

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Данная контрольно-курсовая работа посвящена теме деловой коммуникации. Коммуникация — важнейшая составляющая успешной деятельности любого предприятия, независимо от формы собственности и масштаба бизнеса, а также одно из сложных явлений в менеджменте и управлении.

Без коммуникации, как внешней, так и внутренней, ни одна организация не может полноценно и эффективно функционировать.

Изучение специфики использования технологий деловой коммуникации является актуальной на сегодняшний день темой. Отсутствие подготовки к переговорам, отсутствие информации о противной стороне (контрагенте), его запросах — реальных и демонстрируемых, не знание причин, обуславливающих необходимость проведения переговоров — вот всего лишь несколько ошибок, которые мешают получить максимальный эффект от деловой коммуникации.

Именно эти, столь часто совершаемые ошибки, побудили осуществить данное исследование, цель которого — выбор стратегии переговоров и разработка эффективной деловой коммуникации.

Целью работы является изучение и разработка умелого и правильного делового общения, для чего необходимо:

1. Проанализировать основные теоретические положения;
2. Разработать и сформулировать рекомендации по правильному построению структуры переговоров, обеспечивающие достижение максимально возможного результата.

Объектом исследования моей работы является деловое общение. Предметом исследования — переговорный процесс в бизнесе.

Сформулированные выше задачи предопределили структуру настоящей работы, которая состоит из введения, двух глав, заключения, а также списка использованной литературы.

В первой главе теоретически рассмотрено понятие «Деловая коммуникация».

Во второй главе рассмотрены методы ведения деловых переговоров, которые позволят достичь максимально возможного результата.

По завершению исследования сделаны выводы, даны рекомендации практического характера.

## **Деловое общение. Основы деловой коммуникации**

Коммуникация – это важнейшая часть менеджмента в любой организации. Управление коммуникативными процессами является залогом успешной деятельности любого предприятия, учреждения, организации. Когда коммуникация осуществляется в рамках деловой деятельности, бизнеса, налаживания различных видов деловой активности в обществе, тогда ее принято называть деловой.

В настоящее время в гуманитарных науках существует большое количество определений понятия «коммуникация», например:

**Коммуникация** — в военном деле, путь сообщения, линия связи, снабжения.

**Коммуникация** (основы теории коммуникации) — эффективное синхронное и диахронное взаимодействие, цель которого состоит в передаче информации от одного субъекта к другому.

**Коммуникация** (общее) — взаимодействие, связь, общение между живыми существами.

**Коммуникация** (социальные науки) — научная дисциплина, метадискурс о социальном процессе «коммуникации/взаимодействия/интеракции», а также сам этот процесс и его результаты.

**Коммуникация** (психология) — обмен информацией между живыми организмами (общение)[\[1\]](#).

Возьмем за основу компиляцию указанных определений и примем как определение следующее:

**Коммуникация** (от лат. communicatio, сообщение) – специфический акт обмена информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

**Деловая коммуникация** – это коммуникативные процессы в деловой, официальной сфере. К деловой коммуникации принято относить разнообразные процессы взаимодействия, обмена информацией (сообщениями), которые осуществляются в контексте делового взаимодействия. Такие процессы осуществляются как внутри организации, так и во взаимодействии организации с внешней средой. Деловая коммуникация пронизывает все сферы жизнедеятельности человека: бизнес, управление, политика, образование и т.д. При этом, деловая коммуникация для управленца играет решающую роль, так как именно коммуникативная компетентность становится залогом эффективного управления.

С точки зрения социальной психологии, коммуникация – это процесс передачи информации от отправителя к получателю. Цель отправителя заключается в том, чтобы оказать на получателя то или иное воздействие, передавая определенное сообщение. Получателю для понимания информации необходимо раскодировать (декодировать) сообщение. Таким образом, полный единичный цикл коммуникации состоит из поочередных ходов партнеров, а партнер по общению всегда выступает как личность, значимая для другого.

Деловая коммуникация отличается от простого общения тем, что в процессе ее осуществления сторонами, участниками коммуникации ставится цель и конкретные задачи, которые должны быть решены. В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером без потерь с обеих сторон, так как в большинстве случаев это может негативно сказаться на деятельности обеих сторон. В этом смысле этика служит своеобразным посредником, позволяющим быстрее найти оптимальное решение, сгладить острые углы, с достоинством выходить из затруднительных ситуаций.

