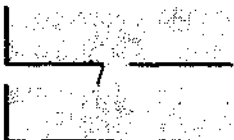




**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Національний авіаційний університет**



## **ПСИХОЛОГІЯ ПЕРЕГОВОРІВ**

**Практикум для студентів  
спеціальності 231  
«Соціальна робота»**

**VIVERE!  
VINCERE!  
CREATE!**

**Київ 2019**

УДК 378.015.3(076.5)  
П 836

Укладачі: *О. А. Блінов* — канд. психол. наук, доц.;  
*Ю. П. Шатило* — канд. психол. наук.

Рецензент *М. І. Радченко* — канд. психол. наук, доц.

*Затверджено методично-редакційною радою Національного авіаційного університету (протокол № 1/19 від 14.02.2016 р.).*

**Психологія переговорів: практикум / уклад: О. А. Блінов,  
П 836 Ю. П. Шатило. — К. : НАУ, 2019. — 68 с.**

Містить перелік лекційних тем до модуля, матеріали для практичних занять, тренінгові вправи, запитання та завдання для самоперевірки, тестові завдання, методичні рекомендації щодо організації самостійної роботи студентів, список літератури.

Для студентів спеціальності 231 «Соціальна робота».

## **ЗМІСТ**

|   |    |
|---|----|
| <b>ВСТУП</b> .....  | 4  |
| <b>Модуль I</b>   |    |
| <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ</b>                 |    |
| <b>ПЕРЕГОВОРІВ</b> .....                                    | 5  |
| Тема 1. Загальна характеристика переговорів.....            | 5  |
| Тема 2. Принципи, методи і механізми                        |    |
| переговорного процесу .....                                 | 8  |
| Тема 3. Вимоги до організації та проведення                 |    |
| переговорів .....   | 12 |
| Тема 4. Зміст комплексної підготовки до процесу             |    |
| переговорів.....  | 17 |
| Тема 5. Формування готовності до переговорів.               |    |
| Процес переговорів .....                                    | 23 |
| <b>МОДУЛЬНО-ЗАЛІКОВА КОНТРОЛЬНА РОБОТА 1</b> .....          | 27 |
| <b>Модуль II</b>  |    |
| <b>ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ</b>                  |    |
| <b>ПЕРЕГОВОРІВ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....           | 29 |
| Тема 6. Поведінка під час переговорів.....                  | 29 |
| Тема 7. Особливості ведення переговорів з терористами ..... | 32 |
| Тема 8. Психологічні засади ведення переговорів             |    |
| працівниками міліції в екстремальних умовах служби .....    | 36 |
| Тема 9. Ведення переговорів з противником та створення      |    |
| системи підготовки «екстремальних переговорників».....      | 40 |
| Тема 10. Використання маніпулятивних                        |    |
| технологій у переговорному процесі.....                     | 44 |
| <b>МОДУЛЬНО-ЗАЛІКОВА КОНТРОЛЬНА РОБОТА 2</b> .....          | 51 |
| <b>КОРОТКИЙ ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК</b> .....               | 52 |
| <b>КОНТРОЛЬНІ ТЕСТИ</b> .....                               | 55 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ</b>                                  |    |
| <b>ТА РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....                   | 64 |

## **ВСТУП**

Завдання вивчення дисципліни полягають у тому, щоб дати студентам знання про основи переговорного процесу у різних видах діяльності людини, а також психологічного їх забезпечення; використанні різнобічних психологічних технологій для досягнення успіху у переговорному процесі; вміння розкривати маніпулятивні стратегії опонентів на переговорах і організувати захист; встановлювати комунікативну взаємодію між клієнтом і соціальним працівником на основі знань закономірностей переговорів.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен знати місце і роль психологічного забезпечення переговорного процесу в системі психологічної науки; її зв'язки з іншими психологічними спеціальностями і науковими дисциплінами; основні закономірності оволодіння навичками успішної роботи; особливості вивчення та використання психологічних знань в умовах різних видів і ситуацій діяльності та вміти використовувати здобуті знання у вирішенні практичних проблем навчання і виховання.

Практикум з курсу «Психологія переговорів» спрямований на допомогу студентам, викладачам під час підготовки до занять. Він включає описи та структуру навчальної дисципліни, теми практичних занять, тренінгові вправи, завдання для самостійної роботи студентів, запитання та завдання для самоперевірки, короткий термінологічний словник, контрольні тести, список рекомендованих джерел.



# Модуль I

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕГОВОРІВ

### Тема 1. Загальна характеристика переговорів

#### План

1. Історія походження переговорів.
2. Зміст і класифікація переговорів: основні зарубіжні теорії.
3. Погляди сучасних вітчизняних учених на зміст, класифікацію і функції переговорів.

