МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ

ЧЕРНИГОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА: ГУМАНИТАРНЫХ НАУК

К О Н Т Р О Л Ь Н АЯ Р А Б О Т А

НА ТЕМУ: «ГЕНИЙ ПЕРЕГОВОРОВ»

СДАЛ: СТ. ГР. ЗПМ-951 /КАНАЕВ Д.К./

ПРИНЯЛ: /КАЗЕМИРОВА С.К./

ЧЕРНИГОВ 2000

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Переговорный процесс 4
2. Аспекты переговорного процесса

Заключение

Список используемой литературы 14

**ВВЕДЕНИЕ**

Вряд ли мы задумывались над тем, что начали вести переговоры, едва научившись ходить. А чем же еще был наш отказ есть по утрам манную кашу и терпеливые усилия родителей убедить нас в обратном? Мы не перестаем вести переговоры ежедневно, порой даже не задумываясь над этим: с коллегами по работе, партнерами, друзьями, Общими словами суть этого вида неформальных отношений можно изложить в таком виде: переговоры обязательно включают в себя элемент торга – обмен чего-то на что-то, подразумевая, что это равноценные по значимости предметы и что такой обмен принесет одинаковое удовлетворение обеим сторонам, участвующим в переговорах.

Все может быть, и не всегда достичь соглашения с ближним так просто, как кажется. И просить у приятеля машину, договориться с женой и уговорить коллегу помочь нам с докладом – все это и многое другое требует не только определенных усилий, но и немалого мастерства и даже искусства, особенно, когда мы непременно хотим получить желаемое. Приходиться признать, что это не всегда возможно, и очень часто проигравшей стороной оказываемся именно мы с вами. Не поэтому ли так панически бояться переговоров некоторые люди?

Поэтому рассмотрение этой темы научит относиться к переговорам как к делу вполне обычному и заурядному. Чем проще нам будет вести переговоры на любые темы и в любой обстановке, тем приятнее будет иметь дело с партнерами, что незамедлительно скажется на имидже менеджера.

**1. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС**

Из практики замечено, что для успешного проведения переговоров необходимо наличие таких качеств, как целеустремленность, твердость, терпение.

Целеустремленность - это не демонстрация собственной принципиальности, преходящей в твердолобость, а скорее изобретательность и находчивость в отстаивании собственных интересов, умение приспособить их к конкретным обстоятельствам и постоянно меняющейся обстановке.

Твердость – это не демонстрация силы, а умение защищать свои интересы в борьбе с людьми, чересчур напористыми или слепо следующие полученным инструкциям. Это также умение видеть ту черту, за которой всякие компромиссы уже теряют смысл.

Терпение – это способность маневрировать, вынуждая и другую сторону искать пути к компромиссу, также это настрой на длительные переговорный процесс, стремление довести его до положительных результатов, поиск взаимоприемлемых вариантов решения того или иного вопроса.

Переговорный процесс схематически можно изобразить так, рисунок №1. Это упрощенное воспроизведение всех основных этапов переговорного процесса с учетом сохранения равенства интересов двух сторон, обстановки и среды, в которой протекают переговоры.

Рисунок №1. Переговорный процесс

Более реалистическую картину дает схема на рисунок №2. Ведь, когда ведешь переговоры, многое происходит спонтанно, неожиданно и реагировать тоже приходиться сразу, незамедлительно перестраиваясь в соответствии с помыслами, которые исходят от противоположной стороны. То есть успешные переговоры – это во многом умение реагировать мгновенно, легко, четко формулируя, т.е. не допуская иных толкований.

Рисунок №2. Воздействия на переговоры.

Умение мгновенно реагировать – это механизм включающий в себя способность

отделить второстепенное от важного и увидеть проблему в целом.

Приобретению этого механизма способствует – рост самосознания, сведение воедино всех навыков и умений. Принято считать, что фундамент, на котором возводиться здание механизма быстрого реагирования, у каждого человека будет разным, а вот навыки у всех людей практически одинаковы и главные из них приведены в таблице №1.

Таблица №1. Основные принципы и базовые навыки успешных переговоров.

|  |  |
| --- | --- |
| Базовые принципы | Основные навыки |
| Конструктивный подход к проблеме | Настоящие умение слушать |
| Подготовка | Умение творчески задавать вопросы |
| Осознание собственной силы |  |
| Уверенность | Умение мыслить перспективно |
| Знание основ тактики и стратегии |  |

Все мы, сознательно или бессознательно, впитываем в себя стереотипы, превращая их в уже привычную манеру поведения. Даже если мы считаем себя абсолютными новичками в таком деле, как переговоры, все равно вольно или невольно мы стремимся подражать уже виденному или слышанному.

