# ВВЕДЕНИЕ

Вряд ли можно считать правильным такое положение, когда один и тот же человек ведет себя принципиально по-разному в деловой и домашней обстановке. Корректным во взаимоотношениях, внимательным и вежливым с людьми надо быть всегда и везде. Сказанное не исключает, например, определенную твердость и организаторские навыки во взаимоотношениях с близкими, равно как и чуткое отношение к личным проблемам коллег по работе.

Известна древняя мудрость: «относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе». Дальнейшее описание норм и правил этики деловых отношений раскрывает сущность приведенного высказывания, т. е., другими словами, отвечает на вопрос: какого отношения к себе мы хотим?

Вряд ли подвергается сомнению тот факт, что отношение окружающих к конкретному человеку (и наоборот) в процессе профессиональной деятельности является продолжением отношений, складывающихся в общественной жизни в целом. Желательные проявления отношения других к себе в повседневной жизни мы естественным образом переносим и в сферу деловых отношений. Соответственно, окружающие люди ждут от нас знания правил поведения и умения воплощать их на практике.

Взаимосвязь этики в широком смысле и деловой этики можно проследить на логической последовательности отдельных проблем восприятия людьми друг друга. Благоприятная основа для знакомства, для дальнейших взаимоотношений во многом закладывается в первые моменты встречи. Существенную роль при этом играет внешний облик человека, его соответствие ситуации, что демонстрирует уважительное отношение к другому. Немаловажную роль играет в данном случае такая кажущаяся мелочью деталь, как этика приветствия, рукопожатия и представления человека человеку. Эти начальные нюансы взаимоотношений важны как в повседневной, так и в деловой жизни.

**ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРОВ.**

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели. В деловой жизни мы часто вступаем в переговоры: при поступлении на работу, при обсуждении с деловыми партнерами условий хозяйственного договора, условий купли-продажи товара, при заключении договора аренды помещений и т.п. Переговоры деловых партнеров происходят в равных условиях, — переговоры же подчиненного с руководством или директора организации с представителями налоговой инспекции происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Вот краткая характеристика стадий и этапов деловых переговоров:

1. Подготовка переговоров:

1.1. Выбор средств ведения переговоров

1.2. Установление контакта между сторонами

1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации

1.4. Разработка плана переговоров

1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия.

2. Процесс переговоров:

2.1. Начало переговорного процесса

2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня

2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон

2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.

3. Достижение согласия:

3.1. Выявление вариантов для соглашения

3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений

3.3. Достижение формального согласия.

Каждая стадия переговоров состоит из нескольких этапов.

*1. Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.*

*Этап 1.1. Выбор средств ведения переговоров*

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, которые будут задействованы при их осуществлении; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается для обеих сторон подход.

*Этап 1.2. Установление контакта между сторонами. На этом этапе:*

* устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;
* выявляется желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;
* устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, настроенность на одну волну, развивается переговорное взаимодействие;
* договариваются об обязательности процедуры переговоров;
* договариваются о подключении к переговорам всех заинтересованных сторон.

*Этап 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе:*

* выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;
* проверяется точность данных;
* минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;
* выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

*Этап 1.4. Разработка плана переговоров. На этом этапе:*

* определяются стратегия и тактика, которые способны привести стороны к соглашению;
* выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, которые будут обсуждаться.

*Этап 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия. На этом этапе:*

* ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;
* подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;
* формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;
* создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

*2. Стадия процесса переговоров включает следующие этапы.*

*Этап 2.1. — это начало переговорного процесса — здесь:*

* представляются участники переговоров;
* стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;
* выстраивается генеральная линия поведения;
* выясняются взаимные ожидания от переговоров;
* формируются позиции сторон.

*Этап 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня. На этом этапе:*

выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;

* выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться;
* формулируются спорные вопросы;
* стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;
* обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая;
* используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

*Этап 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон. На этом этапе:*

* осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;
* участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.