К основным функциям Делового общения относят:

1) информационно-коммуникативную (прием и передача информации);

2) регулятивно-коммуникативную (взаимная корректировка действий в процессе совместной деятельности);

3) аффективно-коммуникативную (передача эмоционального отношения).

Специфические особенности делового общения.

**1. Регламентированность**, т.е. подчинение установленным правилам и ограничениям. В деловом общении существуют принятые стандарты поведения, которые определяются должностными правами и обязанностями работника, традициями данного коллектива, видом делового общения, степенью его официальности, целями и задачами конкретной встречи, национальными и культурными обычаями. Регламентированность предполагает соблюдение делового и речевого этикета, отражающего нравственные установки и вкусы определенных социальных групп, правила приветствия и представления, временных рамок. Большое внимание в этикете уделяется внешнему виду деловых людей, их одежде, умению управлять отрицательными и положительными эмоциями, манере разговаривать.

**2. Строгое соблюдение ролей участниками делового общения.** В процессе взаимодействия деловому человеку в разных ситуациях приходится быть и начальником, и подчиненным, и коллегой, и партнером, и частным лицом, и официальным представителем какого-либо мероприятия и т.п. Необходимо учитывать это и вести себя в строгом соответствии с требованиями, предъявляемыми конкретной обстановкой и принятой ролью.

**3. Повышенная ответственность участников за его результат.** Успешное деловое взаимодействие во многом определяется выбранной стратегией и тактикой общения, т.е. умением правильно сформулировать цели разговора, определить интересы партнеров, выстроить обоснование собственной позиции и т.д. Поэтому в деловом общении особую значимость приобретают такие важные качества деловых людей, как обязательность, организованность, верность слову, соблюдение нравственно-этических норм и принципов, адекватное поведение.

**4. Строгое отношение к использованию участниками делового общения речевых средств.** В деловом общении не допускается использование ненормативной лексики и нецензурных выражений, просторечий, нежелательным является использование слов ограниченной сферы употребления (жаргонизмов, диалектизмов, архаизмов и др.). Так же важно владение профессиональным языком, которое предполагает освоение основных понятий данной сферы,

правильное употребление терминов, специальных слов и выражений.

В целом, Деловые коммуникации могут быть:

- межличностные и публичные (в зависимости от количества участников коммуникации);
- устные и письменные, аудиальные и визуальные (в зависимости от способов кодирования речи);
- диалогические и монологические (первая связана с диалогом, живым общением и взаимодействием между участниками коммуникации, вторая предполагает единый монолог и лишена прямой обратной связи);
- непосредственные и опосредованные (в зависимости от наличия дополнительных средств коммуникации: телефон, почта, факс и т.д.);
- офлайн-коммуникации и онлайн-коммуникации. Пространство онлайн-коммуникации отчасти имитирует коммуникацию непосредственную, отчасти развивается по своим собственным законам.

Деловая коммуникация может осуществляться в следующих формах:

- 1. Деловая беседа** – передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам и проблемам. Деловая беседа выполняет ряд функций: взаимное общение работников из одной деловой сферы; совместный поиск, выдвижение или разработка рабочих идей и замыслов; контроль и координирование деловых мероприятий. Деловая беседа может быть непосредственной или опосредованной, например, проводиться посредством телефонной связи, электронной переписки. Такая форма деловой коммуникации предваряет переговоры или быть элементом переговорного процесса.
- 2. Деловые переговоры** – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда целенаправленны и предполагают заключение сделок, подписание соглашений и контрактов. Именно этот вид деловой коммуникации наиболее интересен в контексте написания настоящей работы, и именно ему будет уделено основное внимание.
- 3. Собеседование** – используется при решении кадровых вопросов: при приеме на работу, увольнении.

**4. Спор** – столкновение мнений, разногласие по какому-либо вопросу, борьба за отстаивание собственных позиций. Спор может быть реализован через полемику, дебаты, дискуссии и т.д.

