

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение

Для успешного развития бизнеса (фирмы, предприятия и т.д.), необходимо умение вести переговоры со сторонними организациями.

Переговоры - это взаимозависимые процессы выработки, обмена и выполнения определенных наборов обещаний, удовлетворяющих основные интересы всех сторон, непосредственно участвующих в переговорах. Процесс переговоров с позиции сотрудничества распадается на три процесса: адекватная коммуникация; эффективное просвещение; ответственное использование власти.

## Искусство ведения переговоров

При правильном применении правил и психологических приемов, можно добиться наиболее благоприятных условий для фирмы. Необходимо развивать такие качества как: выдержка, самообладание, ум, правильная стратегия.

Переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов. Трехфазная модель переговоров показана на схеме.

Подготовка Процесс Анализ

переговоров переговоров результатов

Определите проблемы

Реализуйте соглашение

Реализуйте свою тактику

Установите цель и задачи

Контролируйте исполнение

Как продвинулось решение ситуации?

Проанализируйте ситуацию

Приобретите навыки для следующих переговоров

Определите тактику переговоров

Сделайте выводы, придите к соглашению

## **Как спланировать переговоры, чтобы они прошли успешно**

Каждое заключение сделок предполагает совпадение зачастую очень разных интересов. Совместное обсуждение проблем и нахождение приемлемого решения удастся лишь тогда, когда обе стороны уходят с переговоров с чувством, что они извлекли выгоду из подписанного соглашения.

Основные вопросы планирования процесса переговоров:

1. Определение цели (чего я хочу добиться):
  1. На каком основании партнер мог бы признать мою точку зрения?
  2. Какие альтернативы имеются у него и у меня?
  3. Каких высказываний следует избегать?
  4. Кто конкретно мог бы поддержать мои представления?
  5. Какие очередные шаги необходимо предпринять, чтобы достигнуть поставленной цели?
  6. Что произойдет, если я не достигну поставленной цели?
2. Какую ситуацию я выберу:
  1. Какую точку зрения я с большей вероятностью выбрал бы?
  2. Кто из участников переговоров мог бы отклонить мои предложения?
  3. Каков интеллектуальный уровень партнера?
  4. Какого порядка размещения участников переговоров следует ожидать/добиваться?
  5. В каком помещении состоятся переговоры?
  6. Какие уступки с моей стороны возможны?

3. Чему партнер по переговорам придает особенное значение:
  1. Какой цели он добивается?
  2. Что он должен оправдывать перед своим руководством?
  3. Что именно заставляет его отстаивать избранную позицию, добиваться определенной цели на переговорах?
4. Как я действую:
  1. Какое время/место переговоров я предлагаю?
  2. Какие нейтральные службы (адвокат, консультант) я могу привлечь для переговоров?
5. Какие графические изображения/коммуникативные средства могут оказать помощь в переговорах?

## **Подготовка к переговорам**

Во-первых, следует точно знать, чего мы хотим добиться от переговоров, именно сейчас, именно при этой встрече. Нужно помнить, что переговоры должны завершиться к взаимной выгоде (win-win переговоры), только это позволит рассчитывать на продолжение взаимоотношений в будущем. Необходимо четко и одной фразой сформулировать цель, чтобы потом можно было однозначно определить, добились ли вы успеха.

Хорошо также определить последовательность ходов, которые помогут нам добиться успеха. Для достижения большой цели следует идти многоэтапным путем, двигаясь от цели к цели, иначе успеха не будет. Например, цель — поступить в институт — можно разделить на несколько этапов — успешную сдачу каждого экзамена в отдельности. Запомните: не существует проблем, есть лишь ситуации, которые вы сами характеризуете как проблематичные. Это следует выяснять в каждом конкретном случае. Для этого можно использовать метод «трех шагов». Шаг первый: установите, какой аспект ситуации превращает ее в проблему. Шаг второй: спросите себя, почему именно этот аспект такой «плохой» и что будет, если вы не овладеете ситуацией? Третий шаг: спросите себя, можете ли вы лично предпринять что-то разумное, чтобы решить проблему? При ответе «да» — дополнительный вопрос: стоит ли игра свеч или в какой пропорции находятся предполагаемые усилия к ожидаемому результату?