И в процессе освоения методов ведения переговоров следует учесть, что развитию механизма быстрого реагирования чаще всего мешают – стереотипы мышления (организационные, поведения, мышления), культурные нормы и традиции.

**2. АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

*ПОЗИТИВНЫЙ ПОДХОД К ПЕРЕГОВОРАМ*

Желание решить проблему – самая главная предпосылка для того, чтобы вступить в переговоры, поскольку ваш настрой и желание найти компромиссное решение, устраивающее обе стороны, уже изначально как бы предопределяют успешное их завершение.

Настрой на конструктивное сотрудничество в долгосрочном плане сегодня выгоднее сиюминутного успеха, достигнутого путем жесткого прессинга и диктата.

Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью,

умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

Готовясь к предстоящим переговорам, пытаясь с их помощью добиться того или иного решения, не забывайте о том, что у вашего партнера по переговорам тоже есть свои интересы и требования, вполне возможно, вам придется иметь дело с этим человеком или людьми и в будущем, а люди, как известно, бывают злопамятными и в будущем они постараются поквитаться заняв гораздо более непримиримую и жесткую позицию.

Кратко можно определить три группы итогов переговоров:

* ПОБЕДИЛ – ПОБЕДИЛ
* ПОБЕДИЛ – ПРОИГРАЛ
* ПРОИГРАЛ – ПРОИГРАЛ

Каждый из этих трех вариантов в равной степени может быть отнесен не только к итоговым результатам переговоров, но и к тому настрою, с которым человек садиться за стол переговоров.

Итог переговоров, означающий равную победу обеих сторон, требует определенной подготовки к их ведению, чтобы достичь именно такого результата и прежде всего следует:

1. Отделять личность, участвующего в переговорах, от решаемой проблемы.
2. Смотреть на вещи шире, не замыкаться только на своей точке зрения.
3. Искать точки соприкосновения, а не граница раздела.
4. Быть конструктивным.

*ПОДГОТОВКА К ПЕРГОВОРАМ*

Надлежащая и обстоятельная подготовка к переговорам – это краеугольный камень

их успеха. Взгляните в прошлое, насколько переговоры были эффективные и полезные, когда вы вступали в диалог во всеоружии, хорошо зная предмет предстоящего разговора, его особенности, истоки возникновения проблемы, изучив противника и шансы на успех.

Фундаментом для подготовки к переговорам служат наши размышления и предположения Таблица №2. Чем больше мы знаем о собственных интересах, потенциальных потребностях, приоритетах и возможных уступках, своих сильных и слабых местах, соотношении сил и возможностей, а также о том, что хочет партнер и каковы его истинные намеренья и цели, тем проще будет вести с ним переговоры, находя такие компромиссные решения, которые в равной степени устраивают нас обоих.

Затрачивая на анализ ситуации и тщательную подготовку к переговорам силы и

время мы получаем ряд преимуществ – уверенность в себе, самообладание, мгновенная реакция, умение схватывать мысль на лету, парировать любой вопрос, реагировать на каждое встречное предложение.

Таблица №2. Размышления и предположения.

|  |  |
| --- | --- |
| Думаем о себе | Думаем о них |
| Что я хочу | Что хотят они |
| Что я не хочу | Где предел их желаний |
| Предел моих желаний | За что станут вести торг |
| Мои уязвимые места | В чем их слабость |
| Где я есть и что будет со мной завтра | Где они есть и что будет сними завтра |
| Мои реальные позиции |  |
| Мои реальные силы и возможности | Какие их возможности и силы |

*НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ*

Формальная часть переговоров начинается с изложения сути вопроса и путей его решения в ходе переговоров. Именно от того, насколько компетентно и грамотно вы представите свою точку зрения, в немалой степени зависит успех всего переговорного процесса.

Здесь важно все и нет мелочей. Первое впечатление, которое вы произведете на партнера по переговорам, во многом сформирует его дальнейшее отношение к вам.

Три ключевых момента на этом этапе:

* Держитесь и говорите уверенно – люди будут думать, что вы действительно

уверенный в своих силах человек, они быстрее поверят в вашу компетентность. Исследования психологов показали, что 55% впечатления, которое формируется у другого человека о вас, зависит от того, что он видит (пол, наружность, осанка, мимика, выражение лица, одежда), 38% - складывается из того, что он слышит (тембр голоса, интонация, четкость дикции), 7% впечатления вы способны произвести словами, то есть тем, что говорите. Из этого следует, что на первом этапе знакомства важнее не то, что говорите, а как вы это говорите.

