

Содержание:

image not found or type unknown



ВВЕДЕНИЕ

Деловое общение является движущей силой бизнеса - почти все дела берут начало, развиваются и завершаются при помощи различных форм делового общения. Во многом от того, насколько бизнесмен владеет наукой и искусством общения, зависит успех его деятельности.

Переговоры как одна из форм делового общения являются на данный момент одним из самых важных вопросов современного бизнеса. Многогранность и непостоянство современного рынка, высокая конкуренция требует оперативного и гибкого подхода в принятии решений, умения находить подходящих деловых партнеров и устанавливать с ними отношения выгодного сотрудничества. И от того, насколько эффективно будут организованы деловые переговоры во многом зависит успех бизнес-решений, проектов и организаций в целом.

Вопросы организации и проведения деловых переговоров широко освещаются в современных публикациях. В то же время представляется, что данная тема еще не в полной мере раскрыта в отечественной научной и методической литературе.

Актуальность темы исследования состоит в том, что деловые переговоры - одна из наиболее сложных форм социального взаимодействия, процесс напряженного поиска совместного решения нелегкой проблемной ситуации. Любые переговоры предусматривают наличие трех стадий: подготовка переговоров; собственно переговоры; завершение переговоров и анализ результатов.

Каждая из этих стадий имеет свои особенности, выдвигает определенные требования к участникам переговорного процесса.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за переговорный стол. Это предполагает необходимость продуманной подготовительной работы, которая включает большое количество разнообразных факторов, способных повлиять на итог переговоров, поэтому организаторы переговоров должны побеспокоиться о балансе всех факторов, направить свои усилия на психологическую, организационную, содержательную и тактическую подготовку.

Цель данной работы - дать понятие термина «переговоры» и раскрыть их

сущность.

В связи с поставленной целью, можно выделить следующие задачи:

- дать анализ изученных источников по проблеме исследования;
- раскрыть сущность, виды и функции деловых переговоров;
- определить основные стадии переговоров и особенности их проведения;
- охарактеризовать психологические приемы влияния на партнеров по переговорам;
- сформулировать основные правила ведения деловых переговоров.

Анализ собранных материалов позволил выдвинуть рабочую гипотезу исследования: на эффективность деловых переговоров оказывает влияние не только технология их подготовки и проведения, но и умелое использование психологических приемов воздействия.

1. ПЕРЕГОВОРЫ КАК ОДНА ИЗ ФОРМ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1 ПОНЯТИЕ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ, ИХ ФУНКЦИИ И ВИДЫ

Успешные переговоры в современных условиях – это, прежде всего, взаимовыгодные решения.

С целью заключения соглашения по какому-либо вопросу используются метод деловых переговоров. С их помощью устанавливаются деловые контакты, заключаются договоры, принимаются управленческие решения, координируется совместная деятельность учреждений. Переговоры используются обычно тогда, когда решить вопрос с одной стороны невозможно, затруднительно или невыгодно.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понимать, что они из себя представляют.

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. А.С.Ковальчук отмечает, что «переговоры – это особый вид деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем».[13.- С.124]

Переговоры всегда предполагают по крайней мере двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. Цель переговоров заключается в том, чтобы найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта. Задача переговоров состоит в нахождении такого варианта, который позволил бы оптимизировать возможный результат, а это в свою очередь достигается в процессе их проведения сближением позиций сторон на основании общности их целей, наличия разных путей их достижения, возможности сочетания интересов путем взаимных уступок, потери от которых оказываются значительно меньшими, чем были бы при отсутствии соглашения.

Таким образом, совместное обсуждение проблемы и принятие решения, устраивающего в той или иной степени все участвующие стороны, является основной функцией переговоров. [3. – С.310]

Другой важнейшей функцией переговоров является информационно-коммуникативная. Она заключается в том, что стороны могут обмениваться мнениями без принятия конкретного решения. Сама информация может быть ознакомительной и содержать сведения общего характера о позиции и взглядах сторон. Данная функция важна для взаимного контроля за выполнением ранее принятых обязательств а также для ознакомления с позицией сторон и налаживанием новых связей и отношений. Независимо от характера, типа, целей конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

В Другими важными функциями переговоров являются регулирование, контроль, координация действий. Эти функции реализуются при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

Функции сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии

функции переговоров.

В литературе переговоры классифицируются в зависимости от целей, которые ставят перед собой участники общения. Переговоры могут быть направлены на продолжение соответствующих отношений; изменение существующих отношений; перераспределение прав и обязанностей в связи с изменившимися условиями; достижение нового соглашения по интересующему вопросу. [13. – С.124]

Переговоры различаются по числу и культурному уровню участников, кругу обсуждаемых вопросов, регулярности проведения, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.[3 – С.310]

Существуют две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные. Предметом первых являются позиции сторон, то есть субъективные взгляды на решение проблем. Позиции могут быть истинными, исходящими из реальных интересов, а могут быть ложными, имеющими в основе только амбиции. Предмет рациональных переговоров - объективные интересы сторон, независимо от того, какие позиции они занимают. Именно исходя из интересов, а не позиций, можно найти разумное, выгодное всем решение.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах - мягкой и жесткой. Смысл первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу, что в конце концов приводит к принятию неэффективного для всех решения. Суть жестких переговоров - настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны. [3. – С.311]

И в том и в другом варианте позиционные переговоры приводят чаще всего к негативным последствиям, что обусловлено рядом обстоятельств - психологического, организационного и содержательного характера.