**Мета і завдання:** ознайомитися з поняттям «переговори», розкрити його зміст і навести класифікацію.

Переговори – стародавній та універсальний засіб вирішення людьми конфліктів різного типу: від міжособистісних до міждержавних. Вони дають змогу знаходити згоду там, де інтереси не збігаються, думки, позиції або погляди сторін істотно розходяться.

Спершу зародження переговорів і дипломатії пов'язували з діяльністю богів. Так було у Греції і Римі, у середні віки. У XVI ст. вважалось, що першими дипломатами були ангели — вони вели переговори між небом і землею. Якщо підходити з наукового погляду, то слід зазначити, що переговори і дипломатія з'явилися з виникненням родового суспільства, з появою племен, першого обміну продуктами, товарами, першими проблемами, пов'язаними з територіями для полювання, землеробства, рибальства і їхніми межами. Там, де утворилися перші групи людей, виникли і проблеми взаємин між ними, розгоралися суперечки і навіть конфлікти.

Інститут переговорів має власні історичні етапи становлення. Першою письмовою угодою, яка виникла внаслідок проведення переговорів, вважається письмова угода між єгипетським царем Рамзесом XI та королем хеттів Хатушилем III у 1278 р. до Різдва Христового. На срібній пластині з текстом угоди було також і зображення короля з королевою та богами, що й засвідчувало автентичність тексту. У подальшому скріплення підписами і печаткою текстів міжнародних угод стало атрибутом цього важливого документа.

Аналіз зарубіжної наукової літератури з проблеми переговорів показує, що існує безліч критеріїв для їх класифікації. Найзагальнішим критерієм є сфера проблемних відносин, що розглядаються під час переговорів. Залежно від сфери відносин переговори поділяють на міжнародні і внутрішні (внутрішньодержавні).

Дослідники розробили низку змістових критеріїв типології міжнародних переговорів. Найтрадиційнішою є типологія за наочною сферою переговорів. У зв'язку з цим виокремлюють переговори військово-політичні, дипломатичні, економічні, торгові, гуманітарні, соціальні, організаційні [7].

Окремо слід зазначити, що переговори — це спосіб запобігання й вирішення (врегулювання) конфлікту, який полягає у використанні ненасильницьких (мирних) засобів і прийомів для спільного вирішення проблем (розбіжностей).

### **Запитання та завдання для самоперевірки**

1. Коли вперше вжито поняття «дипломатія»?
2. Охарактеризуйте примітивні форми інституту переговорів, які існували в історії людства.
3. Які основні етапи можна виокремити в становленні інституту переговорів?
4. Поясніть, у чому виражається соціальність переговорів?
5. У чому полягає прагматичне значення переговорного процесу та які можливі його результати?

Література: [7, с. 9–55; 57–112; 87–107; 117–131]; [11, с. 16–28]; [14, с. 8–17; 69–98; 117–131]; [28, с.31–48]; [52, с. 14–20]; [60, с. 9–40]; [61, с. 9–27]; [59, с. 9–35];[62, с. 11–26];[63, с. 5–35];[69, с. 5–20].

### **Практичне заняття 1**

#### *Вправа «Знайомство»*

Завдання: 1) створити атмосферу довіри в групі для подальшої ефективної співпраці всіх учасників програми; 2) показати всі етапи програми, їх суть, а також які знання, вміння та навички студенти можуть отримати та розвинути на кожному з них; 3) показати роль комунікативних навичок ведення переговорів для майбутньої професійної діяльності студентів-міжнародників. Лекція-бесіда дає можливість не просто донести до студентів інформацію, але й допомагає тренеріві-викладачеві за допомогою

системи ретельно продуманих запитань спонукати студентів до роздумів та підвести їх до розуміння важливості нового матеріалу.

*Правила роботи групи* (5 хв). Формування толерантного ставлення учасників групи один до одного та процесу.

*Хід вправи:* тренер разом із учасниками групи формує правила поведінки під час тренінгу та записує їх на плакаті; ці правила залишаються чинними впродовж усіх робочих днів тренінгової групи.

*Вправа «Я очікую...»* (5 хв)

*Хід вправи:* учасники тренінгу записують на аркуші паперу власні очікування від програми. Усі записи віддають тренерові або зачитують (за бажанням).

## Практичне заняття 2

*Ділова гра «Ділові переговори»*

Під час першої зустрічі студенти отримують домашнє завдання, яке має на меті підготувати їх до ділової гри «Ділові переговори». Усі студенти розбиваються на пари, кожен із них представляє відповідну організацію, яка повинна провести ділові переговори та відстояти власні інтереси. Кожному учаснику видається інформаційна картка.

