации указанной комиссией в день подачи. Спор рассматривается в присутствии заявителя и (или) уполномоченного им представителя в пределах делегированных ему полномочий в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Казахстан.

Согласительная комиссия обязана рассмотреть спор **в течение 15 рабочих дней** со дня регистрации заявления и выдать сторонам спора **копии решения в 3-дневный срок** со дня его принятия.

Решение согласительной комиссии подлежит исполнению в установленный ею срок, за исключением спора о восстановлении на работе.

В случае неисполнения решения согласительной комиссии в установленный срок работник или работодатель вправе обратиться в суд.

Стороны согласительной комиссии обязаны проводить ежегодное обучение членов согласительной комиссии основам трудового законодательства Республики Казахстан, развитию умения вести переговоры и достижению консенсуса в трудовых спорах.



# СОСТАВ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

---

- Согласительная комиссия (далее - Комиссия) создается на паритетных началах из равного числа представителей Работников и Работодателя на общем собрании трудового коллектива
- Представители сторон в Комиссию либо избираются общим собранием предприятия либо представители работников выдвигаются от органа представителей работников (профсоюза), представителем работодателя – выдвигаются работодателем.
- Членами Комиссии могут быть избраны любые работники независимо от занимаемой должности, выполняемой работы. Руководитель не может входить в состав Комиссии.
- Численный состав Комиссии и срок ее полномочий, порядок работы и принятие решений определяется Коллективным договором

- 
- Члены Комиссии на первом организационном заседании избирают из своего состава председателя, его заместителя и секретаря путем голосования. Председатель, зам. председателя и секретарь Комиссии считаются избранными, если за них проголосовали более половины членов Комиссии.
  - Организационно-техническое обеспечение Комиссии (предоставление оборудованного помещения, оргтехники, необходимой литературы, организация делопроизводства, учет и хранение заявлений сторон и дел, подготовка и выдача копий решений и т. д.) осуществляется Работодателем.
  - Комиссия может иметь свою печать. Средства на ее изготовление выделяются Работодателем.
  - Комиссия создается на срок действия коллективного договора либо на определенный в коллективном договоре срок, после чего избирается новый состав комиссии.

•

- Индивидуальным трудовым спором признаются неурегулированные разногласия между Работником и Работодателем по вопросам применения трудового законодательства Республики Казахстан, выполнения или изменения условий соглашений, трудового и(или) коллективного договоров, актов работодателя, о которых заявлено в Комиссию.
- Согласительной комиссией могут рассматриваться трудовые споры:

---

  - о взыскании задолженности по заработной плате;
  - об изменении условий трудового договора;
  - о применении дисциплинарных взысканий;
  - о восстановлении на работе;
  - о гарантиях и компенсациях, предусмотренных нормами Трудового кодекса, соглашениями, трудовым и коллективным договорами;
  - об удержаниях из заработной платы;
  - возникающие в связи с неправильностью или неточностью записей в трудовой книжке;
  - иные споры, кроме споров, разрешение которых отнесено к компетенции суда.





- Трудовой спор подлежит рассмотрению в Комиссии, если работник самостоятельно или с участием представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с Работодателем или его представителем.
- Работник может обратиться в согласительную Комиссию:
  - по вопросам о восстановлении на работе - в месячный срок со дня вручения копии акта работодателя о прекращении трудового договора
  - по другим спорам - в течении одного года с того дня, когда Работник или Работодатель узнал или должен был узнать о нарушении своего права.
- В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока Комиссия может восстановить срок и разрешить спор по существу.
- Стороны трудовых отношений обращаются в Комиссию с заявлением, в котором излагает существо трудового спора. Заявление может быть передано лично или отправлено по почте, факсом.
- Заявление, поступившее в Комиссию, подлежит обязательной регистрации в специальном журнале, который ведет секретарь Комиссии.
- Течение срока обращения по рассмотрению индивидуальных трудовых споров приостанавливается в период рассмотрения трудового спора согласительной комиссией, а также в случае отсутствия согласительной комиссии до её создания.
- Отказ в приеме заявления по мотивам пропуска срока обращения не допускается. Отсутствие уважительной причины пропуска срока может являться основанием для отказа в удовлетворении требований заявителя.



- 
- Заседания Комиссии проводятся по мере необходимости по заявлению любой из сторон трудовых отношений.
  - Спор рассматривается в присутствии заявителя и (или) уполномоченного им представителя в пределах делегированных ему полномочий в соответствии с нормативными правовыми актами Республики Казахстан. \*
  - Комиссия обязана рассмотреть спор в течение пятнадцати рабочих дней со дня регистрации заявления.

- Работник и Работодатель своевременно уведомляются Комиссией о месте, дате и времени заседания согласительной комиссии.
- В случае неявки работника или его представителя на заседание указанной комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. О переносе даты рассмотрения спора своевременно уведомляется Работник и Работодатель. В случае вторичной неявки работника или его представителя без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно в пределах установленного срока для обращения.
- Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается лишь по его письменному заявлению.
- Отсутствие представителя Работодателя на заседании Комиссии не является причиной переноса рассмотрения дела.



- Работник до начала заседания Комиссии имеет право забрать свое заявление обратно или отказаться от предъявляемых требований непосредственно на заседании согласительной комиссии.
- Заседание Комиссии является правомочным, если на нем присутствовало не менее половины членов комиссии с каждой стороны.

В назначенное для разбирательства дела время председатель Комиссии открывает заседание и объявляет, какое заявление подлежит рассмотрению.

Секретарь докладывает Комиссии, кто из вызванных по рассматриваемому делу лиц явился, извещены ли не явившиеся лица и какие имеются сведения о причинах их отсутствия.

Затем выясняется личность Работника, подавшего заявление, и вопрос о том, подлежит ли спор Работника разрешению согласительной комиссии, заслушиваются мнения членов комиссии.

- Стороны имеют право приглашать на заседания Комиссии свидетелей, специалистов организации для выяснения обстоятельств дела, не являющихся членами комиссии, затребовать от Работодателя, необходимые для рассмотрения трудового спора документы. Требование Комиссии о предоставлении необходимой документации в определенный срок подлежит обязательному исполнению для всех категорий руководителей и работников.
- Рассматриваются представленные Работником и представителем Работодателя материалы и документы.



# ПРОТОКОЛ ЗАСЕДАНИЯ

---

- На заседании комиссии по трудовым спорам секретарем ведется протокол, в котором указывается:
  - дата и место проведения заседания;
  - сведения о явке Работника, Работодателя, свидетелей, специалистов; краткое изложение заявления Работника;
  - краткие объяснения сторон, показания свидетелей, специалиста;
  - дополнительные заявления, сделанные Работником или Работодателем;
  - представление письменных доказательств;
  - результаты обсуждения Комиссии;
  - результаты голосования.
- Протокол подписывается председателем и секретарем комиссии или при отсутствии председателя его заместителем и заверяется печатью Комиссии при ее наличии.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ

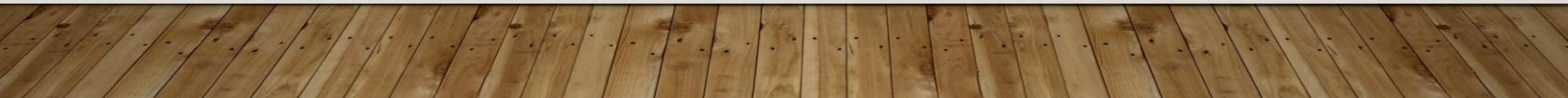
---

- Комиссия по трудовым спорам принимает решение открытым или тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. Принятие решения завершает рассмотрение спора в Комиссии.
- Если при проведении голосования голоса членов комиссии разделились поровну, Председатель Комиссии имеет право решающего голоса.
- Решение Комиссии должно быть выражено в категорической и четкой форме, не позволяющей толковать его по-другому или уклониться от его исполнения. В решении по денежным требованиям указывается точная сумма, причитающаяся Работнику.

- Решение Комиссии включает вводную, описательную, мотивировочную и резолютивную части.
- В вводной части решения должны быть указаны дата и место принятия решения Комиссии, наименование Комиссии, принявшей решение, состав Комиссии, секретарь заседания, стороны, другие лица, участвующие в деле, их представители, предмет спора или заявленное требование.
- Описательная часть решения Комиссии должна содержать указание на требование Работника, возражения представителя Работодателя и объяснения других лиц, участвующих в деле.
- В мотивировочной части решения Комиссии должны быть указаны обстоятельства дела, установленные комиссией; доказательства, на которых основаны выводы Комиссии об этих обстоятельствах; доводы, по которым Комиссия отвергает те или иные доказательства; нормативно-правовые акты, которыми руководствовалась комиссия.
- В случае отказа в рассмотрении заявления Работника в связи с признанием неуважительными причин пропуска срока обращения в Комиссию, в мотивировочной части решения указывается только на установление комиссией данных обстоятельств.
- Резолютивная часть решения Комиссии должна содержать выводы комиссии об удовлетворении требований либо об отказе в удовлетворении требований полностью или в части, срок и порядок обжалования решения Комиссии..
- Решение подписывается председателем и секретарем и заверяется печатью Комиссии.
- Надлежаще заверенные копии решения комиссии по трудовым спорам вручаются работнику и Работодателю в течение трех дней со дня принятия.
- Решение согласительной комиссии подлежит исполнению установленный ею срок, за исключением решения по спору о восстановлении на работе, которое подлежит немедленному исполнению.
- В случае неисполнения решения согласительной комиссии в установленный срок Работник или Работодатель вправе обратиться в суд.



- Членам комиссий по трудовым спорам предоставляется свободное от работы время для участия в работе Комиссии с сохранением среднего заработка. Предоставление свободного от работы времени членам Комиссий по трудовым спорам оформляется приказом работодателя. Средний заработок при этом определяется из расчета трех последних месяцев работы в порядке, предусмотренном законодательством.
- Увольнение работников, входящих в состав комиссии по трудовым спорам, являющихся членами профсоюза, может быть произведено по инициативе Работодателя только с учетом мотивированного мнения профкома работников организации.
- В случае, если заседание Комиссии проводится в свободное от работы время для члена Комиссии, компенсация этому работнику устанавливается в соответствии с Порядком оплаты труда работников.







# ПРОТОКОЛ ЗАСЕДАНИЯ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

Дата

место

Согласительная Комиссия по индивидуальным трудовым спорам **[вписать нужное]** в составе:

председательствующего **[вписать нужное]**

членов Комиссии: **[вписать нужное]**

секретаре Комиссии **[вписать нужное]**

работника **[вписать нужное]**

представителя Работодателя **[вписать нужное]**

свидетеля **[вписать нужное]**

специалистов (экспертов) **[вписать нужное]**

рассмотрела в заседании дело по заявлению работника **[вписать нужное]** к **[вписать нужное]** о **[вписать нужное]**.

В заседании Комиссии участвуют:

Заявитель (представитель заявителя) **[вписать нужное]**

Представитель Работодателя **[вписать нужное]**

Свидетель **[вписать нужное]**

Специалист (эксперт) **[вписать нужное]**

Заседание открыто в **[значение]** ч. **[значение]** мин.

Председательствующий на заседании объявил, какое дело подлежит рассмотрению, состав Комиссии, объявлено, что протокол заседания ведет секретарь Комиссии **[вписать нужное]**.

Заявитель изложил свои требования в соответствии с заявлением. Пояснения Заявителя: **[вписать нужное]**

Представитель интересов Работодателя изложил свои возражения, а также представил Комиссии, заявителю отзыв на заявление. Пояснения представителя интересов Работодателя: **[вписать нужное]**

Свидетель **[вписать нужное]** пояснил следующее: **[вписать нужное]**

Специалист (эксперт) **[вписать нужное]** пояснил следующее: **[вписать нужное]**

Председательствующий огласил письменные материалы и исследовал их.

Состоялись прения сторон, стороны обменялись мнениями.

Председательствующим объявлено об окончании рассмотрения дела по существу.

Результаты голосования: за **[вписать нужное]** против **[вписать нужное]**.

По результатам голосования членов Комиссия лицам, участвующим в деле, объявлена резолютивная часть решения.

Председательствующий проинформировал представителей сторон индивидуального трудового спора, что решение они вправе получить **[значение]** г. после **[значение]** ч.

Представителям лиц, участвующих в деле, разъяснен порядок обжалования решения.

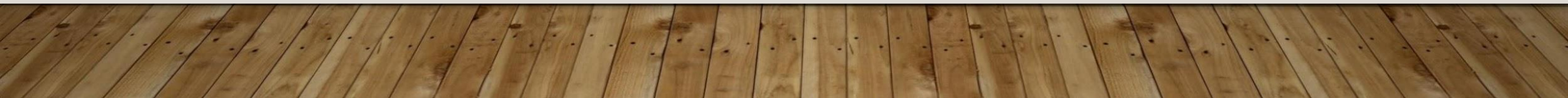
Заседание окончено в **[значение]** ч. **[значение]** мин.

Протокол составлен **[значение]** г.

Председатель Комиссии **[вписать нужное]**

Члены Комиссии: **[вписать нужное]**

Секретарь Комиссии **[вписать нужное]**



## Решение согласительной Комиссии

Согласительная Комиссия по индивидуальным трудовым спорам **[вписать нужное]** в составе:  
председателя **[вписать нужное]**  
пленов Комиссии: **[вписать нужное]**  
при секретаре **[вписать нужное]**  
рассмотрев дело по заявлению **[вписать нужное]** к **[вписать нужное]** о **[вписать нужное]**.

### Установила:

**[вписать нужное]**.

На основании изложенного и руководствуясь [ст. 159](#), [160](#), [161](#) Трудового Кодекса РК.

### Решила:

**[вписать нужное]**.

Решение может быть обжаловано в суд **[вписать нужное]** в десятидневный срок со дня получения копии решения.

Председатель Комиссии **[вписать нужное]**

Члены Комиссии: **[вписать нужное]**

Решение вступило в законную силу: **[вписать нужное]**

Председатель Комиссии: **[вписать нужное]**

Секретарь Комиссии: **[вписать нужное]**

# ПРОИЗВЕДИТЕ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ В РАМКАХ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

---

- Ахметжанова Д., работавшая бухгалтером расчетного отдела, приказом директора предприятия 5 июля была переведена в связи с производственной необходимостью на должность кассира сроком на 2 месяца. Считая перевод необоснованным, она к выполнению новых обязанностей не приступила, а к работе бухгалтера ее не допустили.
- 12 июля приказом директора Ахметжанова Д. была уволена за прогул в течение 5 рабочих дней. Не согласившись с этим приказом, она обратилась в согласительную комиссию

# ПРОИЗВЕДИТЕ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ В РАМКАХ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

---

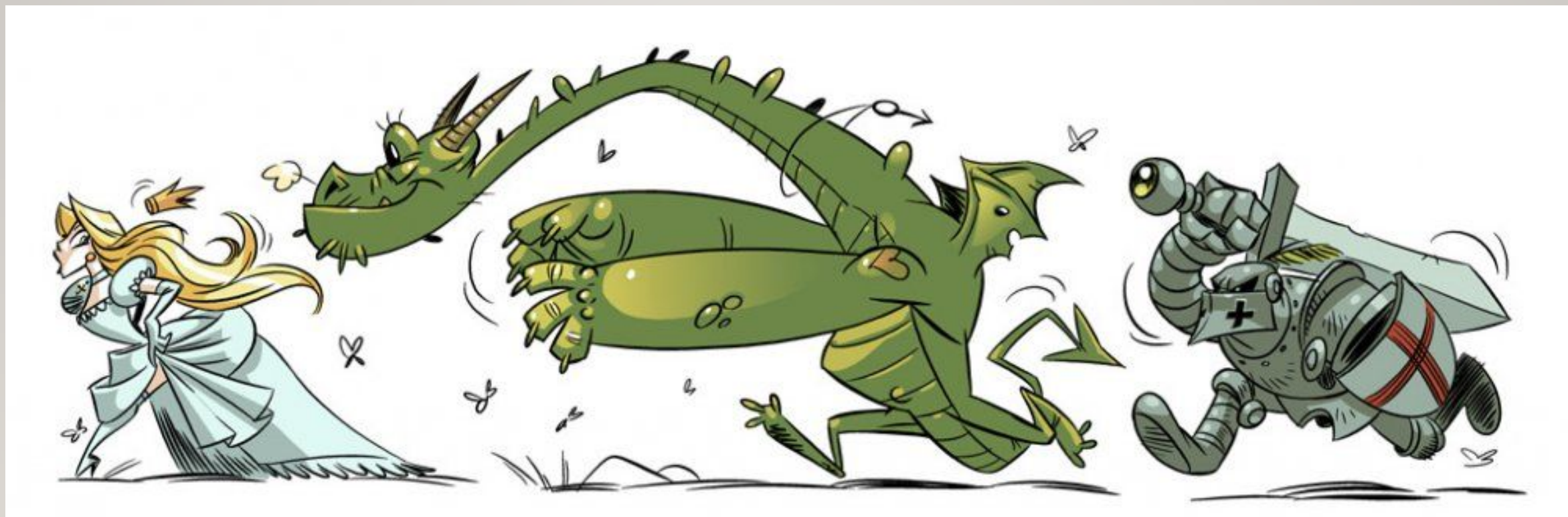
- Мастер инструментального цеха моторостроительного завода Калинин подал заявление об увольнении по собственному желанию в связи с переходом на другую работу. Директор завода заявил Калинин, что он уволит его по собственному желанию при условии, если Калинин найдет себе замену. Калинин с таким решением не согласился. Через месяц после подачи заявления директор завода уволил Калинина по собственному желанию. Считая свое увольнение неправильным, Калинин обратился в согласительную комиссию о восстановлении его на прежней работе и об оплате вынужденного прогула, мотивируя это тем, что в связи с задержкой увольнения он утратил возможность устроиться в другое место и поэтому решил остаться на своей прежней работе.

# ПРОИЗВЕДИТЕ ВСЕ НЕОБХОДИМЫЕ ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ СИТУАЦИИ В РАМКАХ СОГЛАСИТЕЛЬНОЙ КОМИССИИ

---

- Работница ткацкой фабрики Байгожинова С. была уволена в связи с тем, что находилась в больнице свыше четырех месяцев подряд. Она сочла такое увольнение несправедливым и обратилась в согласительную комиссию о восстановлении на работе, объяснив, что она проработала на этой фабрике 15 лет, всегда выполняла нормы труда и никаких дисциплинарных взысканий не имела. Кроме того, она в своем заявлении подчеркнула, что ее работу распределили между собой члены бригады, в которой она работала.