Надо заранее прорепетировать возможный ход переговоров, учитывая ваши сильные и слабые стороны, представить себе место, где они будут проходить и возможные пункты конфликта, чтобы не быть поставленным в тупик неожиданным ответом оппонента. Также следует прикинуть, на какие крайние уступки по спорным вопросам вы можете пойти. Перед переговорами хорошо хотя бы примерно знать, с кем придется иметь дело: мужчина это или женщина, молод будет ваш собеседник или в возрасте, по возможности узнать, чем он увлекается.

## Способы ведения переговоров

До начала переговоров нужно составить план действий:

- Владеть максимальной информацией о сторонней организации;
- Записать основные проблемы;
- Выявить положительные или отрицательные качества Вашей фирмы, чтобы заинтересовать или оттолкнуть оппонента;
- Определить что в конечном итоге, Вы хотели бы получить;
- Подготовиться к вопросам сторонней организации.

Исходя из составленного плана, выбирается тактика для ведения переговоров.

Самым универсальным является **«Принципиальный» способ**. Метод «принципиальных переговоров» означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог воспользоваться честностью другой стороны.

Данный способ сводится к четырём пунктам. Эти пункты определяют прямой метод переговоров, который может использоваться почти при любых обстоятельствах. Каждый пункт содержит основной элемент общения, и предлагает то, относительно чего должны вестись переговоры.

### 1. **Люди: Отделите людей от проблемы.**

Личные симпатии или антипатии не должны быть препятствием на пути решения проблемы. Проявляя эмоций, мы показываем свою слабость, таким образом, нами легче манипулировать. Неосознанно создаем себе же трудности для решения

поставленной задачи. Эмоции часто сбивают нас с наших целей. Следовательно, перед тем как начать работать над некой проблемой, она должна быть предварительно отделена от наших эмоций. Теперь можно вывести первое суждение: отделите людей от проблемы.

### **1. Интересы: Сосредоточьтесь на интересах Вашей фирмы.**

Второй пункт предназначен для того, чтобы преодолеть препятствие сосредоточения на позициях окружающих, когда целью переговоров становится удовлетворение их скрытых потребностей. Сторона, ведущая переговоры, часто забывает о своей цели, и в результате добивается другой, совершенно не нужной. Второй основной элемент метода: сосредоточьтесь на интересах Вашей фирмы.

### **1. Опции: Сформируйте список возможных действий, перед тем как приступить к какому либо из них.**

Третий пункт отвечает на вопрос прихода к оптимальному решению. Попытка найти его в присутствии противника сужает Ваши возможности, нельзя рассчитывать на качества своего характера. Наличие некоего морального давления сужает Ваш творческий потенциал. Так как же найти наиболее удобное решение? Как излагалось выше, Вы должны быть готовы к встрече. Если дата переговоров назначена слишком рано и у Вас нет времени подготовиться, то ее нужно отложить. Тем самым, продумав все возможные выходы из данной ситуации, и выбрать наилучшее окончательное решение. Следовательно, третий пункт: Сформируйте список возможных действий, перед тем как приступить к какому либо из них. Выберите самый оптимальный.

### **1. Критерии: Необходимо настаивать на использовании объективных, общепринятых критериев.**

Встречаются такие ситуации, когда интересы сторон полностью противоположны. В этом случае, можно попробовать разрешить ситуацию, посредством настойчивости и упрямства, что, кстати, часто оказывается весьма эффективным способом.

Этот метод имеет тенденцию "вознаграждать" непримиримость и приводить к произвольному результату. Однако Вы можете противостоять такому лицу, настаивая, на том, что решение должно быть обдуманым и хорошо взвешенным. Это совсем не значит, что надо настаивать на собственном мнении, чаще имеет смысл прибегнуть к помощи незаинтересованного лица или специалиста, тем

самым поможет разрешить Ваш спор. Например, воспользовавшись услугами независимого эксперта или просто профессионала, чье мнение имеет немаловажное значение. В крайнем случае, можно прибегнуть к законодательству, и попытаться найти там ответ, разрешающий вопрос спора.

Отсюда делаем вывод, что, скорее всего противоборствующие стороны придут к взаимно выгодному решению. Следовательно, четвертый пункт: Необходимо настаивать на использовании объективных, общепринятых критериев.

**«Горизонтальные переговоры»** (переговоры внутри команды) идут между членами команды, представляющей одну из сторон на переговорах.

