Федеральное агентство по образованию РФ

Контрольная работа

По курсу "Этика деловых отношений"

Тема: Этико-психологические аспекты построения

деловых отношений при проведении переговоров.

Выполнила:

Проверила:

Содержание

Введение

Переговоры как образ мышления: культура переговорного процесса

Типичные модели поведения на переговорах, их влияние на формирование отношений между партнерами

Психология эффективного переговорного процесса

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Взаимоотношения людей в процессе совместной деятельности, которой каждый человек посвящает значительную часть своей жизни, всегда вызывали особый интерес и внимание со стороны философов, психологов, социологов, а также специалистов-практиков, стремившихся обобщить свой опыт делового общения в той или иной сфере, соотнести его с выработанными человечеством нормами нравственности и сформулировать основные принципы и правила поведения человека в деловой (служебной) обстановке.

Сама проблема переговоров в качестве теоретической, включая её философский аспект, была поставлена западными исследователями. Ими были рассмотрены такие аспекты переговорного процесса как: история формирования переговорного процесса (Soviet Diplomacy and Negotiating Behavior), роль личности в переговорах (Р. Люики и Дж. Литтерер), этический аспект переговоров (Р. Люики и Дж. Литтерер, Г. Райффа), проблема принятия решений (Г. Райффа), роль власти на переговорах (Р. Люики и Дж. Литтерер), другие вопросы. Нередко в западной литературе переговорный процесс анализируется в рамках конфликтологии (например, Дж. Шелленберг, У. Хоккер, У. Мастенбрук), менеджмента (например, Р. Люики, Дж. Литтерер), управления организационным поведением (например, Г. Тоси, Дж. Риццо, Ст. Кэрролл), организационного поведения (например, Фр. Лютанс).

В отечественной литературе сходный круг вопросов исследовался в работах М.М. Лебедевой, О.А. Митрошенкова, О. Эрнста, А.Н. Чумикова, Ф.А. Кузина, Е.Н. Зарецкой, Е.И. Степанова, А.С. Козлова, других авторов. На данный момент существуют работы, в которых переговорный процесс рассматривается как объект системного и, вместе с тем, систематического анализа (М.М. Лебедева, О.А. Митрошенков, А.Н. Чумиков). Чаще всего в отечественной литературе идея "переговорного процесса" обсуждается с прагматической точки зрения, то есть фактически в качестве инструмента для решения каких-то других проблем.

В исследовательской литературе предложены различные подходы к характеристике переговорного процесса. Так, Р. Фишер и У. Юри рассматривают переговоры как "факт нашей повседневной жизни", как "общение с целью достижения совместного решения". Сходная точка зрения выражена У. Мастенбруком, который рассматривает переговорный процесс не просто как "технологию", применяемую на формальных переговорах, а как "тип поведения", используемый ежедневно; как элемент любой встречи и дискуссии. А. Стросс понимает переговоры не как процессы, протекающие между отдельными лицами или группами, а как фундаментальный процесс, оказывающий существенное влияние на изменение и развитие общественной жизни (такой подход называют "negotiated order" - порядок, устанавливаемый переговорами).

## Переговоры как образ мышления: культура переговорного процесса

В современном, динамично меняющемся мире важное значение приобретает переговорная культура в разных сферах и областях деятельности человека. Представляется значимым и необходимым осуществление систематического философско-методологического анализа переговорной культуры, её места и роли в жизни социума, специфики переговоров как особого вида социокультурной деятельности.

Переговорная культура вырастает из общеевропейской западной культуры диалога, сохраняя все его основные черты и предлагая новые современные идеи. Диалоговая культура, сформировавшаяся в недрах философского знания и имеющая многовековую, тысячелетнюю историю начинает подвергаться специальным теоретическим исследованиям только в XX веке. В последние десятилетия особый интерес вызывают проблемы формирования переговорной культуры, которая рассматривается в диссертации в качестве важнейшей современной формы классической диалоговой культуры.

Уже в античной философской мысли было показано, что диалоговая культура выстраивается в качестве рационального, чётко структурированного дискурса. Эти характеристики диалоговой культуры сохраняются и в переговорном дискурсе. Вместе с тем, классическая диалоговая культура, наиболее ярко представленная, в первую очередь, в истории европейской философской мысли, при включении её в современную переговорную культуру, приобретает более чёткие структурные характеристики, явно выраженный технологичный и прагматичный характер.