Поиграем?





# КЕЙС «ТРУДОВОЙ СПОР АХМЕТОВ – ТОО «СТРОЙИНВЕСТ»

---

Гражданин Ахметов в апреле 2021 года устроился на работу в ТОО «Стройинвест» инженером. На работу его взяли с испытательным сроком в три месяца с условием, что первые три месяца он будет работать бесплатно, но, начиная с четвертого месяца будут платить от 700 000 тенге.

В течение испытательного срока Ахметов часто опаздывал, пару раз вообще не выходил на работу без уважительной причины. В июле 2021 года Ахметову сообщили, что он испытательный срок не прошел и настоятельно попросили написать заявление об увольнении, что он и сделал. Обещанную заработную плату за отработанный период четвертого месяца ему так и не выплатили.

Ахметов обратился в согласительную комиссию с требованием восстановления на работе и выплате заработной платы за весь отработанный период.

# КОНФЛИКТ

---



ForexAW.com

# *BRAIN-STORMING «КОНФЛИКТ»*

---



- По буквам слова «конфликт» расписать слова-ассоциации
- Подготовить графическую схему «Конфликт – понятие, признаки и функции»

# КОНФЛИКТ – ЭТО ХОРОШО ИЛИ ПЛОХО?



# ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА

**Conflictus**(лат.) - означает столкновение.

---

**Конфликт**- Столкновение, серьезное разногласие, спор (Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова)

**Конфликт**- это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых взглядов, позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои цели двух или более сторон (А. Я.Кибанов)

**Конфликт** знаменует собой осознанные и созревшие противоречия и столкновения интересов (Боулдинг К.)

# КОНФЛИКТ

Динамичный процесс;

Выражается в столкновении между двумя или более субъектами (личность, группа, общественный институт);

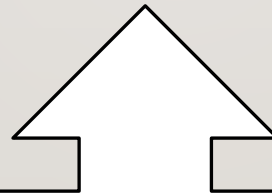
Субъекты имеют (или думают что имеют) несовместимые противоречия во взглядах, позициях, интересах;

Почти всегда сопровождается острым эмоциональным состоянием, характеризующимся преобладанием негативных эмоций, пронизывающих и психику и действия конфликтующих сторон.

# ХАРАКТЕРНЫЕ ПРИЗНАКИ И СИМПТОМЫ КОНФЛИКТА:

---

- словесное несогласие;
- отсутствие открытого и доверительного общения;
- сохраняющееся разделение во времени или пространстве;
- негативные образы или фантазии о противнике;
- подозрительность и недоверчивость по отношению к другому.



**Конфликт** является важным симптомом того, что что-то (уже) не в порядке и должно быть изменено. Это шанс для развития и улучшения взаимных отношений. Будет ли использован этот шанс, зависит от того, как участники конфликта подойдут к нему.

# ПОЗИТИВНЫЕ ФУНКЦИИ (ВЛИЯНИЕ) КОНФЛИКТА

## На личность

- Познание друг друга, выявление скрытых качеств;
- Ослабление психической напряженности;
- Стимуляция активности человека;
- Улучшение качества деятельности;
- Повышение авторитета (социальной значимости) в случае правильного поведения;
- Развитие личности.

## На группу

- Разрядка сложившейся напряженности;
- Стимуляция социальных процессов;
- Сплочение единомышленников;
- Толчок к изменению и развитию, инновациям;
- Информационная и связующая роль;
- Устранение противоречий в функционировании группы;
- Диагностическая роль.



# НЕГАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ (ВЛИЯНИЕ) КОНФЛИКТА

## На личность

- Ухудшение настроения;
- Напряженное эмоциональное состояние;
- Ощущение насилия;
- Ухудшение качества индивидуальной деятельности;
- Закрепление социальной пассивности личности;
- Материальные и эмоциональные затраты;
- Угроза здоровью (жизни).

## • На группу

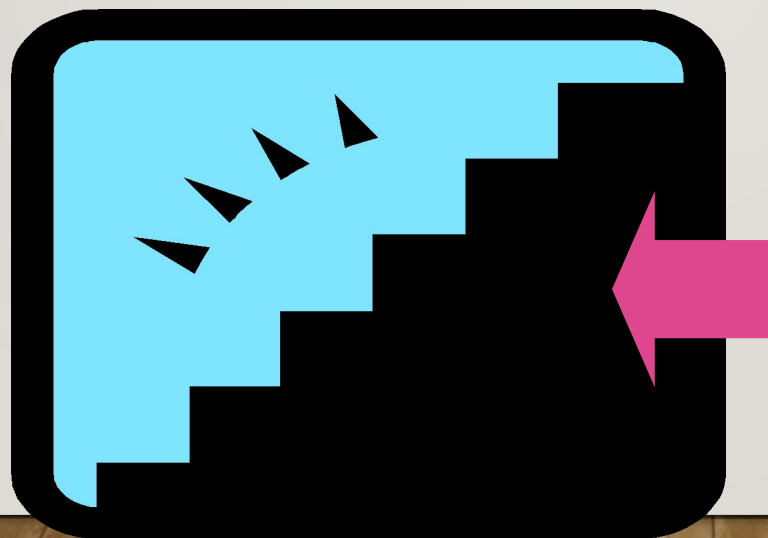
- Нарушение межличностных отношений;
- Неадекватное восприятие и непонимание конфликтующими сторонами друг друга;
- Дух конфронтации, затягивающий людей в борьбу;
- Снижение производительности труда;
- Ухудшение качества совместной деятельности;
- Ухудшение социально-психологического климата;
- Снижение сплоченности группы;
- Материальные и эмоциональные затраты.



$$\text{КФГ}_1 + \text{КФГ}_2 + \dots + \text{КФГ}_{15} =$$

КОНФЛИКТ ТИПА А

**Конфликтоген (КФГ)** – слово, действие или бездействие, которые могут привести к конфликту.



Конфликт А:  
ответ каждый  
раз более  
сильным КФГ

# КС + И/КФГ = КОНФЛИКТ ТИПА В

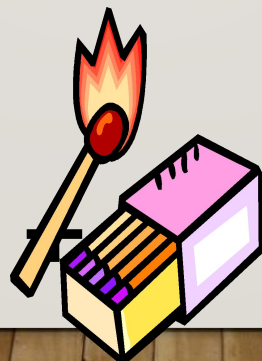
---

## Конфликтная ситуация (КС) –

накопившиеся противоречия, связанные с взаимодействием  
оппонентов

## Инцидент (И) – стечение обстоятельств, являющихся

поводом для конфликта





Стремление к превосходству



Проявление агрессии



Проявление эгоизма



Нарушение правил



Стечение обстоятельств

# ТИПЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

07.12.2021

## СТРЕМЛЕНИЕ К ПРЕВОСХОДСТВУ

Прямые проявления превосходства	приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.
Снисходительное отношение	то есть проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели Вы не понимаете?», «Вам ведь русским языком сказано», «Вы умный человек, а поступаете...»

# ТИПЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

07.12.2021

## СТРЕМЛЕНИЕ К ПРЕВОСХОДСТВУ

Хвастовство

Восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

Категоричность,  
безапелляционность

Проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности, подчинение собеседника, категоричный тон: «Я считаю», «Я уверен». Вместо них безопаснее употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю», «Мне кажется», «У меня сложилось впечатление, что...»

# ТИПЫ КОНФЛИКТОГЕНОВ

07.12.2021

## СТРЕМЛЕНИЕ К ПРЕВОСХОДСТВУ

Навязывание своих советов

Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства.

Перебивание собеседника

Повышение голоса или когда один поправляет другого. Тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.



ОТ КОНФЛИКТА СРЕДНЕЙ СТЕПЕНИ НАПРЯЖЕННОСТИ ДО ВЗАИМОРАЗРУШЕНИЯ

		(по ГЛАЗЬ)							
<b>1. ОБОСТРЕНИЕ</b>									
- НАСТОРОЖЕННОСТЬ	<b>2. ОБСУЖДЕНИЕ</b>								
- ТУПИКОВА СИТУАЦИЯ	- КОНКУРЕНЦИЯ	<b>3. ДЕЙСТВИЯ</b>							
- ВЫБОРОЧНОЕ ВНИМАНИЕ	- ПОЛЯРИЗАЦИЯ	- ВОПРОС ПРЕСТИЖА	<b>4. СОЗДАНИЕ ОБРАЗА</b>						
- СОВМЕСТНОЕ РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА	- ПОДСЧЕТ ОЧКОВ	- НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ	- СТЕРЕОТИПИЗАЦИЯ	<b>5. ПОТЕРЯ ЛИЦА</b>					
	- ПРОБУЖДЕНИЕ РАЗДРАЖЕНИЯ	- РЕЗКОЕ СНИЖЕНИЕ СИМПАТИИ	- ОБОСТРЕНИЕ КОНФЛИКТА	- КЛЕВЕТА И ПОТЕРЯ ЛИЦА	<b>6. ЦЕЛЕВЫЕ СТРАТЕГИИ</b>				
- ОСОЗНАНИЕ НАПРЯЖЕННОСТИ И НАТЯЖНОСТИ	- САРКАЗМ, ЯЗВИТЕЛЬНЫЕ ШУТКИ		- ПОТРЕБНОСТЬ В СИМПАТИИ	- НЕЭТИЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ	- СТРЕСС	<b>7. "ЗУБ ЗА ЗУБ"</b>			
- СТОРОНЫ ЕЩЕ НЕ СТАЛИ НЕПРЕКЛОННЫМИ	- КАТЕГОРИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ "ЧЕРНОЕ-БЕЛОЕ"	- БЛОКИРУЮТСЯ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ	- ПРИВЛЕЧЕНИЕ СТОРОННИКОВ	- ПРИНЦИПЫ И ИДЕОЛОГИИ	- УЛЬТИМАТУМЫ	- ЖЕСТОКОСТЬ И НАСИЛИЕ	<b>8. РАЗРУШЕНИЕ</b>		
- ВЗАИМОПОНИМАНИЕ БОЛЬШЕ НЕ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК ЧТО-ТО САМО СОБОЙ РАЗУМЕЮЩЕЕСЯ	- ОЩУЩЕНИЕ СОБСТВЕННОГО ПРЕВОСХОДСТВА	- НЕЖЕЛАНИЕ ИЗМЕНЯТЬ СФОРМИРОВАВШЕЕСЯ МНЕНИЕ	- СОЗДАНИЕ КОАЛИЦИИ	- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ "ГРЯЗНЫХ" ПРИЕМОВ	- УГРОЗА САНКЦИЙ	- НАНЕСЕНИЕ ВРЕДА ДРУГИМ И, ВОЗМОЖНО, СЕБЕ	- ПОТЕРЯ ТРУДОСПОСОБНОСТИ	<b>9. ВМЕСТЕ В ПРОПАСТЬ</b>	
	- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ОПРЕДЕЛЕННОГО СТИЛЯ ВЕДЕНИЯ ДИСКУССИЙ	- О ЧЕЛОВЕКЕ СУДЯТ НЕ ПО СЛОВАМ, А ПО ДЕЛАМ	- КАТЕГОРИЧЕСКОЕ "ЧЕРНОЕ-БЕЛОЕ" МЫШЛЕНИЕ	- ВЫСТАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТА НА ПОКАЗ	- ЖЕСТКИЕ ТРЕБОВАНИЯ		- СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ РАЗРУШЕНИЕ	- НАЗАД ПУТИ НЕТ	
- ОБСУЖДЕНИЯ ВОПРОСОВ ПРОХОДЯТ ВО ВСЕ БОЛЕЕ НАПРЯЖЕННОЙ ОБСТАНОВКЕ	- ПОЛНОСТЬЮ ЗАДЕЙСТВОВАНЫ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ СТОРОН	- ИСЧЕЗАЕТ СОВМЕСТНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА	- НАКЛИКАНИЕ БЕДЫ (САМОИСПОЛНЯЮЩЕЕСЯ ПРОРОЧЕСТВО)	- ИЗГНАНИЕ ИЗ ОБЩЕСТВА, КОЛЛЕКТИВА	- ОТВЕТНАЯ РЕАКЦИЯ: ПАНИКА	- ПРОТИВОПОЛОЖНАЯ СТОРОНА ВОСПРИНИМАЕТСЯ КАК НЕОДУШЕВЛЕННЫЙ ОБЪЕКТ ИЛИ ВРАГ	- ФРАГМЕНТИЗАЦИЯ ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ	- ВМЕСТЕ В ПРОПАСТЬ	
			- ДВОЙНЫЕ СТАНДАРТЫ И ПАРАДОКСАЛЬНЫЕ ИНСТРУКЦИИ	- ИЗБЕГАНИЕ ДРУГ ДРУГА, ОСТРАКИЗМ (ПРЕЗРЕНИЕ, НЕПРИЯТИЕ, ОСМЕЯНИЕ)					
<b>ЭТАП 1: СТРАТЕГИЯ "ВЫИГРЫШ-ВЫИГРЫШ"</b> КОНФЛИКТУЮЩИЕ СТОРОНЫ ОСВЕДОМЛЕНЫ О СУЩЕСТВУЮЩЕЙ МЕЖДУ НИМИ НАПРЯЖЕННОСТИ, С КОТОРОЙ ОНИ СПРАВЛЯЮТСЯ ПУТЕМ КОНТРОЛЯ НАД СОБОЙ. СТОРОНЫ НАЦЕЛЕНЫ НА СОТРУДНИЧЕСТВО, НЕСМОТРИ НА ЛИЧНОЕ НЕДОВОЛЬСТВО			<b>ЭТАП 2: СТРАТЕГИЯ "ВЫИГРЫШ-ПРОИГРЫШ"</b> ПРЕВАЛИРУЕТ РАЗДРАЖЕНИЕ ПО ОТНОШЕНИЮ К ДРУГОЙ СТОРОНЕ. СОЦИАЛЬНО-ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ, ВАЖНЕЕ ВСЕГО В НЕМ ВЫИГРАТЬ (ЗАСТВИТЬ ДРУГУЮ СТОРОНУ ПРОИГРАТЬ)			<b>ЭТАП 3: СТРАТЕГИЯ "ПРОИГРЫШ-ПРОИГРЫШ"</b> СТОРОНЫ НЕ ИЗБЕГАЮТ СТОЛКНОВЕНИЙ, ОТНОСЯТСЯ ДРУГ К ДРУГУ КАК К НЕОДУШЕВЛЕННЫМ ОБЪЕКТАМ			

### ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ МЕДИАЦИИ НА РАЗНЫХ СТУПЕНЯХ ЛЕСТНИЦЫ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТОВ

<b>ДЕЛОВОЙ КОНФЛИКТ</b> СТОРОНЫ СПОСОБНЫ РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ САМИ - МЕДИАЦИЯ ПРИМЕНЯЕТСЯ ЛИШЬ В ИСКЛЮЧИТЕЛЬНЫХ СЛУЧАЯХ	<b>ЛИЧНЫЙ КОНФЛИКТ</b> НЕОБХОДИМА ПОМОЩЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ - МЕДИАЦИЯ НАИБОЛЕЕ ПРОДУКТИВНА		<b>КОНФЛИКТ О РАЗРЕШЕНИИ КОНФЛИКТА</b> МЕДИАЦИЯ ВОЗМОЖНА, ЕСЛИ СТОРОНЫ ВСЕ ЕЩЕ ГОТОВЫ УЧИТЫВАТЬ СВОИ ИНТЕРЕСЫ И ИНТЕРЕСЫ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ, ЭТО ПОСЛЕДНИЕ ШАГИ, ПОСЛЕ КОТОРЫХ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕДИАЦИИ	<b>ПРИЧИНОЙ КОНФЛИКТА СТАНОВИТСЯ ВСЕ ЧТО УГОДНО</b> , ТЕНДЕНЦИЯ К НАНЕСЕНИЮ МАКСИМАЛЬНОГО УЩЕРБА ДРУГОЙ СТОРОНЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕДИАЦИЮ НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
		<b>КОНФЛИКТ О КОНФЛИКТЕ</b> МЕДИАЦИЯ ПРОДУКТИВНА		

### ОТНОШЕНИЕ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА И ИХ КОНСУЛЬТАНТОВ К ПРИМЕНЕНИЮ МЕДИАЦИИ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ЛЕСТНИЦЫ ЭСКАЛАЦИИ КОНФЛИКТА

НАЧАЛО ЭТАПА 1: ПОТРЕБНОСТИ В МЕДИАЦИИ НЕТ	ЗАВЕРШЕНИЕ ЭТАПА 1, НАЧАЛО ЭТАПА 2: ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕДИАЦИЮ БОЛЕЕ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ, ТАК КАК НАМ НЕ УДАЛОСЬ САМОСТОЯТЕЛЬНО РАЗРЕШИТЬ КОНФЛИКТ	ПРОДОЛЖЕНИЕ ЭТАПА 2: НАЗРЕЛО ПРОТИВОРЕЧИЕ О ТОМ, КАК ЛУЧШЕ УРЕГУЛИРОВАТЬ КОНФЛИКТ, СТОРОНЫ БОЛЕЕ НЕ СОГЛАСНЫ ДРУГ С ДРУГОМ, ЛИБО: ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕДИАЦИЮ СЛИШКОМ ПОЗДНО	ЭТАП 3: ИСПОЛЬЗОВАТЬ МЕДИАЦИЮ СЛИШКОМ ПОЗДНО. СТОРОНЫ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕГДА ПРАВЫ В ЭТОМ, ЕСЛИ КОНФЛИКТ ДОШЕЛ ДО 8-9 СТУПЕНИ
--	---	--	---

# НОВЫЙ ВЗГЛЯД НА КОНФЛИКТ

07.12.2021

*Сегодня формируется новое понимание конфликта*

По старому конфликт это:

Нарушение порядка, негативный опыт, дефект во взаимоотношениях

Столкновение противоположных, несовместимых интересов или желаний

Единичное событие, которому мы позволяем влиять на целостные взаимоотношения

Борьба между правым и неправым, добром и злом

По новому конфликт это:

Возможность развития взаимоотношений на новом уровне

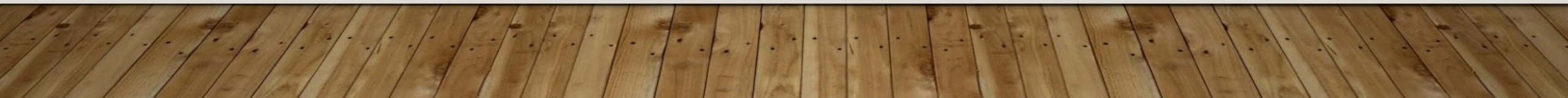
Часть взаимоотношений, которая включает ценности, восприятия, цели, чувства

Событие, которое расставляет новые акценты во взаимоотношениях и позволяет прояснить их

Противостояние затрагивающие только отдельные , но не все аспекты взаимоотношений.

