

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **ВВЕДЕНИЕ**

В современном мире переговоры представляют собой сферу крупной коммерческой дипломатии. Еще в исторические времена переговоры связаны были с ведением торговых операций, на современном этапе переговоры являются фундаментом коммерческой сделки. При помощи нее заключаются контракты, продаются и покупаются лицензии, формируются союзы коммерческих партнеров. Переговоры двух или более действующих лиц, которые хотят удовлетворить свои личные интересы и заключить соглашение, вот что представляет собой процесс купли-продажи. Форсирование споров и принятие решений по социальным или межличностным проблемам проходит посредством переговоров, и это независимо от того, что коммерческая жизнь представляется главным структурным элементом переговоров.

Актуальность темы в том, что переговоры больше не осознаются как прерогатива дипломатов и коммерсантов, сейчас она превращается в повседневную практику, становится простым способом отношений между людьми. Сфера ведения переговоров практически безгранична: бизнес, менеджмент, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование, социальная сфера, семья. Переговоры можно вести с друзьями, соседями, коллегами по работе и даже с самим собой. Где бы не происходили переговоры, с кем бы они не велись, они должны рассчитывать на большой уровень корректности всех участников, так как в противном случае, переговоры выступают средством улаживания взаимоотношений между участниками.

Степень изученности. В разработке данной темы были использованы работы таких авторов как: Мунин А. Н., Сидоров П. И., Самыгин С. И., Филиппова М. М., Кузнецов И. Н. и др.

Целью данной работы является раскрытие принципов и этапов ведения деловых переговоров, исходя из поставленной цели, были определены следующие задачи:

- Дать характеристику понятию «деловые переговоры» и подходы к ним;
- Выявить принципы деловых переговоров;
- Проанализировать три этапа деловых переговоров.

Структура данной работы состоит из: введения, 3 глав, заключения и списка используемой литературы.

Понятие «деловые переговоры» и подходы к ним

Деловые переговоры – это средство взаимосвязи между людьми, направленные на решение каких-то целей. В бизнесе благодаря переговорам можно приобрести себе партнёров по бизнесу, заключить взаимовыгодные контракты, обеспечить расширение фирмы или же успешно её продать. Простыми словами, благодаря деловым переговорам можно решить те задачи, которые интересуют на данный момент[1].

Однако деловые подходы существуют разных видов.

Один известный немецкий коуч- консультант имел обыкновение на особенно трудных переговорах, касавшихся оплаты его услуг, внезапно вскакивать с места, подбегать к окну и молча стоять там до тех пор, пока заказчик, не выдержав нервного напряжения, не уговаривал его вернуться за стол переговоров как правило, при условии повышения гонорара (этот трюк он проделывал не всегда).

Опираясь на работы Цицерона и депутата британского парламента Вильма Герарда Гамильтона, проанализировавшего тысячу выступлений в палате общин с 1754 по 1796 год, Вольф Шнайдер разработал несколько правил ведения переговоров, которыми можно объявить общими[2]:

Во- первых, способ выражения должен быть простым и метким;

Живое и меткое использование языковых средств-ключ к коммуникативному успеху, при этом сила речи должна быть предельно убедительной.

Во- вторых, говорящий должен четко выделять в своей речи основные положения;

В- третьих, убедительная главная мысль фокусирует в себе все послание; Удачное формирование боевого клича обеспечивает половину победы.

В-четвертых, за фокусировкой послания должна следовать постоянное повторение основной мысли;

В-пятых, позицию заявляют на контрасте, например «Черное-белое»

В -шестых, можно получить преимущество за счет стирания границ между правдой и ложью, между информацией и намеренным ее утаиванием;

В -седьмых, успех приносят только адресные высказывания. Тот, кто занимается лишь опровержением аргументации противника, оставляет ему массу возможностей

Уйти от поражения. Заставить собеседника говорить, привести его в смущение- вот чего нужно добиваться, возражая ему и тогда успех будет гарантирован.

Следует также не просто взывать к публике, а стараться задеть ее за живое и заставить задаться вопросом « А как это касается меня лично?». Эмоции слушателей- ключ успеха говорящего.

Но как показывает практика, одними выше изложенными правилами не всегда переговоры могут достичь желаемого результата.

Профсоюз одной крупной фармацевтической фирмы вознамерился использовать очередную производственную конференцию для пропаганды некоторых идей, которые безуспешно навязывались администрации уже в течении долгого времени.