Отстаивание своей позиции занимает много времени, поскольку требует принятия значительного числа малопродуктивных обсуждений и решений второстепенных вопросов, уменьшаются стимулы к продолжению переговоров, возрастает напряженность в отношениях между партнерами по переговорам. Но главным нежелательным результатом позиционных переговоров является принятие неоптимального для всех решения, содержащего в себе немало упущенных выгод. Позиционные переговоры могут закончиться победой одной из сторон или в лучшем случае - компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, однако в том и в другом случае сама проблема остается не решенной. В процессе рациональных переговоров предметом становятся интересы сторон, а не занимаемые ими позиции. Такие переговоры предполагают совместный поиск соглашения, не требующий предварительного доверия сторон друг к другу;

доверие формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.
[З. -С.312]

Так как целью рациональных переговоров является поиск оптимального решения, соотношение уступок сторон, если таковые и приходится делать, не имеет принципиального значения, поскольку в любом случае каждая из них выигрывает больше, а теряет меньше, чем при позиционных переговорах.

С тем, чтобы обеспечить успех переговоров, необходимо заранее продумать основные стадии ведения переговорного процесса, предусмотреть различные варианты подачи своей позиции и позиции своих партнеров.

1.2 ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС, ЕГО ОСНОВНЫЕ СТАДИИ И СПОСОБЫ ПОДАЧИ ПОЗИЦИИ

Среди разнообразных форм делового общения переговоры занимают особое место и требуют специфической подготовки от их организаторов и участников.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три стадии: подготовка к переговорам, процесс их ведения, анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей. Каждая из этих стадий должна быть тщательно продумана, заранее отработаны все необходимые детали, подготовлены документы и возможные варианты реализации.

Готовясь к переговорам, надо помнить, что уже на подготовительной стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто «технические» сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относиться к подобным «мелочам». Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечают, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может состоять из несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах в ходе ведения переговоров [13. - С.127]:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение, выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование;
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных

исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг. В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

Третья, завершающая стадия переговоров имеет также очень большое значение. Выполнение достигнутых договоренностей - это не только успех предприятия на данный момент, но и залог надежной репутации на будущее. Репутация - это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго, несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами в содержательном плане. Поэтому каждый раз после завершения переговоров их участникам целесообразно обсудить все вопросы, связанные с их подготовкой: что, какие действия способствовали успеху переговоров; в чем заключались просчеты, каковы перспективы на будущее в работе с партнерами.[11. - С.316]

Результаты переговоров во многом зависят и от того, насколько успешно участники используют те или иные методы обсуждения возникших вопросов.

1.3 МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Многовековая практика выработала несколько методов ведения переговоров. Среди них чаще всего выделяют такие как вариационный, интеграционный, метод уравнивания позиций и метод поэтапного достижения соглашения.[3. – С.314] Вариационный метод состоит в том, что партнерам предлагаются для обсуждения предварительно выработанные варианты соглашения, в основе которых лежит представление об оптимальном решении проблемы в комплексе с остальными. Одновременно формируются представления о возможных доводах противоположной стороны, подбираются аргументы, необходимые для их опровержения, а также составляется список тех своих требований и положений, от которых можно отказаться ради продолжения переговоров, и принципов которыми нельзя поступаться ни при каких условиях. Это придает переговорам большую гибкость, и, следовательно, повышает их эффективность.

Если вариационный метод отталкивается прежде всего от собственной позиции с учетом интересов партнеров, то интеграционный метод во главу угла ставит общие интересы сторон, что должно подтолкнуть их к объединению. При этом основной удар делается на имеющиеся точки соприкосновения, возможности получить взаимную выгоду при разумном объединении усилий. Применение этого метода исключает какое бы то ни было давление на участников переговоров, введение их в заблуждение несуществующими перспективами.

Отправной точкой применения метода уравнивания позиций является тщательное изучение взглядов партнера. Если они приемлемы, то на их основе разрабатывается рабочий вариант решения проблемы, предлагаемый партнеру для обсуждения. В отличие от вариационного метода, применяемого по отношению к более слабому оппоненту, и интеграционного, используемого при переговорах с равным по рангу и силе, данный метод ориентирован на более сильных. Он предполагает установление рубежа, дальше которого уступать нельзя, но абсолютизировать который также не следует, ибо за дополнительные уступки можно потребовать и соответствующие компенсации.

В сложных ситуациях, когда рассматриваемые вопросы характеризуются многосторонностью, а отказ от переговоров влечет за собой большие потери, может применяться метод поэтапного достижения соглашения, имеющий во многом ситуативный характер. Его суть состоит в достижении соглашения в условиях постоянного полного или частичного пересмотра требований в зависимости от появления новых обстоятельств и открытия новых возможностей. Чаще всего его применение нацелено на достижение компромисса, причем не только симметричного. Уступки в данном случае не обязательно свидетельствуют о слабости сторон. Они могут делаться и сильными оппонентами, сознающими их

целесообразность и выгоду.