**«Вертикальные переговоры»** - это переговоры, идущие в стороне от основного процесса. Вертикальные переговоры подразумевают участие тех членов команды, которые присутствуют за столом, и тех, которые не присутствуют физически, но в силу своего авторитета, власти и положения влияют на непосредственных участников переговоров или тех, кому последние подотчетны.

При ведении переговоров применяется так же **«Позиционный» способ**. Тактика ведения переговоров позволяющих добиться поставленной цели. Цели могут быть разные. Например:

#### **1. Жесткая позиция ведения переговоров.**

Когда Вы знаете, что Ваши позиции сильны и компромиссов быть не может. Изначально необходимо сохранять за собой право решающего голоса. Иметь неопровержимые доказательства своей правоты. Обдуманно и взвешенно подходить к решению вопроса, дабы в последствии, если оппонент откажется от ваших условий, интересы фирмы не пострадали. Такой тактикой можно ввести оппонента в заблуждение, и на свой страх и риск блефовать ради победы, но так же легко можно потерять все.

#### **1. Мягкая позиция ведения переговоров.**

Когда Вы не готовы идти на конфликт и в интересах фирмы, осознанно, можете уступить. При этом конечно достоинство фирмы может быть задетым. Но с другой стороны, благодаря такой тактике, фирма с небольшими потерями получит желаемое. Так же заведя в заблуждение оппонента, преследуя свои интересы, противник, сам того не подозревая, может в конечном итоге пострадать. Из жесткого и сильного, благодаря вашей тактики, превратиться в слабого.

## Нейтральная позиция ведения переговоров

Чаще всего позиция выжидания. В основном применяется, когда в переговорах участвует больше двух сторон. Внимательно оцениваются позиции оппонентов. В дебатах практически не принимают участия, не занимают ни чью сторону.

- ◦ Прием «ухода» уклонение от борьбы: если затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» - просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или просто проигнорировать ее.
- Прием «выжидания» - используется, когда хотят затянуть переговоры чтобы прояснить ситуацию, получить информацию партнера и умолчать о своей позиции. Разновидность этого приема «салями - медленно, постепенное открывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими кусочками колбасы "салями".

Из всего вышесказанного следует, что перед переговорами необходимо осознанно и трезво оценить цели и возможности. Заранее продумать возможные варианты развития переговоров. Действовать согласно созданного плана. Не поддаваться панике и моральному давлению.

Психологические воздействия при решении сути переговоров.

Ход переговоров во многом зависит не только от тактики, но и от парламентаря. Существуют разные типы характеров, разное восприятие собеседника, эмоциональное состояние. Умение себя преподнести. Знание психологии.

Стереотипы восприятия или искажение восприятия.

1. **Эффект ореола** – общее впечатление о другом человеке (фирме), восприятие и оценку его частных свойств. Если общее впечатление о человеке (фирме) благоприятное, то положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо стараются не замечать, либо оправдываются. И наоборот.
2. **Эффект первичности или последовательности** – При встрече с незнакомым человеком (новой фирмой) при восприятии преобладает первая информация. В последствии при получении новых сведений будет накладываться эта первичная информация. То есть, каким бы хорошим в последствии не казался бы человек (фирма), первичное негативное впечатление наложит свой отпечаток. И наоборот.

3. **Эффект новизны** – проявляется в ситуациях восприятия знакомого человека (фирмы). То более значимой будет новая, т.е. последняя информация. И эта информация на некоторое время будет ведущей и приводит к переоценке сложившегося мнения о человеке (фирме).
4. **Эффект снисходительности** – Щедрая, излишняя доброжелательность при восприятии другого человека (фирмы).
5. **Предубеждение** – Если у человека есть свое суждение, то его разрушить и построить новое невозможно, пока не переубедить.

Значительное влияние на восприятие другого человека (фирмы) оказывает самооценка воспринимающего. Соотносится оценка с представлением о самом себе (своей фирме). Причем неосознанно стремимся сохранить сложившееся о себе мнение. Если это мнение, может быть поколеблено, то возникает тревожное состояние и восприятие изменяется так, что бы предотвратить осознание угрожающих сигналов.

Во время переговоров надо следить за эмоциями. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений. Но иногда благодаря эмоциям, при правильном использовании, можно сыграть в свою пользу.