**5. Деловое совещание** – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

**6. Презентация** – официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной информации. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги, принятия того или иного решения.

**7. Деловая переписка** – обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи информационного сообщения.

**8. Пресс-конференция** — мероприятие для СМИ, проводимое в случаях, когда есть общественно значимая новость, и организация или отдельная известная личность, непосредственно связанные с этой новостью, желают дать свои комментарии по этой новости, которые были бы интересны и важны для общественности.

Разумеется, с развитием средств коммуникации виды деловой коммуникации будут изменяться, так как это живая, органичная система, развивающаяся вместе с обществом. Любая форма деловой коммуникации носит уникальный, своеобразный характер, предполагая каждый раз разных участников, условий, предмета обсуждения. Но, тем не менее, все формы должны строиться в соответствии с определенными, универсальными принципами деловой этики.

## **Культура деловой коммуникации**

Культура деловой коммуникации предполагает наличие согласованных между участниками делового общества ценностей и норм по отношению к процессам делового взаимодействия. Развитие культуры деловой коммуникации способствует установлению взаимопонимания, сотрудничества и партнерских отношений в коллективе, между деловыми людьми или конкурентами, позволяет адекватно

воспринимать поведение деловых партнеров, прогнозировать деловое поведение и добиваться успехов в деловой сфере. Ядром культуры деловой коммуникации являются такие нравственные требования по отношению к деловому партнеру, как доброжелательность, тактичность, корректность, доверие, открытость, предупредительность, пунктуальность, вежливость.

Формирование культуры деловой коммуникации обеспечивается развитием различных ее аспектов: социально-психологический, поведенческий, речевой, стилевой и пр.

Так, специалистами в области деловой культуры нередко рекомендуется развивать следующие умения социально-психологического характера: быть коммуникабельным, уметь начать и завершить разговор, видеть эмоциональный фон собеседника, использовать знания об особенностях невербальной коммуникации, быть инициативным в общении, стараться прогнозировать поведение и реакцию собеседника[2]. Что касается речевых аспектов культуры деловой коммуникации, то в данном случае внимание делового человека должно быть сконцентрировано как на внешней стороне речи (стилистика, словарный запас, произношение, грамматика), так и на внутренней (содержание мыслей, доказательность, значимость идей).

Американские исследователи Р. Фишер и С. Браун[3] выделили шесть элементов, способствующих созданию благоприятного климата в переговорном процессе:

- 1) Рациональность. Необходимо сохранять спокойствие, даже если другая сторона проявляет эмоции. Любая сдержанность оказывает разрушительное воздействие на отношения между сторонами;
- 2) Взаимопонимание. Постарайтесь понять своего оппонента. Пренебрежение их точкой зрения ограничивает возможность достижения соглашения;
- 3) Общение. Прямые контакты всегда могут быть использованы для улучшения отношений между сторонами конфликта;
- 4) Доверие. Избегайте использования ложной, непроверенной информации.
- 5) Отсутствие поучительного ритма. Презрительные интонации, наставничество и категорические высказывания интерпретируются как демонстрация превосходства, неуважения и, как правило, вызывают раздражение и желание оказать сопротивление.

б) открытость к восприятию другой точки зрения. Постарайтесь понять суть идей вашего оппонента. Понимание чужой точки зрения не означает, что мы с ней согласны. Нетерпимость к взглядам оппонента - это правильный способ разорвать отношения.

Кроме того, при проведении переговоров следует принять во внимание следующие рекомендации:

1) Умение слушать - основа любых переговоров. Зачастую стороны в конфликте уверены, что понимают друг друга адекватно/правильно и без особых усилий. Однако, слушать и слышать - это разные понятия, не сильно коррелирующиеся друг с другом.

## **Существует два типа эффективного слушания: нерефлексивный и рефлексивный**

Нерефлексивное слушание - это умение хранить молчание, дающее оппоненту возможность высказаться, в конфликтной ситуации это особенно важно и позволяет не накалять обстановку. Однако нерефлексивное слушание нецелесообразно, если существует опасность того, что молчание может быть истолковано как согласие с точкой зрения оппонента или существует сомнение в том, что вы правильно поняли оратора. В таких случаях следует прибегать к рефлексивным методам слушания, т.е. к расшифровке смысла сообщений:

-разъяснение - обращение за разъяснением при появлении фразы или двусмысленности слова - например «Правильно ли я понял, что.....?»;

-перефразирование - повторение мысли собственными словами для проверки ее точности;

-подведение итогов - обобщение основных идей докладчика - как правило, выражается с помощью фразу «Итак, стороны договорились о....», «... краткое резюме нашей встречи.....» и т.д.