Однако председатель совета директоров компании не поддался на эту провокацию, не замедлив взять слова в самом начале собрания: « В силу невозможности достижения согласия с профсоюзом на разумных условиях прошу вас пониманием отнестись тому, что никакой дискуссии по этим не решенным вопросам сегодня производиться не будет. В случае не поступления конструктивного встречного предложения от профсоюза в течении ближайших трех дней мы будем вынуждены обратиться к услугам согласительной комиссии, итоги работы которой, и это можно сказать со всей уверенностью, не принесут вам уважаемые дамы и господа, ожидаемые вами результатов...тем не менее позвольте пожелать вам интересно провести время в оживленной дискуссии с присутствующим здесь членами профсоюза, на котором я, однако, присутствовать не буду. Всего хорошего».

Не ожидавший ничего подобного профсоюз оказался перед фактором полной несостоятельности, избранной им стратегии и был вынужден отбиваться от

вербальных атак со стороны участников собрания.

Председатель, профсоюза, последовательно придерживавшегося на протяжении многих недель политики блокады, уже на следующий день после конференции покаянно предложил реально возможный и ориентированный на достижение консенсуса план, с готовностью принятый администрацией.

Ясно обозначенная позиция и готовность последовательно ее отстаивать вынудили противника пойти на уступки, что до тех пор было не возможным, и оказали длительное позитивное воздействие на дальнейшее развитие отношений сторон.

### Принципы деловых переговоров

В разных проявлениях следует рассматривать этику делового общения, а именно: в отношениях между предприятием и социальной средой; между предприятиями; между руководителем и подчиненными, между подчиненными и руководителем, между людьми одного статуса, такие отношения происходят внутри одного предприятия. Не важно какой вид делового общения происходит, каждый из них имеет свою характерную черту, отличающую ее от других. Главная цель деловых переговоров заключается в формулировании принципов делового общения, которые не противоречили бы общим нравственным принципам поведения людей, а не только соответствовали бы любому виду делового общения. При всем при этом, принципы делового общения должны служить надежным инструментом координации деятельности людей, вовлеченных в деловое общение.

И. Кант определил общий нравственный принцип человеческого общения: "Поступай так, чтобы максима твоей воли всегда могла иметь также и силу принципа всеобщего законодательства". Главный этический принцип, относительно делового общения, определяется в следующем: при принятии решения о том, какие ценности следует предпочесть в данной ситуации (в деловом общении), нужно действовать таким образом, чтобы максима твоей воли была коммуникабельна с нравственными ценностями других сторон, которые так же как ты участвует в общении, и допускала координацию интересов всех сторон<sup>[3]</sup>.

Отсюда можно сделать небольшой вывод о том, что в основе этики делового общения должна быть не только гармонизация интересов, но и координация. Конечно если все это происходит с применением этических средств и во имя морально оправданных целей. Вышесказанное определяет необходимость проверки этической рефлексии, которая оправдывает мотивы вступления в деловое общение. Но осуществить этически правильный выбор и принять

индивидуальное решение не всегда представляется легким. Рыночные отношения, с одной стороны увеличивают количество вариантов решений, образуют комплекс моральных дилемм, которые встречаются деловым людям в процессе их деятельности и общения на каждом шагу, а с другой -предоставляют свободу выбора.

Для примера. На одном из форумов, где презентовали новейшие технологии, с докладом выступали сотрудники различных фирм. Руководитель моей фирмы предложил мне осветить в своем докладе одновременно объяснить на примерах, какие возможности экономии времени и средств предоставляют мои технологии и в каких сферах деятельности они могут использоваться.

Я постарался сделать свой часовой доклад как можно более занимательным и, похоже, смог увлечь им присутствующих. Практические примеры давали возможность заинтересованным слушателям возможность мысленно применять их к своей работе, а мне-поддерживать постоянный контакт с публикой.

Мое личное восприятие аудитории в процессе выступления было таково: «Тебя принимают отлично! Тема подходящая, изложение убедительное».

В конце доклада я предложил дискуссию. В зале стояли микрофоны. Первым из задних рядов поднялся мужчина, по виду типичный руководитель (большинство собравшихся были одеты не формально). Он вальяжно прошествовал в середину зала и выдержал внушительную паузу, ожидая, когда на нем сфокусируется внимание всех присутствующих.