Таблица 3. Основные способы снятия или нагнетания эмоционального напряжения

Снижение напряжения

Повышение напряжения



- Предоставление возможности выговорится партнеру.
- Вербализация эмоционального состояния Подчеркивание общности интересов.
- Проявление интересов к проблемам партнера.
- Подчеркивание значимости партнера.
- В случае не правоты немедленное ее признание.
- Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
- Обращение к фактам.
- Спокойный уверенный темп речи.
- Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота, наклона.
- Перебивание партнера во время обсуждения.
- Игнорирование эмоционального состояния партнера.
- Подчеркивание различий между собой.
- Незаинтересованность проблемой партнер.
- Принижение партнера, негативная оценка.
- Оттягивание момента признания своей неправоты или ее отрицание.
- Поиск виновных и обвинение партнеров.
- Переход на личности.
- Резкое убыстрение темпа речи.
- Избегание контактов глаз

Нередко бывает, что во время ведения беседы, переговоров партнер оказывается манипулятором, т.е. человеком который пытается использовать оппонента и его личные особенности и «слабости» для достижения своих корыстных целей. Вот примеры самых распространенных приемов психологической игры и варианты реагирования на них.

## **Запрещенные приемы**

1. Намеренный обмен – партнер утверждает заведомо ложное. Но если вы выражаете сомнение, то он изображает обиду, даже оскорбление.

Что делать? – В самом начале разговора подчеркнуть, что вы «отделяете» проблему от человека, но не называть его лжецом. Показать, что вы собираетесь с ним говорить, доверяете ему или нет, но проверите все фактические заявления партнера.

1. Игра на полномочиях – в тот момент, когда вы считаете, что договоренность достигнута, партнер заявляет, что не имеет полномочий и прав на принятие окончательного решения, или на уступки и ему необходимо получить разрешение третьего лица.

Что делать? - Прежде чем приступить к беседе, спросите: «А какими полномочиями вы располагаете в данном случае?». Если ответ уклончив – оставьте за собой право пересмотреть любой пункт разговора или требуйте встречи с лицом, обладающим реальными правами.

1. Сомнительность намерений – если намерения другой стороны выполнить соглашения сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условия условий соглашения с ее стороны, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнения обязательств, а лучи – конкретные жесткие санкции.
2. Преднамеренный выбор плохого места для переговоров – вы подозреваете, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы поскорее закончили переговоры и были готовы уступить по первому требованию.

Что делать? – Постарайтесь понять причины ваших неприятных ощущений, обсудите их с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите перерыв, переход в другое более удобное место, или перенести встречу на другое время и место.

Таким образом, суть общего тактического правила противодействия использованию запрещенных приемов состоит в том, чтобы:

1. Своевременно распознать политику партнера.
2. Открыто заявить о его наличии в его поведении.
3. Подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.

## Методы аргументации и убеждения собеседника

Убеждающее воздействие на партнеров по деловому общению достигается с помощью аргументации. Аргументация — это логико-коммуникативный процесс, направленный на обоснование позиции одного человека с целью последующего ее понимания и принятия другим человеком.

Аргументирование — наиболее трудная фаза деловой беседы. Оно требует профессиональных знаний и общей эрудиции, концентрации внимания, выдержки, решительности и корректности. При этом мы во многом зависим от собеседника, ведь именно ему в конце концов решать, принимает он наши аргументы или нет.

В структуру аргументации входят тезис, аргументы и демонстрация.

Тезис — это формулировка вашей позиции (вашего мнения, вашего предложения другой стороне и т. д.).

Аргументы — это доводы, положения, доказательства, которые вы приводите, чтобы обосновать свою точку зрения. Аргументы отвечают на вопрос, почему мы должны верить во что-то или делать что-то.

Демонстрация — это связь тезиса и аргумента (т. е. процесс доказывания, убеждения).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Для достижения успеха в деловой беседе необходимо придерживаться некоторых важнейших правил:

- следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными терминами;
- говорите правду; если вы не уверены, что информация правдива, не используйте ее, пока не проверите;
- темп и способы аргументирования следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек собеседника;
- аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику. Воздерживайтесь от личных нападок на тех, кто не согласен с вами;
- следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного, однако речь должна быть образной, а доводы — наглядными;
- если вы приводите негативную информацию, обязательно называйте источник, из которого вы берете свои сведения и аргументы.