# **ПЕРЕГОВОРЫ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗРЕШЕНИЯ ТРУДОВОГО СПОРА**

---



---

- **Что такое переговоры?**

- 
- Переговоры – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения решения, которое стороны готовы выполнить.
  - Переговоры - это процесс, в котором две или более стороны приходят к соглашению по вопросам, представляющим для них взаимный интерес.
  - Переговоры - соглашение между двумя или большим количеством сторон, где каждая из сторон имеет право вето. Дж.Кэмп

---

**Выиграл - Выиграл (win - win).**

**Проиграл - Проиграл (lose - lose).**

**Выиграл - Проиграл (win - lose).**



**Случай 1.** Работник (профессионально выполняющий свои обязанности, ответственно относящийся к своей работе) уволен, проработав в кафе администратором без трудового договора в течение 2 месяцев, был уволен без объяснения причин. Работодатель арендовал кафе в государственном учреждении. Работник стал жаловаться во все инстанции, арендодатель прекратил с работодателем (арендатором) договор аренды, чтобы избежать скандала вокруг ГУ. Работник не смог восстановиться на работе. Ситуация **«проиграл - проиграл»**

---

**Случай 2.** Работник (профессионально выполняющий свои обязанности, ответственно относящийся к своей работе) уволен, проработав в кафе администратором без трудового договора в течение 2 месяцев, был уволен без объяснения причин. Работник обратился в государственную инспекцию труда, инспектору при проверке работодатель пояснил, что данное лицо никогда у него работало. Инспекция дала рекомендацию работнику обратиться в суд. Работник в суд не обратился, соответственно не смог восстановиться на работе. **«выиграл - проиграл».**

**Случай 3.** Работник (профессионально выполняющий свои обязанности, ответственно относящийся к своей работе) уволен, проработав в кафе администратором без трудового договора в течение 2 месяцев, был уволен без объяснения причин. Работодатель и работник сядут за стол переговоров. Выясняется, что работодатель подозревал работника в употреблении спиртного, так как обнаружил пустой бутылку коньяка, которую хранил у себя в кабинете, но выяснилось, что коньяк выпил другой работник. Работодатель избежал проверок госинспекции, суда, затрат на юристов, сохранил достойного работника. Работник восстановился на работе, развивается в карьере, избежал ресурсных затрат **«выиграл – выиграл»**

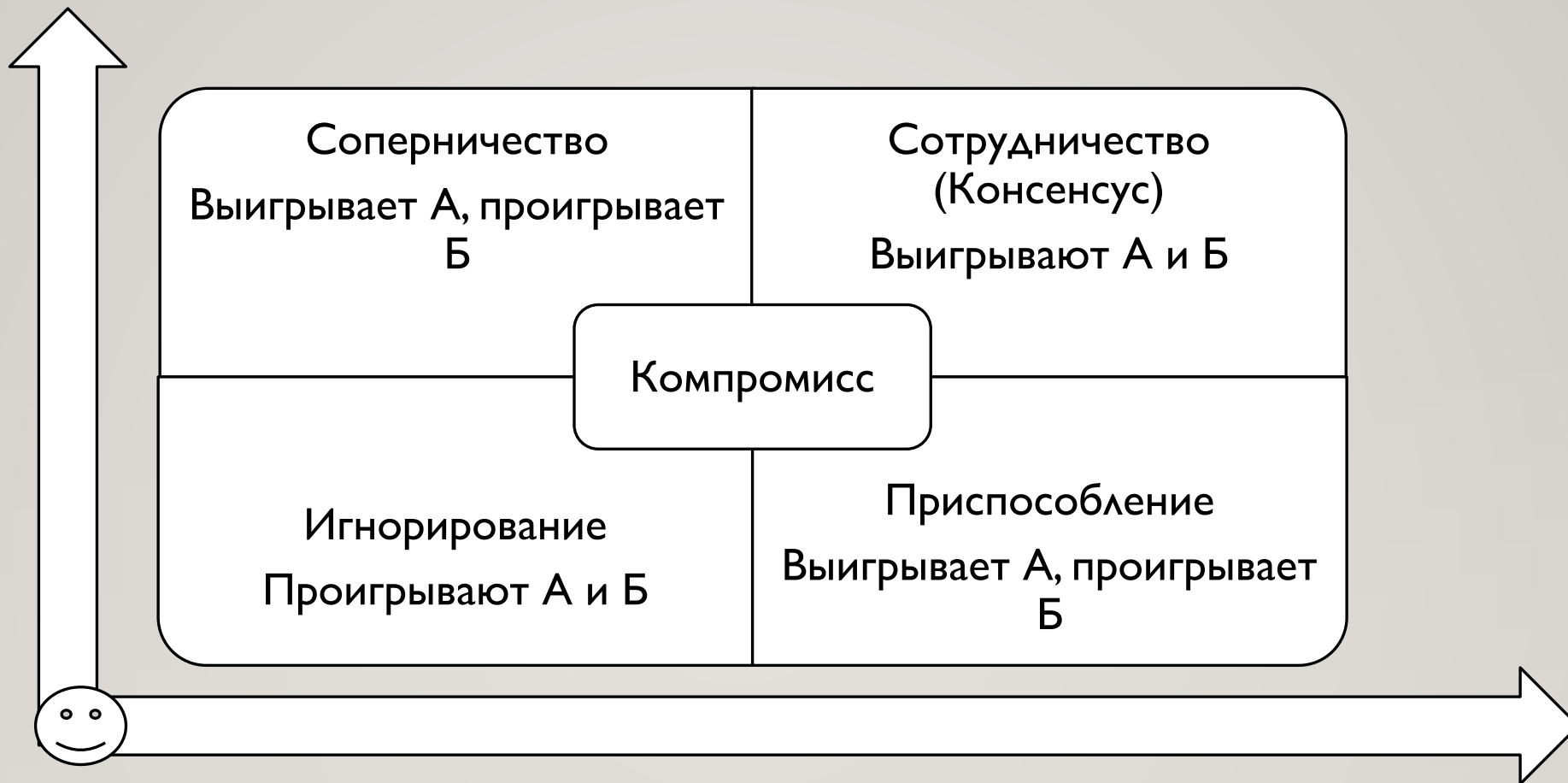


***Переговоры — это когда каждая из сторон может сказать «Нет».***

***Приказ в армии — не переговоры. Распоряжение руководителя — не переговоры.***

***И т.д.***





# ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТЕ

МЕТОД ТОМАСА-КИЛМЕННА (РАЗРАБОТАН КЕННЕТОМ У. ТОМАСОМ И РАЛЬФОМ Х. КИЛМЕННОМ В 1972 ГОДУ).

- 
- На сегодняшний день самыми распространенными являются позиционные переговоры.
  - **Позиционные переговоры** – вид переговоров, участники которого занимают определенную позицию, отстаивают ее и при необходимости идут на уступки. Позицией могут служить стоимость работ, качество или сроки их исполнения, условия договора и другие показатели.

В позиционных переговорах можно использовать следующие подходы:

### **1 – Жесткая позиция**

*Цель позиции:* Мой выигрыш – твой проигрыш

В таком подходе нас интересует только собственная позиция, интересы же оппонента не учитываются совсем. Отношения после таких переговоров часто рушатся.

### **2 – Мягкая позиция**

*Цель позиции:* Мой проигрыш – твой выигрыш

Данная позиция используется в случае, когда отношения с оппонентом очень важны. В результате таких переговоров может оказаться, что вы сделали огромные уступки и теперь сожалеете об этом.



# ПОЗИЦИОННЫЙ ТОРГ



1. ЖЕСТКИЙ СТИЛЬ СООТВЕТСТВУЕТ СТРАТЕГИИ СОПЕРНИЧЕСТВА.

ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ В ЖЕСТКОМ СТИЛЕ СТОИТ ЛИШЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, КОГДА:

- ВЫ НЕ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В НАЛАЖИВАНИИ ХОРОШИХ ОТНОШЕНИЙ С ОППОНЕНТОМ, А ИМЕЕТЕ ЦЕЛЮ ТОЛЬКО НАСТОЯТЬ НА УДОВЛЕТВОРЕНИИ ВАШИХ ТРЕБОВАНИЙ ПО СПОРНЫМ ВОПРОСАМ;

- УВЕРЕНЫ, ЧТО В БАЛАНСЕ СИЛ ВЫ ИМЕЕТЕ ЯВНЫЙ ПЕРЕВЕС НАД ОППОНЕНТОМ;

ЕСЛИ ВЫ НАХОДИТЕСЬ В ЭКСТРЕМАЛЬНОЙ СИТУАЦИИ И ЧУВСТВУЕТЕ, ЧТО ВАМ УЖЕ НЕЧЕГО ТЕРЯТЬ И ЧТО У ВАС НЕТ ИНОГО ВЫБОРА И ДР.

## 2. УЛЬТИМАТИВНАЯ ТАКТИКА.

ОППОНЕНТУ В САМОМ НАЧАЛЕ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА ПРЕДЪЯВЛЯЕТСЯ УЛЬТИМАТУМ, Т.Е. В КАТЕГОРИЧЕСКОЙ, НЕ ДОПУСКАЮЩЕЙ НИКАКИХ ВОЗРАЖЕНИЙ ФОРМЕ УКАЗЫВАЕТСЯ, ЧТО ЕМУ НАДЛЕЖИТ СДЕЛАТЬ, С УГРОЗОЙ ПРИМЕНИТЬ МЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ В СЛУЧАЕ ОТКАЗА. ОБЫЧНО ПРИ ЭТОМ ОГОВАРИВАЕТСЯ ЕЩЕ И СРОК, В ТЕЧЕНИЕ КОТОРОГО НА УЛЬТИМАТУМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДАН ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ОТВЕТ. РАСЧЕТ ДЕЛАЕТСЯ НА ТО, ЧТО ПРОТИВНИК, ОСОЗНАВАЯ ОПАСНОСТЬ УГРОЗЫ, ВЫПОЛНИТ ПРЕДЪЯВЛЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ.

ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИМЕНЯТЬ ЕЕ НАДО ПРОДУМАТЬ ДВА ВОПРОСА:

---

1) НАСКОЛЬКО ВЕЛИКИ ШАНСЫ НА ТО, ЧТО ВАШ ПРОТИВНИК СРЕАГИРУЕТ НА УГРОЗУ И ВЫПОЛНИТ ПРЕДЪЯВЛЕННЫЕ ЕМУ В УЛЬТИМАТУМЕ ТРЕБОВАНИЯ, ТАК ЧТО ОСУЩЕСТВЛЯТЬ УГРОЗУ НЕ ПОНАДОБИТСЯ?

2) ЕСЛИ ВЗЯТЬ НА ИСПУГ ПРОТИВНИКА НЕ УДАСТСЯ, ЕСТЬ ЛИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО В ВАШЕМ РАСПОРЯЖЕНИИ ДОСТАТОЧНО ГРОЗНЫЕ МЕРЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ, РЕШИТЕСЬ ЛИ ВЫ ПУСТИТЬ ИХ В ХОД И НЕ БУДЕТ ЛИ ЭТО ДЛЯ ВАС СЛИШКОМ БОЛЬШОЙ ЦЕНОЙ ВЫХОДА ИЗ КОНФЛИКТА?

### *3. МЯГКИЙ СТИЛЬ.*

---

СООТВЕТСТВУЕТ СТРАТЕГИИ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ. ЭТОТ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО НАЛАЖИВАНИЕ ДОБРЫХ ОТНОШЕНИЙ С ОППОНЕНТОМ ДЛЯ ВАС ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ОТСТАИВАНИЕ ЗАНЯТОЙ ВАМИ В КОНФЛИКТЕ ПОЗИЦИИ. ВЫ ПРОЯВЛЯЕТЕ УСТУПЧИВОСТЬ, ИДЕТЕ НАВСТРЕЧУ ЖЕЛАНИЯМ ОППОНЕНТА. РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ В ЭТОМ СТИЛЕ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕН ФОРМУЛОЙ: ПРОИГРЫШ ВЫИГРЫШ. НО ЕСЛИ ВАШ ОППОНЕНТ, СО СВОЕЙ СТОРОНЫ, ТОЖЕ ВЫБЕРЕТ ЭТОТ СТИЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ, ТО ОН НА ВАШИ УСЛОВИЯ ОТВЕТИТ СВОИМИ, И В РЕЗУЛЬТАТЕ МОЖЕТ ПОЛУЧИТЬСЯ: ВЫИГРЫШ ВЫИГРЫШ.



К НЕМУ СТОИТ ОБРАЩАТЬСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ОСНОВНЫХ СИТУАЦИЯХ:

- КОГДА ДОБРЫЕ ОТНОШЕНИЯ С ВАШИМ ОППОНЕНТОМ ВАМ ГОРАЗДО ДОРОЖЕ ИЛИ ВАЖНЕЕ, ЧЕМ ТЕ ИНТЕРЕСЫ, КОТОРЫЕ ВЫ ХОТЕЛИ БЫ УДОВЛЕТВОРИТЬ;

- КОГДА ВАС НЕ ОСОБЕННО ВОЛНУЮТ ПРОБЛЕМЫ, ВЫЗВАВШИЕ КОНФЛИКТ, И ВЫ ЛЕГКО МОЖЕТЕ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ЗАНЯТЫХ ВАМИ СНАЧАЛА ПОЗИЦИЙ ПО ЭТИМ ПРОБЛЕМАМ;

- КОГДА ВЫ ПОНИМАЕТЕ, ЧТО ПРАВДА НЕ НА ВАШЕЙ СТОРОНЕ;

- КОГДА У ВАС МАЛО ШАНСОВ ПОБЕДИТЬ В КОНФЛИКТЕ.

#### 4. ТОРГОВЫЙ СТИЛЬ.

ЭТОТ СТИЛЬ СООТВЕТСТВУЕТ СТРАТЕГИИ *КОМПРОМИССА*. ВЫ СТРЕМИТЕСЬ В ПЕРЕГОВОРАХ ДОБИТЬСЯ ВЫГОДНОГО ДЛЯ ВАС РЕЗУЛЬТАТА, СДЕЛАВ ПРИ ЭТОМ МИНИМУМ УСТУПОК ОППОНЕНТУ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ОН СОГЛАСИЛСЯ УДОВЛЕТВОРИТЬ ВАШИ ГЛАВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ. ПРИ ПЕРЕГОВОРАХ В ТОРГОВОМ СТИЛЕ ВЫ ДОЛЖНЫ ИДТИ НАВСТРЕЧУ ИНТЕРЕСАМ ПАРТНЕРА, ВЫТОРГОВЫВАЯ У НЕГО ВЗАМЕН УСТУПКИ В ВАШУ ПОЛЬЗУ.

РЕЗУЛЬТАТ ТАКИХ ПЕРЕГОВОРОВ МОЖЕТ БЫТЬ РАЗЛИЧНЫМ: ВЫИГРЫШ - ПРОИГРЫШ, ЕСЛИ ВЫ СУМЕЕТЕ НАСТОЯТЬ НА СВОЕМ И ЗАСТАВИТЬ ОППОНЕНТА СОГЛАСИТЬСЯ НА НЕ СЛИШКОМ ВЫГОДНЫЕ ДЛЯ НЕГО УСЛОВИЯ; ПРОИГРЫШ - ВЫИГРЫШ, ЕСЛИ ЭТО СУМЕЕТ СДЕЛАТЬ ОН, ВЫИГРЫШ - ВЫИГРЫШ, ЕСЛИ СОГЛАШЕНИЕ ОКАЖЕТСЯ ОБОЮДНО ВЫГОДНЫМ; И, НАКОНЕЦ, ПРОИГРЫШ - ПРОИГРЫШ, ЕСЛИ ПОСЛЕ ЗАКЛЮЧЕНИЯ СДЕЛКИ ОБНАРУЖИТСЯ, ЧТО ОНА ПРИНЕСЛА УЩЕРБ И ВАМ, И ВАШЕМУ ОППОНЕНТУ.

ДИРЕКТОР  
БАЗЫ

Тетухов С. Д.

## «Гарвардский» метод

Альтернатива позиционному торгу — принципиальные переговоры.