*Этап 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности. На этом этапе:*

* участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предположений для соглашения, либо сформулировать новые варианты;
* делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;
* разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;
* формулируются принципы для соглашения;
* последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;
* варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

*3. Стадия достижения согласия включает следующие этапы.*

*Этап 3.1. Выявление вариантов для соглашения. На этом этапе:*

* осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон;
* устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решения проблемы;
* оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

*Этап 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений. На этом этапе:*

* выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу;
* формируется более совершенный вариант на основе выбранного;
* происходит процесс формулирования окончательного решения;
* стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

*Этап 3.3. Достижение формального согласия. На этом этапе:*

* достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);
* обговаривается процесс выполнения договора (контракта);
* разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта);
* предусматривается процедура контроля за его выполнением;
* договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

**ПРАВИЛА ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.**

Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайней форме — лучше прервать переговоры (не делать негативных оценок).

Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают (не игнорировать мнение собеседника).

Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Определите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством (не допускать незатейливых выспрашиваний).

В ходе разговора собеседник вставляет высказывания, пытаясь направить ход переговоров в нужное ему русло (не делайте замечаний в ходе беседы).

Собеседник желает поговорить более подробно о чем-то из уже сказанного, что он недопонял или ему представляется спорным. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас (допускаются уточнения).

Перефразирование, передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показалось главным собеседнику. Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея (не допускайте перефразирования).

Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду (дальнейшее развитие мыслей).

Сообщение партнеру о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте своего эмоционального состояния).

Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте описания эмоционального состояния партнера).

Подведение промежуточных итогов уместно после особенно длительной реплики партнера (выбирайте правильно момент поведения промежуточных итогов).

В заключение приведем правила, которые помогают убедить партнера по переговорам:

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средней силы — самый сильный (козырная карта).

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.

Для наиболее успешного ведения переговоров, следует:

* Не загонять партнера в угол. Дать ему возможность «сохранить лицо».
* Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
* Не загонять себя в угол, не понижать свой статус.
* Не принижайте статус партнера.
* К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.
* Желая переубедить, следует начать не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.
* Проявить эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.
* Проверять, правильно ли вы понимаете партнера.
* Избегать слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту.
* Следить за мимикой, жестами и позами своими и партнера.
* Показать, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.

# ПРАВИЛА ВЫБОРА ЧИСЛА И СОСТАВА УЧАСТНИКОВ.

Эффективность служебного совещания во многом определяется оптимальным подбором его участников. Главной задачей в этой связи является обеспечение участия тех специалистов, которые заинтересованы и компетентны в рассматриваемых на совещании вопросах. Отчасти решение этой задачи зависит от того, насколько будущие участники готовы к обсуждению проблем повестки дня. Такая готовность закладывается через предварительную рассылку достаточно подробной информации о готовящемся совещании.

Его организаторы требуют, как правило, участия первых лиц подразделений организационной структуры. Однако более компетентным в решении конкретных задач может оказаться кто-либо из неруководящих сотрудников. Поэтому целесообразно предоставить право руководителю определять, кто будет представлять его подразделение на совещании.

Достаточно распространенной является ситуация, когда большинство участников совещания обсуждает какой-либо «свой» вопрос, а остальные пункты повестки дня находятся вне пределов их компетенции. Рабочее время сотрудников организации используется неэффективно, если они вынуждены присутствовать при рассмотрении всех вопросов совещания. Кроме того, присутствие «лишних» людей поневоле снижает действенность обсуждения проблем.

При разнородной повестке дня, когда затрагиваются вопросы различных звеньев структуры организаций, рекомендуется применять принцип переменного состава участников совещания. При этом возрастает важность установления и четкого соблюдения регламента.

Достаточно часто встречается ситуация, при которой отдельные сотрудники приглашаются на совещание, но их реальное участие зависит от хода обсуждения того или иного вопроса. При этом заранее неизвестно, в какой мере приглашенные «на всякий случай» сотрудники будут задействованы в процессе совещания. Такой подход демонстрирует неуважение к сотруднику, пренебрежительное отношение к его занятости. Оптимизации состава участников совещания служит использование принципа «телефонного расстояния» до сотрудника, участие которого диктуется ходом самого совещания и необходимостью получения дополнительной информации от этого сотрудника.

**РЕГУЛЯЦИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ**

В любых переговорах возникают такие ситуации, в которых стороны могут помочь друг другу, не ущемляя собственных интересов.

Разрешение проблем — это процесс, во время которого стороны вместе принимают участие в анализе проблем друг друга. В этом случае выигрывают обе стороны.