*Картка 1*

Ви — менеджер із продажу компанії «Інвест-Інформ». Ваш клієнт «Експерт+» не оплатив вчасно товар, який ви йому постачаєте. За декілька днів до закінчення терміну оплати ви нагадали про це, і директор компанії пообіцяв, що гроші надійдуть вчасно. Але гроші так і не надійшли, тому ви домовилися про переговори з компанією-боржником. Компанія «Експрес+» — це великий міжнародний оптовий клієнт, вона приносить значний прибуток, і ви зовсім не зацікавлені псувати з нею стосунки. Ваша мета: домогтися оплати товару, але не зіпсувати стосунки з клієнтом.

*Картка 2*

Ви — менеджер із закупівлі в компанії «Експрес+» і є клієнтом компанії «Інвест-Інформ», яка надає продукцію із відстрочкою платежу, що для вашої компанії дуже вигідно. Зазвичай ви сплачуєте за отриманий товар вчасно, але цього разу ви не перерахували гроші в потрібні терміни, хоча менеджер із продажів фірми «Інвест-Інформ» про це й нагадував. Ви його не попередили

про можливі труднощі з оплатою, до того ж ви не маєте можливості заплатити зараз, оскільки ці гроші хочете вкласти в інший товар (значно вигідніша пропозиція).

Наступного дня менеджер компанії «Інвест-Інформ» просить вас про переговори для врегулювання конфлікту. Ваша мета: максимально відтягнути терміни оплати товару, при цьому не зіпсувавши стосунків із партнером-постачальником.

Студенти отримують домашнє завдання підготуватися до переговорів, озвучити свої позиції, продумати, що говоритимуть та ін. При цьому студенти не знають, із ким із групи вони будуть у парі, оскільки це вирішується жеребкуванням, яке проводиться перед початком гри. На цю гру відводиться 5 год, оскільки слід провести гру попарно з усіма учасниками програми.

Гра дає можливість оцінити рівень комунікативних навичок ведення переговорів усіх членів групи. Студенти, спостерігаючи один за одним, можуть теж робити записи, висновки та брати участь в обговоренні.

Усі переговори слід знімати на відеокамеру, щоб потім передати записи експертам, аби вони проаналізували комунікативні навички ведення переговорів у студентів-міжнародників.

Викладач-тренер повинен слідкувати за процесом, відмічати, хто з учасників першим виявив бажання вступити в переговори, хто зволікав до останнього; вчасно робити перерви для відпочинку (з використанням психогімнастичних вправ та ін.).

Після проведення гри проводиться рефлексія, обмін думками, цікавими моментами. Усі учасники активно беруть участь в обговоренні. Викладач-тренер має стежити за тим, щоб студенти висловлювали свої зауваження не конкретно до колег, а до їх умінь, здібностей, стратегій та ін., тобто він стежить за виконанням усіх правил проведення тренінгів, які були обговорені під час першої зустрічі.

## **Тема 2. Принципи, методи і механізми переговорного процесу**

### План

1. Моральні принципи переговорів.
2. Методи підготовки й проведення переговорного процесу.
3. Психологічні механізми проведення переговорів.



**Мета та завдання:** ознайомитися з моральними принципами, методами та психологічними механізмами проведення переговорів.

Насамперед зауважимо, що немає прийнятих для всіх ситуацій, у яких ведуться переговори, загальних ділових чи моральних принципів або документа, у яких вони були б чітко сформульовані.

Однак якщо виходити з того, що переговори — це взаємодія переважно не противників, а партнерів, яка має на меті досягнення взаєморозуміння, то історично склалася низка вимог, які умовно можна назвати принципами — вихідними моральними положеннями: принцип щирості, конкретності істини, категоричного імперативу правди, дотримання обраного шляху, «обіцянки і поступки в перебігу переговорів мають бути згодом виконані», «симетричності діяльності», «не заганяти опонента в глухий кут».

*Методи підготовки і ведення переговорів.* У процесі підготовки і ведення переговорів залежно від мети використовують різні методи.

Психологічні механізми — це цілісна сукупність психічних процесів, що забезпечують рух до якогось результату відповідно до послідовності. Це стійка схема психічних дій. Можна сказати, що технологія дає відповідь на питання: «Як?», а психологічні механізми — на питання: «Чому?».

Виокремлюють такі механізми: узгодження цілей та інтересів, прагнення до взаємної довіри сторін; забезпечення балансу влади і взаємного контролю сторін.