Подготовка и проведение переговоров требует от их участников не только решения организационных вопросов, определения методики ведения переговорного процесса, но и умения психологически «настроиться» на партнера, выбрать соответствующие подходы и приемы, обеспечивающие успех переговоров, использовать «язык» деловой этики.

2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

2.1 ПОДХОДЫ И ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры «острием экономических отношений». Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, у которых накоплен значительный опыт ведения переговоров в условиях рыночных отношений, для отечественных предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В результате переговоры «не идут», партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные экономические связи. Выход один - научиться искусству ведения переговоров.

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать, для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. (Приложение 1) Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто – кого» или «перетягивание каната».

Степень противостояния при таком подходе может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», развитой французскими мыслителями XVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы. В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

- тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных;
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. При этом доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из

подходов. И все же, развиваясь и усложняясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода «грязные уловки». (Приложение Б) Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в «максимальном завышении начального уровня». В ходе переговоров один из партнеров стремился к тому, чтобы как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

В результате это чаще всего приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному – «расстановка ложных акцентов в собственной позиции» и как один из вариантов этого приема – внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием «вымогательства» также близок к только что описанным приемам завышения начальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется «выдвижением требований в последнюю минуту», поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно, в этом случае можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой много больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием «вымогательства» по своей природе близок другому приему – «постановке партнера в безвыходную ситуацию». На переговорах - поставить партнера в безвыходную ситуацию – это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них – «ультимативность требований»: либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума – это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием – «угроза». В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что, если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера, значительные уступки, при которых ничего не требуют взамен, «прямое открытие позиций». (Приложение 2)

В реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать партнера, сопоставить их. (Приложение 2)

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной общей зоны решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть «постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов». Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на «поиск общей зоны решения». В ходе переговоров стороны сначала приходят к согласию относительно

содержания совместного документа, иными словами определяется зона возможных решений или «общая формула решений». После достижения договоренности по принципиальным вопросам стороны отработывают детали соглашения. Такое двухступенчатое ведение переговоров позволяет значительно экономить время и найти оптимальное решение.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми. Поиск взаимоприемлемых вариантов укрепляет доверие и способствует достижению положительных результатов.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения - один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь - инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно «разделить проблему на отдельные составляющие», а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники переговоров обсуждают возможность достижения договоренности по каждому элементу. Если такой возможности по отдельным элементам нет, то может быть целесообразнее вынести некоторые из них «за скобки», иными словами - не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед, по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Как быть, если партнер использует различного рода «грязные уловки», недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, - не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать - это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя «недостаточно честно». В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно, в данной ситуации следует обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение,

ориентированное на «хлопанье дверями», не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода - попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем.

Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументировано.[4. - С.11]

Когда необходимость совместного с партнером принятия решения достаточно очевидна и стороны согласились вступить в переговоры, лучше постараться отойти от конфронтационного типа взаимодействия. В этом случае найденное решение может быть значительно полнее и в большей степени отвечать интересам обеих сторон. Поскольку на односторонней основе это сделать практически невозможно, то и во время подготовки и особенно при ведении переговоров необходимо показать партнеру целесообразность именно такого подхода, его взаимную выгоду. Какие принципы здесь могут быть использованы?

2.2 ПРИНЦИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ПАРТНЕРАМИ

Несмотря на то, что переговоры могут выполнять разные функции, использовать их все же лучше по назначению, то есть для решения проблем. Другие функции могут быть реализованы иными средствами. Даже для обмена мнениями, точками зрения, взглядами целесообразнее использовать не переговоры, а консультации, встречи. Это сразу ориентирует партнера на то, что в данном случае не предполагается принятия совместного решения. Если же в рамках консультаций намечается выход на договоренности, диалог может быть продолжен в форме переговоров.

Одно из основных правил - никогда первым не применять различного рода приемы, направленные на конфронтацию, или, как они еще называются, - «грязные методы» ведения переговоров. Позитивное влияние на ход переговоров часто оказывает внесение конструктивных идей по разрешению противоречий. Стремление к конструктивности, проявление доброй воли вызывает обычно аналогичные действия со стороны партнера. Если этого все же не произошло, не стоит спешить с угрозами и «ответными мерами».

При ведении переговоров необходимо внимательно выслушивать партнера. Если

что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например, «что Вы имеете в виду под ...?», либо, переформулировав его высказывание, уточнить, «правильно ли я Вас понял?» Не надо упускать из виду и детали, полагая, что если они специально не были обсуждены, то их можно трактовать по своему усмотрению. Лучше возможные двойственные трактовки снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых на себя обязательств. При этом все же не стоит абсолютизировать необходимость уточнения позиций. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит «топтанье на месте», что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность - заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Переговоры - это диалог равноправных участников.