Если в процессе переговоров формируются доброжелательные деловые отношения, то ведение переговоров значительно упрощается.

Мощным источником влияния на ситуацию переговоров является баланс вознаграждения и наказания оппонента. Психологическим наказанием может быть создание напряжения, неопределенности, тупиковой ситуации за столом переговоров. А получаемые в переговорном процессе положительные эмоции, связанные с чувствами безопасности, привязанности, собственного достоинства, с ощущением успеха в самореализациии могут быть ничуть не меньшим, а то и более важным вознаграждением, чем материальная выгода. Каждое требование и каждая уступка вызывают у оппонента ощущение поражения или успеха Но, по замечанию А. Адлера, то, что индивид воспринимает как успех, является только его субъективным ощущением. Поэтому не столько важна величина вашей уступки оппоненту, сколько то, какое субъективное ощущение успеха вызовет у оп­понента ваша уступка ему.

Вряд ли можно рассчитывать на хорошее отношение к вам партнера по переговорам, если вы оказываете на него давление. Как выразился один острослов, «человек — это очень зловредное животное: когда на него нападают, оно защищается». Обязательность, лояльность и дружелюбие являются важными условиями установления удовлетворяющих обе стороны деловых отношений.

Если одна сторона настроена более агрессивно, стремится соперничать, а вторая — доброжелательно, то краткосрочный баланс сил складывается в пользу первой стороны. Поэтому очень важно специально поработать над отношениями, чтобы создать нормальный настрой у обоих партнеров.

Согласно исследованиям, наиболее успешно можно успокоить агрессивного оппонента с помощью смешанной стратегии: иногда предлагать сотрудничество, иногда вести себя агрессивно. Заранее не стоит определять целиком линию нашего поведения.

**НАЛАЖИВАНИЕ КОНТАКТА**

Отношения между сторонами в ходе переговоров, с одной стороны, являются *инструментальными,* т. е. направленными на достижение определенного результата, а с другой — *личностными,* эмоциональными, поскольку для каждого из участников, помимо результата, важно и то, как к нему относились, как с ним обращались в процессе достижения этого результата.

Контакт важно не только устанавливать на первой фазе, но и поддерживать его в течение всего взаимодействия с партнером (или партнерами).

Для этого может быть полезно в самом начале:

* поговорить об ожиданиях и опасениях партнера;
* признать нормальность владеющих им чувств и выразить наше понимание партнера (что вовсе не обязательно означает согласие с его претензиями), успокоить его, если он слишком взвинчен для разумного обсуждения его проблемы;
* проинформировать, чего ему стоит ожидать от процесса нашего взаимодействия;
* сказать, что мы собираемся делать, и чего мы ожидаем от него в ходе нынешней или до вашей следующей встречи;
* одобрить усилия, уже предпринятые партнером, и его желание разрешить проблему, сделать некоторые высказывания побудительного характера. Для установления и укрепления контакта с партнером важно показать, а не только продекларировать, заинтересованность в том, что он говорит, и уважение к нему самому. Как правило, если эта установка искренна, то она выражается во внешнем облике и поведении человека и, соответственно, считывается другими. «Сыграть» ее сложно, фальшь, как правило, так или иначе, проявляется.

Мы не всегда отдаем себе отчет в том, как мы выражаем внеш­не свое отношение к другому. Иногда человеку кажется, что он излучает доброжелательность и готовность к сотрудничеству, а окружающие воспринимают его как отчужденного и высокомер­ного. С другой стороны, иногда он пытается выглядеть значитель­ным и уверенным, а реально демонстрирует суетливость и тревож­ность. Наверное, у каждого когда-то в жизни бывали ситуации, когда он вдруг узнавал, что его состояние прочитывалось не так, как он воспринимал себя сам. Если подобные случаи повторяют­ся, есть смысл обратить на это внимание

Несомненно, иногда «не так»нас воспринимают какие-то отдель­ные люди, тогда как впечатление остальных совпадает с нашим са­моощущением. Тогда перед нами встает выбор: прислушаться и приспособиться к специфическим особенностям «выпадающих» партнеров по общению или проигнорировать их, руководствуясь по­говоркой: «На всех не угодишь». Наверное, критерием выбора бу­дет значимость данных людей и отношений с ними для реализации наших целей.

