МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РЕФЕРАТ

##### По Особенности делового общения

##### На тему

##### «Психологические особенности переговоров. Основные аспекты проведения переговоров»

Москва 2008г.

Содержание

## Введение

## Психологические особенности переговоров

## Основные аспекты проведения переговоров

## Заключение

## Список использованной литературы

## Введение

Обще известен тот факт, который является законом, что при проведении любых дипломатических процедур главным является переговорный процесс. Не исключение экономика и бизнес. Для заключения любой сделки так же необходимы переговоры. Умение общаться с деловыми партнерами и убедить их согласится или не согласится с какими-либо условиями контракта, может в значительной степени повлиять на уровень прибыли, да и на успех бизнеса в целом.

С другой стороны умение убедить своих подчиненных или опровергнуть их неправильные действия так же является очень важным фактором.

Поэтому данная тема является очень актуальной на протяжении уже нескольких столетий, при этом придела совершенствованию технологии ведения деловой беседы не будет довольно долго.

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

Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

Таким образом, целью данного реферата является рассмотрение такого понятия как переговоры.

Задачами реферата являются:

- рассмотреть психологические особенности переговоров;

- проанализировать основные аспекты проведения переговоров.

## Психологические особенности переговоров

В политической, предпринимательской, коммерческой и иных сферах деятельности важную роль играют деловые беседы и переговоры. Изучением этики и психологии переговорных процессов занимаются не только отдельные исследователи, но и специальные центры, а методика ведения переговоров включается в программы подготовки специалистов различных профилей. Деловые беседы и переговоры осуществляется в вербальной форме (англ. verbal - словесный, устный). Это требует от участников общения не только грамотности, но и следования этике речевого общения. Кроме того, важную роль играет, какими жестами, мимикой мы сопровождаем речь (невербальное общение). Особую важность знание невербальных аспектов общения приобретает при ведении переговорных процессов с иностранными партнерами, представляющими иные культуры и религии.

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:

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

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

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

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

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

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

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. Благоприятная среда для переговоров может быть создана, в зависимости от обстоятельств, в вашем офисе, представительстве партнера или на нейтральной территории (конференц-зал, приспособленные для переговоров номер гостиницы, зал ресторана и т.д.). 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.

1. Информационные вопросы предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо.

2. 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?".

3. 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.

4. 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...?»

5. 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?».

6. 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...?»

7. 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.

8. 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?".

9. 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?".

10. 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.

11. 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?».

12. 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.

1) 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.

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

3) 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.

4) Умение выслушать. Внимательно и сосредоточенно слушайте. Не перебивайте говорящего.

5) 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.

И последнее, 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.

## Основные аспекты проведения переговоров

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

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

Настрой на конструктивное сотрудничество не имеет ничего общего с мягкотелостью и беспринципностью, именно твердая и принципиальная позиция в сочетании с гибкостью, умением маневрировать и уступать обеспечивают успех переговоров.

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

Кратко можно определить три группы итогов переговоров:

-ПОБЕДИЛ – ПОБЕДИЛ

-ПОБЕДИЛ – ПРОИГРАЛ

-ПРОИГРАЛ – ПРОИГРАЛ

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

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

1. Отделять личность, участвующего в переговорах, от решаемой проблемы.

2. Смотреть на вещи шире, не замыкаться только на своей точке зрения.

3. Искать точки соприкосновения, а не границы раздела.

4. Быть конструктивным.

Надлежащая и обстоятельная подготовка к переговорам – это краеугольный камень их успеха. Взгляните в прошлое, насколько переговоры были эффективные и полезные, когда вы вступали в диалог во всеоружии, хорошо зная предмет предстоящего разговора, его особенности, истоки возникновения проблемы, изучив противника и шансы на успех.

Фундаментом для подготовки к переговорам служат размышления и предположения. Чем больше мы знаем о собственных интересах, потенциальных потребностях, приоритетах и возможных уступках, своих сильных и слабых местах, соотношении сил и возможностей, а также о том, что хочет партнер и каковы его истинные намеренья и цели, тем проще будет вести с ним переговоры, находя такие компромиссные решения, которые в равной степени устраивают нас обоих.

Затрачивая на анализ ситуации и тщательную подготовку к переговорам силы и время мы получаем ряд преимуществ – уверенность в себе, самообладание, мгновенная реакция, умение схватывать мысль на лету, парировать любой вопрос, реагировать на каждое встречное предложение.

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

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

Три ключевых момента на этом этапе:

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

2. Будьте настойчивы. Стиль ведения переговоров может быть агрессивный, пассивный или настойчивый. Не смотря на положительные аспекты все же агрессивный и пассивный стиль в большей степени разобщают людей, принижают вас в глазах партнера. Золотой серединой между двумя этими стилями поведения – проявить настойчивость. Настойчивость – намерение добиться своего с учетом интересов других, её цель – поиск компромиссного решения устраивающего всех.

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

Чувство расположения, привлечение одного человека к другому на­зывается аттракцией. В основе вызова аттракции — внедрение опреде­ленных сигналов в подсознание партнеру, после чего в сознании форми­руется соответствующее отношение[[1]](#footnote-1).

Аттракция вызывается следующими методами:

1. Называть партнера по имени (отчеству). Механизм метода сле­дующий: имя и личность неразделимы; называя человека по имени, спо­собствуют косвенным образом признанию и самоутверждению его как личности.

2. Доброжелательное выражение лица и интонации в голосе. Демон­страция уважения к личности партнера вызывает встречное уважение.

3. Искреннее и откровенное признание достоинств и успехов партне­ра, что реализует его потребность в самоутверждении.