Вступая в переговоры, стороны вступают в деловые отношения. Межличностные симпатии и антипатии могут помешать делу. Конечно, данное правило не стоит понимать слишком буквально.

В том случае, если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Во время перерыва возможно проведение различных консультаций, например, внутри каждой делегации. Другим выходом из намечающегося тупика может быть предложение отложить данный вопрос на более позднее время, после того, как остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может только вызвать раздражение. При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать и в дальнейшем использовать это как проявление его слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют выйти на договоренности и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон. Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, т.е. с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча с более сильным партнером вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры? Если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы? (Приложение 3)

Строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою

силу, пытаюсь тем самым «выторговать» для себя как можно больше?

Опыт проведения переговоров показывает, что в случае переговоров с более сильным партнером одним из действий может быть апелляция к принципу. Под принципом понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в истории отношений между этими партнерами или другими. Главная проблема, которая здесь возникает, какой принцип взять за основу. Обычно стороны исходят из разных принципов в зависимости от того, какой им более выгоден. Желательно заранее готовясь к переговорам, продумать, что может быть выдвинуто в качестве принципа, из каких принципов будет исходить партнер, соответственно этому подготовить и проводить аргументацию.

Другим методом ведения переговоров с более сильным партнером является апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной. Смысл его заключается в том, что более слабая сторона подчеркивает продолжительность хороших отношений с партнером и просит учесть это. Так, развивающиеся страны при ведении переговоров со своей бывшей метрополией нередко стремятся подчеркнуть наличие общего языка, элементов культуры, старых традиционных связей.

Как бы продолжением предыдущего метода является обращение к будущему в отношениях с партнером. Менее сильный участник переговоров может указать на вероятность развития отношений на длительный период в будущем и использовать такую перспективу в качестве основы для призыва к заключению более разумного соглашения на нынешнем этапе.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений.

При крайне жесткой позиции сильной стороны более слабый партнер может использовать возможность обращения к общественному мнению. Сама по себе такая возможность оказывается действенным аргументом на переговорах.

Помощь в достижении соглашения с более сильной стороной, особенно при наличии конфликта, может оказать посредник. Посредник выступает и в качестве своеобразного независимого эксперта при рассмотрении принципа, к которому апеллируют участники переговоров.

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Теория и практика делового общения показывает, что за переговорами, как средством урегулирования конфликтных и кризисных ситуаций, а также средством, обеспечивающим сотрудничество различных социальных субъектов, большое будущее. Они требуют специалистов своего дела, обладающих высоким творческим потенциалом, хорошо разбирающихся в тайнах избранной профессии, умеющих принимать продуманные и тщательно взвешенные решения.

Умение вести переговоры – это искусство. Переговоры должны приводить к результату, удовлетворяющему обе стороны. Поэтому относиться к вопросу подготовки переговоров необходимо серьезно, не полагаясь на то, что легче сориентироваться по ходу дела.

Не осознав общие закономерности, присущие процессу переговоров, невозможно правильно, с учетом ваших целей и задач, построить взаимодействие с партнером. На начальных этапах, приступая к ведению переговоров, не стоит жалеть время на анализ того, что произошло и происходит на данных переговорах, как строится процесс их ведения.

3.1 ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Стадия подготовки к переговорам включает в себя несколько этапов: анализ проблемы, которую необходимо решить в ходе переговоров; планирование переговоров; планирование организационных моментов; первые контакты с партнерами (предпереговоры). Каждый из названных этапов имеет свои задачи и требует серьезного подхода к их решению.

Анализ проблемы

Вначале следует четко определить, о чем будут переговоры и установить

возможного партнера. Получив необходимую информацию о надежности партнера, его участии в аналогичных переговорах, состоянии финансовых дел, необходимо выявить наличие альтернатив данным переговорам: имеются ли другие, более выгодные партнеры, возможно ли решение проблемы самостоятельно.

Если для решения проблемы в ходе переговоров понадобятся эксперты (юристы, экономисты, специалисты по технологии производства), то перед ними формулируются задачи, устанавливаются сроки их выполнения.

Для окончательного решения вопроса о необходимости переговоров проводится содержательный анализ проблемы (при необходимости совместно с экспертами):

- каковы ваши интересы?
- каковы возможные интересы партнера?
- насколько ваш партнер заинтересован в переговорах с вами (есть ли у него лучшие альтернативы)?
- определите область совпадения и расхождения интересов.

Планирование переговоров

На этом этапе необходимо сформулировать общий подход к переговорам (переговорную концепцию):

- определите ваши цели и задачи (исходя из анализа проблемы) :
- как вы намерены их достигать (наметьте стратегию, исходя из анализа задач и ваших целей).

Обычно на переговорах одновременно ставятся несколько целей, например, получить информацию о партнере, дать информацию о себе и заключить соглашение.

Разрабатывая стратегию, необходимо учитывать последовательность в реализации целей, например, сначала – получение информации о партнере и сообщение информации о себе, затем – заключение соглашения.

После проведения экономических и финансовых расчетов готовится необходимая техническая и справочная документация (например, по технологии производства и строительства, по законодательству на территории страны и т.п.).

