

## Содержание:

Image not found or type unknown



## ВВЕДЕНИЕ

Этикет деловой беседы относится по своей сущности к этике - науке о морали и нравственности.

В современном мире, когда в деловой сфере, быту, правительственных кругах, на производстве, в международных отношениях, возникают конфликты, все чаще разрешение их ведется путем деловой беседы, переговоров.

Сущность конфликтов, причины их возникновения в деловых сферах и пути улаживания конфликтов относятся к науке управления - менеджменту.

Менеджеры даже провели классификацию конфликтов: «конфликты цели, конфликты познания, чувственный конфликт (эмоций)» [1] и разработали методы их разрешения.

Основой разрешения несогласий и конфликтов являются методы переговоров, которые по стратегии разделяются на три типа: мягкий, жесткий и принципиальный. Мягкий метод заключается в стратегии уступок, жесткий - в состязании воли, принципиальный - объединяет и то и другое и решает проблемы по их сути, давая возможность достичь цели в рамках приличия.

На результаты переговоров влияет много факторов: восприятие, эмоции, позиции разных сторон и другие.

Для решения различных споров очень важным бывает выяснение образа мысли, мышление оппонентов, что очень способствует успешному ведению переговоров.

Важным моментом в ведении переговоров имеют также эмоции, которые необходимо подавлять так называемым методом «выпуска пара», что позволяет освободиться от чувства гнева, страха возникающих в спорах. Кроме того, враждебную ситуацию снимают извинения, выражения сожаления, обмен рукопожатиями, недорогие подарки.

Поведение принципиальных переговоров включает в себя два вопроса: как разработать объективные критерии? Как их применять в разговорах.

Объективные критерии должны быть законными и практичными, независимо от желания сторон.

## **ОБЗОР ИСТОРИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЭТИКИ**

Этика - это наука об отношениях, существующих между людьми и об обязанностях, вытекающих из этих отношений. Этика одна из древнейших наук, возникшая как составная часть философии еще в период рабовладельческого общества. По мнению греческого философа Аристотеля [2], этика помогает познать, что следует делать, а от чего следует воздержаться. Широкий круг людей, проявляющих интерес (научный, деловой, социологический) к упорядочению человеческих отношений.

Это и экономист А. Смит - автор теории нравственных чувств, и русский физиолог И. Мечников[3], изучавший природу человека, английский философ Спенсер - автор теории стресса, нормативов биологических законов. О значении этики в эффективности руководства хозяйством писал еще немецкий философ И. Кант[4], что без такой общественной науки не мыслимо руководить людьми.

В современном мире интерес к этике усилился в связи с проблемой психологического климата в коллективе, влияющего на успех в деятельности предприятий и в бизнесе. Один из специалистов в области этики С. Ф. Анисимов, реанимируя взгляды И. Канта писал, что «Этика - это наука о правильном (и не правильном) поведении» [5].

Вопросами управленческой этики, служебного этикета, этики поведения людей, управлением психологического климата в коллективе занимаются в настоящее время в основном менеджеры.

Теории о практике менеджмента посвящены многие работы русских и зарубежных авторов: О. А. Виханский, А.И. Наумов, (1), С. Андерсен (1), Жаклин, Даккел.

## **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 полюбившей 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.

## **ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Базовые элементы принципиальных переговоров:

1. 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 соглашение, 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.

2. Влияние восприятия, эмоций, разности интересов на результаты переговоров.

### 2.1. Восприятие

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.

### 2.2. 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 «мяжок», 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.

### 2.3. 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 ее интересы и не покажете, что вы открыты для их предложений.

### 3. Взаимовыгодные варианты.

Объективные критерии.

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:

- общие интересы есть в любых переговорах;
- общие интересы есть реальная возможность, а не случай;
- 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.

Объективный критерий, как минимум, должен быть независимым от желаний сторон, быть законным и практичным.

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.

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

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПРАВИЛА**

### **делового этикета работников ООО «Газпром добыча Ямбург»**

- 1. Будьте обязательны и пунктуальны; планируйте свое рабочее время.
- 2. Усилия всех работников являются условиями достижения успеха; разделяйте права и ответственность в выполнении общей работы, персонально отвечайте за свои ошибки.

3. Будьте доброжелательны и вежливы, уважайте мнение других работников.
4. Придерживайтесь основного правила делового общения руководителя с подчиненным: «Относитесь к своему подчиненному так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель».
5. Уважайте индивидуальность личности каждого работника, поддерживайте «политику открытых дверей» в отношении работников.
6. Делайте устные замечания работникам в конфиденциальной форме, критикуйте исключительно действия и поступки.
7. Обращайтесь к руководителю с соблюдением субординации, высказывайте предложения или замечания тактично и вежливо.
8. Не манипулируйте вашими коллегами, подчиненными и руководителями.
9. При проведении делового телефонного разговора выделяйте главное, излагайте свои мысли лаконично и грамотно, ведите разговор спокойным вежливым тоном.
10. В офисных помещениях используйте деловой стиль одежды. Требования к внешнему виду работников в период нахождения в вахтовых поселках и на производственных объектах определяются требованиями, необходимостью предупреждения травм и повреждений, а также разумной целесообразностью.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Этика делового общения вообще и деловые беседы (переговоры) в частности относятся к науке этике - науке о нравственности и морали, об отношениях между людьми и обязанностях, вытекающих из этих отношений.

Все люди различны между собой и поэтому они по-разному воспринимают ситуацию, в которой оказываются.

Различия в восприятии часто приводят к тому, что люди не соглашаются друг с другом по определенному поводу.

Это несогласие возникает тогда, когда ситуация несет конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вызывает расстройство интересов другой стороны.

Разрешение конфликтов чаще всего производится методом переговоров, деловой беседы.

Изучая природу конфликтов, специалисты составили определенные правила проведения переговоров.

В разработанную методику проведения деловых переговоров включены различные факторы: восприятие, эмоции, учет разности интересов, выработка взаимовыгодных вариантов и т.п.

Из всех методов наиболее действительным считается метод принципиальных переговоров, на базе объективных критериев.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. АНДЕРСОН С. Менеджмент пер. с нем.
  2. АНИСИМОВ С. Ф. Мораль и поведение М. Мысль, 1985 с-165
  3. АРИСТОТЕЛЬ Этика Избранн. Сочинения М., 1911, с-165
  4. ВИХЛЯНСКИЙ С. С. НАУМОВ А. И. Менеджмент. Высшая школа М., 1994.
  5. ДАНКЕЛ ЖАКЛИН Деловой этикет. Феникс. Ростов-на-Дону, 1997.
  6. КАНТ И. Соч.т. 4 ч. III, с- 233
  7. МЕЧНИКОВ И.И. Этюд о природе человека. М-Л, Госиздат 1923 с-235.
  8. ЭТЦИОКИ А. Комплекс организаций М. 1961.
- [1] Виханский О. А., Наумов А. И., Менеджмент. «Высшая школа» М. 1994 с - 214-215.
- [2] Аристотель. Этика. избранные сочинения. М. 911 с- 165.
- [3] Мечников И. И. Этюды о природе человека. М-Л Госиздат 1923. С-235
- [4]Кант И. Соч. Т. 4, 4 II с-233.
- [5] Анисимов С.А. Мораль и поведение М. Мысль 1985 с- 10.