### **1. Интересы**

Изложите свои интересы и выявите интересы вашего оппонента

### **2. Эмоции**

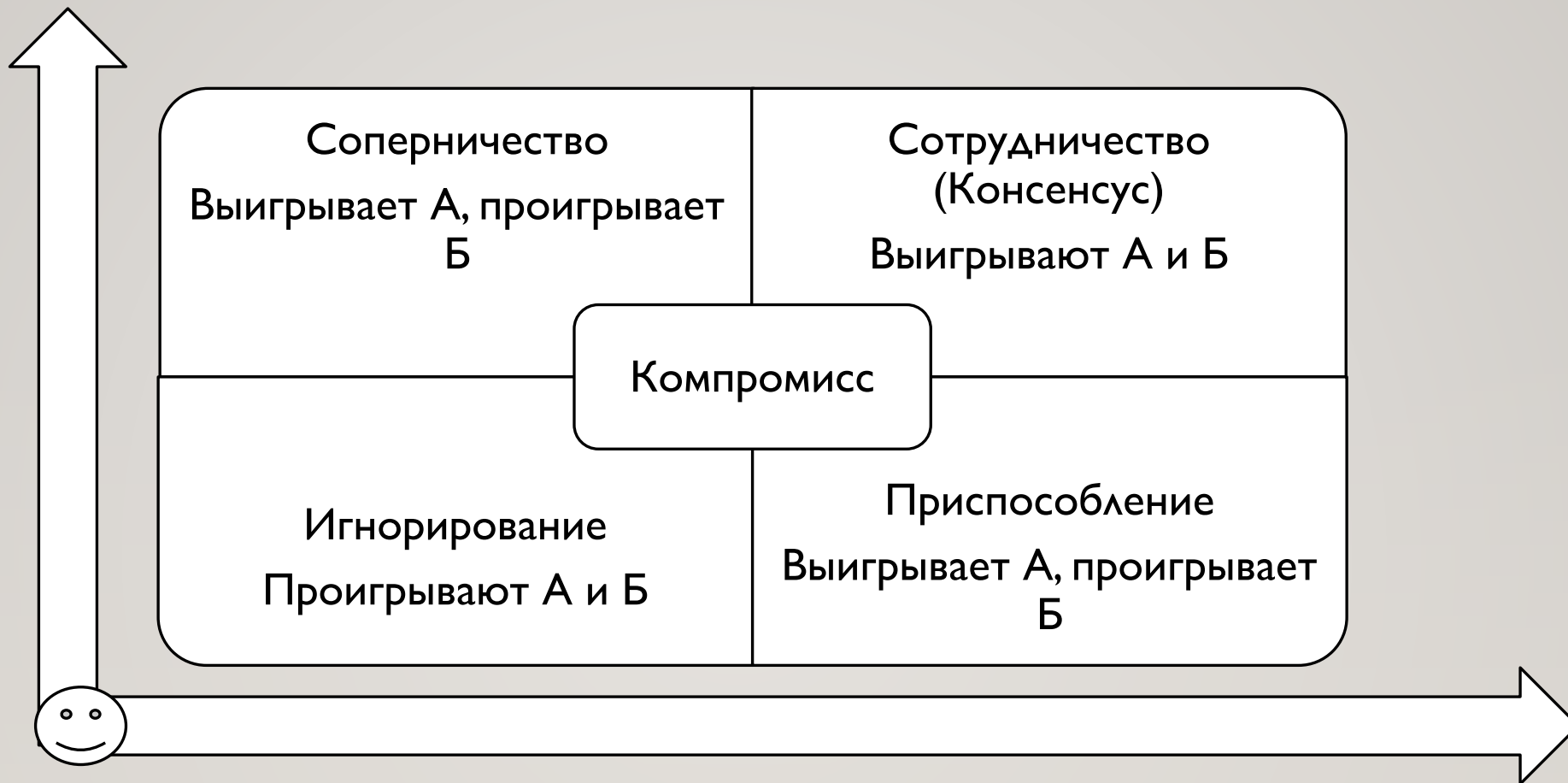
Будьте в ресурсном состоянии и помогите вашему оппоненту почувствовать комфорт и дружелюбие

### **3. Принципы**

Найдите и согласуйте объективные принципы, на основе которых обе стороны готовы вести переговоры

### **4. Выигрыш – выигрыш**

Придите к варианту, который будет оптимальным для вас обоих.

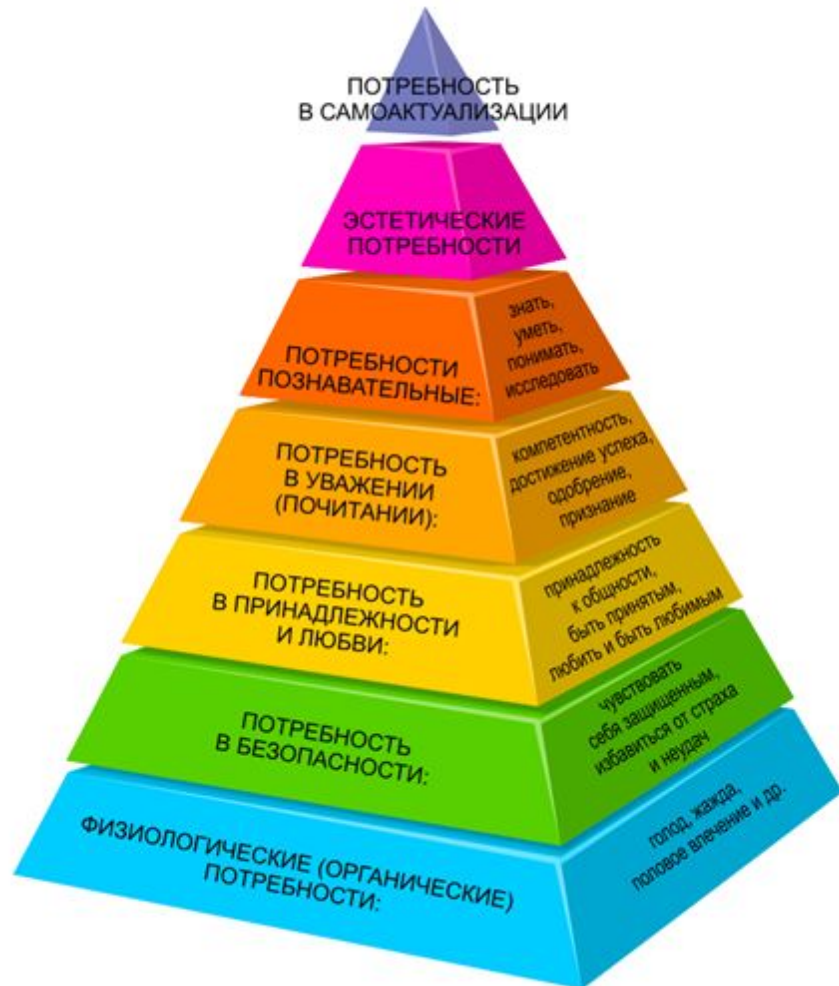


# ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В КОНФЛИКТЕ

МЕТОД ТОМАСА-КИЛМЕННА (РАЗРАБОТАН КЕННЕТОМ У.  
ТОМАСОМ И РАЛЬФОМ Х. КИЛМЕННОМ В 1972 ГОДУ).

# ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ

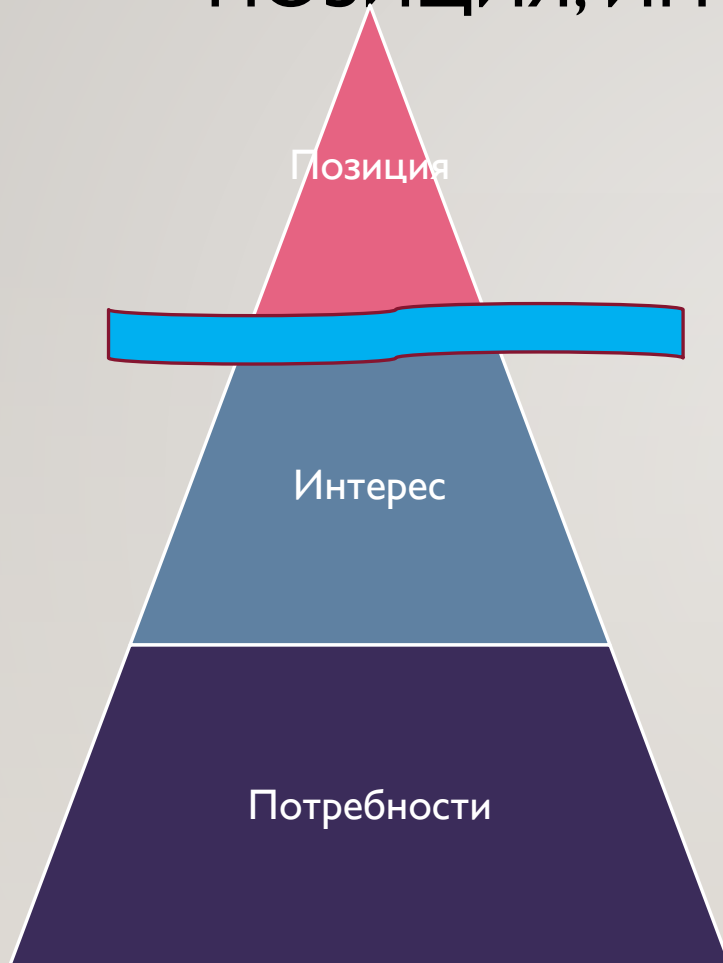
## ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПО МАСЛОУ



- **1 физиологические потребности** (голод, жажда, кров, тепло, сон и т.п.);
- **2 потребности безопасности** (безопасность семьи, здоровье, трудоустройство, стабильность);
- **3 потребности принадлежности и любви** (дружба, семья, принадлежность определенной группе, общение);
- **4 потребности в уважении, признании** (самооценка, отношение окружающих);
- **5 потребности познавательные** - потребности в познании неизведанного;
- **эстетические потребности** – потребности в наслаждении красотой, искусством, музыкой, поэзией, живописью.
- **потребности самореализации**, или потребности личного совершенствования (самовыражение, персональное развитие).



# ПОЗИЦИЯ, ИНТЕРЕС, ПОТРЕБНОСТЬ



**Позиции** представляют собой наиболее четко обозначенный уровень, наиболее часто потребности сводятся к : «кто должен», «что должен», «сколько должен».

**Интерес** является осознанной потребностью.

Основным компонентом медиации являются не позиции и точки зрения сторон, а истинные интересы и потребности, на основе которых формулируется позиция.



## ОПРЕДЕЛИ КРУГ ИНТЕРЕСОВ

Чтобы проверить себя, насколько хорошо вы ориентируетесь в этой «типологии интересов», попробуйте ответить на вопросы следующего теста. Прочитайте высказывания 6 разных людей, о своем отпуске. Основываясь на них, определите тип интересов каждого человека.

1 чел.	«...Да разве это отдых. Всего 12 дней. И то: 36 часов дорога туда, и столько же обратно. Единственная радость – море в 5 минутах...»	<b>Время</b>
2 чел.	«...В комнате было все что нужно: душ, телевизор, холодильник, чайник...»	<b>Вещи</b>
3 чел.	«...Познакомилась я там с Ириной Васильевной. Удивительнейший человек! У нее много детей. Младшая – Анютой зовут...».	<b>Люди</b>
4 чел.	«...Отдыхала я в Новом Свете, это южное побережье Крыма, в 10 км западнее Судака. Жили, кстати, метрах в 200 от моря...»	<b>Место</b>
5 чел.	«...Как только приехали на вокзал, нас сразу повезли в санаторий, там накормили, после этого расселили по номерам...»	<b>Процесс</b>
6 чел.	«...Здоровье подправила, и это самое важное. Врачи в санатории хорошие были. Так, что если хотите подлечиться – то это лучший вариант...»	<b>Ценности</b>

## Как выявить интересы

Спросите его «В чём причина?» — иногда этот вопрос лучше, чем «Почему»,  
но «Почему» иногда спрашивать тоже можно — абсолютных истин нет.

Самый простой и эффективный способ выявления интересов – открытый и искренний вопрос о них.

- *Что Вас побудило обратиться в согласительную комиссию?*

- *Что послужило причиной принятия решения об увольнении?*

## Спросите себя «Почему?»

Представьте себя на месте вашего оппонента и проанализируйте, занятую им позицию, спросив: «Почему он занимает такую позицию? Какие интересы могут стоять за ней?»

## Базовые интересы

Среди интересов есть такие, которые характерны для всех людей. Если вы сможете их удовлетворить, то значительно повысите шансы на достижение соглашения.

К базовым интересам могут относиться:

Безопасность

Экономическое благополучие

Признание и уважение

Чувство принадлежности и другие

## Говорите о своих интересах

Важно не только выявить интересы оппонента, но и заявить о своих собственных. Ведь, только зная интересы друг друга, можно найти вариант, наиболее отвечающий потребностям обеих сторон.



## «Гарвардский» метод — принципы:

*Принципы — это объективные критерии, которые используют стандарты справедливости, эффективности и научного подхода, которые могут быть приняты всеми участниками переговоров независимо от их позиции.*

- Рыночная цена
- Прецедент
- Научная оценка
- Профессиональная норма
- Эффективность
- Себестоимость
- Решение суда
- Моральные принципы
- Традиции
- Справедливая процедура
- И т.д.

- Попробуйте увидеть достоинства в другом человеке, искренне признать в нем хорошее.
- Нужно говорить с людьми о том, что является предметом их желаний, и подсказать им, как этого достичь.
- Чаще улыбайтесь..
- Как можно чаще обращайтесь к другому человеку по имени.
- Будьте хорошими слушателями. Поощряйте рассказы других о себе.
- Ведите разговор не выходя за круг интересов Вашего собеседника.
- Давайте людям почувствовать их значимость и делайте это искренне.
- Если Вы хотите склонить людей к своей точке зрения, вначале проявите дружеское отношение.
- Вступая в разговор, делайте акцент на тех вопросах, по которым Вы согласны с собеседником.
- Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему самому.
- Попробуйте увидеть вещи с точки зрения другого человека. Желание понять другого человека порождает сотрудничество.
- Давайте возможность собеседнику «спасти лицо».

**СОДЕЙСТВИЕ  
БЕСКОНФЛИКТНОМУ  
ОБЩЕНИЮ И  
ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ**

- Создайте конструктивную атмосферу для переговоров
- **Учитывайте человеческий фактор в переговорах**
- Используйте стратегии поиска возможного соглашения
- **Концентрируйтесь на интересах, а не на позициях**
- Настаивайте на использовании объективных критериев
- **Ищите / изучайте / предлагайте разные варианты, выбирая из них оптимальный**



## 2. УОРТОНСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ

Её лидер **Ричард Шелл**. Свою концепцию он называет «**информационным подходом к переговорам**».

И действительно, сегодня тот, кто владеет информацией, влияет на судьбы мировой политики и бизнеса. Трудно что-либо противопоставить инсайдерской информации, которую вы своевременно получили о ваших оппонентах.



**Уортонская школа переговоров** — это «скептическая школа». Её представители считают, что нет универсальных приемов переговоров, но есть несколько универсальных переговорных принципов.

### **Три ключа Уортонской школы**

- Тщательное планирование хода переговоров и подготовка к переговорному процессу
- Внимательное выслушивание оппонента (с целью узнать, чего он хочет на самом деле)
- Реагирование на «сигналы», которые оппонент подаёт во время общения



# ОСНОВЫ УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

---

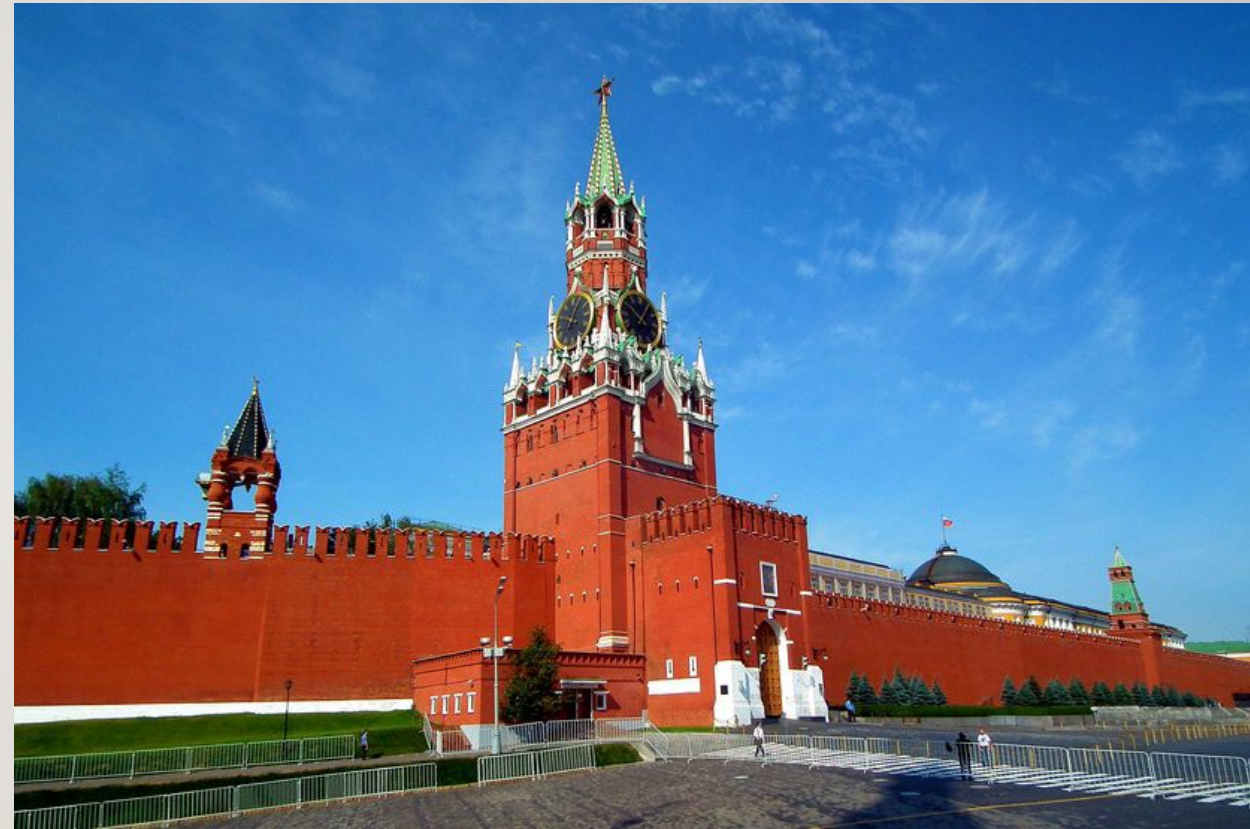
- Ваш индивидуальный стиль ведения переговоров
- Цели и ожидания от переговоров
- Признанные стандарты, нормы, авторитеты и позиционные лозунги
- Личные отношения, доверие, и взаимное уважение переговорных сторон
- Интересы другой стороны
- Преимущество — ключевой фактор переговоров





- 
- «Преимущество — это когда у тебя есть то, чего хочет другой парень. Ещё лучше — то в чём он нуждается. А лучше то без чего он просто не может обойтись»

# КРЕМЛЕВСКАЯ ШКОЛА ПЕРЕГОВОРОВ



# ИНСТРУМЕНТЫ В ПЕРЕГОВОРАХ

---



# ТЕХНИКА ВОПРОСОВ

***Утверждение влечет за собой  
противоположное утверждение и в  
последующем спор.***

***Вопрос влечет за собой ответ  
(информацию) и в последующем  
сотрудничество.***

***Ян Ваге***



# ФУНКЦИИ ВОПРОСОВ

---

Вопросы задают не для того, чтобы лишь спросить, а чтобы получить исчерпывающий ответ.

Очень важно подумать, какую функцию выполняют задаваемые вопросы.

Функции вопросов

- получение информации
- стимул к мышлению
- получение обязательств
- проверка гипотезы
- получение обратной связи
- опробывание идеи
- навигационная функция вопросов, понимание того, что «вопрос ведет».