Если вы хорошо знакомы со своим предметом, то у вас, скорее всего, уже есть в распоряжении какие-то аргументы. Однако в большинстве случаев, если вы собираетесь убедить своих партнеров вам будет полезно заблаговременно запастись убедительными доводами. Для этого можно, например, составить их список, взвесить и выбрать самые сильные.

Существует несколько критериев оценки аргументов:

1. Хорошие аргументы должны основываться на фактах. Поэтому из списка своих доводов сразу можно исключить те, которые вы не можете подкрепить фактическими данными.
2. Ваши аргументы должны иметь самое прямое отношение к делу. Если это не так, отбросьте их.
3. Ваши аргументы должны быть актуальны для оппонентов, поэтому необходимо заранее выяснить, насколько они могут быть интересны и своевременны для них.

В современной научной и учебной литературе освещается ряд риторических методов аргументирования. Рассмотрим наиболее значимые для ситуаций делового межличностного общения.

1. **Фундаментальный метод.** Суть его — в прямом обращении к собеседнику, которого вы знакомите с фактами, являющимися основой ваших доказательств.

Существенную роль здесь играют цифровые примеры и статистические данные. Они — прекрасный фон для подтверждения ваших тезисов. Ведь, в отличие от сведений, изложенных словами цифры выглядят более убедительно: этот источник более объективен и поэтому привлекателен.

Используя статистические данные, необходимо знать меру: нагромождение цифр утомляет слушателей, и аргументы не производят на них необходимого впечатления. Заметим также, что небрежно обработанные статистические материалы могут ввести слушателей в заблуждение, а порою даже обмануть.

Для того чтобы статистические данные были иллюстративными, они должны охватывать большое количество людей, событий, явлений и т. п.

1. **Метод противоречия.** По своей сущности он является оборонительным. Основан на выявлении противоречий в рассуждениях, а также аргументации собеседника и заострении внимания на них.
2. **Метод сравнения.** Очень эффективен и имеет исключительное значение (особенно когда сравнения подобраны удачно).

Придает речи инициатора общения исключительную яркость и большую силу внушения. Метод фактически представляет собой особую форму метода

«извлечение выводов». Это еще один способ сделать утверждение более «зримым» и весомым. Тем более если вы научились использовать аналогии, сравнения с предметами и явлениями, хорошо известными слушателям.

1. **Метод «да,.. но...».** Его лучше всего использовать, когда собеседник относится к теме разговора с некоторым предубеждением. Поскольку любой процесс, явление или предмет имеют в своем проявлении как положительные, так и отрицательные моменты, метод «да,.. но...» позволяет рассмотреть и другие варианты решения вопроса.
2. **Метод «кусков».** Применяется часто — особенно сейчас, когда в нашу жизнь вместо монологов активно внедряются диалог, беседа, дискуссия. Суть метода — в расчленении монолога вашего собеседника на ясно различимые части: «это точно», «это сомнительно», «здесь существуют самые различные точки зрения», «это явно ошибочно».

Фактически метод базируется на известном тезисе: поскольку в любом положении, а тем более в выводе, всегда можно найти что-то недостоверное, ошибочное или же преувеличенное, то уверенное «наступление» дает возможность в известной степени «разгрузить» ситуации, в том числе и самые сложные.

1. **Метод «бумеранга».** Дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное воздействие на аудиторию, особенно если его применить с изрядной долей остроумия.
2. **Метод игнорирования.** Как правило, наиболее часто используется в беседах, диспутах, спорах. Его суть: факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут вами, но зато его ценность и значение можно с успехом игнорировать. Вам кажется, что собеседник придает значение чему-то, что, по вашему мнению, не столь важно. Вы констатируете это и анализируете.
3. **Метод выведения.** Основывается на постепенном субъективном изменении сущности дела.
4. **Метод видимой поддержки.** Он требует особо тщательной подготовки. Пользоваться им наиболее целесообразно тогда, когда вы выступаете в качестве оппонента (например, в дискуссии). В чем он заключается? Скажем, собеседник изложил свои аргументы, факты, доказательства по проблеме дискуссии, а теперь слово предоставляется вам. Но в начале своей речи вы ему вообще не противоречите и не возражаете. Более того — к удивлению присутствующих, приходите на помощь, приводя новые положения в его пользу. Но все это только для видимости! А затем следует контрудар.