Культура диалога начала исследоваться в России позже, чем на Западе. В то же время в наши дни назрела насущная необходимость, с одной стороны, философского осмысления и теоретического анализа, с другой стороны - культивирования в разных областях российского социума как диалогической, так и переговорной культур. Знание особенностей функционирования и продуцирования именно этих двух типов культур создает условия для диагностирования, предупреждения и разрешения множества современных социальных проблем и конфликтов.

Одним из важнейших элементов на пути формирования гражданского общества, демократической трансформации современного социального пространства в России является развитие и утверждение переговорной культуры. Именно это обусловливает значимость анализа её философских оснований.

Переговоры характерны для демократической системы взаимодействия. В авторитарном обществе действует принцип: “Приказ начальника - закон для подчиненного, и не подлежит обсуждению". Это часто становится большим стрессогенным фактором.

В демократически развивающейся системе, где отчетливо осознается взаимосвязь того, что определяется понятием “мир", развивается культура переговорного процесса. Сегодня, когда большинство конфликтных ситуаций разрешается именно с помощью переговоров, будь то в личной или деловой жизни, каждому необходимо знать тонкости этого процесса.

Что же такое - переговоры? Что необходимо знать о них, для того что бы не потерпеть поражение? Каких опасностей стоит избегать?

Переговорный процесс - это совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и коммуникации людей ил групп.

Субъектами переговорного процесса являются любые личности или социальные группы.

Основным проблемным вопросом переговорного процесса является “Как люди могут лучшим образом справиться со своими разногласиями? ”, “Как сказать друг другу “нет”, не обидев при этом человека? ” и т.п. То есть - безконфликтное достижение своих целей.

## Типичные модели поведения на переговорах, их влияние на формирование отношений между партнерами

Переговоры являются “запасным выходом" в конфликтах, когда его продолжение бесперспективно, либо невыгодно. На протяжении длительного исторического периода господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило и соответствующие их модели.

Вот несколько типичных моделей поведения на переговорах, в зависимости от роли, которую приняли на себя участники процесса.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Модели поведения | Участники | Цель | Средства переговоров |
| Переговоры с позиции силы | противники | победа | Любые, в частности: требование уступок в качестве условий для продолжения отношений; выражение недоверия; жесткое отстаивание своей позиции; неприкрытые угрозы; скрытие своих истинных намерений; требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение; явное стремление выиграть состязание; всевозможное давление; поиск единственного решения - того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона. |
| Переговоры с позиции слабости | друзья | соглашение | Те, которые обеспечивают соглашение: сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия, изменение позиции; выработка и представление предложений; раскрытие своих намерений; способность поддаваться давлению; поиск единственного решения - того, которое охотно примет другая сторона; стремление избежать состязания |
| Метод принципиальных переговоров | Партнеры, вместе решающие проблему | Разумный компромисс | Быть мягким в отношении с людьми и твердым при решении вопросов; продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам; концентрировать внимание на интересах, а не на позициях; анализировать и обсуждать все предложения; предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты; разрабатывать многие варианты выбора, откладывая принятие решения; настаивать на применении объективных критериев или их выработке. |

Порядок ведения переговорного процесса.

Переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);

согласование позиций и выработка договоренностей.

*Первый этап -* ВЗАИМНОЕ УТОЧНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА - очень важен, поскольку для выработки договоренностей, прежде всего, необходимо выяснить точки зрения друг друга не обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Не случайно канадский исследователь Дж. Унхем рассматривает их как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл. Не помешает вам и соблюдение ряда рекомендаций по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи супруги Шваюбе;

целесообразнее сказать мало, чем слишком много;

наиважнейшие мысли должны быть четко сформулированы;

короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником);

речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;

речь - лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;

необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения - это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);

сосредоточьтесь на логичности высказываний; - уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;

наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего;

помните, что цель собеседника - заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью:

не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;

постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;

не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога Лабрюйера: "Талант собеседника не в том, что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами".

