Міністерство освіти і науки України

Запорізький національний технічний університет

Інститут управління та права

Литвиненко Дар’я Володимирівна

спец.«Психологія» група ГПз-216-2

адреса\_о.Хортиця, 33-а, кв. 31\_\_\_

тел. \_286-56-10\_(д);\_(063)7336848 (м)

**Контрольна робота**

**Дисципліна: «Етика та психологія ділового спілкування»**

**Тема: \_\_Правила підготовки переговорів, їх проведення та аналізу результатів\_**

Виконав Литвиненко Д.В.

Перевірив\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

м. Запоріжжя

2010р.

**Содержание**

1. Понятие «переговоры» в психологии общения и направления подготовки к переговорам

2. Применение знаний в области психологии в технике ведения переговоров

3. Основные положения в стратегии переговоров и продуктивные тактики их ведения

Заключение

**1. Понятие «переговоры» в психологии общения направления подготовки к переговорам**

Под «**переговорами**» в теории управления понимается **процесс диалога, направленного на преодоление разногласий и достижение соглашения по какому-то предмету**.

Таким образом, ***основными признаками*** настоящих переговоров являются:

- наличие предмета переговоров;

- наличие расхождения интересов сторон;

- поочередный обмен мнениями.

***Целью*** таких переговоров является достижение соглашения.

Отсутствие хотя бы одного из перечисленных признаков говорит о том, что ваш оппонент проводит «**псевдопереговоры**», цели которых могут быть достаточно разнообразны, например:

- сбор информации о вас или о предмете самих переговоров (т.е. прощупывается противоположная сторона и делается «разведка боем»);

- воздействие на третью сторону самим фактом переговоров, о проведении которых специально делается утечка информации;

- самореклама (особенно если сами переговоры освещаются в СМИ);

- обучение самому процессу переговоров;

- выигрыш времени при подготовке к последующим силовым действиям;

- провокация для оправдания последующих силовых действий (в этом случае надо быть готовым к тому, что оппонент воспользуется манипуляцией «хлопанье дверью» либо нанесет удар без предупреждения).

Необходимо отметить, что во время переговоров истинная цель может меняться и уловить это – настоящее искусство переговорщика. А помочь ему в этом должна именно подготовка к переговорам**.**

В многочисленной литературе, посвященной этому процессу, рассматриваются несколько видов подготовки к переговорам. Ограничимся рассмотрением только «минимального набора».

Переговоры необходимо готовить заранее, и в этом следует руководствоваться определенными направлениями.

**ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА** обычно осуществляется по 4 направлениям:

***1. Предмет переговоров****.* Если речь идет о поставках какого-либо товара, то это – полный набор «тактико-технических» характеристик не только самого товара, но и аналогичных моделей других фирм-изготовителей и т.п.

***2. Собственные цели, планы и условия решения переговорных задач****.* При этом мы должны четко ответить себе не только на вопрос: «Чего мы хотим добиться на этих переговорах?», - но и на вопрос: «Зачем нам это надо?». На языке программистов это называется «постановка задачи». Ну а читатель с «армейским опытом» знает – как задача поставлена, так она и будет выполнена…

Здесь определяется «вилка» между *предельным минимально допустимым* и *максимально допустимым вариантами*;план действий в том случае, если договоренность все-таки не будет достигнута; определяются альтернативы заключаемому соглашению (например – с другими партнерами).

***3. Оппонент***. Как правило, эта информация никогда не бывает ни лишней, ни чрезмерной.

Первая часть содержит **данные о фирме**, с которой предстоит вести переговоры: название, адрес, № телефона/факса, торговая марка или логотип, E-mail, URL (адрес странички в Интернет), год создания фирмы, основная и дополнительные сферы деятельности, банки (через которые осуществляются финансовые операции), кто является собственником фирмы, состав управляющих органов (и степень их самостоятельности в принятии решений), наличие и количество дочерних структур, количество и качество персонала, главные производственные показатели и их динамика за последние пару лет, поставщики и партнеры по бизнесу и т.п.

Вторая часть касается **личности переговорщиков**, с которыми вы будете общаться. На каждого из них заполняется соответствующая анкета. На одной из фирм мне встречалась подобная анкета, данные которой были сгруппированы по шести темам и содержали более 50 вопросов.