Собрав возможно полную информацию по проблеме предстоящих переговоров, намечаются возможные варианты решения. При этом не следует искать единственно правильный вариант, так каждый вариант обладает своими плюсами и минусами.

- выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты;
- проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера;

- возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера (нет, да). Какие? За счет чего?

Проанализировав полученные результаты и выбрав оптимальный вариант решения, необходимо сформулировать свои предложения и их аргументацию для переговоров с партнером. При подготовке аргументов рекомендуется выбирать в качестве ориентиров объективные критерии (например, стандартный уровень цен). Немаловажно показать преимущества вносимых предложений для партнера. Конечным итогом к переговорам является позиция, которая отражает анализ интересов, вариантов решений, предложений и их аргументации.

- сформулируйте основную позицию на переговорах;
- сформулируйте запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы);
- подготовьте документы, которые вы хотели бы представить вашему партнеру (это может быть проект договора, юридические, финансовые и другие документы).

Планирование организационных моментов

Место проведения переговоров (дома, на нейтральной территории, на территории партнера) определяется заранее и согласовывается с партнером.

При выборе места необходимо оценить все его плюсы и минусы, учитывая, в частности, такие параметры, как материальные затраты, сложность организационных моментов, необходимость согласований с другими организациями и руководством.

При определении состава делегации следует учесть, кто возглавит делегацию, и кто персонально будет участвовать в переговорах, будут ли в составе делегации эксперты и консультанты, понадобится ли технический состав (например, стенографистка) Главные требования, предъявляемые к участникам делегации – это компетентность и умение работать в «команде».

Первые контакты с партнером (предпереговоры)

При установлении рабочих отношений с предполагаемым партнером можно запросить (если необходимо) дополнительную информации (например, техническую документацию). Все организационные моменты предстоящих переговоров должны быть согласованы с партнером (время и место проведения, состав делегации, кто ее возглавляет и тд.).

Предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать) также предварительно согласовываются.

3.2. ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Протокольные мероприятия при ведении переговоров

Организационный момент начала переговоров предусматривает расположение членов делегации в помещении, где проводятся переговоры:

глава делегации садится в центре, напротив него - глава партнерской делегации; справа от главы - второе лицо в делегации, слева - переводчик (при необходимости).

Во время встречи обсуждение позиций сторон ведется спокойным, доброжелательным тоном, даже в том случае, если партнер чем-либо раздражен или агрессивен. Все предложения собеседника по переговорам необходимо выслушивать до конца, спокойно и перебивая.

После того, как переговоры закончились и подписан протокол о намерениях (контракт, договор), устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

Этапы ведения переговоров

На первом этапе уточняются интересы, позиции, цели и т.д. участников переговоров. Как бы хорошо не была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов. Необходимо уточнить неясные моменты в позиции партнера, выслушав его и задав ему вопросы. Не следует допускать затягивания этапа уточнения, так как слишком подробное выяснение несущественных деталей не даст возможности сосредоточиться на главном. В результате будет потерян переговорный темп, и, вполне, возможно, сорвутся переговоры.

При этом важно выяснить до конца все существенные детали, чтобы не было различного толкования договоренностей, следствием чего может стать конфликт с партнером.

На втором этапе ведется обсуждение позиций. Главное на этом этапе - аргументация предлагаемых решений, поэтому целесообразно основное внимание при аргументации уделить взаимной выгоде в случае принятия того или иного решения. (Приложение 3)

Основной задачей третьего этапа является согласование позиций. Сначала рекомендуется согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако прежде чем следовать ей, необходимо на это получить согласие партнера.

На заключительном этапе переговоров стороны приступают к редактированию

текста и выработке конкретных соглашений. В итоговом документе, как правило, излагаются основные принципы подхода к решению проблем. После основного соглашения принимается ряд вспомогательных документов, в которых принятые решения конкретизируются.

Анализ переговоров

По окончании переговоров необходимо составить отчет об их проведении, в котором проанализировать ход переговоров и их итоги. В отчете могут быть рассмотрены такие вопросы, как:

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались, что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Выполнение договоренностей

В зависимости от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности, зависят не только ваши отношения с данным партнером, но и репутация в целом. В том случае, если возможен срыв выполнения договоренностей по вашей вине, заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

3.3 ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Таким образом, обобщив изученный материал по подготовке и проведению деловых переговоров, следует подчеркнуть, что успех переговоров готовится заранее. Необходимо изучить партнеров, наметить для своей позиции возможные пути сближения, определить варианты развития успеха. До начала переговоров необходимо создать соответствующую атмосферу, эмоциональный настрой.[3. –

C.547]

Переговоры лучше всего вести по намеченному плану и начинать с наиболее важных аспектов повестки дня. Затем обсудить те проблемы, по которым нет разногласий. В ходе переговоров необходимо следить за тем, чтобы обсуждение вопросов не отклонялось от основной цели.