А потом начал голосом, полным сарказма и уничижительной иронии: «Уважаемый, мои комплименты. (Пауза). Искренне поздравляю вас с тем, что своим докладом вам удалось полностью развалить эту в высшей степени интересную тему». Затем он повернулся и не спеша направился к выходу.

Меня как обухом по голове ударили, такого я никогда не ожидал, и это абсолютно не соответствовало моему впечатлению от аудитории, которая судя по всему, относилась к моему докладу с интересом и участием.

Мои собственные наблюдения полностью расходились с заявлением моего оппонента. И что хуже всего, он ушел. Просто ушел, не дожидаясь ответа, не объяснив, почему у него могло сложиться такое впечатление. Удалился, и все.

После того как я несколько пришел в себя от этого нападения, от неожиданного вербального удара, мне в голову пришла цитата, прочитанная в юности на доске объявлении студенческого общежития и навсегда запечатлевшаяся в памяти.

Итак, когда мой противник повернулся и не спеша пошел к выходу, я громким и на удивление твердым голосом (хотя мои колени дрожали) бросил ему вслед эту цитату:

«Макс Фриш сказал однажды: «Если ты думаешь, что узнал истину, подай ее другому как, подают пальто, чтобы удобней было надеть, а не тычь ею в нос, как мокрым носовым платком». В данном случае это был именно мокрый носовой платок- к сожалению!».

Все затаили дыхание, мой оппонент замер на месте...И затем разразился шквал аплодисментов остальных двухсот сорока девяти участников форума.

Исходя из этого можно сделать вывод, что перед каждым разговором, перед каждой презентацией и перед каждым докладом сформулируйте для себя по крайней мере одну забойную фразу, содержащую в себе основную мысль вашего послания. Она послужит вам опорой, с помощью которой вы сможете устоять на ногах в любой критической ситуации, способной сложиться в ходе дискуссии.

Специалиста, при вхождении в процесс деловых переговоров, ждет возможность попадания в сложную ситуацию. При этом его действия могут принять как безнравственные и аморальными, даже в том случае если он остановит свой выбор на действиях, дающих сиюминутный эффект. Однако, в случае, если он не совершит ничего из таких действий, то может оказаться неубедительным как управляющий и постоянно испытывать удручающее чувство внутреннего морального напряжения. Отсюда следует, что управляющему необходимо осуществить некоторый свод этических принципов, помогающие ему в моральной оценке любой ситуации и в том, насколько далеко можно зайти в деловом общении, не нарушая этических норм.

Но при этом, в общении имеется ряд положений, при помощи которых можно в большей степени смягчить деловое общение, увеличить его эффективность и обойти недочеты в процессе взаимодействия с другими в бизнесе и это несмотря на всю проблематичность и трудность выбора нравственной позиции. Необходимо не забывать о том, что[\[4\]](#):

- В морали не существует абсолютной истины и высшего судьи среди людей.

- Не нужно делать из "моральных мух" "моральных слонов" в тот момент, когда речь затрагивает этические промахи других. А вот когда все перечисленное возникает у вас, то тут следует поступать наоборот.

- В морали необходимо одобрять других, а недостатки только к себе.

- В итоге нравственное отношение окружающих к нам зависит только от нас самих.

- При утверждении норм морали, необходимо обратить внимание на свое поведение.

Особое внимание следует обратить на золотое правило этики общения: "Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам". В отрицательной форме в формулировке Конфуция оно гласит: "Чего не пожелаешь себе, того не делай другим". Это правило применимо и к деловому общению, но по отношению к отдельным его видам "сверху-вниз" (руководитель-подчиненный), "снизу-вверх" (подчиненный-руководитель), "по горизонтали" (сотрудник-сотрудник) требует конкретизации.

Три этапа деловых переговоров

Первый этап — подготовительный. Часто этот этап упускается в надежде на свой опыт, интуицию. В процессе подготовки к беседе, особенно важной, от которой зависит успешная работа предприятия, необходимо составить план беседы, в котором должны быть отражены следующие моменты: Могу ли я обойтись без этого разговора? Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе? Удивился ли мой собеседник, когда я попросил его о встрече? Готов ли к обсуждению предлагаемой темы мой собеседник? Уверен ли я в благополучном для меня исходе разговора? Уверен ли в том же собеседник? Что я хочу уяснить для себя? Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мне мой собеседник? Какие приемы воздействия на собеседника я использую в разговоре? Какой исход устроит (или не устроит) меня, его, нас обоих?