*Второй этап -* ОБСУЖДЕНИЕ ПОЗИЦИЙ И ТОЧЕК ЗРЕНИЯ УЧАСТНИКОВ - направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны, таким образом, указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации - не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером - это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания. Вот два совета:

избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить 4нет", чем "да". Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки "продавать" отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом. Здесь уместно привести некоторые рекомендации австрийских психологов X. Корнелиуса и Ш. Фейра:

употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;

будьте терпеливы;

используйте свою настойчивость в разумных пределах;

избегайте доводов в ущерб другой стороне;

правильно задавайте вопросы, с тем, чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;

постарайтесь не раздражать их;

выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;

развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;

отклоняйте нереалистичные ожидания;

постарайтесь быть "гибким", отклоняясь от маршрута, но не от цели;

избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;

записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;

не отвечайте на враждебные и критические замечания партнеров;

говорите спокойно, уверенно, используйте юмор;

просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

Ну, а если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений. Формы его различны - совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывают исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выяснить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в третий этап - этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупицы соотнесения k интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

Выбор методов проведения переговоров во многом зависит от того, какие цели и задачи вы ставите перед собой. Но, как минимум, переговоры должны отвечать трем *необходимым* *критериям*:

Должны привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно.

Должны быть эффективными.

Должны улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

*Разумным* соглашение можно считать такое, которое:

максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;

справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;

является долговременным;

принимает во внимание интересы общества

*Эффективными* считаются переговоры, которые ведут:

к разумному соглашению;

проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

## Психология эффективного переговорного процесса

Чтобы понять психологическую природу любого переговорного процесса, следует иметь ввиду следующее. Любой переговорный процесс протекает как бы на двух уровнях:

на одном обсуждение касается существа дела (“Что является предметом переговоров? ”);

на другом оно сосредоточивается на процедуре обсуждения (“Как, каким образом вы будете осуществлять переговоры? ”).

Одна из самых эффективных технологий ведения переговоров называется метод принципиальных переговоров. Суть которой сводится к 4 положениям:

Первое - люди. Необходимо делать разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров. Это означает, что участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать вместе и разбираться с проблемой, а не друг с другом. “Проблему людей" необходимо выделить и разбираться с ней отдельно.

Второе - интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позиции людей. Эта рекомендация нацелена на преодоление недостатков, обусловленных концентрацией внимания на позициях и заявлениях, в то время как цель участников переговоров состоит в удовлетворении их истинных, коренных интересов.

Третье - варианты. Необходимо, прежде чем решать, что делать, выделить круг возможностей. Речь идет о понимании того, как трудно выработать оптимальное решение под давлением. Эту трудность снимает разработка взаимовыгодных вариантов, поиск альтернатив, учитывающих общие интересы и примиряющих несовпадающие интересы.

Четвертое - критерии. Необходимо настаивать на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме. Это дает возможность преодолеть чье-либо упрямство, а усилия партнеров направить на поиск тех или иных справедливых критериев.

Любой переговорный процесс проходит через определенные стадии.

Стадии переговорного процесса:

стадия анализа (оценка ситуации);

стадия планирования процедуры переговоров;

стадия дискуссии, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению.

Деловая беседа включает обмен мнениями и информацией и не предполагает заключения договоров или выработку обязательных для исполнения решений. Она может иметь самостоятельный характер, предварять переговоры или быть их составной частью. Переговоры имеют более официальный, конкретный характер и, как правило, предусматривают подписание документов, определяющих взаимные обязательства сторон (договоров, контрактов и т.д.). Основные элементы подготовки к переговорам: определение предмета (проблем) переговоров, поиск партнеров для их решения, уяснение своих интересов и интересов партнеров, разработка плана и программы переговоров, подбор специалистов в состав делегации, решение организационных вопросов и оформление необходимых материалов - документов, чертежей, таблиц, диаграмм, образцов предлагаемых изделий и т.д. Ход переговоров укладывается в следующую схему: начало беседы - обмен информацией - аргументация и контраргументация - выработка и принятие решений - завершение переговоров.

Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций. Успех переговоров в целом во многом зависит от результатов таких предварительных контактов. Заслуживают внимания шесть основных правил налаживания отношений между партнерами на предварительных переговорах и рекомендации по их реализации, предлагаемые американскими специалистами. Эти правила, кстати, сохраняют свое значение и в ходе ведения переговоров.

Рациональность. Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.

Понимание. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.

Общение. Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.