**Перечень способствующих и препятствующих факторов для налаживания контакта**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Способствует*** | ***Препятствует*** |
| Приветствие | Отсутствие приветствия |
| Улыбка | Мрачность, суровость |
| Рукопожатие или наклон головы | Отсутствие реакции |
| Обращение по имени-отчеству | Избегание имени, упоминание о клиенте «он», «его» в разговоре с другими при нем |
|  |  |
| Способствует | Препятствует |
| Сокращение физической и психической дистанции: вставание при приветствии, выход из-за стола, провожание до места | Игнорирование партнера |
| Наклон в сторону собеседника | Наклон от собеседника |
| Оптимальное для него расстояние, расположение под углом | Слишком большое или слишком близкое расстояние |
| Отсутствие преграды между партнерами | Наличие стола или другой преграды |
| Нейтральные или положительные первые фразы | Разговор об острых, проблемных моментах, по которым могут быть разногласия, в самом начале |
| Открытость позы и жестов | Закрытые позы и жесты |
| Расстегнутый пиджак | Полная «застегнутость» |
| Контакт глаз (около 40% времени, но каждый взгляд не дольше 10 секунд) | Избегание контакта глаз или долгий взгляд в упор |
| Равенство позиции (оба сидя или стоя) | Неравенство позиций |
| Подстройка к партнеру (достижение сходства позы, состояния, стиля речи, ритма дыхания) | Рассогласование по позе, стилю, состоянию |
| Доброжелательный тон голоса | Резкий или равнодушный тон |
| Сосредоточенность внимания на партнере, отсутствие внешних помех | Отвлечение на других людей, звонки, дела |
| Готовность к его приходу | Неподготовленность нужных бумаг, беспорядок на столе |
| Положительная обратная связь | Неодобрение, критика |
| Выражение понимания, сопереживания | Непонимание, равнодушие |
| Готовность честно признать свои промахи | Сваливание вины на партнера и других |
| Умеренная мимика и жестикуляция | «Маска» на лице или обилие реакций |
| Индивидуальный подход | Стереотипность, предубежденность |
| Уверенность | Суетливость, навязчивые движения |
| Неторопливость | Разговор впопыхах, между делом |

**СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ БЕСЕДЫ**

Кроме того, важно определить и учитывать различия в стилях ведения беседы у вас и вашего клиента, так как они также могут служить барьером непонимания между вами. Как отмечает психолингвист Дебора Таннен, к таким особенностям стиля, прежде всего, относятся:

* высота тона, тембр голоса;
* громкость речи;
* длительность, частота пауз;
* скорость говорения;
* наличие и характер жестов;
* интонация;
* наличие повторений и т. д.

Пауза в переговорах может означать, что:

* другому партнеру предлагается высказаться в ответ;
* первому сказать больше нечего, он закончил свою речь;
* желание подчеркнуть сказанное;
* подчеркивание значимости того, что будет сказано после;
* неудовлетворенность тем, как партнер реагирует на ска­занное;
* вызов;
* желание поставить партнера «на место» и т. д.

Несоответствие скорости речи и длительности пауз у партне­ров может привести к тому, что у одного будет впечатление, что второй не хочет участвовать в беседе, необщите­лен или нерешителен и застенчив; у второго же будет ощущение, что ему не дают вставить слово, что пер­вый партнер — невежливый и давящий.

Различия в громкости, расцениваемой каждым из них как нор­мальная, могут создать у одного из них впечатление, что партнер кричит, а это может интерпретироваться как признак гнева, дав­ления, стремления доминировать и т. п. Второго же может раз­дражать, что собеседник «шепчет», мямлит, вместо того чтобы сказать четко и ясно. Это может вызывать у него недоверие к сво­ему собеседнику. Ему может казаться, что тот говорит так, напри­мер, из-за незначимости произносимого, желания скрыть что-то, неловкости и т. д.

Стилистические особенности речи трудно поддаются измене­нию, так как они реализуются, в основном, автоматически, час­то неосознанно. Но, обратив на них специальное внимание, мы можем их контролировать, а когда они оказываются полезны­ми, то и использовать их для достижения большего успеха в пере­говорах.