Как я буду себя вести, если мой собеседник: во всем согласится со мной; решительно возразит, перейдет на повышенный тон; не отреагирует на мои доводы; проявит недоверие к моим словам; попытается скрыть свое недоверие?[\[5\]](#)

Обдумывание этих и других вопросов придаст вам уверенность в деловой беседе.

Второй этап — ведение разговора. Начиная его: излагайте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным; добивайтесь

предельной краткости в изложении мыслей; обосновывайте свои суждения; не употребляйте слов с двойным значением.

Замечено, что для поддержания беседы лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Задавая вопрос, вы показываете, что хотите участвовать в общении, стремитесь обеспечить его дальнейшее течение и углубление. Это убеждает собеседника в том, что вы проявляете к нему интерес и желание установить с ним позитивные отношения.

Пренебрежение вопросами открывает путь догадкам и всевозможным умозрительным построениям, приписыванию людям тех или иных качеств, мотивов поведения, и в соответствии с этим мы начинаем подгонять свое поведение, что может приводить к неэффективному общению, а часто и к конфликтам.

Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «что», «кто», «где», «какими средствами», «почему», «когда», «как». Это позволит охватить всю проблемную ситуацию для ее анализа и исключит односложные ответы «да» и «нет» [6].

Продуктивность деловой беседы обеспечивают информационные, зеркальные и эстафетные вопросы. Информационные вопросы бывают открытыми и закрытыми.

Открытые вопросы построены так, что вызывают содержательный ответ (мысль, суждение, изложение фактов, позиции и пр.). Если вопрос рассчитан только на ответы «да» или «нет» или в нем самом заключается ответ (риторический вопрос), он называется «закрытым». Такой вопрос задается с целью получить согласие (отказ) собеседника; в нем есть элемент принуждения. Например: «Вы действительно думаете, что сделали все возможное?» Задающий такой вопрос хочет лишь подтвердить свое подозрение. Иначе он задал бы открытый вопрос: «Что вы сделали?» Первый вопрос закрывает диалог, вызывая в собеседнике скрытое раздражение и внутренний отказ от продолжения беседы.

Для расширения рамок открытого диалога и обеспечения его непрерывности можно использовать зеркальный вопрос. Он состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, произнесенного собеседником, чтобы он увидел свое утверждение с новой стороны. Зеркальный вопрос позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) придавать беседе новый смысл. Это дает лучший результат, чем задавать бесконечное число раз вопрос «почему?», который вызывает защитную реакцию, отговорки, поиски мнимых причин, приводя в конце концов к конфликту.



Однако использовать зеркальный вопрос нужно с осторожностью и весьма тактично, поскольку он направлен на получение информации из недосказанного.

Эстафетные вопросы призваны придать диалогу динамику. Они показывают способность слушать и схватывать на лету реплики партнера. В то же время они заставляют того раскрыться еще больше, выразиться по другому и сверх того, что сказано.

Важно на втором этапе благожелательно и в то же время критически относиться к мыслям и идеям друг друга, так как именно на этом этапе начинает определяться будущее решение проблемы.

В случае возражений собеседника на ваши доводы: выслушайте сразу несколько возражений; не спешите с ответом, пока не поймете их существо; уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах; выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разной постановка вопроса; попытайтесь дать собеседнику другую интерпретацию приводимых им фактов, помогите ему посмотреть на них иначе, выявить неучтенную возможность; ведь почти все события имеют более чем одно толкование; не отвечайте на возражения в категорическом тоне; это поможет вашему собеседнику и вам найти ответ на собственные возражения.

Взгляните на себя со стороны и быстро ответьте на вопросы: Не повлияло ли на характер беседы мое настроение, не связанное с содержанием беседы? Не проявил(а) ли я мимикой и позой недовольства разговором? Не отвлекаюсь ли я во время беседы?

Старайтесь выражать свою реакцию на слова собеседника кивком головы, короткими замечаниями: «Хорошо», «Понимаю», «Это интересно» и т. д., свидетельствуя тем самым, что вы поняли мысль собеседника и что психический контакт с собеседником сохраняется.

Третий этап — анализ прошедшей беседы, в ходе которого нужно получить ответы на следующие вопросы: Последовательно ли вы вели основную линию в разговоре? Не навязывали ли собеседнику свои аргументы при выработке решения? Основательны ли были ваши замечания и возражения? Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора, не иметь предубеждений против собеседника? Сумели ли вы добиться максимума полезности состоявшегося разговора, пользы для дела?