2) Для того чтобы другая сторона согласилась с высказанной точкой зрения, участники переговоров должны уметь убеждать друг друга. Характерной чертой убедительного обращения является, прежде всего, использование обоснованной и четкой аргументации, т.е. система высказываний, направленных на обоснование

или опровержение мнения.

Эффективность убеждения во многом зависит от соблюдения ряда принципов и знания методов аргументации: аргументы должны быть доступны к расшифровке и пониманию противной стороны (контрагента) противнику; общение должно быть «двусторонним». Аргументация не должна выглядеть как монолог, а, наоборот, предполагает активную реакцию другой стороны на аргументы; аргументы должны приводиться с учетом индивидуальных особенностей партнера по переговорам, то есть быть адаптированы к ситуации.

Обосновывая свою точку зрения или опровергая точку зрения оппонента, можно использовать описанные П. Мицичем методы аргументации[4].

Фундаментальный метод предполагает

- изложение фактов и конкретной информации;
- метод противоречия - основан на выявлении противоречия в аргументации противника;
- метод вывода выводов - основан на точной аргументации, которая посредством частичных выводов приводит к желаемому результату;
- метод сравнения - дает яркость аргументации, делает ее более видимой, используется, если противник сосредоточен на преимуществах или только на недостатках рассматриваемого варианта решения проблемы.
- метод реплики пикапа - позволяет сначала согласиться со спикером, а затем возразить, что подразумевает возможность применения реплики оппонента для усиления собственных аргументов. Это так же важно, как и трудно убедить оппонента во время дискуссии.

3). Важной составляющей эффективного обсуждения предложений сторон является **умение задавать вопросы**. Причина этого в том, что правильно поставленный вопрос позволяет прояснить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло.

Можно выделить следующие типы вопросов:

Закрытый вопрос – предполагает получения ответа «Да»/ «Нет». Эти вопросы на практике хорошо задавать, когда переговорный процесс затянулся, так как предполагает некую промежуточную фиксацию результата коммуникации и показывает направление дальнейшего движения в переговорах.

Открытый вопрос – предполагает обстоятельные ответы. Рекомендуется задавать такие вопросы когда необходимо получить дополнительные сведения, информацию.

Риторические вопросы – представляют собой утверждение или отрицание той или иной точки зрения, в том числе, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

Наводящие вопросы - содержат в себе элементы требуемого ответа. Их можно использовать тогда, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в определенное русло.

Кроме того, для правильной, качественной коммуникации, необходимо преодолеть модель мышления на переговорах, которая препятствует поиску как можно большего числа решений, так называемое «стереотипное мышление». Достаточно часто мы вступаем в коммуникацию с контрагентами основываясь на нашем представлении о целях, мотивах, интересах собеседника, и, следуя нашим представлениям, а также, зачастую, слушая, но не слыша аргументации оппонента на выходе получаем отсутствие результата и потраченное впустую время и лояльность оппонента.

Чтобы справиться со стереотипами, необходимо творчески мыслить. Это качество подразумевает способность свободно переходить от одного аспекта проблемы к другому, находить неожиданные, уникальные решения вопросов, умение отвлекаться от частного к общему, взглянуть на ситуацию «сверху» - так называемое Helicopter view (умение, необходимое для менеджера любого уровня)[\[5\]](#).

Но, возвращаясь к проблемам, связанным с коммуникацией необходимо отметить, что есть несколько типичных ошибок, которые мешают творческому восприятию процесса переговоров[\[6\]](#):

1. Преждевременное решение. Критические настроения и предварительные оценки сужают поле зрения, ограничивая число предлагаемых вариантов. Большое количество конфликтов могло бы привести к лучшему результату, если бы

участники не отвергли идеи других.