4. Терпеливое выслушивание, что позволяет реализовать потребность партнера в самовыражении.

5. Дать партнеру возможность помочь кому-либо, проявить доброту и великодушие.

При подготовке переговоров с партнером необходимо: выяснить, в чем состоят его цели, какова его осведомленность; знать, какие варианты действий может предложить партнер, какими ресурсами он располагает. Непосредственно на переговорах следует проявлять выдержку, не рас­крывать преждевременно своих позиций, целей, планов и ресурсов. Как правило, больше выигрывает тот, у кого больше выдержки. Кроме этого рекомендуется постоянно закреплять полученные положительные резуль­таты: «насколько я понял, ваша позиция состоит в том-то и том-то? Да?», тем самым постоянно набирая «очки» в свою пользу. Не следует остав­лять для себя неясностей в предмете переговоров, всегда надо стремиться к детальному уточнению информации, появившейся в ходе переговоров.

Это поможет избежать неприятных сюрпризов в последующем. Если партнер по переговорам избегает детализации какой-либо информации, то это не может не привести к определенным выводам.

Современная теория ведения переговоров выделяет два метода их ведения: жесткий и мягкий[[2]](#footnote-2).

Жесткое ведение переговоров характерно тем, что стороны занимают крайние позиции и упорно стоят на своем. Желание победить часто при­водит к разрыву отношений, и цель переговоров не достигается.

Мягкое ведение переговоров направлено на избежание личного кон­фликта за счет уступок и компромиссов, но достигнутое соглашение впо­следствии может вызвать чувство неудовлетворенности и желание пере­смотреть результаты договоренностей.

Благополучному ходу переговоров может содействовать следование некоторым рекомендациям:

1. Не нападать на позицию партнера, а определять кроющиеся за ней интересы. Не принимая и не отвергая позицию партнера, надо рассматри­вать ее как один из возможных подходов достижения цели.

2. Спрашивать партнера, не защищая своей позиции, что конкретно не устраивает партнера в предложенном варианте. Обсуждать возможные последствия принятия позиции обоих партнеров по переговорам.

3. Не начинать и не поддерживать «дуэли» личностных нападок, лич­ные атаки переводить атаки на проблему.

4. Формировать у партнера иллюзию самостоятельного выхода из конфликтной ситуации: «Если я правильно понял Вашу мысль, Вы пред­лагаете...».

5. Излагать свою позицию не с помощью утверждений, вызывающих инстинктивное сопротивление, а с помощью вопросов, требующих раз­мышлений и ответов.

6. Использовать в беседе паузы, проявлять выдержку.

7. Допускать ошибочность своего понимания позиции партнера,  
стремиться прояснить его истинные намерения.

## 

## Заключение

Мы не перестаем вести переговоры ежедневно, порой даже не задумываясь над этим: с коллегами по работе, партнерами, друзьями, Общими словами суть этого вида неформальных отношений можно изложить в таком виде: переговоры обязательно включают в себя элемент торга – обмен чего-то на что-то, подразумевая, что это равноценные по значимости предметы и что такой обмен принесет одинаковое удовлетворение обеим сторонам, участвующим в переговорах.

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

Д. Карнеги справедливо замечает, что эффективный способ убедить кого-либо заключается в том, чтобы суметь преподнести свою точку зрения так, чтобы партнер смотрел на нее как на свою собственную, чтобы подлежащие решению проблемы воспринимались как свои собственные. Если в резкой безапелляционной форме сказать собеседнику, что он не прав значит нанести удар по чувству самоуважения, который потом не сгладить никакими логическими доводами. Существует только один способ выиграть спор — избежать его. Если есть необходимость что-либо опровергнуть, то лучше смягчить это фразами типа: «предполагаю», «давайте проверим факты», «я могу ошибаться, но это представляется таким образом» и т.д. Прежде чем критиковать, лучше упомянуть о своих собственных ошибках. Замечания лучше делать в косвенной форме. Это позволит партнеру сохранить чувство самоуважения, даже если он примет точку зрения, отличную от своей.

## Список использованной литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарика, 2005.

2. Герчекова И.А. Менеджмент: Учебник. – М.: Бизнес и биржи, 2004 г.

3. Е.В. Маслов. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2004 г.

4. Егоршин А. П. "Управление персоналом", изд. Н. Новгород - НИМБ, 2005.

5. Кнорринг В. И. "Теория, практика и искусство управления". Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". М.: НОРМА-ИНФРА, 2005.

6. Мокий М.С., Скамай Л.Г., Трубочкина М.И. Экономика предприятия: Учеб. пособие / Под ред. проф. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2003.

7. Моргунов Е. Корпоративный университет как институт становления научающейся компании//Управление персоналом. – 2004. - №1-2. – С. 46-50.

8. Производственный менеджмент. Учебник для вузов / Под ред. проф. Ильенковой С. Д.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

9. Раицкий К.А. Экономика организации (предприятия). Учебник. Издательство: Дашков и К, 2003.

10. Румянцева З.П. Общее управление организацией. М., 2006.

11. Сафронов Н. А " Экономика организации". Издательство: Экономистъ, 2003.

12. Управление организацией (предприятием): учебник/ А.А.Раздорожный. – М.: Издательство «Экзамен», 2006.

13. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 2003 г.

14. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2006.

15. Фаицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов- М.: ИВЦ "Маркетинг", 2004.

1. Управление организацией (предприятием): учебник/ А.А.Раздорожный. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. с. 528. [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление организацией (предприятием): учебник/ А.А.Раздорожный. – М.: Издательство «Экзамен», 2006. с. 529. [↑](#footnote-ref-2)