Это поможет найти уязвимые места в разговоре, понять причину своих ошибок и ошибок собеседника, что поможет вам провести следующую деловую беседу более успешно, если эта беседа была не столь удачной, как хотелось бы.

На этом этапе следует критично оценить полученную информацию, для чего нужно задать себе как минимум три вопроса[7]:

1. Есть ли факты, подтверждающие полученную информацию? Насколько они достаточны, точны?

2. Релевантны ли подтверждающие факты? Может возникнуть ситуация, когда высказанные или подразумеваемые доказательства имеют слабую логическую связь с выводом. Нужно обдумать, на основании чего сделанный вывод (умозаключение) следует из данных фактов.

3. Имеется ли информация, ставящая под сомнение логический вывод из фактических утверждений? Возможно, существует неучтенная информация, влияющая на достоверность сделанного вами вывода.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, деловые переговоры представляют собой способ построения взаимоотношений с людьми методом построения эффективной как устной, так и письменной коммуникации. Необходимо приложить некоторые усилия, пройти несколько этапов для того, чтобы привести переговоры к какому-либо исходу.

Деловой стиль общения ориентирован на положительный результат. Деловой стиль исключает подавление чужой позиции. Позиции сторон определяются отношением к обсуждаемой спорной позиции или отношением к оппоненту, это возможно определить как главный вопрос делового стиля общения.

Демонстрация противоположной стороне, при переговорах, выхода из той или иной задачи через совершение действий, выгодных себе, вот в чем заключается искусство ведения деловых переговоров. Однако необходимо при этом иметь большие знания в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, умения управлять своим эмоциональным состоянием.

Переговоры по разным вопросам строятся из нескольких этапов:

Первый этап включает в себя конкретизирование интересов, позиций, точек зрения, концепций участников обеих сторон.

Рассмотрение выдвинутых положений, аргументы и доказательства в поддержку той или иной позиций, взглядов, гипотез характеризуется второй этап. В основном на втором этапе присутствует борьба интересов и позиций, из которой вытекает сущность третьего этапа.

Согласование позиций и разработка договоренности по каждому пункту производится на третьем этапе.

На четвертом этапе происходит анализ итога и выполнение всех договоренностей.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Деловое общение / Игорь Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 528 с.
  2. Черная риторика: Власть и магия слова/ К.Бредемаейр. - М.: Альпина Паблишер, 2017.
  3. Деловое Общение. Ч.1 / Русских. - М.: Мир книги, 2007. - 68 с.
  4. Деловое Общение / Бикмурзин Павел Исадыкович. - М.: Флинта, 2007. - 44 с.
  5. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Учебное пособие / И. Н. Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2007. - 528 с.
  6. Мунин А. Н. Деловое общение / А. Н. Мунин. - М.: Флинта, МПСИ, 2010. - 376 с.
  7. Сидоров П. И. Деловое общение / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - М.: ГЭОТАР-МЕД, 2004. - 848 с.
  8. Самыгин С. И. Деловое общение / С. И. Самыгин, А. М. Руденко. - М.: КноРус, 2013. - 440 с.
  9. Филиппова М. М. Деловое общение на английском / М. М. Филиппова. - М.: Издательство МГУ, 2010. - 352 с.
- 
1. Кузнецов И. Н. Деловое общение. Учебное пособие / И. Н. Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2007. - 58 с [↑](#)
  2. К. Бредемаейр. Черная риторика: Власть и магия слова/ К.Бредемаейр. - М.: Альпина Паблишер,2017. - 12с [↑](#)

3. Сидоров П. И. Деловое общение / П. И. Сидоров, М. Е. Путин, И. А. Коноплева. - М.: ГЭОТАР-МЕД, 2004. - 88 с [↑](#)
4. Мунин А. Н. Деловое общение / А. Н. Мунин. - М.: Флинта, МПСИ, 2010. - 76 с [↑](#)
5. Деловое Общение / Бикмурзин Павел Исадыкович. - М.: Флинта, 2007. - 14 с [↑](#)
6. Деловое Общение. Ч.1 / Русских. - М.: Мир книги, 2007. - 48 с [↑](#)
7. Деловое общение / Игорь Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2012. - 128 с [↑](#)