Небольшая фототека (или видеозаписи) только улучшат ваше представление об оппоненте. Противника надо знать в лицо!

Кроме того, желательно определить **соционический тип** оппонента (тип информационного метаболизма – ТИМ). Это позволит вам в значительной мере предсказать его возможное поведение. Для этих целей обычно приглашают опытных специалистов-социоников, обладающих хорошим опытом визуальной диагностики. В результате весьма непродолжительного наблюдения (иногда достаточно просмотреть несколько видиосюжетов) и изучения досье оппонента составляется **психологический портрет** личности. Пример такого портрета, опирающегося на поведенческие стереотипы соционического типа, приведен А.В. Молодцовым в книге «Соционика для менеджеров»**.**

***4. Внешняя среда,*** в рамках которой идут переговоры. Это – политическая обстановка (например накануне выборов – принятие серьезных деловых решений обычно затягивается), ситуация на рынке (учет ценовых скачков на внешнем ранке), особенности используемых средств доставки (прогноз изменения цен на бензин для автотранспорта), законодательная база и принимаемые подзаконные акты, «неписаные» правила игры в данной сфере бизнеса…

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА** осуществляется по двум основным направлениям:

***Подготовка собственного психологического состояния***, своеобразная психологическая настройка.

Многие люди перед серьезным разговором волнуются, особенно если чувствуют, что их позиция несколько слабее позиции оппонента. Такое состояние вполне естественно. В этом случае большое значение имеет ваша способность управлять собственным настроением, умение держать себя в руках. Для таких целей обычно используется **аутогенная тренировка,** основными приемами которой желательно владеть любому человеку. По этому вопросу выпущено достаточно много литературы – от бестселлера 70-х годов В.Л.Леви «Искусство быть собой» до учебника для спортсменов «Аутогенная тренировка» А.Т.Филатова.

Обычно аутогеная тренировка состоит из двух частей – успокаивающей и мобилизующей. Освоить ее основные приемы можно самостоятельно за пару недель регулярных занятий.

Необходимо также выработать **спокойное отношение к результату переговоров.** Любые переговоры, которые вы проводите, это прежде всего – игра. А для получения хорошего результата в любой игре прежде всего необходимо получать удовольствие от самого процесса, ощущая своеобразный охотничий азарт. Даже если итог переговоров окажется не такой.

Непосредственно перед началом переговоров желательно провести **эмоциональную настройку.** Для этого можно немножко походить (даже по комнате), напевая про себя какой-нибудь марш. Служившие в армии - могут вспомнить свое состояние во время строевых занятий – спина прямая, дыхание глубокое и ровное… Те, кто занимался спортом – могут вспомнить свое ощущение во время победы в каких-либо соревнованиях, когда подымались на пьедестал почета для получения медали…

**2. Применение знаний в области психологии в технике ведения переговоров**

В настоящее время имеется довольно много литературы по таким направлениям практической психологии, как психология общения, психология продаж, психология принятия решений, психология лидерства и т.д.

Но знания переходят в умения и становятся навыками только во время практических занятий. Для этих целей используются различные **бизнес-тренинги**. Сейчас данное направление практической психологии активно развивается. Основное отличие подобной формы обучения от традиционных лекций и семинаров заключается в непосредственной активности участников обучения.

Получение практических навыков достигается за счет специальных упражнений, моделирующих реальные ситуации в режиме деловой или ролевой игры. Тренинговые занятия позволяют участникам не только получить дополнительные знания и эмоционально прожить какие-то новые ситуации, но и обменяться собственным опытом друг с другом.

В последнее время все чаще приходится сталкиваться с ситуацией, когда в “команду переговорщиков” непосредственно включается психолог. В процессе общения с оппонентами он производит визуальную психодиагностику “в режиме реального времени” и выдает соответствующие рекомендации руководителю с помощью соответствующих условных сигналов или во время перерыва.

Подобный подход является “ресурсосберегающим”, как показывает опыт – затраты на услуги высококвалифицированного специалиста с лихвой окупаются выигрышем в переговорах. Естественно, что такие моменты никто не афиширует…

**ТАКТИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА.** Тактика переговоров определяется прежде всего теми стратегическими целями и задачами, которые мы определили на этапе информационной подготовки. Здесь также можно выделить два основных направления:

***Сценарий переговоров.*** Обычно любые переговоры состоят из трех основных этапов:

- взаимное уточнение интересов сторон, их точек зрения и позиций;

- обсуждение интересов и позиций с аргументацией и обоснованием точек зрения;

- согласование позиций оппонентов и выработка договоренности.