# ТИПЫ ВОПРОСОВ

- **Закрытые вопросы:**

*при проверке выводов или при завершении беседы*

*Закрытые наводящие вопросы: Вы ведь хотите, чтобы ваш конфликт как можно скорее разрешился не правда ли?*

*Можно поменять его на «Важно ли для вас быстрее разрешение конфликта?»*

**Открытые вопросы:**

*«На основе каких важных факторов вы выбираете метод разрешения вашего конфликта?»*

*Вопросы по установлению фактов, причин, последствий, направленные на установление истины*



# ТИПЫ ВОПРОСОВ

- **Гипотетические вопросы:**

---

Помогают изменить образ мышления сторон в рамках сложившейся ситуации, что приводит к получению новых ответов (сдвиг с позиций). Эти вопросы начинаются с «Что, если..?»

*Если ваши потребности будут удовлетворены, как мог бы выглядеть успешный результат переговоров?*

*Если другая сторона найдет другого поставщика, каковы будут последствия для вас?*

# ВОПРОСЫ ДЛЯ УСТАНОВЛЕНИЯ ОТНОШЕНИЙ

- Цель- наладить отношения между людьми, между прошлым и настоящим, между различными взглядами и представлениями

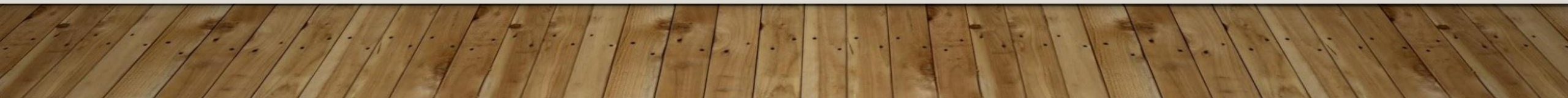
*Как долго вы работаете вместе?*

*Какими были ваши взаимоотношения до этого конфликта?*

*В чем сходства и различия ваших двух взглядов на это дело?*

*Как вы видите ваше сотрудничество в будущем?*

*При каких условиях вы бы рассмотрели возможность продолжения вашего сотрудничества?*





## ПРИЕМ «ВОРОНКИ»

«Расскажите мне, о сути проблемы..»

Открытые подсказки:

«Расскажите мне еще о ..»

Вопросы, помогающие

сфокусироваться на чем –то одном:

«Вы не могли бы уточнить, где, когда, как?»

Связывающие вопросы: «Когда вы говорите ..., что вы имеете в виду?»

Вопросы –вызовы: задаются с целью убедиться в релевантности сообщаемой информации, расставить приоритеты, выявить интересы

«Закрывающие «вопросы –уточнение сказанного, завершение беседы

**Рассказ** –

факты,  
чувства,  
исходные  
данные

**Подробности**

-примеры,  
доказательств  
а,

рассмотрение  
сказанного

**Значение-это**

проблемы,  
интересы, и  
то что важно  
для сторон

# ВВОДНЫЕ ФРАЗЫ

- Смягчают вопросы
- Персонифицируют вопросы
- Позволяют вовлечь человека в разговор

Примеры:

- *Как вы считаете,....?*
- *Вы хотите сказать, что...?*
- *Не могли бы вы...?*
- *Правильно ли я понял, что ваша позиция в этом вопросе...?*

# ЭЛЕМЕНТЫ СОКРАТОВСКОЙ МЕТОДИКИ:

Последовательное чередование вопросов и ответов;

Отказ от долгих речей;

Краткое формулирование ответов.

Согласно этой методике:

- вопросы нужно задавать даже о том, что, казалось бы, совершенно ясно, как бы двигаясь по кругу;
- новые вопросы можно формулировать только после того, как получен ответ на предыдущий;
- всегда необходимо формулировать конкретные вопросы, порождающие логику последующего рассуждения;
- спрашивающий не должен вести пространные речи и задавать несколько вопросов сразу.



# ПРИ ЗАДАВАНИИ ВОПРОСОВ ВАЖНА ТАКТИКА!!!



Активное слушание:

Цель - понять чувства, потребности и желания говорящего, для того чтобы вы смогли оценить его точку зрения независимо от того, разделяете ли ее. Слушая активным образом, вы помогаете человеку дать выход эмоциям, что предотвращает беспристрастный подход к предмету. Возможно, вы захотите дать совет, но не делайте этого. Постарайтесь не судить правоту или неправоту чувств человека. Просто позвольте другому говорить.

**СЛУШАНИЕ** - навык, который может быть развит так же, как и другие навыки, и лучше всего развивается на основе практики и опытов.

Из многих навыков, связанных с тем, чтобы стать хорошим слушателем, активное слушание может быть развито, путем обращения внимания на четыре определенных умения:

- Приглашение к разговору;
- Перефразирование;
- Воздержание от оценок;
- Физическое (невербальное) сопровождение.





# ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ

---

- Обратная связь - это реакция на то, что услышано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением.
- Вопросы для обратной связи следующие: «Я Вас правильно понял, Вы имеете в виду...?», «Правильно ли я понимаю, что .....?». При этом также необходимо избегать прямого повторения слов собеседника, лучше всего подбирать синонимы.

## ФУНКЦИИ ТЕХНИКИ ПЕРЕФРАЗ:

- Понимание сути сказанного;
- Выделение важных акцентов в речи партнера;
- Улучшение запоминания высказывания партнера;
- Подведение партнера к тому, что важно для Вас;
- Перехват инициативы в разговоре;
- Отделение содержания от эмоций;
- Достижение согласия с собеседником;
- Побуждение собеседника к более подробному рассказу;
- Выявление собственного отношения человека к собственной мысли;
- Взятие паузы для обдумывания;
- Подведение итога сказанного;
- Фиксация точки зрения партнера.



# ПРИСОЕДИНЕНИЕ К СОБЕСЕДНИКУ

Присоединение (подстройка, отзеркаливание)

Метод, применяемый медиаторами для быстрого нахождения взаимопонимания с теми, с кем необходимо войти в контакт, путем подражания отдельным особенностям поведения, т.е. отражение или повторение в своем поведении характерных особенностей поведения собеседника (поза, жест, голос, дыхание).

Установление раппорта

Контакт, эмоциональная связь, когда каждый чувствует, что его убеждения понимают и не осуждают.

Ведение партнера

возможность оказывать влияние на эмоциональное и физическое состояние собеседника.

---

Рефрейминг (англ. frame-рамка) — термин, используемый для описания процедур переосмысления и перестройки механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неудачных психических шаблонов.

Позитивный рефрейминг - это перефразирование слова или целого высказывания: произнесенное как бы приобретает дополнительный смысл, возникает в ином положительном свете.

Молодой человек из весьма известной, состоятельной и порядочной семьи поступил в одно из самых престижных учебных заведений страны. Однако он не слишком утруждал себя учебой. Учился он крайне нестабильно, совершенно не уделяя внимания основным дисциплинам. Главным его увлечением было чтение эротической литературы, что наложило глубокий отпечаток на всю его дальнейшую жизнь.

Окончив учебное заведение, он, в отличие от своих одноклассников, даже не пытался найти постоянную работу и жил в основном за родительский счет. Он увлекся игрой в карты на деньги, а, кроме того, был равнодушен к спиртным напиткам и женщинам легкого поведения. Деньги для игры в карты он добывал случайными заработками.

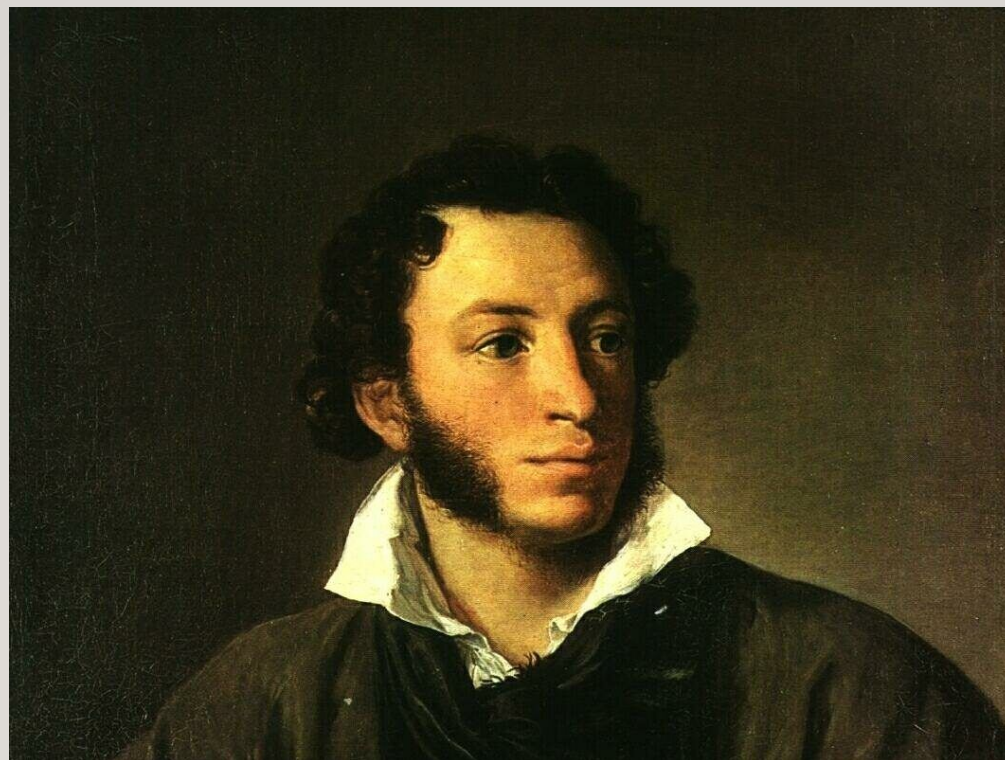
Достаточно поздно он обзавелся семьей, взяв замуж женщину намного моложе себя, в результате постоянно испытывал чувство ревности. Благодаря семейным связям, ему удалось получить определенную должность, но он был ею недоволен, поскольку считал себя намного более достойным. Возможно, этому способствовало то, что практически все его одноклассники заняли видные посты на государственной службе. Кто-то из них стал генералом, а кто-то - даже министром.

И, вполне вероятно, именно это чувство послужило причиной тому, что молодой человек чуть было не встал на путь государственной измены. Спасло его только то, что он был повышенно суеверен, как и многие люди, не имеющие твердой жизненной позиции. Именно суеверие помогло ему избежать участия в преступлении, направленном на подрыв государственного строя, что, безусловно, кончилось бы для него долгим тюремным заключением.

Окончилась история этого человека весьма печально. В приступе ревности он пытался убить предполагаемого любовника своей молодой жены, но был убит сам. Правоохранительные органы, изучив материалы дела, постарались замять этот инцидент и сделали это успешно.

Из этого мы видим, к чему может привести отсутствие ясных жизненных целей и четких нравственных принципов. Поучительная история этого человека известна практически каждому.

И звали его...



**Александр Сергеевич Пушкин!**



---

# РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ В ПЕРЕГОВОРАХ

# ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

---

**«Ничего личного»** - отделите возражение от личного отношения.

**Оцените возражения** – определите, что является причиной возражения: реальный факт или эмоции.

**Критерии выбора** – определите, какие какими критериями руководствуется возражающий, что для него наиболее важно, а чем он в принципе мог бы поступиться.

**Добейтесь открытости** - важно добиться, чтобы собеседник открыто высказал вам свои сомнения. Определите какие сомнения являются надуманными.

# ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

---

**Обратите возражение в вопрос** - важно помнить, что за любым возражением стоит не выявленная потребность другой стороны. Определите потребности.

**Ищите** в возражении **потребность** собеседника **в дополнительной информации**.

# ЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ

---

**Метасообщение** - это подразумеваемое, замаскированное сообщение, передающее информацию о взаимоотношениях и настроениях сторон.

Закодированные сообщения могут быть практически неуловимыми для стороннего слушателя, вместе с тем они способны ранить больше, чем прямые оскорбления.

Содержание сообщения обычно на более высоком уровне сопровождается **метасообщением (нередко невербальным)**, которое расставляет акценты или содержит необходимые для интерпретации сообщения подсказки.



# РЕАКЦИИ НА СОПРОТИВЛЕНИЕ

## ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕАКЦИИ

Принять сопротивление сторон как данность.

Задавать настойчивые, но открытые вопросы.

Выяснять причины сопротивления.

Возбуждать интерес.

Отвечать на признаки нерешительности.

Серьезно относиться к сопротивлению, если сопротивление существует, значит для этого есть причина.

## НЕПРОДУКТИВНЫЕ

Поучение и снисходительное отношение.

Прямая или подразумеваемая критика сторон(ы), которая проявляется в резком ответе на их сопротивление.

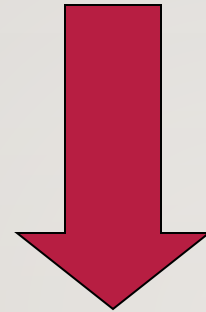
Попытки убедить в своей правоте.

---

***КОМПЕТЕНЦИЯ: НЕВЕРБАЛЬНЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ.***

# ВЕРБАЛЬНЫЙ

- От лат. *verbalis* — *словесный*

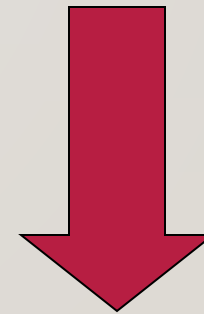


- невербальный



=

**без слов**



**А как???**

# Средства общения

Вербальные  
(словесные)

Невербальные  
(несловесные)

любовь

- лексика;
- стилистика;
- грамматика;
- семантика;
- правильность произношения,
- ударения,
- словоупотребление,
- формообразование,
- стиль.

мама

вместе

ЧУДО



# ИНФОРМАТИВНЫЕ КАНАЛЫ



# ЖЕСТЫ ПОЗА

- подчинены подсознанию;
- слабо контролируются человеком;
- информация из этих каналов заслуживает большего доверия.

МИМИКА



Нет!

Тебе больно?



БЛАГОДАРЯ НЕВЕРБАЛЬНОМУ ОБЩЕНИЮ ЧЕЛОВЕК  
ПОЛУЧАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ  
РАЗВИВАТЬСЯ ЕЩЕ ДО ТОГО, КАК ОН НАУЧИЛСЯ  
ПОЛЬЗОВАТЬСЯ РЕЧЬЮ.





**Какие животные владеют искусством мимики?**





**Определите значение каждого жеста.**

**Составьте диалог, используя более 3 данных комбинаций.**

# невербальные средства общения

Экспрессивно-выразительные движения

Поза

Жест

Мимика

Походка

Визуальный контакт (Взгляд)

Направление движения

Длина паузы

Частота контакта

Интонация

Громкость

Тембр

Пауза

Вздох

Смех

Плач

Кашель

Рукопожатие

Поцелуй

Похлопывания

Ориентация

Дистанция

Не используются

звуки  
речи



**Дайте определения этим взглядам.**

**Запишите словосочетания.**

# О чем "говорят" позы?



# **ПРЕДМЕТНЫЕ КОНТАКТНЫЕ, ТАКТИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ:**

---

- рукопожатия,
- объятия,
- поцелуи,
- похлопывание,
- толчки,
- поглаживания,
- касания,
- пощечины,
- удары.



# Это интересно...



- У итальянцев: "Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют".
- в Голландии: "я пьян" или "ты пьян",
- в Англии - конспирацию и секретность.



# победа-"виктория"

- Во время знаменитой столетней войны французы отрезали средние пальцы английским лучникам, отсутствие которых очень затрудняет использовать лук для стрельбы по французам. Победившие англичане показывали французам свои средние пальцы, демонстрируя что они на месте.





- в Европе - знак высшего одобрения,
- в мусульманских странах этот жест считается неприличным.



# ОСНОВНЫЕ КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЖЕСТЫ

**Жест "пожимание плечами"**  
обозначает, что человек не знает или не понимает, о чем речь.

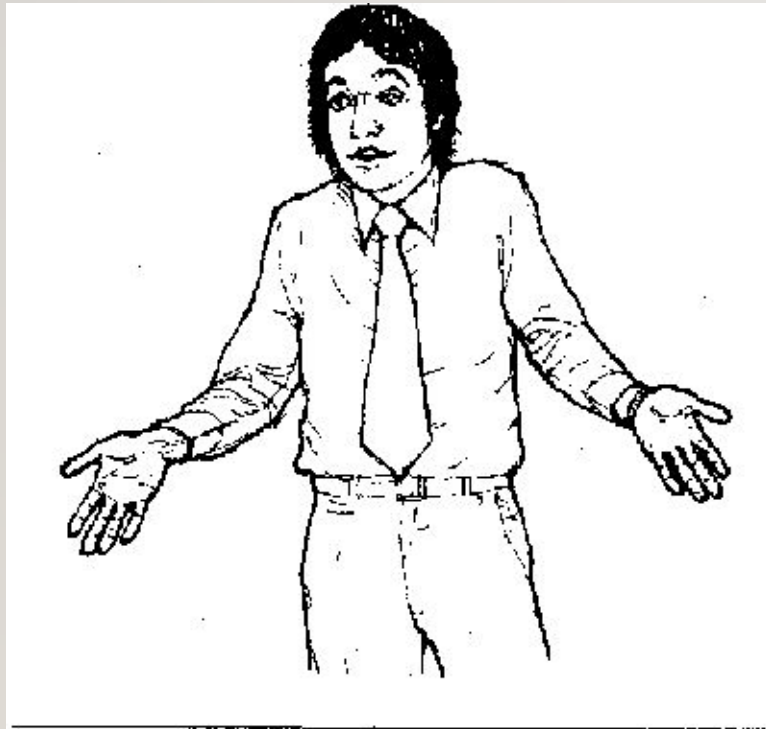


Рис.1. Пожимание плечами.