На баланс сил істотно впливають не лише реальні можливості іншої сторони, але й те, як ці можливості сприймаються. У переговорах часто важлива не влада, якою учасник реально володіє, а те, як вона оцінюється іншою стороною.

У переговорах кожна зі сторін намагається максимально використовувати свої можливості. Діапазон залучених засобів досить широкий: від переконання до погроз і шантажу. Однак завдяки збереженню балансу влади і проходять переговори. Якщо ж одна зі сторін різко посилить свою владу, то опонент або бере тайм-аут, або припиняє переговори. Можливе також поновлення конфліктних дій.

## Залитання та завдання для самоперевірки

1. Назвіть моральні принципи ведення переговорів і порівняйте їх із моральними аспектами конфліктів.
2. Які з вищевказаних принципів ведення переговорів доцільніше використовувати в переговорах щодо вирішення зовнішньоекономічних проблем?
3. У чому полягає метод складання балансових аркушів і «мозкового штурму»?
4. Назвіть засоби, які забезпечують ефективність ділової бесіди.
5. Охарактеризуйте механізми проведення переговорів.

**Література:** [7, с. 9–55; 57–112; 87–107; 117–131]; [11, с. 16–28]; [14, с. 8–17; 69–98; 117–131]; [28, с. 31–48]; [52, с. 14–20]; [60, с. 9–40]; [61, с. 9–27]; [59, с. 9–35]; [62, с. 11–26]; [63, с. 5–35]; [69, с. 5–20].

## Практичне заняття 3

*Завдання для групи:* зобразити графічно кожен метод, виокремлюючи основні аспекти кожного етапу.

### *Вправа «Контакт»*

Для виконання цієї вправи учасники розбиваються на пари. Кожна пара займає зручне для неї місце, щоб нікому при цьому не заважати. Кожній парі дається 6 хв для розмови на будь-яку тему. За вказівкою викладача-тренера в ході бесіди всі змінюють положення, не припиняючи розмови. Спочатку всі повертаються один до одного спиною, і починають розмову. Продовжують бесіду, коли один сидить, інший стоїть і навпаки (обличчям один до одного), потім — сидячи обличчям один до одного.

### *Вправа «Швидкі переговори» [2]*

Учасники розбиваються на дві команди. Кожна команда отримує бланк для підрахунку очок. Через деякий час їм потрібно буде провести переговори один з одним. Слід уважно ознайомитися з отриманими інструкціями. Потрібно визначитися, хто з кожної команди представлятиме її на переговорах.

На підготовку відводиться 10 хв. Після того як команди підготуються, проводяться переговори в один раунд.

По закінченні варто провести обговорення, відповівши на такі залитання:

1. До якої угоди ви прийшли?
2. Хто задоволений результатом? Чому?
3. Хто не задоволений? Чому?

4. На що потрібно звертати увагу під час переговорів?
5. Які висновки можна зробити?

#### *Ділова гра «Моя компанія переможе»*

Цю гру проводять без попередньої підготовки. Студенти мають зробити презентацію своєї фірми, задіявши творче та креативне мислення. Головне завдання — своєю поведінкою та аргументами студент повинен довести, що саме його фірмі можна довіряти, що лише з нею варто співпрацювати. На підготовку відводиться 10 хв, на виступ — 3 хв.

Після ознайомлення з презентаціями проходить обговорення: чию б фірму ви обрали? хто мав впевнений вигляд, а хто ні та чому? та ін.

#### *Домашнє завдання*

Підготувати презентацію на тему «Я найкращий...». Кожен студент має скласти список із 25 пунктів усіх своїх якостей, характеристик, умінь, навичок тощо, які демонструють його найкращі сторони та можуть бути основою для розвитку навичок впевненої поведінки; знайти образи впевнених особистостей у літературі, кіно, телебаченні та ін. Під час обговорення важливо звернути увагу на те, за яким принципом студенти обирали образи та чим би хотіли чи не хотіли бути схожими на ці образи й чому.

### **Практичне заняття 4**

#### *Вправа «Інтенсивна підготовка»*

Студенти розбиваються на дві команди. Кожна команда обирає одного представника, який готуватиметься до переговорів. Перша команда готує свого кандидата на переговори до власниці магазину косметики. Відомо, що їй 45 років, вона дуже гарна, стильна, креативна, обожнює свою роботу.

Друга команда готує свого представника на переговори до власника магазину дитячого одягу. Це 35-річний чоловік, у якого сім'я і двоє дітей. У своєму магазині він продає лише якісний, гарний, перевірений товар.

Завдання кожної групи зводиться до того, щоб підготувати своїх представників до переговорів так, аби кожен із них зміг продати свій товар у магазин. Команди спільно обговорюють план підготовки.