Избегайте менторского тона. Недопустимо поучать партнера. Основной метод - убеждение.

Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Успех переговоров во многом определяется умением задавать вопросы и получать исчерпывающие ответы на них. Вопросы служат для управления ходом переговоров и выяснения точки зрения оппонента. Правильная постановка вопросов способствует принятию нужного вам решения. Существуют следующие виды вопросов. Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

*Контрольные* вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: "Что вы об этом думаете?", "Считаете ли вы также, как и я?". Направляющие вопросы необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в необходимое вам русло.

*Провокационные* вопросы позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно начинать так: "Вы уверены, что сможете...?", "Вы действительно считаете, что...?"

*Альтернативные* вопросы представляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово "или" чаще всего является основным компонентом вопроса: "Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?".

*Подтверждающие* вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: "Вы придерживаетесь того же мнения, что...?", "Наверняка вы рады тому, что...?"

*Встречные* вопросы направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.

*Ознакомительные* вопросы предназначены для выявления мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: "На какой эффект вы рассчитываете при принятии этого решения?".

Вопросы *для ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли ваш партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: "Каково ваше мнение по этому пункту?", "К каким выводам вы при этом пришли?".

*Однополюсные* вопросы - подразумевают повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.

Вопросы, *открывающие переговоры*, весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: "Если я предложу вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему, ничем при этом не рискуя, заинтересует вас это?".

*Заключающие* вопросы направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: "Смог ли я убедить вас в выгоде этого предложения?", "Убедились ли вы, насколько просто все решается?". А затем без дополнительного перехода можно задать вопрос, заключающий переговоры: "Какое время реализации этого предложения вас больше устраивает - май или июнь?"

Успешное ведение деловых бесед и переговоров во многом зависит от соблюдения партнерами таких этических норм и принципов, как точность, честность, корректность и такт, умение выслушать (внимание к чужому мнению), конкретность.

*Точность.* Одна из важнейших этических норм, присущих деловому человеку. Срок договоренности необходимо соблюдать с точностью до минуты. Любое опоздание свидетельствует о вашей ненадежности в делах.

*Честность.* Включает не только верность принятым обязательствам, но и открытость в общении с партнером, прямые деловые ответы на его вопросы.

*Корректность и такт.* Не исключает настойчивости и энергичности в ведении переговоров при соблюдении корректности. Следует избегать факторов, мешающих ходу беседы: раздражения, взаимных выпадов, некорректных высказываний и т.д.

*Умение выслушать.* Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

*Конкретность.* Беседа должна быть конкретной, а не отвлеченной, и включать факты, цифровые данные и необходимые подробности. Понятия и категории должны быть согласованы и понятны партнерам. Речь должна подкрепляться схемами и документами.

Негативный исход деловой беседы или переговоров не является основанием для резкости или холодности при завершении переговорного процесса. Прощание должно быть таким, чтобы в расчете на будущее позволило сохранить контакт и деловые связи.

Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления.

Однако, переговоры могут быть не только конструктивными, но и деструктивными (т. е разрушительными). Как преодолеть эту тенденцию?

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например, более мощные финансовые возможности, военную силу и т.п. Действительно, принято считать, что сильную позицию на переговорах определяют такие факторы, как богатство, политические связи, физическая сила, влиятельные друзья, военная мощь.

Один из способов защиты на переговорах является установление предела (границы), до которого сторона готова дойти. Но установление границы ведет к следующим последствиям:

снижается степень восприятия одним партнеров другого (в самом деле, если предел установлен, дальнейшие доводы и аргументы уже плохо доходят до сознания и проигравшего, и выигравшего);

подавляет воображение (лишает стимулов к поиску таких решений, которые могли бы соответствовать интересам сторон).

То есть границы, фактически загоняют переговорный процесс в жесткие рамки и препятствуют свободному поиску решений. Предел всегда бывает либо слишком жестким, т.е. слишком высоким или слишком низким. Кроме того, установившиеся границы в дальнейшем трудно изменить.

Психология считают, что наиболее эффективная тактика поведения на переговорах - найти альтернативу обсуждаемому вопросу.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Это обеспечивает психологическую подготовку в случае провала переговоров. (Каждый остается при своих) Причиной же ведения переговоров может быть только желание изменить ситуацию.