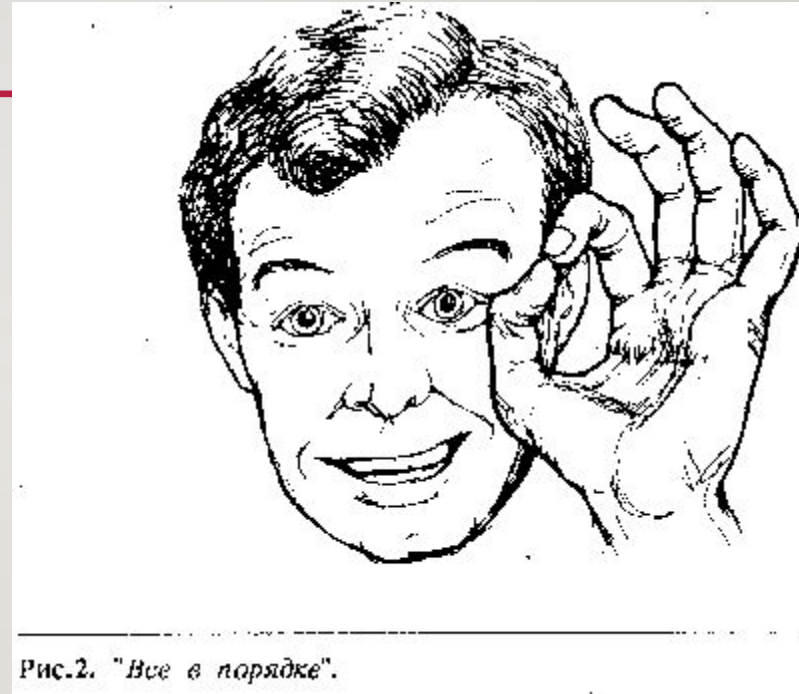
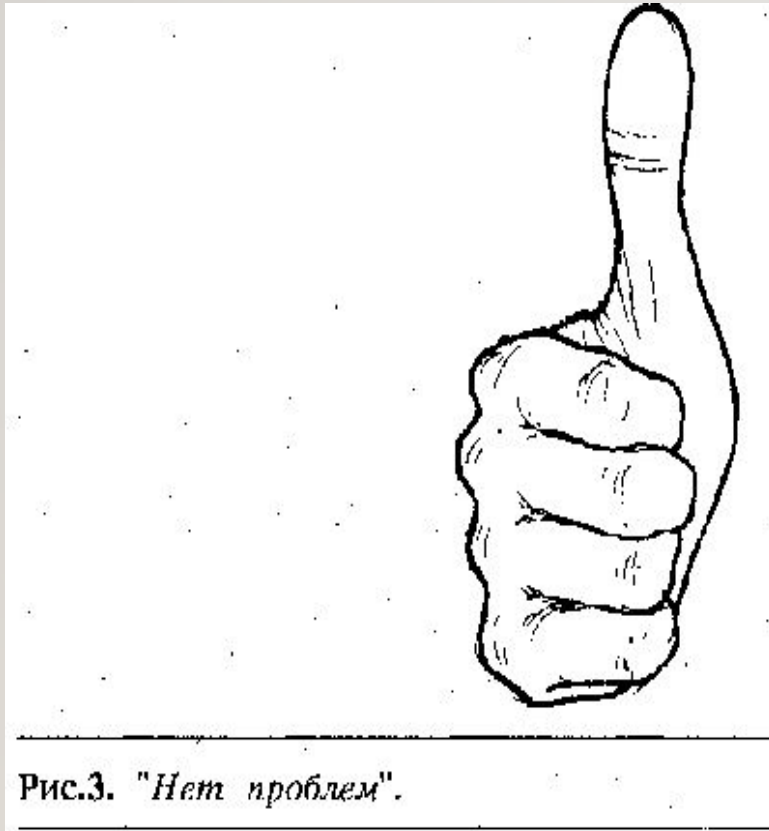


Рис.2. "Все в порядке".

**Жест "О`Кей" или Кружок, Образуемый Пальцами Руки.**  
Кружок сам по себе обозначает букву "О" в слове O'кеу.

# Основные коммуникационные жесты

---



**Поднятый Вверх Большой Палец** используется при "голосовании" на дороге, в попытках поймать попутную машину. Второе значение – «все в порядке».

# КОНГРУЭНТНОСТЬ - СОВПАДЕНИЕ СЛОВ И ЖЕСТОВ

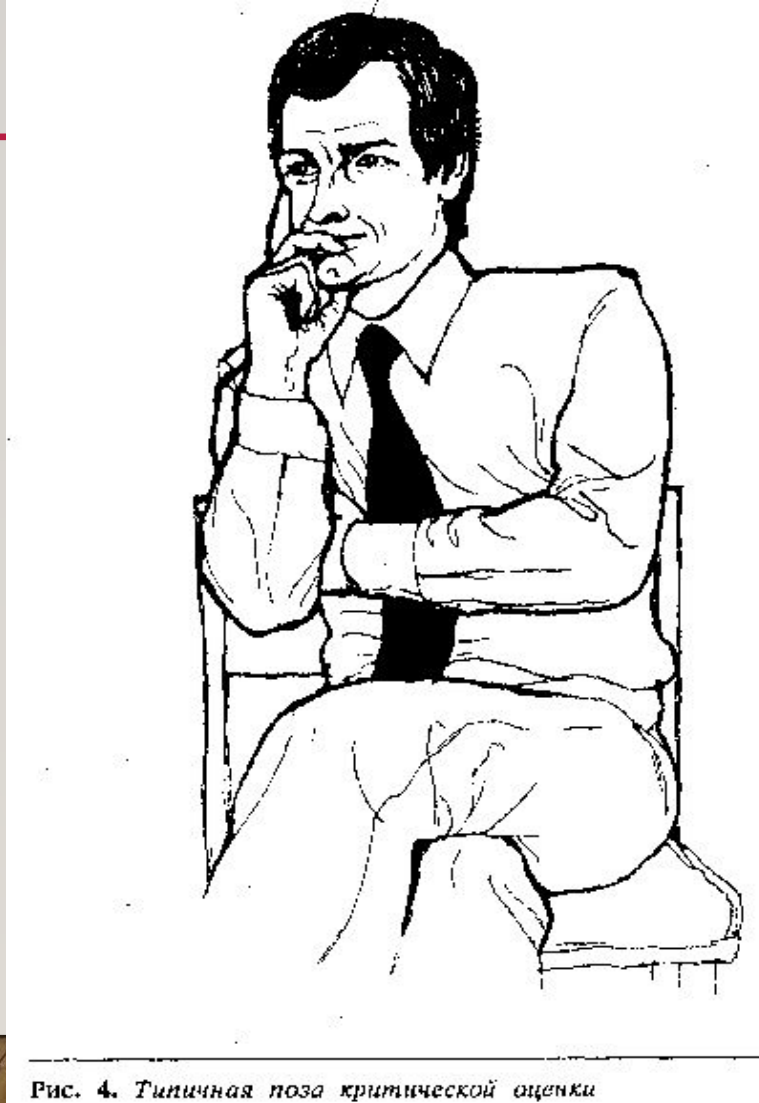


Рис. 4. Типичная поза критической оценки

Главным здесь является жест "подпирание щеки указательным пальцем", в то время как другой палец прикрывает рот, а большой палец лежит под подбородком. Следующим подтверждением того, что слушающий относится к вам критически, является то, что ноги его крепко скрещены, а вторая рука лежит поперек тела, как бы защищая его, а голова и подбородок наклонены (враждебно). Это невербальное предложение говорит вам приблизительно следующее: "Мне не нравится, что вы говорите, и я с вами не согласен".

# Ладони. Честность и открытость. Сила ладони.

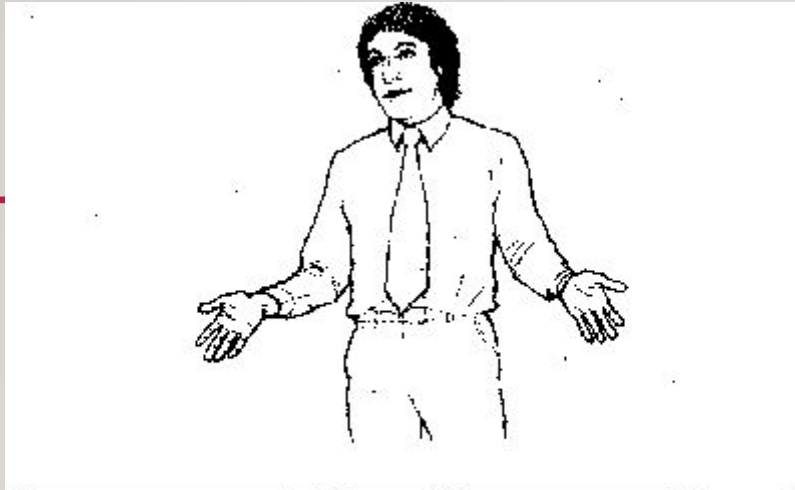


Рис. 15. "Позвольте мне быть с вами полностью открытым".

Когда люди полностью откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони, и говорят что-то типа: "Я буду с вами полностью откровенен".

Положение открытой ладони вверх есть доверительный, неугрожающий жест.

Ладонь повернута вниз, в вашем жесте немедленно появится оттенок начальственности.

Пальцы руки сжаты в кулак и вместе с выставленным указательным пальцем - конфигурация, с помощью которой человека принуждают к подчинению.

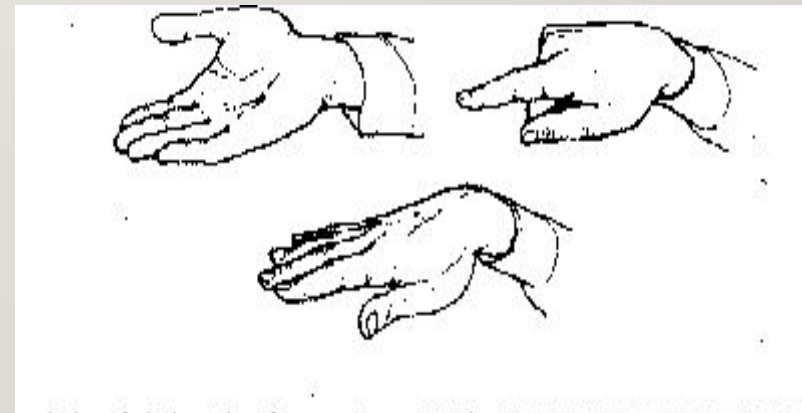


Рис. 16.  
Доверительное  
положение ладони

Рис. 17  
Доминирующее  
положение ладони

Рис. 18  
Агрессивное  
положение ладони

# Типы рукопожатий

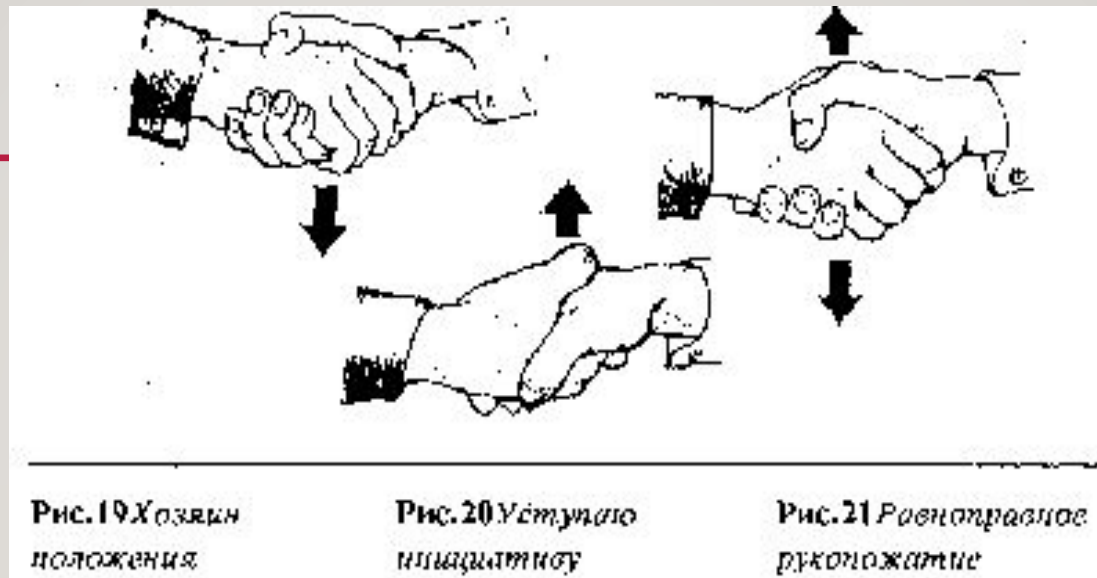


Рисунок 19. Хозяин положения, рука захватывает руку другого человека, таким образом, что ладонь развернута вниз.

Рисунок 20. Уступающий инициативу, положение ладони развернутое вверх.

Рисунок 21. Равноправное рукопожатие, обе руки в вертикальном положении.

# Типы рукопожатий

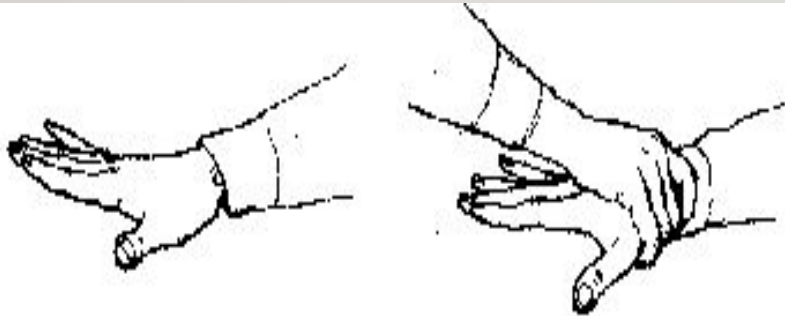


Рис.25. Властное рукопожатие

Рис.26. Нейтрализация властного рукопожатия

Доминантное рукопожатие - этот тип рукопожатий характерен для агрессивного, властного мужчины, который всегда является инициатором рукопожатия. Простой способ стать хозяином положения – это обхватить руку человека сверху за запястье и затем встряхнуть ее.

Автор этого жеста старается подчеркнуть, что он честен и ему можно доверять, но если применять этот жест при знакомстве, то можно произвести противоположный эффект. Жест "перчатка" должен применяться только по отношению к хорошо знакомым вам людям.

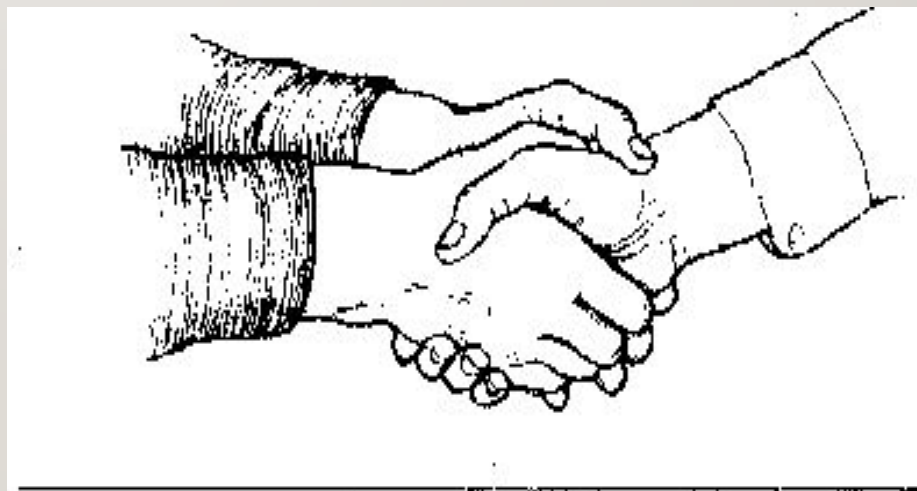


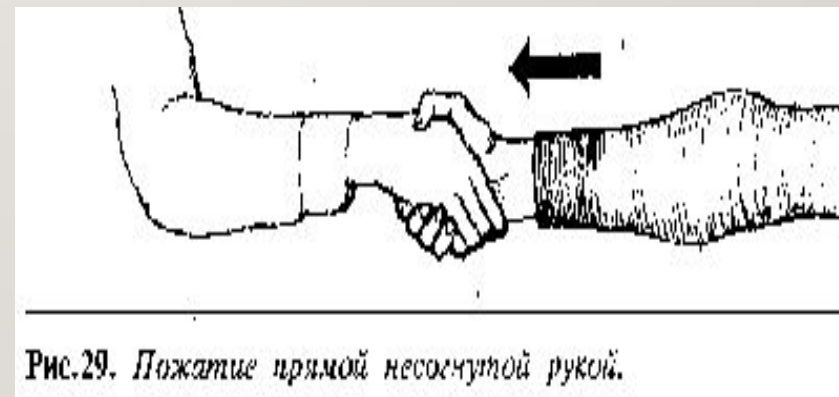
Рис.27. "Перчатка"

# Типы рукопожатий



Крепкое рукопожатие (вплоть до хруста пальцев) является отличительной чертой агрессивного, жесткого человека.

Пожатие не согнутой, прямой рукой, как и доминантное, является признаком агрессивного человека. Его главное назначение в том, чтобы сохранить дистанцию и не допустить человека в свою интимную зону.

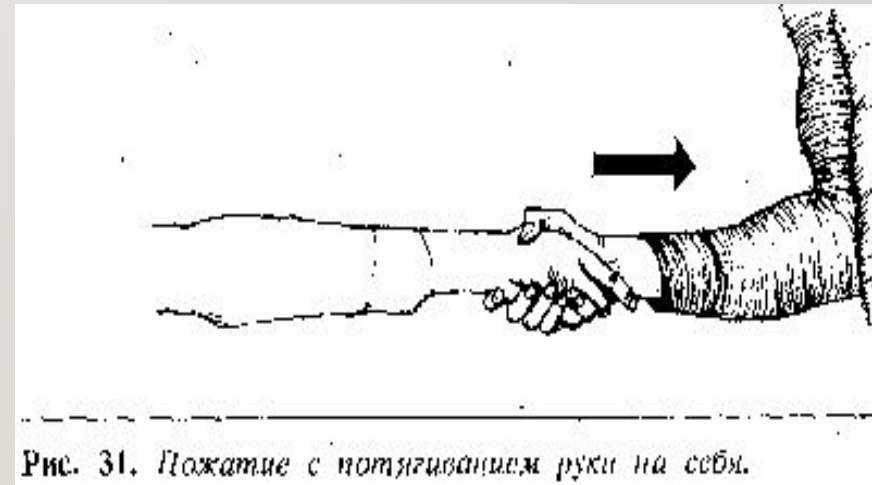


## Типы рукопожатий



Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой не согнутой рукой, невыполненное до конца: вместо руки по ошибке в ладонь заключаются только пальцы. Даже если инициатор приветствия дружелюбно настроен по отношению к реципиенту, фактически он не уверен в себе.