2. Поиск единственного варианта. Поскольку соглашение будет основано на едином решении, конфликтующие стороны с самого начала пытаются найти этот единственный вариант.

3. Препятствием на пути создания различных вариантов решения проблемы является уверенность сторон конфликта в том, что выигрыш для одной из них может быть получен только за счет потерь для другой.

4. «Решение их проблемы - это их проблема». При вступлении на путь переговоров конфликтующие стороны руководствуются заключением того или иного соглашения (при условии, что речь не идет о достижении побочных эффектов). Однако они часто концентрируют свои усилия главным образом на способах реализации собственных интересов, позволяя другой стороне решать свои собственные проблемы.

В целом, понимание теоретических начал ведения переговоров, намерение развивать навыки деловой коммуникации, уметь избегать ловушек переговорного процесса – это первый шаг к качественной деловой коммуникации.

## **Переговорный процесс: стадии, правила, рекомендации**

Большинство людей ассоциируют термин «Переговоры» с ситуациями, связанными с деловыми или дипломатическими контактами. Однако, если подумать, то переговоры более уместно рассматривать как «способ поведения, с которым мы сталкиваемся и используем каждый день», поэтому во многих исследованиях, анализирующих переговорный процесс, понятие «Переговоры» используется для описания любого процесса общения, в котором люди пытаются договориться о действиях, договориться о чем-то или решить спорные вопросы.

Переговоры как особая форма социального взаимодействия имеют долгую историю. На протяжении веков люди вели переговоры, заключали торговые сделки, заканчивали войну мирным соглашением и договаривались о разделе собственности. Однако предмет масштабных научных исследований переговоры стали только во второй половине XX века, когда искусству их проведения стало уделяться особое внимание<sup>[7]</sup>.

Переговоры, несомненно, являются неотъемлемой частью деловых контактов, и их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от умения вести переговоры правильно и уверенно, важно понимать, в чем заключается специфика переговоров, каковы цели их участников, и каковы общие модели переговорного процесса. Важно также учитывать, что переговоры, которые ведутся как в рамках сотрудничества, так и в контексте конфликта, обязательно предполагают общение между участниками.

Переговоры как одна из разновидностей общения имеют ряд отличительных особенностей:

- они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т. е. их интересы не являются абсолютно идентичными или абсолютно противоположными.
- участники переговорного процесса являются взаимозависимыми, они ограничены в своих возможностях односторонним путем реализовать собственные интересы.
- взаимозависимость участников переговоров позволяет исходить из того, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы[8].

Итак, переговоры в деловом общении — это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

Стратегии ведения переговоров и динамика переговоров.

При вступлении в переговоры участники могут использовать различные стратегии ведения переговоров. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, а также от понимания успешности переговоров участниками.

Существуют две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) позиционные торги, ориентированные на конфронтационный тип поведения, и
- 2) переговоры на основе взаимного учета интересов, что подразумевает партнерский характер поведения сторон.

Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику:

**Позиционный торг** представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. При этом важно различать позиции и интересы.

Например, забавный, но очень показательный пример: Двое спорят о том, кто должен получить при разделе наследства старинный самовар. Заявляемые сторонами позиции противоположны и согласовать их не удастся. Однако если задаться вопросом, почему наследники стремятся получить этот самовар, то ответ может быть следующим. Один из наследников намерен выручить при продаже самовара определенную сумму денег, а другой хочет получить самовар, потому что рассматривает его как семейную реликвию. В этом состоят скрытые за позициями интересы сторон[9].

Позиции — это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

В целом позиционный торг имеет следующие особенности:

- Участники переговоров стремятся достичь своих целей в максимально возможной степени, не заботясь о том, в какой степени их оппоненты будут удовлетворены результатами переговоров;
- Переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- Подчеркивается различие между сторонами, и сходства, даже если они и существуют, часто отвергаются;
- действия участников направлены в первую очередь друг на друга, а не на решение проблемы;
- Стороны стремятся скрыть или исказить свои истинные намерения и цели;
- Перспектива провала переговоров может побудить стороны к достижению определенной степени сближения и компромиссного соглашения, но необходимы и совместные действия;
- Результатом часто является соглашение, которое удовлетворяет каждую сторону в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий. Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками, мягкий — ориентирован на ведение

переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным.

Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены). Американские исследователи Р. Фишер и У. Юри отмечают следующие основные недостатки позиционного торга<sup>[10]</sup>:

- приводит к неразумным соглашениям, т. е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как переговоры между ними приобретают вид борьбы, которая ведет, как минимум, к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

При всех этих недостатках позиционный торг весьма часто используется в различных ситуациях, особенно в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, и стороны не стремятся наладить долговременные взаимоотношения.

Кроме того, позитивный характер торга проявляется в том, что отказ от него может означать отказ от ведения переговоров вообще. Однако, выбирая стратегию позиционного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Основные особенности переговоров на основе взаимного учета интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р.Фишером и У. Юри[11]:

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;
- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;
- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы,
- стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;
- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Взаимовыгодные переговоры предпочтительнее: ни одна из сторон не имеет преимуществ, и участники переговоров рассматривают соглашение как справедливое и наиболее подходящее решение. Кроме того, соглашение, наилучшим образом отвечающее интересам участников переговоров, подразумевает, что стороны будут стремиться выполнять соглашение без принуждения.

Однако, стратегию ведения переговоров на основе взаимного учета интересов, при всех имеющихся достоинствах, не следует абсолютизировать, поскольку при ее реализации возникают определенные трудности:

- выбор этой стратегии не может быть сделан в одностороннем порядке – решение о применении стратегии должно быть обоюдным, принятым всеми сторонами переговорного процесса.

- использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу

перейти от конфронтации и противоборства к партнерству, так как требуется определенное время для изменения взаимоотношений.

- эта стратегия не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники.

Однако, необходимо понимать, что жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Стадии переговорного процесса.

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры»[\[12\]](#).

В соответствии с этим подходом можно выделить три стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

## **Подготовка к переговорам**

Тщательная подготовка к переговорам — это залог их успешного проведения. Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и

содержательный.

Вне зависимости от темы предстоящих переговоров в ходе их подготовки стороны должны согласовать ряд вопросов процедурного характера: определение места и времени проведения встречи. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории», а потому принимающая сторона имеет определенное преимущество.

Определение повестки дня — не менее важная составляющая подготовки к переговорам. Повестка дня выступает неким инструментом для регулирования хода переговоров. В процессе ее составления определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов. Повестка деловой встречи обеспечивает ясность процедуры переговоров. Организационная сторона подготовительного периода связана и с решением такой задачи, как формирование состава участников переговоров. При формировании состава участников процесса необходимо учитывать состав участников со стороны оппонента – несоответствие статуса, отсутствие полномочий на принятие решений, некомпетентность сотрудников в вопросах, обозначенных в повестке дня и т.д. могут сделать переговорный процесс бесполезным, и, более того, уменьшить степень лояльности сторон друг к другу.

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

- 1) анализ проблемы и интересов сторон;
- 2) оценка возможных альтернатив переговорному соглашению;
- 3) определение переговорной позиции;
- 4) разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование соответствующих предложений;
- 5) подготовка необходимых документов и материалов.

Непонимание, или неверное понимание важности подготовительного процесса в деловых коммуникациях и, как следствие, формальная подготовка, не углубленное изучение и отсутствие базы для ведения процесса переговоров – самые частые ошибки менеджеров в деловой коммуникации.

# Анализ проблемы и интересов сторон

Переговоры могут быть успешными только в том случае, если стороны тщательно проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Невыполнение этого требования может существенно ослабить позицию стороны, сорвать переговоры или привести к заключению неблагоприятной сделки. Необходимо анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов.

Расхождения в одних интересах не означают, что у оппонентов других нет общих интересов – сам факт того, что стороны имеют намерение провести переговоры и достичь какого-то решения, свидетельствуют об обратном.

## **3. До начала переговоров каждая из сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению.**

Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом. Р. Фишер и У. Юри предложили специальный термин BATNA (аббревиатура от английского Best Alternative To a Negotiated Agreement) — наилучшая альтернатива переговорному соглашению, которую они определяют так: мера, которая способна защитить от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

Так, например, если вы ведете переговоры о предоставлении скидки в размере арендной платы арендуемого помещения, то предложение от конкурента вашего арендодателя и ваша готовность воспользоваться этим предложением, действительная или мнимая, усиливает вашу позицию на переговорах, которая тем выигрышнее, чем лучше эта альтернатива.