Примерная схема: «Однако... вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (перечисляете их), и это далеко не все, так как...». Теперь наступает черед ваших контраргументов, фактов и доказательств.

## **Виды завершения переговоров**

**Компромисс.** Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно. При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований (от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения). Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки. Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, приемлемых для обеих сторон. Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

**Консенсус.** Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

- Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.
- Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.
- Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно "настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Необходимо прислушаться к выдвинутым на переговорах контраргументам партнера, а не пытаться их игнорировать: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетентность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.). Придя в итоге к консенсусу.

**Согласие.** После долгих и трудных переговоров стороны приходят к согласию. Главное на этом этапе еще раз пройти по всем вопросам, что бы убедиться, что разногласий не осталось. Все участники переговоров должны быть удовлетворены решением проблем. После этого сторонами подписываются необходимые соглашения, договора, резюме переговоров. В этих документах должны быть указаны все проблемы, договоренности и их решения.

## **Этикет деловой беседы (переговоров)**

В настоящее время всю чаще приходится сталкиваться с конфликтными ситуациями на производстве, в деловой сфере, в быту, и на более высоком уровне - в государственных учреждениях, международных отношениях.

Поэтому актуальной является выработка культуры служебного общения, включающая ряд общих моментов- правил служебного этикета. Несоблюдение этих правил приводит к неприятным последствиям. Так, неумение вести служебного разговора, неумение вести себя коммуникабельно с сослуживцами на работе, кроме потери времени многих людей, приносят массу неприятных моментов.

Чтобы избежать этих эксцессов, достаточно бывает на службе соблюдать хотя и формальные, но совершенно обязательные требования: вежливый тон обращения, лаконизм изложения, проявлять тактичность, общительность, естественность, доброжелательность.

При возникновении конфликтов все чаще приходится прибегать к переговорам с целью уладить разногласия.

## **Методы ведения переговоров**

Переговоры фактически происходят каждый день в деловой сфере, в семье, и даже в суде, но вести их как следует нелегко.

Существуют три метода ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный.

**Мягкий метод.** Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет полюбовной развязки, но дело чаще всего кончается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным.

**Жесткий метод.** Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Метод принципиальных переговоров - это третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое.

Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Тавардского проекта по переговорам состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может найти или нет каждая из сторон.

Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах, независимо от воли каждого из сторон.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву и остаться при этом в рамках приличия. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться во вред вашей честности.

Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного вопроса или нескольких, в обстоятельствах, предписанных ритуалом, или в условиях непредсказуемой ситуации, как это бывает в переговорах с угонщиками



самолетов. Этот метод в зависимости от методов противостоящей стороны.

Метод принципиальных переговоров является стратегией, предназначенной для достижения всех целей.

Кроме принципиального метода, существует метод позиционный, метод позиционных дискуссий, при котором упор делается не на суть спора, а на позиции каждого из сторон. Этот метод не соответствует основным критериям: он не эффективен, не достигает цели, портит отношения между сторонами.

Принципиальный метод составляет альтернативу позиционному подходу и предназначен для эффективных и дружеских переговоров и достижения разумного результата. Этот метод может быть сведен к четырем основным пунктам:

1. люди - разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. варианты: прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей.
3. интересы - сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
4. критерии - настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Ниже рассмотрим каждый из базовых элементов принципиальных переговоров.

## **Базовые элементы принципиальных переговоров.**

### **Разграничение между участниками дискуссий и обсуждаемыми проблемами**

Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Следует помнить, что участник переговоров, прежде всего человек. Основопологающей реальностью переговоров, которые легко забываются в процессе международных и деловых контактов, является тот факт, что мы имеем дело не с абстрактными представлениями

«другой стороны», а с людьми. Ваши партнеры за столом переговоров обладают эмоциями, глубокой приверженностью к определенным ценностям, различными

жизненными взглядами, более того, они непредсказуемые, так же, кстати, как и вы.

Достичь соглашения, которое удовлетворило бы насущные интересы стремится каждый участник переговоров, с этой целью оно и ведутся.