Технология выбора альтернативы сводится к четырем операциям:

Обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;

Проанализировать несколько из многообещающих идей и разработать их план и воплощение;

Выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим; Рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.

Итак, чем сильнее физически или экономически выглядит одна из сторон по сравнению с другой, тем больше преимущества получит слабая сторона, если будет вести речь по сути дела. Особенность ситуации, когда у одной стороны есть мускулы, а у другой стороны есть принципы, такова: чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучше положении окажется отстаивающая их сторона.

Часто бывает так, что один или несколько людей, принимающих участие в переговорах, оказывает явно блокирующее действие на процесс. Вот несколько практических советов по ведению переговоров в деструктивном окружении.

*Агрессор* - критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем. Что предлагается. Совет: на любое его высказывание и опровержение задавать вопрос “А вы что предлагаете? ”. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

*Блокировщик* - упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены. Совет: напоминать о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: “То, что вы говорите, относится к нашей цели или этому обсуждению? ” Тактично напоминать “блокировщику", что он уходит в сторону

*Удалившийся* - не хочет участвовать, рассеян, разговаривает на личные темы.

Совет: предложить ему высказаться и внести свои предложения: “ А вы что думаете по этому по этому поводу. .? ” или: “Какие предложения есть у вас? ”.

*Ищущий* *признания* - хвастается, много говорит, утверждает свой статус. Совет: задавать вопросы, показывающие, что его высказывания - это высказывания о себе, а не о деле: “То, что вы нам сообщили, можно ли использовать, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса? ".

*Прыгающий* с темы на тему - Постоянно меняет тему разговора. Совет: останавливать вопросами типа: “Мы разве закончили рассмотрение проблемы? ”, “То, что вы говорите, относится к нашему совещанию? ".

*Доминирующий* - пытается захватить власть и манипулировать присутствующими. Совет: спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: “Ваше предложение - лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения”.

*Повеса* - тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает развлекательные истории, беспечен, циничен. Совет: спрашивать, соответствуют ли его высказывания теме совещания.

*Адвокат* *дьявола* - специально задает острые вопросы, ведущие в тупик, к провалу совещания. Совет: оценивай остроту его вопросов: “Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уводит от нее”. Акцентируй внимание на неоправданной полемичности или провокационности его заявлений для текущей ситуации. Переадресовывай его вопрос ему же для ответа: “А вы сами что думаете по этому поводу? ” или “Мы бы хотели послушать ваш вариант ответа на ваш же вопрос".

В ходе переговоров, часто встречаются ситуации, когда лишь психологически грамотное поведение ведущего может спасти переговоры от провала.

1. Явный обман, искажения, нечестные заверения. Не стоит грубо обличать в обмане, а если решил изобличить, то делай это тонко. Потребуй обоснования и факты, подтверждающие его заверения: “Высокая не продали бы мне автомобиль в ответ на мое голословное заявление, что у меня есть деньги. Прошу подтвердить". Предположи вслух, что действия твоего оппонента продиктованы неясными, но, вероятно, более полезными для него намерениями.

Предложи ему самому обозначить свою тактику и оценить ее.

2. Кто-то пошел ва-банк. Не поддавайся его нажиму. Не заостряй внимание на его тактике, как бы не придавая ей значения. Тогда и ему будет легче отступить. Дай в необидной форме характеристику его в общем-то детской позиции. Сравни выгоды и потери для него в случае продолжения игры ва-банк и в случае компромисса.

3. Кто-то “застрял” на объяснении причин или выявлении виновных. Скажи, что понять причины важно, но найти пути выхода из ситуации еще важнее, поэтому давайте не тратить время на то, что менее важно.

4. Монопольно перехвачена инициатива. Предложи оценить, что лучше: один ум или несколько. “Давайте послушаем других"

5. Низкая критичность и конформизм в принятии всего, что предлагается тобой. Спроси, есть ли недостатки в этих предложениях. Введи специально роль “черного оппонента".

Спроси: “Какие негативные последствия возможны? ” или: “Можно ли опровергнуть данные предложения? ”

6. Выпады, угрозы, обвинения. Раскрой его тактику, ибо он может и не понимать, что ведет “бой” и агрессивен. Нарисуй возможные последствия, предупреди, но не угрожай.

Не давай оценок его поведению, а лишь описывай его тактику, отражай, как зеркало.