Конечно, реально в переговорном процессе эти этапы многократно чередуются вперемешку, но общая последовательность их сохраняется. Поэтому желательно составить план выдвижения своих целей в порядке их относительной важности для вас, определиться, какие задачи стоит решать сразу, какие – чуть позже. Можно набросать черновики отдельных реплик, ответов на предполагаемые возражения. Считается, что самые лучшие экспромты – это «домашние заготовки»!

***Организационные моменты.*** Существенным является **выбор места** проведения переговоров – дома, на территории оппонента или на нейтральной территории. Зачастую, решения о самых крупных сделках принимаются не в кабинетах, а на охоте или в сауне…

Предварительно надо оценить все плюсы и минусы места. Учитывая материальные затраты, сложность согласований между разными организациями и руководством.

Постарайтесь правильно **выбрать время** для переговоров. И здесь большую роль сыграет информация о психофизиологических особенностях вашего оппонента – если он «сова», а вы – «жаворонок», то естественно вам удобнее назначать переговоры на утро, а если наоборот - то на вторую половину дня.

При выборе **темпа переговоров** желательно учесть типы темпераментов. Иногда полезно подстраиваться под собеседника, чтобы говорить в темпе его восприятия.

*Холерик –* тип боевой, легко и быстро раздражающийся, задорный. Такого легко завести фразой «А слабо …?». Он готов преодолеть любые трудности и препятствия на пути к цели. Воля его порывиста, эмоциональность – неуравновешена. Отсюда и неудержимость, вспыльчивость, резкость и прямолинейность, склонность к риску. Если теряет веру в свои возможности – раскисает.

*Сангвиник –* подвижен, приспособляем к изменяющимся условиям жизни. Обладает быстрыми движениями, быстрым темпом речи, способностью быстро переключать внимание. Обычно пребывает в оптимистическом состоянии духа, риски – просчитывает.

При общении с холериками и сангвиниками желательно обращать их внимание на детали, которых они могут просто не заметить.

*Флегматик –* медлителен, но энергичен. Его отличает работоспособность, внешняя невозмутимость и выдержка, самообладание, терпеливость. В отношениях – ровен, в меру общителен, болтать по пусту не любит, малоэмоционален. Его не следует торопить с ответом, нужно дать ему возможность хорошо подумать.

*Меланхолик –* нетороплив в движениях и речи, обладает повышенной эмоциональной чувствительностью. Непривычная обстановка, новые люди и непредвиденные ситуации могут у него вызвать чувство внезапного страха. Переговоры с ними лучше вести через общих знакомых.

По словам известного психолога А.В.Петровского, резкое требование, иногда допустимое в отношении сангвиника, а тем более флегматика, может вызвать взрыв негодования у холерика и состояние угнетенности у мепланхолика.

**Наглядность аргументации** вашей точки зрения должна быть продумана также заранее. Это поможет вам сделать изложение своей позиции более конкретным и взаимосвязанным. И здесь опять может пригодиться предварительно собранная информация о другой психофизиологической особенности вашего оппонента – как он воспринимает окружающий мир, с помощью какого информационного канала.

В литературе по нейролингвистическому программированию (НЛП) выделяются три вида подобных каналов (репрезентативных систем):

- *визуальный* – через зрительные образы;

- *аудиальный* – через слуховые или звуковые образы;

- *кинестетический* – через ощущения своего тела.

Основную систему мировосприятия хорошо описывают слова, которые мы предпочитаем употреблять наиболее часто:

- *для визуалов* – видеть, рассматривать, ярко, смутно, под другим углом зрения, другая точка зрения;

- *для аудиалов* – слышать, звучать, шумный, громко, мелодично;

*- для кинестетиков* – чувствую, ощущаю, схватываю суть проблемы, скованно, свободно, удобно, остро и т.д.

Естественно, что рекламируя какой-либо товар, *визуалу* надо показать богатство и сочность цветовой гаммы, *аудиалу* – дать послушать как «это» приятно и нежно шуршит, а *кинестетику* – просто дать пощупать.