Рукопожатие, при котором инициатор тянет руку реципиента на себя, может означать одно из двух: или это неуверенный в себе человек, или же он принадлежит к нации, для которой характерна более узкая интимная зона.





# Типы рукопожатий

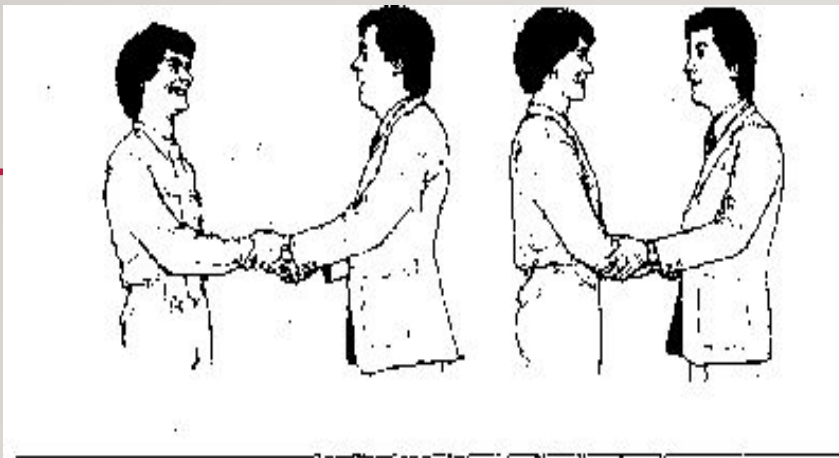


Рис. 32. Пожатие запястья.

Рис. 33. Пожатие локтя.

Пожатие с применением сразу обеих рук выражает искренность, доверие или глубину чувств по отношению к реципиенту.

Используется левая рука, которая кладется на правую руку реципиента. Если это локоть партнера то это выражает больше чувства, чем при обхватывании запястья.

Если рука кладется на плечо, то это выражает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Обхватывание запястья и плеча возможно лишь между близкими друзьями и родственниками.

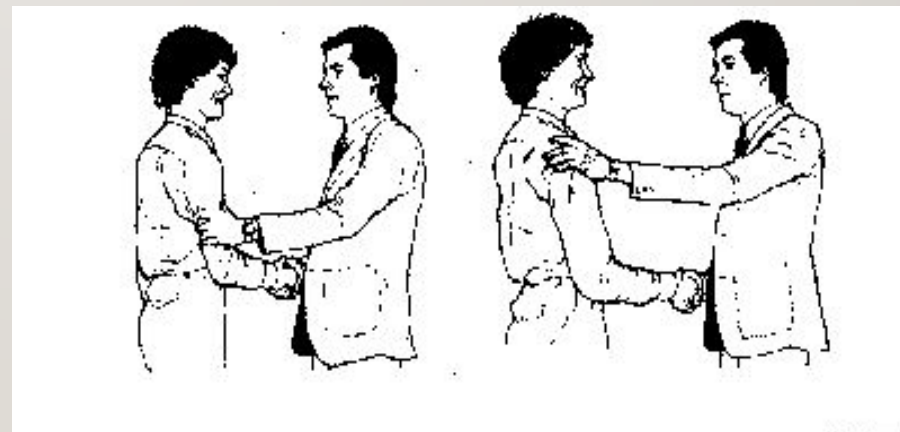


Рис. 34. Пожатие предплечья.

Рис. 35. Пожатие плеча

# Жесты рук и кистей рук



Рис.36. "Как здорово!"

С помощью потирания ладоней люди невербально передают свои положительные ожидания.

Скорость, с которой выполняется этот жест, сигнализирует о том человеке, который предполагает получить положительные результаты в данной ситуации.

Сцепленные пальцы рук с первого взгляда это может показаться доверительным жестом, поскольку когда люди прибегают к нему, они улыбаются и чувствуют себя счастливыми. Однако он обозначает разочарование и желание человека скрыть свое отрицательное отношение. Есть 3 варианта этого жеста. Вариант 1 – рисунок 37.



Рис.37. Сцепленные пальцы рук в поднятом положении.

# Жесты рук и кистей рук



Рис.38. Среднее положение сцепленных рук

Существует зависимость между положением рук и силой негативного чувства, испытываемого человеком, то есть с человеком труднее будет договориться в случае, если его руки подняты так, как показано на рис. 37, чем на рис. 38

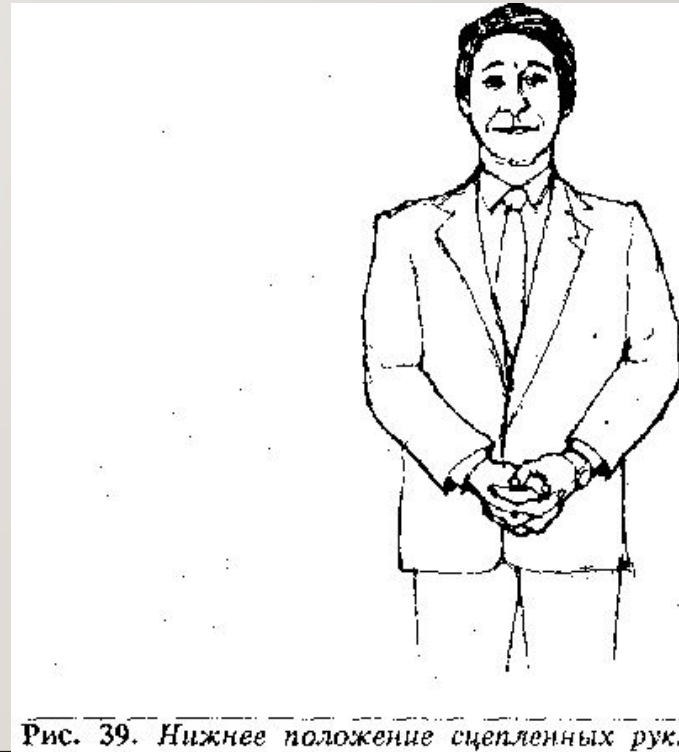


Рис. 39. Нижнее положение сцепленных рук.

# Жесты рук и кистей рук

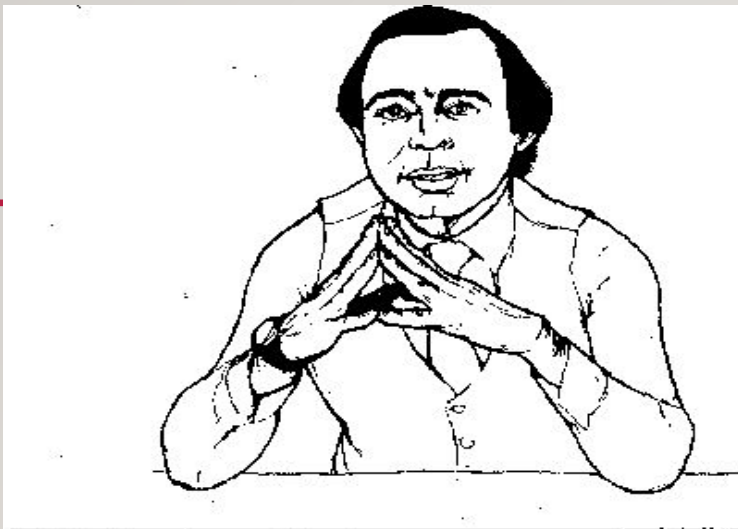


Рис.40. Руки "шпилом" вверх.

Этим жестом часто пользуются уверенные в себе люди, лица, занимающие руководящие должности, или люди с ограниченной жестикуляцией. Используя этот жест, они передают информацию о своей самоуверенности.

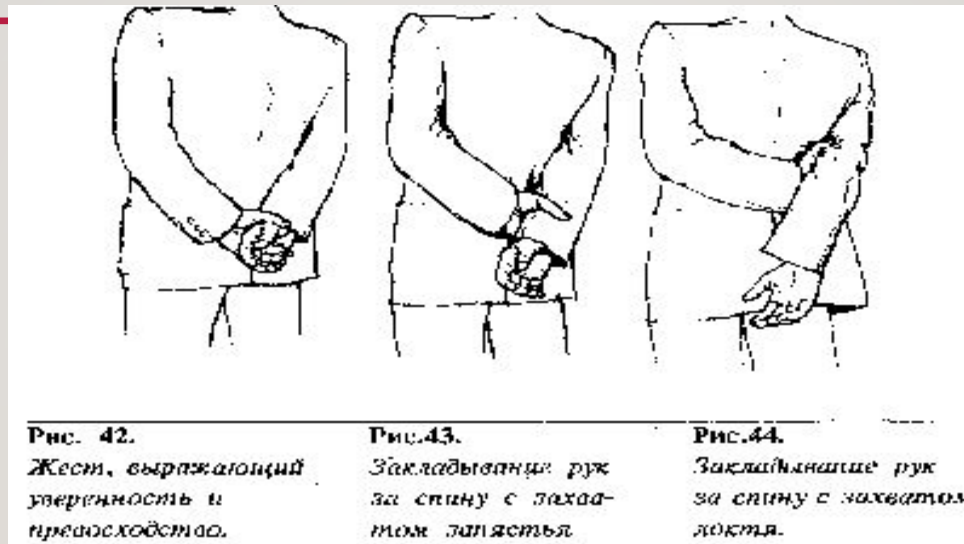
Этот жест имеет два варианта: руки спилом вверх (рис. 40) и руки спилом вниз (рис. 41). Первое положение обычно принимается тогда, когда говорящий выражает свое мнение или излагает свои идеи. Второе положение используется тогда, когда человек не говорит, а слушает.



Рис.41. Руки "шпилом вниз".

# Жесты рук и кистей рук

Закладывание рук за спину – жест уверенного в себе человека с чувством превосходства над другими.



Жест "руки в замок за спиной" отличается от жеста "закладывание рук за спину с захватом запястья" (рис. 43), который говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. В этом случае одна рука захватывает запястье так крепко, как будто она пытается удержать ее от нанесения удара.

## Жесты рук и кистей рук.

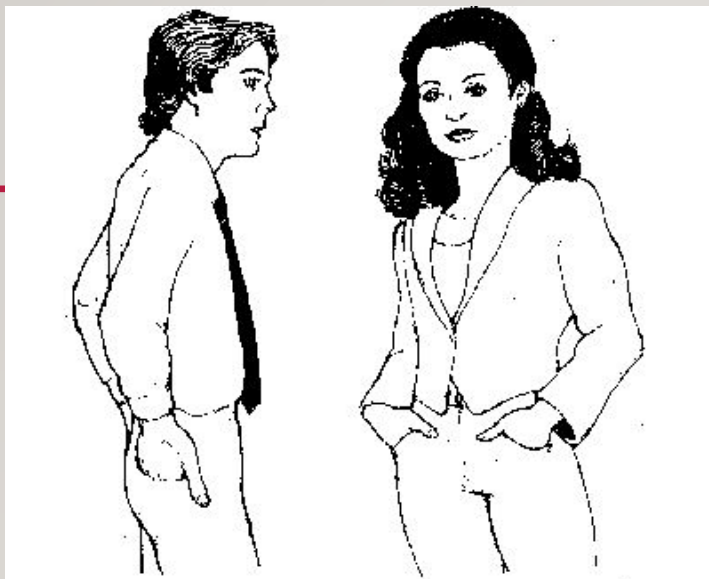


Рис.47. Большие пальцы рук выглядывают из задних карманов брюк.

Рис. 48. Доминантная поза женщины.

Большие пальцы рук очень часто выглядывают из карманов человека, иногда даже из задних карманов брюк (рис.47), чтобы скрыть доминантность человека в данной ситуации. Женщины также прибегают к этому жесту (рис.48). Кроме того, любители этого жеста часто встают на цыпочки, чтобы стать повыше ростом.

Другой популярный жест - скрещенные на груди руки с вертикально выставленными большими пальцами рук. Этот жест передает двойной сигнал - первый о негативном или оборонном отношении (скрещенные руки) плюс чувство превосходства (выраженное большими пальцами рук).

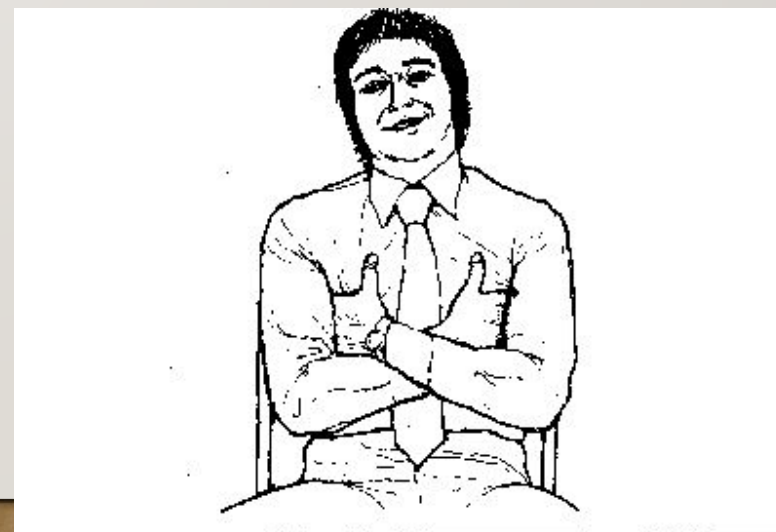
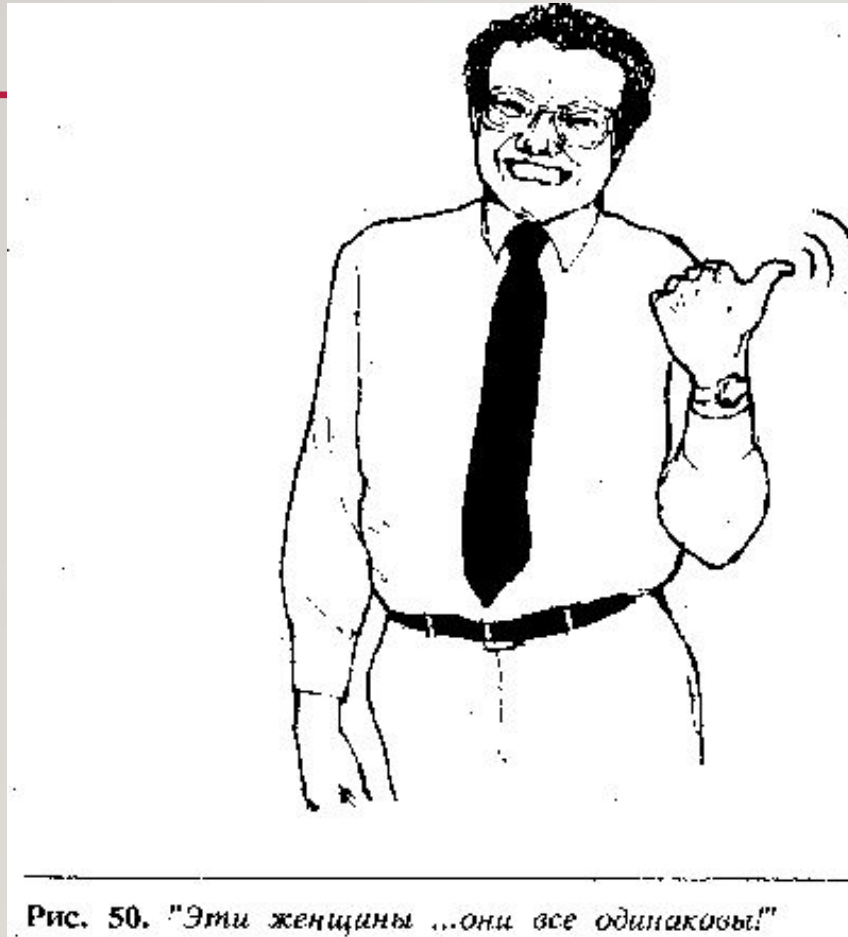


Рис. 49. Скрещенные руки с вертикально поставленными большими пальцами.

# Жесты рук и кистей рук



Жест с акцентированием больших пальцев используется также для выражения насмешки или неуважительного отношения к человеку, на которого указывают большим пальцем.

# Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица. Обман, ложь, сомнение.

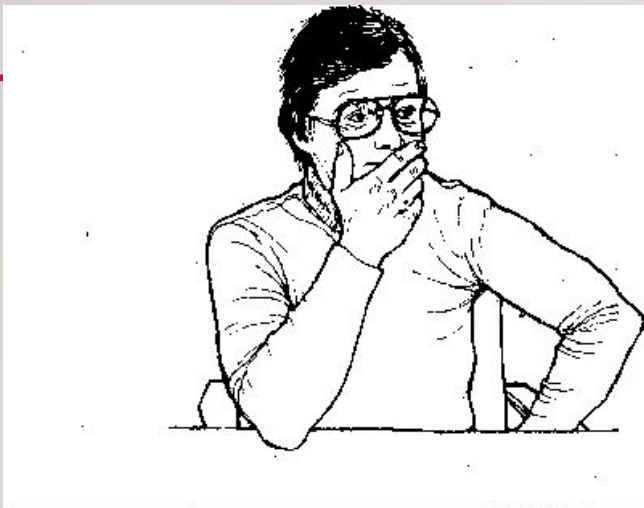


Рис. 51. Прикрытие рта рукой

Защита рта рукой является одним из немногих жестов взрослого человека и имеет тот же смысл, что и детский жест. Рука прикрывает рот и большой палец прижат к щеке, в то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдержать произносимые слова. Иногда это могут быть только несколько пальцев у рта или даже кулак, но значение жеста остается тем же.

Прикосновение к носу является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста.

Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом, или быть выражен одним быстрым, почти незаметным прикосновением



Рис.52. Прикосновение к носу.



# Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица. Обман, ложь, сомнение



Рис. 53. Потирание века пальцем.

**Потирание века**  
Этот жест вызван тем, что в мозгу появляется желание скрыться от обмана, подозрения или лжи, с которыми он сталкивается, или желание избежать взгляда в глаза человеку, которому он говорит неправду.

**Почесывание и потирание уха.**  
Фактически этот жест вызван желанием слушающего отгородиться от слов, положив руку около или сверху уха.



Рис. 54. Потирание уха.

# Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица.