Свои чувства передавай от себя лично: “После ваших нападок у меня поднялось давление и я очень плохо себя чувствую". Постарайся говорить спокойным тоном и быть в уверенной позе.

Дай выговориться агрессору. Нейтрализуй его поведение положительными эмоциями: “В ярости вы еще красивее” (для женщины) или “Высокая умный и уравновешенный человек, и, вероятно, есть серьезные причины для того, чтобы вы пошли в бой" Переключи его внимание на совет или помощь тебе: “То, что вы говорите, очень важно. Вы, вероятно, видите то, что от нас скрыто. И будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится".

Признай свои ошибки, если таковые обнаружатся. Совещание превращается в разговор на другие темы, не относящиеся к проблеме. Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к этапу или теме, останавливай вопросом: “То, что вы говорите, относится к нашему вопросу (теме) или этапу принятой стратегии? ” или “Поскольку это заслуживает специального разговора, а я дорожу вашим и своим временем, то давайте сначала закончим разговор о…”

Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании. Не принимай опровержения без доказательств. Потребуй ясных контраргументов. Нет смысла спорить и опровергать, лучше признавать его доводы, но дать другой поворот, оттенив негативную сторону его утверждения, тезиса (прием “Да, но…”) Примени прием Сократовского диалога”: задавай вопрос, на который ты рассчитываешь получить ответ “да”. Не раздражайся, не реагируй на мелкие уколы и не оправдывайся.

Используя предложенные рекомендации в своей повседневной практике, организатор переговорного процесса может добиться успеха при их проведении.

Место, время и график проведения переговоров. Деловой протокол и этикет при подготовке переговоров.

Наиболее оптимальными днями для переговоров являются вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через полчаса-час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов. При организации переговоров необходимо правильно выбрать место проведения переговоров. Это касается как самого места встречи, так и положения, которое вы займете относительно партнера. Что касается территории, то считается, что принимающая сторона имеет более сильную позицию: раз человек приехал сам, значит, ему это нужно в большей мере. Однако, встреча на нейтральной территории, например в ресторане, имеет свои преимущества - там личностный контакт устанавливается быстрее, и общение становится неформальным.

Не стоит садиться напротив оппонента, особенно если вас будет разделять стол. По мнению психологов, такая позиция провоцирует подсознательное чувство противостояния. Хорошо, когда во время переговоров вы с партнером находитесь с одной стороны стола. Лучше всего предложить собеседнику сесть сбоку, но не рядом, а на расстоянии вытянутой руки. Не располагайтесь бок о бок с собеседником - так вам будет практически невозможно контролировать его реакцию.

*Не затягивайте переговоры.* Специалисты определили, что внимание человека начинает притупляться примерно через 45 минут. Если к этому времени результата все нет, лучше прервать беседу на какое-то время или договориться о новой встрече. Бывает, что люди собрались, а говорить по существу никто не решается и ценное время уходит. Помните: кто перейдет к делу первым, у того и будет более сильная позиция, потому что он может перехватить инициативу и задать тон переговоров.

*Придерживайтесь плана.* Самая обобщенная модель переговоров выглядит примерно так: начало контакта, прояснение позиций, изложение своих предложений, обсуждение аргументов и контраргументов, формулирование решения и, наконец, договоренность о дальнейших действиях. Этой схемы и стоит придерживаться. Очень часто деловые встречи начинаются с маленькой светской беседы - "Как доехали?" и т.д. Хороший тон переговорам задает комплимент, сделанный в начале. После этого обычно переходят к регламенту, затем начинается деловая часть. Рекомендуется начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей.

Протокольные Мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосылку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей деятельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа и т.п. Для решения этих вопросов обычно в организации создается протокольная группа (2-3 чел), которая занимается протокольными формальностями.

**Деловой протокол - это порядок проведения деловых встреч. Он особенно важен при осуществлении переговоров.**

Условливаться о встрече при переговорах принято не ранее чем за 2-3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи.

Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами (во всех западных странах точность считается признаком хорошего тона). Опоздание свыше 15 мин. считается грубейшей невежливостью, поэтому необходимо найти способ предупредить. Нежелательно приходить на встречу раньше намеченного, так как ранним появлением можно поставить в неудобное положение пригласивших вас на переговоры.