Отношения обычно увязываются с проблемой. Главное следствие человеческого фактора состоит в переговорах в том, что возникает тенденция отношения между сторонами с дискуссией по существу дела.

Иногда замечания, которые делаются, чтобы обозначить

проблему, принимаются как личное оскорбление, что ведет к конфликтам.

При позиционном торге возникает противоречие между существом проблемы и участниками переговоров. Если, например, профсоюзному лидеру важны отношения с управляющим, чем удовлетворения требований рабочих, то он уступит в этом позиционном торге, но это будет стоить ему стрессового состояния и психологического ущерба.

Но решение существа вопроса и поддержка хороших отношений не обязательно должны быть целями, противоречащими друг другу, если стороны решились учитывать оба этих аспекта.

Для того чтобы найти путь в джунглях человеческих отношений полезно всегда учитывать три основные категории: восприятие, эмоции и общение, на которых мы остановимся подробнее.

## **Влияние восприятия, эмоций, разности интересов на результаты переговоров.**

Заключается ли сделка или улаживается спор, разногласия, возникающие при этом определяется не совпадением хода мысли одного партнера с ходом мысли другого.

Понять точку зрения другого человека- это не значит сразу согласиться с ней. Но если вы лучше постигните образ его мышления, то сможете перейти к пересмотру ваших собственных взглядов. Это помогает сузить область конфликта, а также продвинуться вперед в вашей собственной заинтересованности, получившей новый стимул, благодаря полученному знанию.

Нельзя делать вывод о намерении людей, исходя из собственных опасений. Подозрительность часто проистекает от предубеждений и мешает достигнуть согласия. Также нельзя перекладывать собственную вину на другого.

Очень важно вовлекать в процессе решения спора другую сторону.

## **Эмоции**

В переговорах, особенно, если они зашли в тупик, эмоции могут оказаться важнее самой дискуссией. В этом случае стороны больше готовы к борьбе, чем к сотрудничеству по выработке договоренности в отношении общей проблемы. Эмоции с одной стороны вызывают эмоции с другой. Страх может вызвать гнев, а гнев- страх. Эмоции могут быстро завести переговоры в тупик, а то и вообще их прекратить.

Поэтому очень важно управлять, прежде всего, своими эмоциями и следить за эмоциями партнеров.

Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом, расстройством и другими нервными эмоциями состоит в том, чтобы помочь освободиться от этих чувств.

Люди получают психологическое освобождение, если они просто расскажут о своих обидах. Если дать возможность участникам переговоров «выпустить пар», с ним легче разговаривать. Более того, если человек произносит гневную речь и таким образом демонстрирует своим избирателям, что не «мягок», ему могут предоставить большую свободу при переговорах. Даже, если он все-таки присоединится к соглашению, то в дальнейшем, защищая себя от критики, он сможет, опираться на свою репутацию жесткого человека.

Разрядить эмоции во многих случаях помогают извинения, выражения сомнения, совместная трапеза и т. п.

## **Разность интересов**

Разница между позициями и интересами в переговорах заключается в том, что позиция- это нечто, о чем принято решение, а интересы - это нечто, что заставило принять решение.

Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон.

Интересы являются мотивировкой поведения людей, они являются молчаливой силой на фоне шума из-за позиций.

За противоположенными позициями, наряду с противоречиями, находятся разделяемые и приемлемые интересы. Разногласия в интересах можно снять, достигнув согласия.

Один из наиболее приемлемых способов раскрыть интересы другой стороны - это поставить себя на место противоположенной стороны и определить, какое решение, по их мнению, вы должны предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения.

Почти на всех переговорах каждая из сторон имеет не один, а много интересов.

Наиболее сильные интересы - это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое состояние, жизнеспособность.

Для того чтобы выявить различные интересы каждой из сторон большую помощь может оказать их изложение на бумаге, это поможет разложить интересы в определенном порядке.

Вероятность успеха в переговорах возрастает, если о проблемах говорят открыто и перечисляют конкретные детали.

Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов необходимо обосновать их законность.

Необходимо убедить оппонентов в том, что на вашем месте они чувствовали бы то же самое. К примеру: «У вас есть дети? Как бы вы чувствовали себя, если бы по вашей улице грузовики носились со скоростью 100 км. в час?».