* Будьте настойчивы. Стиль ведения переговоров может быть агрессивный, пассивный или настойчивым. Не смотря на положительные аспекты все же агрессивный и пассивный стиль в большей степени разобщают людей, принижают вас в глазах

партнера. Золотой серединой между двумя этими стилями поведения – проявить настойчивость. Настойчивость – намеренье добиться своего с учетом интересов других, её цель – поиск компромиссного решения устраивающего всех.

* Добивайтесь взаимопонимания. Взаимопонимание – основа основ хороших контактов между людьми. Очень часто процесс наведения мостов доверия и взаимопонимания между людьми происходит бессознательно, интуитивно, но иногда необходимо применить некоторые действия, чтобы добиться этого. К этим действиям можно отнести «зеркальное отражение» – повторение поступков партнера, это чрезвычайно трудная техника, если слепо копировать партнера, он может решить, что вы насмехаетесь над ним. Интонация и манера произношения их проще скопировать и это самый простой способ создания взаимопонимания между партнерами (партнер говорит быстро и вы говорите быстро, говорит тихо и спокойно и вы придерживайтесь его тона).

*УМЕНИЕ ТОРГОВАТЬСЯ*

Если вы настроены на конструктивный ход переговоров, значит вы преисполнены желания двигаться вперед. Заключение сделки, достижение соглашения – это есть реальное движение навстречу друг другу. Мы подходим к этапу переговоров, который предполагает некоторый торг: компромисс в обмен на согласие, уступка за уступку и т.д. На этом этапе думать нужно быстро и нестандартно, используя четыре наиболее эффективных приемов ведения торга:

* Подавать и принимать соответствующие сигналы. Сигнал о том, что вы готовы несколько изменить свою позицию, сигнал о том, что вы уловили намерения вашего партнера – эти и многие другие сигналы должны своевременно подсказывать участника переговоров, куда и как надо двигаться, чтобы прийти к соглашению.

Люди могут подавать сигналы специально, иногда совершенно неосознанно, применяя интонацию, голос или движения тела, вот почему важно научиться передавать и принимать соответствующие сигналы, уметь их читать, правильно расшифровывать и своевременно предпринимать необходимые действия.

* Рисовать в воображении картину предположительного развития событий. Итак, включаем собственное воображение и рисуем себе картину того, что могло бы быть при том или ином повороте событий. Рисуем ее не только для себя, но и рассказываем о ней партнеру, делимся с ним своими сомнениями и опасениями,

побуждая его таким образом к дальнейшим конструктивным действиям.

* Умело торгуемся. Просигнализировав партнеру, что готовы двигаться вперед и, более того, нарисовав ему потенциальную картину развития событий самое время переходить к тому, что по сути своей и является основой переговоров – началу торга, следуя основным правилам торга:
* отдавать то, что не имеет для тебя большого значения;
* стараться идти на равноценный обмен;
* отдавать только то, что можешь отдать;
* не отдавать ничего, не получив чего-либо взамен.
* Завершение сделки. Во избежания ситуации, когда сделка в принципе заключена, а противоположная сторона начинает предъявлять дополнительные требования, следует обговорить все требования и условия сразу в виде пакета. Это позволяет комплексно обсудить все вопросы с учетом возможной вашей уступки по одному пункту в ответ на компромиссный шаг партнера по другому пункту. Пакетное обсуждение вопросов сразу выводит партнеров на итоговое соглашение, где учтены предложения и замечания всех сторон во имя достижения соглашения. Когда партнеры уже в самом начале переговоров выкладывают все свой претензии и требования, это способствует созданию атмосферы доверия и открытости, что не мало важно для проведения конструктивных переговоров.

*ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ И УЛОВКИ*

Использование тех или иных тактических приемов – обязательное условие любой игры. Для многих тактика – это нечто сродни уловкам фокусника, желающего одурачить. На самом деле тактика предполагает честную игру, когда ты получаешь то, что хочешь, но не ценой обмана или ущемления прав другой стороны. Одним из немногих тактических приемов, который с самого начала может быть признан полезным и целесообразным является отсрочка. Отсрочка – это всего лишь перерыв в переговорах, который объявляют по согласию обеих сторон. Не стоит забывать и согласовании сроков завершения переговоров этот прием подстегивает стороны к более продуктивной работе, не дает расслабиться или отклониться от темы. Довольно часто переговорам предшествует «подготовка почвы», путем поднятия шумихи вокруг обсуждаемого вопроса, запугивания через средства массой информации. В такой ситуации следует, либо притвориться, что вы ничего не знаете, и ввести переговоры в конструктивном духе, либо открыто заявить, что вы в курсе всех козней, которые устраивает ваш партнер и потребовать от него объяснений его поведения.