Во время переговоров главное внимание должно быть сосредоточено на интересах, а не на подходах, поскольку цель переговоров заключается в удовлетворении подспудных интересов участников.[19. - С.717]

Успех на переговорах достигается логикой рассуждений. Поэтому следует понять логику партнера. Необходимо найти факты, усиливающие вашу позицию. Не следует выделять факты, усиливающие позицию партнера и акцентировать внимание на расхождениях, если они не принципиальны.

Если в ходе переговоров возникло напряжение, необходимо сделать паузу, пересесть на другое место. Но при этом не следует показывать свое раздражение, повышать голос. Улыбка и доброжелательность помогают в самых сложных ситуациях. (Приложение 4)

Переговоры надо вести активно, убедительно, но ненавязчиво. Выражать свои мысли кратко и точно. Короткие предложения воспринимаются лучше, чем длинные, и активнее фиксируют внимание собеседника.

При выработке решения необходимо настаивать на использовании объективных критериев: общих подходов, ценностей, законов, правил, профессиональных норм, экспертных оценок, прецедентов, цен и т.п. Это позволит достигнуть оптимального варианта соглашения для обеих сторон.[11. - 315]

После принятия решения обеими сторонами важно дать объективную оценку проделанной работе, отметить ее положительные стороны и недостатки, выяснить причины допущенных просчетов. Не менее важно принять все меры к выполнению соглашений с тем, чтобы закрепить достигнутый успех, добиться поставленных целей, сохранить деловые отношения с партнерами на будущее.

Необходимо помнить, что последствия плохо организованных переговоров - это не только материальные потери и упущенная выгода на данный момент, но и возможные убытки в долгосрочной перспективе, утрата доверия со стороны партнеров и в бизнесе.

Современному руководителю важно владеть техникой ведения переговоров, поскольку переговоры как одна из форм делового общения играют все большую роль в развитии современных экономических отношений, укреплении экономических связей как внутри страны, так и за ее пределами.

4. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ В НИДЕРЛАНДАХ

На сегодняшний день компания Вымпел-коммуникации является одной из ведущих телекоммуникационных компаний России, работающая под брендом «Билайн» с 1993 года. Компания Билайн входит в группу компаний «Веон Лтд» - одного из крупнейших мировых интегрированных операторов связи, который предоставляет услуги мобильной и фиксированной телефонии, международной и междугородней связи, передачи данных, телематических услуг связи, доступа в интернет на базе беспроводных и проводных решений, включая технологии оптоволоконного доступа, Wi-Fi и сети третьего и четвертого поколений. Свой личный вклад вносят более 30 тысяч профессионалов, постоянно повышая качество услуг и разрабатывая новые конкурентноспособные продукты.

Штаб квартира Веона находится в Амстердаме, поэтому Российскому Билайну приходится регулярно общаться с представителями головного офиса. Помимо регулярной отчетности и стратегических совещаний, штаб квартира принимает участие в решении более оперативных задач, поэтому не только топ-менеджеры, но и менеджеры и эксперты маркетинга, digital, HR вынуждены периодически иметь деловые переговоры с коллегами из Нидерландов.

Какие особенности ведения переговоров, что надо делать во время деловых переговоров, а какие темы лучше избегать любым способом? Голландцы любят встречаться и заседать по любому поводу, к таким мероприятиям готовятся заранее, неоднократно обсуждая повестку дня, состав участников, модератора встречи. Ниже перечислены национальные особенности представителей нидерландской культуры.

Пунктуальность. Если назначена встреча в офисе голландской компании, то приехать на встречу необходимо не позднее 10 минут до ее начала, потому что ровно в назначенное время она начнется и не важно будете вы на ней или нет.

Планирование. Голландцы — фанаты планирования: дни рождения, встречи с друзьями, свадьбы, отпуск и даже дети планируются заранее. Некоторые из продвинутых голландцев планируют даже свои похороны. Постоянный спутник

местного жителя – это еженедельник, а почетное место семейного календаря со значимыми датами всех родственников – домашний туалет. Что уж здесь говорить о деловых встречах, на которых обсуждаются перспективы выхода на новые рынки, продвижение продукции или открытие филиала. Деньги решают не все.

Удивительно, но это действительно так, голландский бизнесмен может легко отказаться от сделки, если потенциальный партнер не вызывает у него доверия или он считает, что возможное сотрудничество будет отнимать слишком много времени, которое он мог бы проводить со своей семьей. Семейные ценности. Российских бизнесменов такой выбор удивит, но даже глава крупного голландского концерна отправит вместо себя на встречу своего заместителя заключать многомиллионный контракт, если у его младшего сына будет в это же самое время школьное выступление или встреча с классным руководителем. Семья превыше всего, а деньги всегда можно заработать.

Переговоры, заключение сделки. Необязательно в начале деловых переговоров вести диалог о погоде, можно только зря потратить время партнеров, а их удивленные лица будут выражать недоумение. Лучше сразу начать с условий сотрудничества и надо быть готовым к жесткому торгу по каждому пункту соглашения. После встречи следует отправить вежливое письмо с выражением слов благодарности, таким образом закрепить приятное впечатление после изита, даже если встреча и не завершилась подписанием контракта.