## Обман, ложь, сомнение.

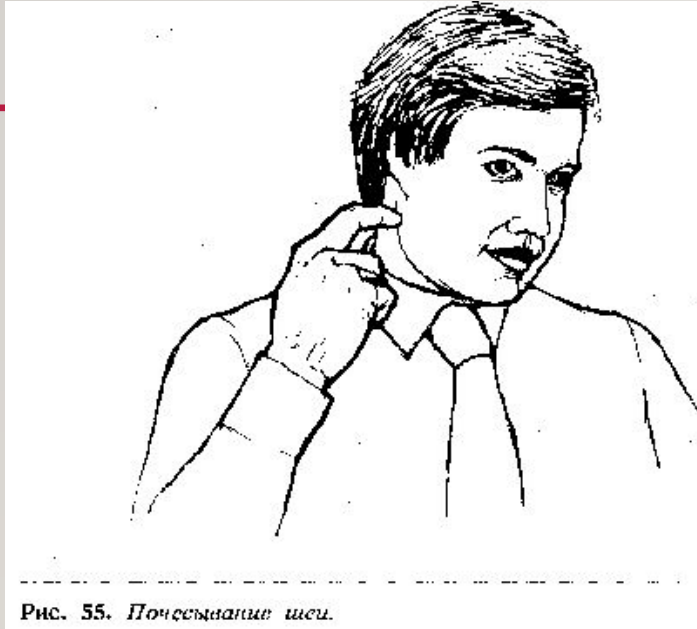


Рис. 55. Почесывание шеи.

Почесывание Шеи указательным пальцем правой руки, места под мочкой уха или же боковой части шеи. Этот жест говорит о сомнении и неуверенности человека, который говорит: "Я не уверен, что я с вами согласен".

Оттягивание воротничка, когда человек лжет и подозревает, что его обман раскрыт. Этот жест используется также, когда человек разгневан или расстроен, при этом он оттягивает воротничок от шеи, чтобы охладить ее свежим воздухом.



Рис. 56. Оттягивание воротничка.

# Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица. Обман, ложь, сомнение.



Рис. 57. Здесь требуется поддержка.

Человек кладет пальцы в рот в состоянии сильного угнетения. Это бессознательная попытка человека вернуться к тому безопасному, безоблачному времени в грудном возрасте, когда ребенок сосал грудь своей матери. Поэтому, когда появляется этот жест, необходимо поддержать человека или заверить его гарантиями.

## Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица

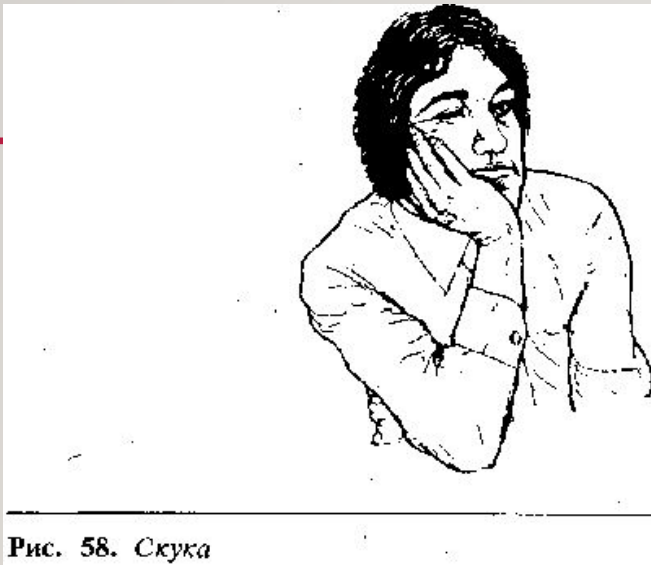


Рис. 58. Скука

Когда слушатель начинает подставлять руку для того, чтобы опереть на нее голову - это верный признак того, что ему стало скучно, и он подпирает голову рукой для того, чтобы не заснуть. Постукивание пальцами по столу и постоянный топот ног по полу часто неправильно интерпретируются как признаки скуки в аудитории, но на самом деле они свидетельствуют о нетерпении.

Человек принимает оценочную позу, если он подпирает щеку сжатыми в кулак пальцами, а указательный палец упирается в висок.

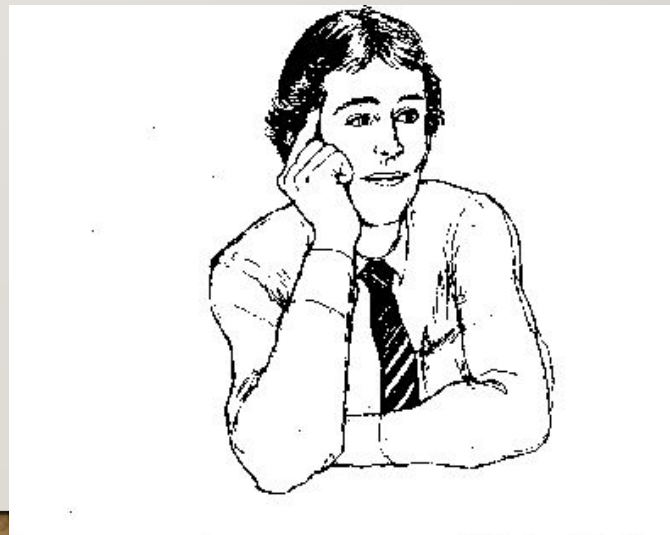


Рис. 59. Поза заинтересованного и оценивающего человека.

## Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица

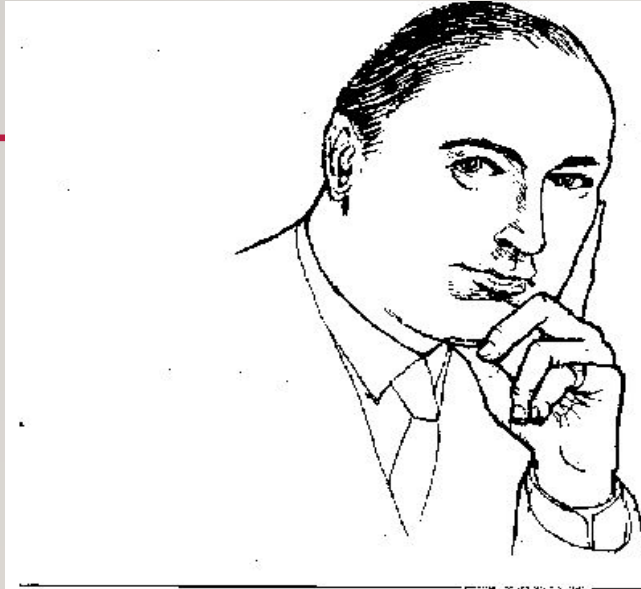


Рис. 60. У него негативные мысли.

Когда указательный палец направлен вертикально к виску, а большой палец поддерживает подбородок, это указывает на то, что слушатель негативно или критически относится к лектору или к предмету его сообщения. Часто указательный палец может потирать или натягивать веко по мере того, как негативные мысли сгущаются.

Жест "поглаживание подбородка" означает, что человек пытается принять решение.



Рис. 61. Женский вариант поглаживания подбородка.

Рис. 62. Во время принятия решения.

## Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица



### Сочетание различных "рука-к-лицу" жестов

Иногда жесты, обозначающие скуку, критическое отношение и принятие решения, могут употребляться все одновременно, каждый отражая какой-то аспект отношения человека.

На рисунке 63 показано, как оценочный жест сдвигается к подбородку, а рука в это время может поглаживать подбородок. Когда слушатель начинает терять интерес к говорящему, голова начинает склоняться к руке для опоры. На рисунке 64 показана критическая оценка, выраженная подпиранием головы большим пальцем, т.к. слушатель потерял интерес к теме разговора.

# Жесты, связанные с прикосновением рук к различным частям лица

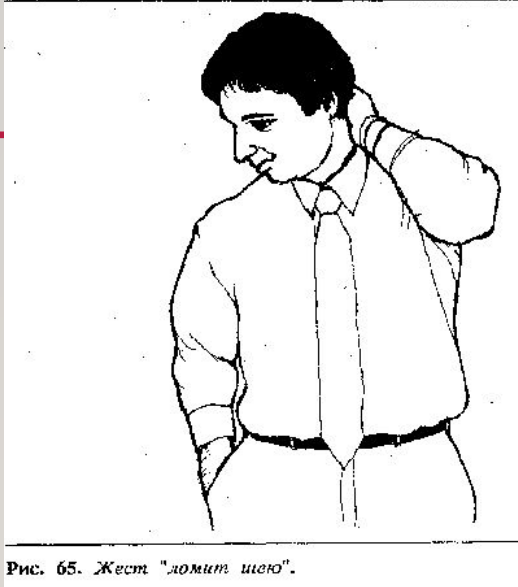


Рис. 65. Жест "ломит шею".

Если человек проделывает этот жест во время произнесения лжи, он отводит глаза и смотрит в пол. Этот жест также является признаком расстройства или гнева, но в этом случае рука вначале хлопает по шее, а потом начинает потирать ее.

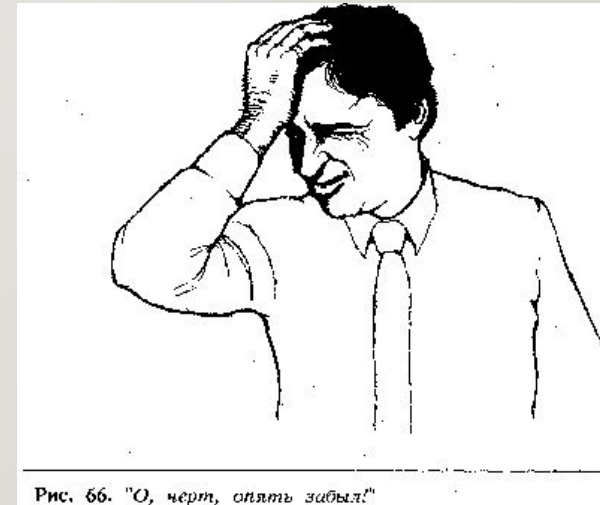


Рис. 66. "О, черт, опять забыл!"

Шлепок по голове обычно обозначает забывчивость, человек этим жестом так же выражает свои чувства по отношению к вам или создавшейся ситуации, в зависимости от того, куда приходится шлепок - по лбу или по шее. Если он шлепает себя по лбу, он сигнализирует, что не напуган тем, что проявил перед вами свою забывчивость. Но когда он хлопает себя по шее, он таким невербальным образом сообщает вам, что ему ужасно неприятно то, что вы указали ему на этот промах.

## Руки в качестве барьеров

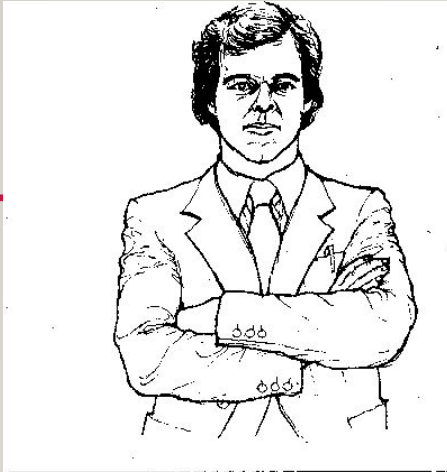


Рис. 67. Стандартный жест - скрещенные руки на груди.

Руки в замок на груди выражают попытку спрятаться от неблагоприятной ситуации. Типичное, стандартное скрещивание рук является универсальным жестом, почти повсюду обозначающим оборонное или негативное состояние человека. Его всегда можно увидеть, наблюдая за человеком в толпе незнакомых людей на общественных собраниях, в очереди, в кафетериях, в лифтах и в других местах, где люди чувствуют себя неуверенно и небезопасно

Если кроме скрещивания рук на груди, человек еще сжимает пальцы в кулак, это говорит о его враждебной и наступательной позиции. Часто это сопровождается стиснутыми зубами и покрасневшим лицом, и в таком случае может последовать словесное или физическое нападение. Человек, использующий серию этих жестов, находится в атакующем положении, в отличие от человека на рисунке 67, занявшего оборонительную, защитную позицию с помощью скрещивания рук на груди.

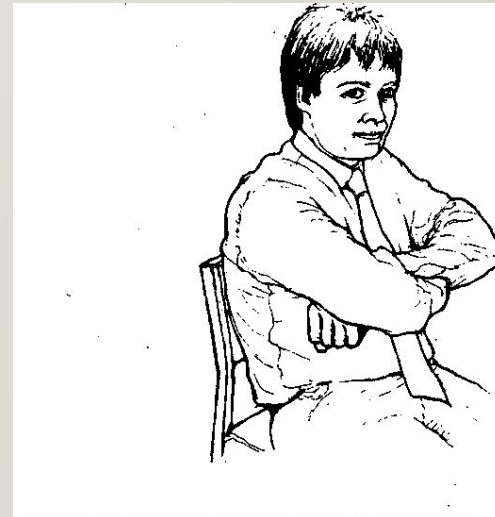
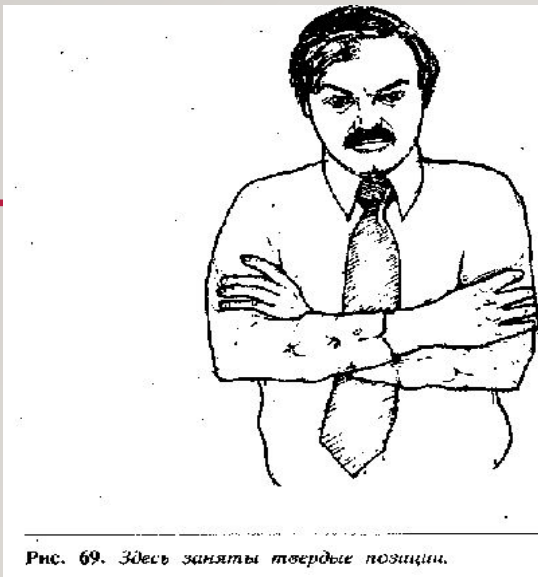


Рис.68. Кулаки говорят о враждебности.



## Руки в качестве барьеров



Этот вид скрещенных рук характеризуется тем, что кисти рук впиваются в плечо ~~противоположной руки, чтобы закрепить~~ положение рук, исключить любую попытку разжать руки и подставить грудь под удар. Он обозначает сдерживание негативных ощущений.

Этот оборонительный жест является модификацией жеста, в котором оба больших пальца вытянутых горизонтально вперед рук поставлены вверх, что указывает на уверенность и самообладание человека. Когда мы поднимаем большие пальцы вверх – мы показываем, что чувствуем себя уверенно, а скрещенные руки дают ощущение защищенности.



## Руки в качестве барьеров

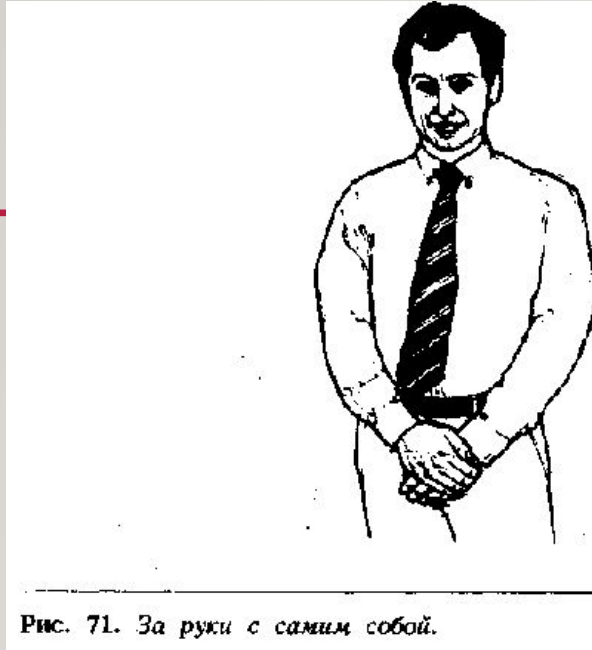


Рис. 71. За руки с самим собой.

Этот жест обычно используется людьми, стоящими перед большой аудиторией при получении награды или при произнесении речи.

Он позволяет человеку восстанавливать чувство эмоциональной безопасности.

Если использовать полный жест скрещивания рук, то окружающим становится очевидно, что вы испытываете чувство страха. Иногда мы заменяем его частичным, неполным скрещиванием, при котором одна рука помещается поперек тела, закрепившись за другую руку. Так получается барьер.



Рис. 72. Частичный барьер, образуемый руками.

## Руки в качестве барьеров.

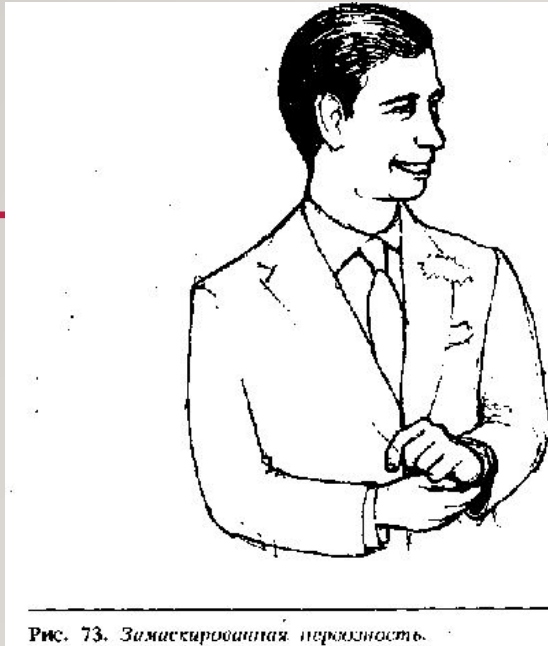


Рис. 73. Замаскированная нервозность.

Замаскированные жесты, связанные со скрещиванием рук, являются очень утонченными, усовершенствованными жестами, к которым прибегают люди, постоянно находящиеся в центре внимания.

Рука движется поперек тела по направлению к другой руке, но вместо того, чтобы ухватиться за эту руку, она прикасается к сумочке, браслету, часам, запонкам или какому-нибудь другому предмету, находящемуся на противоположной руке или рядом с ней.

У женщин труднее заметить этот замаскированный защитный жест, потому что они, когда не уверены в себе, могут держаться за такие предметы, как дамская сумочка или кошелек. Одним из наиболее распространенных вариантов этого жеста будет использование обеих рук для того, чтобы держать бокал с вином или пивом.



Рис. 74. В качестве барьера используется дамская сумочка.