дела. Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций<sup>[13]</sup>:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;
- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

**4. Определение переговорной позиции.** Чаще всего участники переговоров подразумевают для себя и оппонента официально заявленную точку зрения, точку зрения по проблеме. Сторонам следует рассмотреть вопрос о позиции, первоначально предложенной для переговоров. Противники часто склонны начинать дискуссию с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Такая тактика может осложнить переговорный процесс, и перспективы достижения соглашения становятся весьма туманными.

5. В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также **разработать различные варианты решения проблемы** и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Таким образом, при подготовке к переговорам необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов и при этом предложения сторон должны быть понятны и точны.

Целенаправленная подготовка участников к переговорам позволяет минимизировать риск осложнений или сбоев и рассчитывать на результаты предстоящего переговорного процесса.

### **3. Ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- повестка дня;

- временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
- очередность выступлений оппонентов;
- порядок принятия решений.

Процесс переговоров связан с прямым взаимодействием противников и неоднороден по своим задачам. Соответственно, можно выделить следующие этапы переговоров:

- Разъяснение интересов и позиций сторон;
- Обсуждение, включающее разработку возможных вариантов решения проблемы;
- Достижение соглашения.

Предварительная подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное понимание интересов и позиций друг друга. Поэтому на первом этапе переговоров взаимодействие между оппонентами заключается, прежде всего, в обмене информацией по важнейшим спорным вопросам, интересам сторон, точкам зрения и позициям друг друга по существующей проблеме.

Если участники переговоров руководствуются стратегией позиционного торга, то часто сразу пытаются сформулировать свои максимальные требования. Следует признать, что даже в контексте сотрудничества ситуация редко развивается только по одному пути - пути, который вы предложили с самого начала, особенно в контексте переговоров по конфликту. Первоначально жесткая позиция снижает шансы на достижение соглашения между сторонами. Поэтому такие действия могут привести к тупику в начавшихся переговорах. Важность этого этапа заключается также в том, что он имеет важное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если сторонам не удалось наладить нормальные рабочие отношения, то вряд ли удастся прийти к каким-либо соглашениям.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный.

На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить

собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. При этом необходимо иметь в виду, что даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логичного завершения. Тем более это справедливо в отношении конфликтных ситуаций. Нередко участники переговоров, стремясь к достижению односторонних преимуществ, демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает, по выражению М. М. Лебедевой, период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается.

В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов.

1. Уход из-за стола переговоров. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- Переговоры следует прерывать только после тщательного анализа и оценки ситуации;
- Не завершайте переговоры, когда вы сердитесь и поддаетесь сиюминутному импульсу;
- Объясните оппоненту, в чем заключаются разногласия, которые привели вас к решительному шагу;
- Никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер.
- Если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом своему оппоненту;
- Если ваш оппонент сделал первый шаг в этом направлении, цените то, что он сделал, и не отвергайте его предложения.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки. С одной стороны, наличие у оппонентов достаточно привлекательной BATNA значительно повышает опасность срыва переговоров и ослабляет обоюдное стремление предотвратить этот срыв. С другой стороны, наличие альтернатив переговорному соглашению и переход к

односторонним действиям позволяют защитить оппонентов от принятия нежелательных договоренностей.

2. Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров.

В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства —объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность участникам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своей делегации или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации. В итоге появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс.

Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

3. Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный **поиск решения проблемы**: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей.

При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться. Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках. Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением — выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. И, наконец, последнее — утверждение принятого решения. На двусторонних переговорах

процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями — в зависимости от степени официальности ситуации. Письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его.

Естественно, не всегда переговоры ведутся в жестком соответствии с изложенной схемой. По мере продвижения к исходу переговоров их участники могут возвращаться к уточнению вопросов, рассмотренных ранее. Но общая логика последовательности этапов ведения переговоров должна сохраняться. Ее нарушение может привести к затягиванию переговорного процесса или его срыву.