Проблема успешного взаимопонимания людей усугубляется наличием более сложных и глубинных составляющих стиля ве­дения беседы — таких как:

* склонность высказываться прямо или намекать;
* расспрашивание или предоставление другим инициативы сообщать информацию о себе;
* комфортный уровень формальности — простота, допусти­мые шутки;
* отношение к обмену жалобами;
* ожидание, что другой последует нашему примеру и др.

Важно постоянно помнить и учитывать общеизвестную, но нередко игнорируемую истину, что «все люди разные», и не ожи­дать, что ваш посетитель автоматически пользуется теми же «ко­дами» дешифровки речи, способами ее понимания. Более того, как его, так и ваш «код» может сегодня быть не таким же, как вчера, в зависимости от ситуации, предшествующих событий и многого другого. Ключом к взаимопониманию тут способны служить опи­санные выше приемы.

**«Трудные» типы слушателей**

Иногда приходится сталкиваться с «трудными» типами слушателей: симулянт, зависимый, перебивающий, погруженный в себя, логик.

*Симулянт* – лишь имитирует внимательное слушание – часто для того, чтобы сделать приятное говорящему.

*Зависимый* очень озабочен впечатлением, которое производит на говорящего, и всячески старается заслужить его одобрение. Поэтому он упускает содержание и суть сказанного.

*Перебивающего* больше всего волнует, что он забудет те идеи, которые приходят ему в голову по ассоциации с услышанным, поэтому он торопится их высказать. Это раздражает собеседника и затрудняет взаимопонимание.

*Погруженный в себя* настолько занят своими проблемами или переживаниями в ходе разговора, что ему просто не до говорящего.

*Логик* старается классифицировать и вписать новую информацию в имеющуюся у него систему. Он не обращает внимания на эмоции и воспринимает только то, что укладывается в эту логику.

Для того чтобы достучаться до «трудного» слушателя, в зависимости от их типа, к каждому из них нужен особый подход. Определив причину плохого слушания, можно попытаться удовлетворить ту потребность клиента, которая отвлекает его внимание, и привести его в «нормальное» состояние, когда он способен слушать по-настоящему.

**ДВИЖЕНИЕ К СОГЛАСИЮ**

Основная стратегическая задача, которая должна быть решена для достижения согласия между партнерами, состоит в том, чтобы добиться понимания обсуждаемой проблемы – причем не только верного, но и одинакового. Для решения данной задачи целесообразно прийти к единой формулировке списка вопросов для обсуждения.

С этой целью после того, как стороны высказались, можно, используя вопросы, с помощью партнера прояснить проблему, отработать логические противоречия, выделить наиболее важное для того, чтобы прийти к четкой, простой и ясной формулировке проблемы и ее основных аспектов.

Трудности в выявлении проблем могут возникать в результате:

* принятия симптомов за проблему;
* наличие предвзятого мнения о причинах;
* чисто технического подхода;
* игнорирование различий в восприятии проблемы в различных инстанциях;
* незавершенности «диагноза»

Отсюда следует, что для успешной ориентации в проблеме целесообразно:

* заинтересовать собеседника и объяснить ему, чем вызван ваш интерес к беседе;
* использовать соответствующие условиям беседы виды слушания и правильно выбирать технику слушания;
* уважать его мнение, стараться оценить по достоинству его мысли и ход рассуждений;
* избегать преждевременных выводов и решений в начале беседы, которые могут сделать вас «глухими и слепыми» в ходе разговора;
* стараться не вынуждать собеседника некорректными вопросами или фразами прибегать к защитному, оборонительному поведению; не давать оценок и советов;
* придерживаться оптимальной интенсивности, тона и темпа беседы, соблюдать паузы для отдыха и осмысления сказанного;
* следить за ходом беседы и поведением партнера, восстанавливать контакт при его нарушении.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ**

Для того чтобы решение действительно выполнялось впоследствии всеми участниками переговоров, важно чтобы каждый из них чувствовал, что это его собственное решение. Для этого нужно, чтобы обе стороны ощущали равное право на высказывание и обсуждение вариантов, внимание и уважение к своему мнению, отсутствие давления на них. Им необходимо иметь возможность серьезно и самостоятельно обдумать преимущества, недостатки и последствия принятия этого решения. Они должны верить, что принимаемое решение – наилучшее из возможных в данных условиях.