Деловые переговоры проводятся в специально отведенном и приспособленном для этой цели помещении. Перед каждым участником желательно поставить карточку, на которой указаны ф. и. о., фирма, которую он представляет.

Не должно быть нехватки мест (стульев). При необходимости переговоры обслуживаются специально выделенными работниками или приглашенными специалистами.

На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности, желательно иметь прохладительные напитки. Хорошим тоном будет подать чай, кофе с печеньем. Организацию деловых встреч целиком берет на себя сторона-инициатор.

Зачастую переговоры проводятся в форме протокольных мероприятий, таких, как коктейли, фуршет, ужин и иного рода приемы, ланч, шведский стол, бокал шампанского.

Подготовка приема включает выбор вида приема, составление списка приглашенных, рассылку приглашений, составление плана распределения гостей за столом, составление меню, подготовку помещений, сервировку стола, обслуживание гостей, подготовку тостов, речей.

Владение правилами делового этикета в современном бизнес-сообществе не пережиток прошлого, а обязательное требование. От того, насколько вы умеете быть своим в любой, даже самой нестандартной ситуации, зависит качество и количество ваших деловых контактов, а значит и результат вашей бизнес-деятельности. При этом бизнес-среда постоянно усложняется, обрастая специфическими для каждого вида деятельности ритуалами и нормами, поэтому важно уметь адекватно применять собственные знания. Успех - это не только успеть, но еще и быть принятым как свой.

*Соблюдение делового этикета:*

Является обязательным для любой уважающей себя компании, особенно если она имеет дело с солидными партнерами и клиентами, ожидающими соответствующего отношения.

Дает ресурс благоприятного имиджа при переговорах даже для компании, которая только выходит на стадию крупных сделок и серьезных переговоров.

Обеспечивает лояльное отношение влиятельных людей и компаний.

Этикет, если понимать его как установленный порядок поведения, помогает избегать промахов или сгладить их доступными, общепринятыми способами. Поэтому основную функцию или смысл этикета делового человека, можно определить как формирование таких правил поведения в обществе, которые способствуют взаимопониманию людей в процессе общения.

Второй по значению функцией этикета является функция удобства, то есть целесообразность и практичность. Начиная с мелочей и до самых общих правил, этикет представляет собой приближённую к повседневной жизни систему.

Одно из первейших правил, определяющих сам этикет - поступать так стоит не потому, что так принято, а потому, что или целесообразно, или удобно, или просто уважительно по отношению к другим и самому себе.

## Заключение

Этика делового общения вообще и деловые беседы (переговоры) в частности к науке этике - наука 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 конфликтных 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. В разработанную методику проведения деловых переговоров включены различные факторы: восприятие, эмоции, учет разности интересов, выработка взаимовыгодных вариантов и т.п.

Исходя из всего вышесказанного, мы можем сделать вывод, что овладение навыками делового общения является необходимым для будущих деловых людей: менеджеров, экономистов и других. Это не просто, как кажется, но и не сложно. Эти навыки в будущем могут сыграть важную роль при заключении сделки или подписании контракта. Поэтому я считаю, что нам всем еще предстоит многому научиться, чтобы в будущем не теряться в нашей профессиональной деятельности.

## Список использованной литературы

1. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Новосибирск: Наука, Сибирское соглашение, 1989.
2. Браим М.Н. Этика делового общения. - Минск, 1996
3. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. Гл.10. СПб.: прайм - Еврознания, 2001.
4. Дебольский М. Психология делового общения. - М., 1991
5. Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н., Кудрявцев С.В. Введение в общую теорию конфликтов.Ч.I. М.: РАН, 1993.
6. Дружинин В.В., Конторов Д.С., Конторов М.Д. Введение в теорию конфликта.М., 1989.
7. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. Россия на путях преодоления кризиса: Учебное пособие для студентов вузов.2-е изд., доп. М.: Аспект пресс, 1995.
8. Миримский Л.Ю., Мозговой А.М., Пашкевич Е.К.
9. Проведение деловых бесед и переговоров. Как добиться своей цели. - Воронеж, 1991
10. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. - Симферополь, 1996
11. Честара Дж. Деловой этикет. - М., 1997
12. Деловые отношения в предпринимательской деятельности. Курс деловой этики. - Симферополь, 1996
13. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск, 1997.
14. Яковенко А. Когда конфликт неизбежен. М.: Политиздат, 1989.