#### **4. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей**

Период прямого взаимодействия между сторонами истек, но говорить о завершении переговоров было бы преждевременно. Оппоненты уходят за стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в завершающую стадию анализа результатов переговоров и реализации достигнутых договоренностей.

Прежде всего, каждая из сторон должна проанализировать прошедшие переговоры, были ли они успешными или нет, и решить, насколько хорошо проходила подготовка к переговорам, была ли выполнена намеченная программа переговоров, какие аргументы были убедительны для оппонентов, что было отвергнуто и почему, следует ли идти на уступки и каковы будут их последствия, какие трудности возникли в процессе переговоров, каковы перспективы будущих отношений?

Достигнутая договоренность является наглядным показателем эффективности переговоров, однако ее существование не следует толковать как безусловный

успех. Для оценки успеха переговоров можно использовать ряд критериев.

- Степень, в которой эта проблема была решена. Достигнутая в ходе переговорного процесса договоренность свидетельствует о некотором решении проблемы.

Однако, в зависимости от характера соглашения, результаты взаимодействия между сторонами могут быть разными:

- Достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и закладывает прочный фундамент для дальнейших действий, отношений между сторонами;

- Поражение одной из сторон в той или иной степени представляет собой угрозу для осуществления соглашения.

- Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры были успешными, если обе стороны были удовлетворены и соглашение можно считать справедливым.

- Соблюдение условий договора. Один из важнейших компонентов переговорного процесса в целом. Невыполнение соглашений сводит на нет всю проделанную работу по их достижению.

Наилучшим способом обеспечения долгосрочного эффекта переговоров является включение в соглашение плана действий. Важно, чтобы в нем были указаны сроки, сферы ответственности, субъекты и методы контроля за осуществлением.

Подводя итог, следует отметить, что участникам переговоров следует как можно скорее приступить к выполнению своих обязательств. Поскольку отсрочка осуществления может вызвать сомнения и недоверие между сторонами. Только после того, как достигнутые договоренности будут реализованы к разумному удовлетворению всех сторон переговорного процесса, деловое общение может считаться успешным.

## **Заключение**

Завершая рассмотрение переговоров, необходимо отметить то, что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации

имеющихся знаний на практике. И, наконец, не стоит забывать о том, что переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

## Список используемой литературы

### Учебная литература:

1. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. - М: Наука, 1992.
2. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров. – Москва: Аспект-пресс, 2010
3. Митрошенков. О. Деловые переговоры 2-е изд. Учебное пособие для академического бакалавриата. –Москва: Юрайт, 2019.
4. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения.- Москва: Юнити, 2005.
5. Масшенбрук В. Переговоры. - Калуга: КИСИ, 1993. - С. 6
6. П. Мицич. Как проводить деловые переговоры. М.; Экономика, 1987.

### Интернет-источники:

1. <https://www.roadmap-planner.io/blog/when-does-business-need-helicopter-view>
2. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Коммуникация>
1. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Коммуникация> ↑
2. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров. – Москва: Аспект-пресс, 2010. – С. 33-34 ↑
3. О. Митрошенков. Деловые переговоры 2-е изд. Учебное пособие для академического бакалавриата. –Москва: Юрайт, 2019. -С. 162 ↑
4. П. Мицич. Как проводить деловые переговоры. М.; Экономика, 1987. ↑
5. <https://www.roadmap-planner.io/blog/when-does-business-need-helicopter-view/> ↑

6. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. - М: Наука, 1992. - С. 28 [↑](#)
7. Масшенбрук В. Переговоры. - Калуга: КИСИ, 1993. - С. 6 [↑](#)
8. Лебедева М.М. Технология ведения переговоров. – Москва: Аспект-пресс, 2010. – С. 33-34 [↑](#)
9. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения.- Москва:Юнити, 2005. –С. 171 [↑](#)
10. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. - М:Наука, 1992. - С. 22-25. [↑](#)
11. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М:Наука, 1992. - С. 22-25. [↑](#)
12. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры – М: Экономика, 1993, стр. 156 [↑](#)
13. Фишер Р., Юри У. Указ. соч. С. 112. [↑](#)