Принятию жизнеспособного и реалистичного решения могут препятствовать различные причины, вот наиболее типичные из них:

* Ожидание, что партнер будет себя вести так же, как обычно ведут себя другие.
* Реализация собственных идей и намерений без внимания к ответам партнера; навязывание своего мнения в споре с оппонентом.
* Представление, что есть только один способ, чтобы что-то сделать правильно. Подобный подход неоправданно обедняет и сужает выбор, принятое решение может оказаться менее выгодным, чем возможно, и ваш партнер будет испытывать искушение не следовать ему.
* Пропуск негативной реакции партнера. Многие люди в первый момент автоматически отвечают отказом на предложение просто из чувства противоречия. Если согласиться с ними, то часто они «передумывают» и идут на встречу. Эффективно так же предложить что-то «от противного».
* Игнорирование невербальной информации от партнера или стереотипное понимание этих сигналов без учета ситуации и индивидуальных особенностей клиента, а так же отправление нечетких и противоречивых сигналов партнеру со своей стороны. Это может вас привести к иллюзии, что партнер с вами согласен, а так же создать у вас или у него неуверенность в искренности и последовательности собеседника.
* Ожидание, что партнер вкладывает слова в тот же смысл, что и вы. Нечеткость формулировок, различие интерпретаций в понимании количеств, сроков, вида обязательств и т.д. является причиной огромного количества провальных соглашений.
* Убеждение, что есть люди, с которыми «каши не сваришь» - навешивание ярлыков. Это приводит нас к перекладыванию ответственности за неудачу на партнера и отказу от собственных усилий во многих вполне разрешимых ситуациях. Кроме того это изначально нарушает контакт с партнером.

**ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров очень важно. Его необходимо развивать специально. Наиболее удобными для завершения переговоров могут быть следующие ситуации:

* уже выработано приемлемое решение проблемы;
* достигнуты все цели переговоров;
* противоположная сторона явно готова закончить переговоры;
* рассмотрены все реальные варианты решения;
* у вас есть лучшая альтернативная возможность для решения данной проблемы

Если переговоры прошли успешно, удалось совместно найти реалистичные решения проблемы, удовлетворяющее и вас, и партнера, или договориться о последующих действиях, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех. Если результат на данном этапе переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Важно избежать упреков и высказываний претензий по поводу неконструктивного поведения вашего партнера.

Возможно, если нет ни времени, ни возможности на долгий церемониал прощания, да, собственно, иногда в нем и нет необходимости. Но даже в такой ситуации важно не дать почувствовать партнеру его ненужность и вычеркнутость из вашего внимания еще до его фактического ухода с переговоров. Иначе он может остаться раздраженным и недовольным, даже если получил то, зачем, собственно, и приходил.

Не заключение плохого, вредного соглашения можно считать не меньшей удачей, чем заключение удачной сделки. Не стоит пытаться дотянуть до заключения хоть до какого-нибудь соглашения переговоры, которые этого не стоят. Но и в этом случае полезно стараться завершить общение на хорошем уровне контакта, на положительной оптимистической ноте, выразить благодарность и удовлетворение по поводу совместно проведенной работы и пожелание успешного разрешения данной и будущих проблем.

Если это не последняя встреча, важно договориться о следующей, оговорить задачи, которые необходимо выполнить за это время, пожелать успеха в осуществлении этих планов и выразить надежду на продуктивное сотрудничество.

Во многих организациях является традицией отпраздновать успешное завершение переговоров, что задает хороший настрой на будущие контакты.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Мастенбук В. Переговоры. Калуга, 1993
2. Курс ведения переговоров с установкой на сотрудничество/ Под редакцией Е.Н. Ивановой. Рига.; СПб., 1995
3. Беркли-Ален М. Забытое искусство слушать. СПб.; 1997
4. Сопер П. Основы искусства речи. Ростов-на-Дону, 1995
5. Каррас Ч. Искусство ведения переговоров. М.; 1997
6. Бэрон Р. Ричардсон Д. Агрессия. СПб.; 1997
7. Конфликтология: Учебник. Изд. 2-е, испр. / Под ред. А.С. Кармина. Серия «Учебники для вузов. Специальная литература». – СПб.: Издательство «Лань», 2000