Часто в практике переговоров используются блеф, в принципе это тот же обман, когда одна из сторон, участвующих в переговорах, заявляет, что она добилась всего, чего хотела, а на самом деле этого еще нет. Пользоваться этим приемом следует осторожно и лишь в тех случаях, когда вы, как говориться, можете «дожать» партнера и добиться от него того немногого, что еще осталось неудовлетворенным, иначе вам придется выполнить обещание. Чтобы не попасться на такой крючок следует взвесить и оценить ситуацию (насколько реальна угроза с точки зрения на ситуацию, поступали этот человек таким образом раньше, насколько его поведение соответствует его словам), попытайтесь проанализировать свое положение (сколько я потеряю, в чем я выиграю, в чем проиграю, как это отразиться на моей репутации).

Уловки занимают не последнее место в приемах ведения переговоров, одна из самых распространенных – место действия, (например: посадить человека на неудобном месте), так же не подходящее время для переговоров позволит вас поймать на крючок, застать в врасплох, совсем не готового и даст преимущества вашему партнеру. Часто используется уловка «уровень полномочий», когда кажется, что вы уже достигли соглашения, как вдруг партнер заявляет, что он уполномочен идти только до определенного уровня.

Угроза – это, пожалуй, самое действенное средство для того, чтобы сорвать переговоры или загнать их в тупик. К сожалению, практика переговорного процесса свидетельствует о том, что к угрозам прибегают гораздо чаще, чем хотелось бы. Угроза – это процесс демонстрации силы, власти, но в равной степени и свидетельство собственного бессилия.

Но как бы то ни было, а люди чаще всего прибегают к угроза тогда, когда хотят вынудить сделать что-то очень нужное им. Причем угроза подразумевает, что все остальные

способы добиться своего уже испробованы и не дали результатов. Если во время переговоров вы столкнулись с тем, что вам угрожают, а вы при это по-прежнему настроены на конструктивный переговорный процесс, постарайтесь заставить партнера отказаться от угроз и посмотреть на проблему с иной точки зрения. Золотое правило гласит: «Никогда не уступай шантажисту, пока у тебя есть хоть один шанс побороть его».

Угрозы могут выражаться и проявляться в самых различных формах: шантаж, намек, откровенное домогательство, скандал, и др.

Прибегая к угрозам как к эффективному тактическому оружию, будьте осторожны: можно натолкнуться на ответное сопротивление, во много раз превосходящее ваши угрозы, ведь угроза – это форма атаки, а следом идет контратака.

Сталкиваясь с угрозами следует помнить:

* эффективность угрозы в немалой степени зависит от того, насколько реально приведение ее в действие и насколько большие неприятности она способна доставить тому, кому угрожают;
* угроза требует определенных издержек и о того, кто угрожает;
* угроза может вызвать ответную угрозу;
* чтобы вам верили угрозы следует исполнять.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Мастерство вести переговоры, как и всякое другое мастерство, приходит с опытом, практикой, умением учиться на ошибках – чужих и собственных, с желанием работать.

Но, как известно, опыт бывает не только положительный, но и отрицательным. Такой опыт наверное скорее мешает, чем помогает. Нельзя руководствоваться только тем, что можно отвергать, что нельзя. Умение использовать во благо все, в том числе и то, что опасно и рискованно, - величайшая наука, которую постиг человек.

Согласно теории «циклов познания» первичен опыт, затем следует его осмысление, повторение и снова размышления, в ходе которых вырабатываются какие-то общие концепции и принципы. При это следует учесть, что люди усваивают знания по-разному (одни предпочитают учиться на собственном опыте, вторые, напротив, любят наблюдать за тем, как это делают другие, третьи вообще учатся исключительно на основе теории , четвертые же проверяют теорию практикой и т.д.).

Цикл познания наиболее эффективен тогда, когда в процессе познания задействованы все стадии цикла. Ели вы хотите стать настоящим мастером переговорного дела и в то же время явно предпочитаете какой-то один метод познания, заставьте себя задействовать и все остальные стадии процесса.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Переговоры на равных /Джейн Ходжсон, Пер. с англ. З.Я. Красневский. – Мн.: Амалфея, 1998.-352с.
2. Манипулирование встречами/Дэвид М. Мартин. – Мн.: Амалфея, 1999.-192с.
3. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры/Симон Адамс. – Мн.: Амалфея, 1998.-208с.