Во время переговоров:

- *визуал* будет стараться рассмотреть проблему, добиться ясности ситуации, написать четкие и прозрачные планы;

- *аудиал* постарается обговорить возможные варианты, услышать и высказать интересные идеи, добиться созвучия целей;

- *кинестетик* будет подходить к решению проблемы, достигать сути дела и взимопонимания, хорошо чувствовать вопрос, постарается обеспечить свободу действий.

**3. Основные положения в стратегии переговоров и продуктивные тактики их ведения**

Выше, при рассмотрении вопроса подготовки сценария переговоров, отмечалось, что тактика переговорного процесса определяется стратегическими целями и задачами.

В работах отечественных и зарубежных авторов, как правило, выделяются **четыре варианта стратегий переговоров**:

*выигрыш-проигрыш –* основная идея этой стратегии заключается в необходимости добиться от оппонента (в данном случае – рассматриваемого как противника) полной капитуляции любой ценой. Негативные моменты такого подхода – оппонент может почувствовать себя ущемленным и на следующем этапе приложит все усилия, чтобы взять реванш;

*проигрыш-выигрыш* – идея полностью противоположна первой. На практике такой вариант встречается крайне редко – в том случае, если позиция одной из сторон слишком слабая, и означает изначальную уступку оппоненту, уход от конфликта;

*проигрыш-проигрыш* – когда одна из сторон (или даже обе) вместо поиска взаимоприемлемого решения жестко стоят на своих позициях, проявляя политику «неразумного эгоизма». В этом случае, как правило, цель переговоров не достигается и обе стороны находятся в проигрыше, потеряв прибыль, которую они могли бы получить в результате договоренности. (По принципу: «И сам не гам, и другому не дам…»).

*- выигрыш-выигрыш –* партнерское отношение к оппоненту на основе теории «разумного эгоизма», т.е. сознательного подчинения собственных интересов общему результату дела так, чтобы «общий выигрыш» помог реализовать уже личные интересы. Т.е. собственные интересы реализуются полнее, если оппонент (в данном случае рассматриваемый уже как партнер) достигает своих интересов. Такой подход наиболее продуктивен, но предполагает наличие высокого уровня доверия между участниками.

Достаточно подробно последний вариант стратегии переговоров описан в книге американских специалистов Р.Фишера и У.Юри «Путь к согласию, или переговоры без поражения». Этот подход разработан в рамках Гарвардского проекта по переговорам и заключается в том, чтобы решать проблемы исходя из сути дела, а не торговаться по поводу уступок. В этом случае внимание уделяется прежде всего «интересам» сторон, а не их «позициям», поскольку позиции могут быть изменены при соблюдении интересов.

Метод основан на жестком подходе к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношению между участниками переговоров, т.е. делаются разграничения между участниками переговоров и обсуждаемыми проблемами.

Рассмотрим некоторые **продуктивные тактики ведения переговоров**:

*постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов –* заключается в том, что сначала обсуждаются вопросы более легкие, не вызывающие особых противоречий. Это позволит создать благоприятную психологическую атмосферу переговоров, демонстрируя принципиальную возможность достижения договоренности. Т.о. переговорный процесс идет от деталей к общему соглашению;

*поиск общей зоны решения –* в этом случае стороны сначала находят общую принципиальную формулу решения, а затем отрабатывают детали соглашения, т.е. процесс идет от общего к деталям;

*деление проблемы на отдельные составляющие –* позволяет достигать договоренности по каждой составляющей. Спорные вопросы, если по ним не достигается соглашения, выносятся за рамки переговоров для последующей доработки и в этот раз не рассматриваются;

*пакетирование –* при этом несколько вопросов или предложений «увязываются» вместе и предлагаются к обсуждению в виде неразрывного комплекса. Однако эта тактика является менее продуктивной, т.к. предполагает увязывание привлекательных и малоприемлемых для оппонента предложений в один пакет.