Люди лучше слушают, если чувствуют, что их поняли. Они склонны считать, что те, кто понимает знающие и симпатизирующие им люди, к чьему мнению стоит прислушаться. Поэтому, если вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с того, что доведите до их сведения об уважении их интересов.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было.

Достичь цели в переговорах будет легче, если вы будете тверды в защите своих интересов, но мягки в отношениях с людьми.

Людей надо отделить от проблемы, слушать их с уважением, оказывать им любезность, подчеркивать свои стремления понять их нужды.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы оказываетесь понимать точку зрения своих оппонентов. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не будете принимать во внимание её интересы и не покажете, что вы открыты для их предложений.

### **Взаимовыгодные варианты**

Ярким примером потерь при решении проблемы взаимовыгодных вариантов является дележ апельсина двумя сестрами. Одной сестре нужна была корка апельсина для теста, другой мякоть для еды. Они разрезали апельсин пополам. Одна сняла корку, а мякоть выкинула, а другая сделала наоборот.

Если бы они поделили апельсин по взаимовыгодному варианту, то одна бы получила корку от всего апельсина, а вторая съела бы полный апельсин.

Очень часто и в других переговорах спорщики получают половину фрукта, вместо целого.

Чтобы избежать таких потерь, необходимо изобретать как можно больше взаимовыгодных вариантов.

Одним из решения такой проблемы является поиск взаимной выгоды и желание избежать совместных проблем.

Как переговорщик вы стремитесь к таким решениям, которые удовлетворяют и другую сторону.

Стоит запомнить три момента, касающихся общих интересов.

1. общие интересы есть в любых переговорах.
2. общие интересы есть реальная возможность, а не случай.
3. наличие общих интересов делает переговоры более гладкими и дружескими.

Следует согласовать различные интересы как в случае с сестрами, делившими апельсин. Это действительно поразительно: обычно люди считают, что различия порождают проблему, однако различия могут привести также к взаимовыгодному решению.

Объективные критерии.

Попытки урегулировать различные интересы с помощью позиционного торга, редко приводят к положительным результатам. Поэтому предпочтительно вести переговоры на другой, не зависимо от воли обеих сторон основе, а именно на основе объективных критериев.

Подход к позиции объективных критерий состоит в том, что при достижении решений руководствуются принципами, а не давлением.

Чем последовательнее вы руководствуетесь в решении той или иной проблемы нормами справедливости, или научными критериями, тем больше шансов, что договоренность будет разумной и справедливой.

Проведение принципиальных переговоров включает в себе два вопроса: как разработать объективные критерии и как применять их в переговорах.

1. Объективный критерий, как минимум, должен быть независимым от желаний сторон, быть законным и практичным.
2. объективные критерии должны подходить, по крайней мере, теоретически для обеих сторон.

Чтобы проверить является ли предлагаемый критерий справедливым и не зависит ли он от желаний каждой из сторон, необходимо проверить его на возможность взаимного использования.

Справедливые процедуры. Для того, чтобы получить результат, независимо от устремлений сторон, применяются либо справедливые критерии по существу вопроса, либо справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов.

Вспомните древний способ поделить пирог между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них, таким образом, не может пожаловаться на несправедливость.

Другой вариант процедуры справедливого критерия « один режет - другой выбирает» состоит в том, чтобы обе стороны обсудили условия справедливой договоренности, прежде чем они определяют свои роли. Так, при разводе, прежде чем решить, кто из родителей будет опекать детей, родители могли бы договориться о праве другого родителя посещать детей.

## **Заключение**

Таким образом, принципиальные переговоры на основе объективных критериев вырабатывают разумные соглашения с дружественным и эффективным результатом.

## **Список использованной литературы**

1. Андерсон С. «Менеджмент»
2. Алешин Л. “О вежливости, о такте и деликатности”
3. Беклашов Д.В. “Манеры и поведение человека”
4. Бороздина Г.В. «Психология делового общения». Москва, 1999.
5. Вихлянский С.С. Наумов А.И. «Менеджмент. Высшая школа», 1994г.
6. Данкел Жаклин «Деловой этикет», 1997г.
7. Кузнецов И.Н. «Технология делового общения». Минск, 1999.
8. Лисенкова Л.Ф. «Психология и этика делового общения». Москва, 1998.
9. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
10. Чиненный А.И., Стоян Т.А. “Этикет на все случаи жизни.”