Офисная структура. В голландских офисах горизонтальная структура управления и неформальная обстановка. Кабинет начальника будет не всегда больше или лучше обставлен, чем кабинет его рядового менеджера, а секретарша не обязана варить вам кофе, будьте готовы к тому, что она проводит вас к офисному кофейному аппарату и расскажет как он работает.

Толерантность и ее границы. Никакой фамильярности. Разные мнения приветствуются в межнациональном коллективе, но это совсем не означает, что их разделят с вами. Не переходите личностные границы иначе за милой улыбкой коллеги вполне можно разглядеть звериный оскал.

Амбиции и обманчивая простота. Первое впечатление: ваш партнер милый, открытый, улыбчивый, вообще рубаха-парень, но вы ошибаетесь. К вам просто вежливо относятся, потому что так диктует деловой этикет в Нидерландах. Не путайте вежливость и искренность, за обманчивой простотой скрывается деловая смекалка и обычная воспитанность. Скромность украшает — именно этот лозунг крепко сидит в блондинистых голландских головах. Критика – это только способ

выразить свое мнение. Вас критикуют, но это вы так думаете, на самом деле ваш голландский партнер пытается таким способом донести до вас мнение о ведении общего бизнеса. И от российских коллег ждут такого же искреннего ответа. Голландская деловая культура подразумевает прямой обмен мнениями не взирая на положение в компании и высокие должности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная работа посвящена одной из актуальных тем современного менеджмента и бизнеса – вопросам подготовки и проведения деловых переговоров. Как показывает практика делового общения, на эффективность переговоров влияет множество факторов, том числе не только заинтересованность сторон в разрешении назревших проблем, их готовность сесть за стол переговоров. На первый план выдвигается профессиональный подход к проведению переговоров, их подготовке, организации и осуществлению. В связи с этим возрастают требования к каждому руководителю, в сферу деятельности которого входит проведение переговоров.

Анализ научной и методической литературы по вопросам организации и проведения переговоров приводит к выводу, что дать готовый рецепт проведения переговоров не может никто. Тем не менее, возможно определить общие подходы к вопросам подготовки и проведения переговоров, предложить варианты действий участников переговоров в зависимости от конкретной ситуации, дать рекомендации по обеспечению творческой атмосферы и психологического настроя на поиск оптимального решения. Рабочая гипотеза, выдвинутая в начале исследования, о том, что на эффективность проведения переговоров оказывает влияние как технология их подготовки и проведения, так и умелое применение психологических приемов воздействия на партнеров, подтвердилась. Таким образом, деловые переговоры – это такой вид совместной деятельности, который позволяет найти оптимальное решение проблем в деловом общении, возникающих в отношениях между отдельными людьми, группами людей, организациями. Главное, на что следует обратить внимание руководителей при их подготовке и проведении, это овладение культурой делового общения, умение защищать интересы своей организации, не ущемляя интересы партнера, творчески

использовать опыт проведения переговоров, анализировать результаты достигнутых соглашений.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. Учеб. пособие. – М.:ИНФРА – М, 2000.
2. Вершигора Е.Е. Менеджмент. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада, ЛТД, 1997.
4. Власова Н.М. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. – Новосибирск: ЭКОР, 1994
5. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА- М, 1998.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1994.
7. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник. – СПб: Питер, 2007.
8. Дип С, Сесмен Л. Верный путь к успеху.:1600 советов менеджерам. Пер. с англ. – Минск,1996.
9. Кабанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Этика деловых отношений. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003.
10. Кабушкин И.Н. Основы менеджмента. Учеб. пособие. – 2-е изд., - М.: Остожье, 1999.
11. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учеб. пособие. – Ростов - н/Д: Феникс, 2002.
12. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. - М.: Прогресс, 1989.
13. Ковальчук А.С. Основы имиджологии и делового общения. Учеб. пособие. – Ростов - н/Д, 2004.
14. Лебедева. М.М. Уметь вести переговоры. - М., 1991.
15. Маркичева Т.Б., Ножин Е.А. Деловое общение: практические рекомендации.- М.: РАГС, 1997.
16. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы. - М.:Экономика,1990.
17. Психология и этика делового общения. /Под ред. В.Н.Лавриненко.- М.: ЮНИТИ, 1997.

18. Семенова А.К., Маслова Е.А. Психология и этика менеджмента и бизнеса.- М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг»,2000.
19. Столяренко Л.Д. Основы психологии. Учеб. пособие.- Ростов-н/Д: Феникс, 1996.
20. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М., 1995.
21. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., Наука, 1996.
22. Шеламова Г.М. Деловая культура и психология общения. Учебник. М.: Академия, 2003.
23. <https://promdevelop.ru/>

Приложение 1

ВОЗМОЖНЫЕ ПОДХОДЫ К ПЕРЕГОВОРАМ

МЯГКИЙ ПОДХОД ЖЕСТКИЙ ПОДХОД (ТОРГ)

участники- друзья участники - противники

цель - соглашение цель - победа

делать уступки для культивирования отношений требовать уступок для продолжения отношений

мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы жесткий курс в

отношениях с людьми и при решении проблемы

доверять другим не доверять другим

легко менять свою позицию твердо придерживаться своей позиции

делать предложения угрожать

искать решение, на которое ОНИ пойдут искать решение, на которое ВЫ пойдете

настаивать на соглашении настаивать на своей позиции

избегать состязаний воли пытаться выиграть состязание воли

поддаваться давлению применять давление

допускать потери ради соглашения требовать уступок в качестве платы за соглашение

ПРИНЦИПАЛЬНЫЙ ПОДХОД

(совместный с партнером анализ проблемы)

-участники вместе решают проблему;

-цель - разумный результат, достигнутый эффективно;

-отделить людей от проблемы;

-придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но жесткого при решении проблем;

-продолжать переговоры, независимо от степени доверия;

-концентрироваться на интересах, а не на позициях;

-анализировать интересы;

-разработать ряд вариантов: решать позже;

-настаивать на применении объективных критериев;

-использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли;

-быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению.

Приложение 2

ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ НА ПЕРЕГОВОРАХ ПРИ МЯГКОМ ПОДХОДЕ ПРИ ЖЕСТКОМ ПОДХОДЕ

- 1) принятие практически любых предложений партнера
- 1) завышение первоначальных требований
- 2) значительные уступки
- 2) расстановка ложных акцентов в собственной позиции
- 3) прямое "открытие своих карт"
- 3) вымогательство
- 4) постановка партнера в безвыходную ситуацию
- 5) ультимативность требований
- 6) угрозы
- 7) выдвижение требований по возрастающей
- 8) "салями"
- 9) дача заведомо ложной информации (блеф)
- 10) отказ от собственных предложений
- 11) двойное толкование

ПРИ СОВМЕСТНОМ С ПАРТНЕРОМ АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМЫ (ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД)

- 1) тщательный анализ проблемы
- 2) выявление моментов объединяющих участников
- 3) постепенное повышение сложности решаемых проблем
- 4) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации

обоюдных интересов

5) разделение проблемы на отдельные составляющие

ВЫВОД:

Целесообразно: постараться самим в большей степени ориентироваться на совместный анализ проблемы и сориентировать на это вашего партнера.

Приложение 3

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

В случае, если партнер не настроен на конструктивный диалог:

- постараться самому быть настроенным конструктивно, не пытайтесь обыграть партнера;
- необходимо создать деловую атмосферу переговоров;
- предложить паузу в переговорах, во время которой провести неформальные встречи и консультации, рассмотреть возможность иных альтернатив (например, проведение аналогичных переговоров с другим партнером).

На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможно:

- апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит заинтересованности партнера в соглашении;
- увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому). Увязка этих вопросов на переговорах позволяет сбалансировать силу сторон;
- обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

Для поддержания рабочих отношений с партнером:

- ведите себя рационально, избегая негативных эмоций. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений;
- постарайтесь понять партнера. Невнимание к противоположной точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений;
- если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения;
- не давайте ложной информации, если даже это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими возможными партнерами;

- избегайте поучительного тона. Будьте открыты для аргументов партнера и постарайтесь, в свою очередь, убедить его;
- будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Приложение 4

ПРАВИЛА ОБЩЕНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Д.Карнеги.[12] Эти подходы во многом актуальны и для участников деловых переговоров.

Самое существенное заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявлять к нему внимание и поощрять его наградами, т.е. отмечать положительные качества, помогать самоутверждению партнера по переговорам.

Прежде, чем приступать к обсуждению проблем, являющихся предметом переговоров, бывает полезно поговорить о тех предметах, которые волнуют партнера. Он станет расположен к вам и скорее решит ваши вопросы.

Проявляя искреннюю заинтересованность к высказываниям, проблемам делового партнера, можно пробудить его симпатию к вам. Такое проявление внимания - один из величайших комплиментов для любого человека. Немногие люди могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания.

Многим собеседникам не удастся произвести благоприятное впечатление потому, что они не умеют внимательно слушать. Они настолько озабочены тем, что собираются сами сказать, что ни к чему не прислушиваются. Хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей, но умение слушать, видимо, встречается гораздо реже, чем любое другое качество. Дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель вызывает симпатии любого собеседника. Если человек говорит только о себе, то он только о себе и думает. Такой человек не интересен другим.

Умение задавать вопросы, на которые вашему деловому партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством. Поощряя собеседника к рассказу о себе, о своих достижениях можно завоевать его расположение.

К каждой деловой встрече необходимо основательно готовиться. Читая

деловую прессу, расспрашивая общих знакомых, необходимо определить те вопросы, которые больше всего интересуют вашего будущего собеседника. Затем необходимо пополнить собственные знания по этим вопросам. Самый верный путь к сердцу человека - это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. Такой подход непременно облегчит налаживание деловых контактов.[8. - С.215]

Внушение человеку сознания его значимости является одним из важнейших законов человеческого общения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

Глубочайшим свойством людей можно считать страстное стремление быть оцененными по достоинству. В Библии сказано: «Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними». Человеку не нужна дешевая, неискренняя лесть, но он страстно желает реальной оценки своих достоинств. Важно следовать этому золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них.