Реальная практика проведения переговоров показывает, что приходится сталкиваться с оппонентами, стремящимися использовать и **непродуктивные тактики поведения,** применяемые обычно в стратегиях типа*выигрыш-проигрыш* или *проигрыш-проигрыш.* К таким тактикам относятся:

*- видимое сотрудничество –* оппонент заявляет о своей готовности сотрудничать и создает видимость конструктивного поведения, но при этом постоянно оттягивает сроки принятия решения, находя любые предлоги. В этом случае оппонент пытается выиграть время и создать условия для решительного наступления. Здесь им может быть использован прием «*салями*» - информацию о собственных интересах оппонент выдает очень маленькими порциями, словно нарезая тонкие ломтики колбаса «салями». Цель этого приема – в попытке заставить вас первым раскрыть все свои карты;

*дезориентация партнера –* когда оппонент стремится активно принудить вас действовать в направлении его собственных интересов с помощью таких приемов как обман, угрозы, блеф, использование неожиданной и искаженной информации, критика ваших конструктивных предложений;

*провокация чувства жалости у партнера –* для снижения его активности, усыпления бдительности и подталкивания на уступки. При этом используются такой прием, как «жилетка» - создание образа беззащитного и слабого человека, жалобы партнеру на собственные страдания («поплакать в жилетку»);

*тактика ультиматума –* является одной из наиболее жестких тактик и проявляется обычно в самом начале переговоров, либо в середине – для перевода их в направлении силовой стратегии. Для этой цели используются следующие приемы: угрозы, шантаж, демонстрация силы. Часто может быть использован специальный прием типа “*альтернатива*”, когда вам предлагается выбор из двух или более непривлекательных вариантов решения вопроса. Другим специализированным методом является “*прием затвора*”, когда оппонент имитирует создание для себя безвыходной ситуации с тяжелыми последствиями при невыполнении вами его требований;

*тактика выжимания уступок –* используются приемы позиционного и психологического давления. Отличается от ультимативной тактики тем, что требования оппонент предъявляет не сразу, а поэтапно, выдвигая их по возрастающей, по мере вашего согласия с предыдущими.

**Что же делать** в том случае, если вы столкнулись с подобными неконструктивными тактиками оппонента? Есть **несколько контрприемов**, позволяющих умело перехватить инициативу и направить разговор в нужное русло:

*“сомнение” –* поставьте под сомнение слова оппонента. Поинтересуйтесь, а так ли это? Уверен ли он в том, что говорит? И теперь уже вы задаете вопросы, а оппонент должен на них отвечать;

*“рокировка” –* заключается в смене ролей. Роль инициатора переговоров или того, кто первым поднял новую тему в процессе их ведения, заведомо слабее и рискованнее, т.к. он всегда вынужден отвечать на вопросы оппонента. В этом случае можно использовать переключающие фразы такого образца:

“Наверное вы догадываетесь, почему мы с вами должны…”;

“А почему вы так думаете?”;

“Кто вам об этом сказал?”;

“Что же вы сами к нам не обратились?”.

*- “парафраз” –* за основу этого контрприема взят уже упоминавшийся ранее один из видов рефлексивного слушания – *перефразирование.* Суть его заключается в том, что вы периодически вежливо прерываете речь оппонента фразой типа: “Если я вас правильно понял, то вы утверждаете так-то и то-то…? ”. – “Да”, отвечает оппонент. – “Спасибо.” Отличие в том, что после того, как оппонент привыкнет к таким вмешательствам, усыпив его внимание подобным образом, в очередной раз вы говорите (после его “Да”): “В свою очередь я готов заявить следующее…”.

Таким образом можно переломить нежелательный ход переговоров, или выйти из них хотя бы «без потери лица».

**Заключение**

Итак, переговоры занимают важное место не только в деятельности предприятий, организаций, где от них во многом зависит успешность работы, взаимная выгода, производство продукта или предоставление услуг.

Также можно сказать, что вести переговоры приходится каждому человеку в своей повседневной жизни. Нам необходимо замотивировать друзей, знакомых или сотрудников помочь нам в затруднительном деле; продать кофточку, оказавшуюся не того размера; в конце концов – добиться от детей выполнения надлежащего.

Ведение переговоров, таким образом, оказывается фундаментальным аспектом жизни, поэтому те достижения психологической науки, а также теории управления, которые посвящены переговорам, их проведению и оценке, окажутся пригодными и для более «простых» целей» повседневности.

Таким образом, использование этих достижений для решения значимых жизненных вопросов может повысить успешность там, где речь идет о важных переговорах.