**На тему: Технология переговоров и организационное поведение участников**

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всем этим вопросам во многих странах уделяется очень большое внимание. Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности. На Западе соответствующие учебные курсы есть практически в каждом университете и колледже, издается множество научной и популярной литературы.

**Общая характеристика переговоров**

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры - это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями.

В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационная. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений – коммуникативная(как ты думаешь, я правильно написала это слово?). Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера.

И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

**Подходы и типы поведения на переговорах**

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры "острием экономических отношений". Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

Враги. В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами "кто - кого" или "перетягивание каната".

Друзья. Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам "дружеского" к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике этот подход встречается редко.

Партнеры. Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон.

Как по-вашему, какой подход наиболее оптимальный для ведения переговоров? Я думаю, что все же партнеры.

На практике трудно встретить "чистые" варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода "грязные уловки". Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать.

Обращаю ваше внимания на листики, тут перечислены некоторые наиболее известные грязные уловки.

Одно из старых правил состояло в **"максимальном завышении начального уровня".** В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному - **"расстановка ложных акцентов в собственной позиции"** и как один из вариантов этого приема - внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием **"вымогательства"** также близок к только что описанным приемам. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется **"выдвижением требований в последнюю минуту"**. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно в этом случае, можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

Другой прием - **"постановке партнера в безвыходную ситуацию"**. Довольно образно этот прием описан американским исследователем - Т.Шеллингом. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой - вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах - поставить партнера в безвыходную ситуацию - это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто используются и другие приемы, связанные с оказанием давления на партнера. Один из них - **"ультиматИвность требований":** либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума - это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке.

Еще один прием - **"салями".** Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями - отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым "раскрыть свои карты", а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров в ущерб делу.

**"Дача заведомо ложной информации или блеф".** В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Другой тактический прием **- "двойное толкование".** Это как часто бывает в договорах-даются формулировки с двойным смыслом, дабы потом трактовать их в своих интересах, якобы не нарушая договор .Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон "заложила" в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем, чтобы трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

Как быть, если партнер использует различного рода "грязные уловки? Одно из основных правил - не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать - это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя "недостаточно честно". В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на "хлопанье дверьми", не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

**Заключение**

Не осознав общие закономерности, присущие процессу переговоров, невозможно правильно, с учетом ваших целей и задач, построить взаимодействие с партнером. На начальных этапах , приступая к ведению переговоров ,не стоит жалеть время на анализ того, что произошло и происходит на данных переговорах, как строится процесс их ведения. В дальнейшем это будет сведено до автоматизма и не понадобится столь подробного разбора. Появится то, что обычно называется опытом ведения переговоров. Однако, чтобы это действительно произошло ,придется потратить немало усилий.

Акцент - особенности произношения, свойственные говорящему не на своем родном языке; ударение, выделение

Анализ - исследовательский метод, состоящий в том, что объект исследования, рассматриваемый как система, мысленно или практически расчленяется на составные элементы

Блеф - выдумка, обман, введение в заблуждение, чаще всего с корыстными целями

Внимание - сосредоточенность деятельности субъекта в данный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте

Вымогательство - не обусловленное правом, не предусмотренное законом требование передачи денег, имущественных ценностей, сопровождаемое разного рода угрозами, обманом со стороны вымогателей Девиз - краткое изречение (иногда латинское), изначально характеризовавшее жизненные принципы и цели

Заискивающе - извилисто, не прямо

Интерес - участие, принимаемое в каком-либо событии; выгода, польза материальная или нравственная

Информация - сведения, воспринимаемые человеком и (или) спец. устройствами

Логика - Способность правильно мыслить

Мнение - суждение общества о чем-н., отношение общества к чему-н

Ориентация - критерии, на которых базируются и которыми объясняются оценки личностью или общностью окружающей

Опыт - знание, приобретённые в процессе непосредственных переживаний, впечатлений, наблюдений

Отношения - объективно проявляющиеся взаимосвязи людей, отраженные в содержании и направленности реального их взаимодействия и общения и порождающие субъективное видение своей позиции

и положения других (эх как дискретно.., прим. Ежа)

Поведе?ние — способность животных изменять свои действия под влиянием внутренних и внешних факторов, характерная черта животного типа организации.

Поведение - овокупность действий, изменений изучаемой системы, ее всякая реакция на внешние воздействия (изменение, развитие, рост)

Позиция - положение, расположение чего-либо

Понимание - психологическое состояние, верное восприятие или интерпретация какого-либо события, явления, факта, принятое в определенном кругу

Правило - установленное требование

Причина - философская категория, своим действием вызывающая другое явление

Проблема - в широком смысле сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения

Регулирование - управляющее, корректирующее воздействие

Репутация - за кем-либо или чем-либо добрая или худая слава; ходячее мнение о ком-либо

Решение - выбор одной или нескольких альтернатив из множества возможных

Смысл - идеальное содержание, идея, конечная цель (ценность) чего-либо

Тактический - искусный

Технология - совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс

Толкование - то или иное объяснение, разъяснение чего-н., понимание чего-н. с какой-н. точки зрения

Требование - действие, выражающееся в настойчивой, категорической, просьбе исполнить что-либо

Уловка - прием, ухватка, сноровка, ловкость и привычка в деле, сметка, сручность; уменье или смышленость, проворство, либо навык

Ультиматум - требование, связанное с ограничением времени, данного на его исполнение, а также с угрозой серьёзных последствий в случае его неисполнения

Уровень - степень

Цель - назначение, желаемый к достижению смысл

Функция - работа, производимая органом, организмом

Честность - объективность, объективное отношение к чему-либо

Литература:

1. Лионель Белланже  
   [**Переговоры**](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1284143/) 2003
2. Пол Т. Стил, Том Бизор  
   [**Переговоры в бизнесе. Практическое пособие**](http://www.ozon.ru/context/detail/id/1627793/) 2002
3. Данкел Жаклин «Деловой этикет», 2000г.

Томас Кромби Шеллинг [14 апреля](http://ru.wikipedia.org/wiki/14_%D0%B0%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%8F) [1921](http://ru.wikipedia.org/wiki/1921_%D0%B3%D0%BE%D0%B4)(1921-04-14) (89 лет)

американский экономист, лауреат [Нобелевской премии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%BE%D0%B1%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D0%BE_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B5) 2005 г. «За расширение понимания проблем конфликта и кооперации с помощью анализа в рамках теории игр». Профессор [Мэрилендского университета](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BD%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82_%D0%9C%D1%8D%D1%80%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0,_%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%B6-%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%BA). Президент [Американской экономической ассоциации](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%B0%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) в 1991 г. Лауреат [премии Фрэнка Сейдмана](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%B8%D1%8F_%D0%A4%D1%80%D1%8D%D0%BD%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%B5%D0%B9%D0%B4%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B0) (1977).

17. Этический кодекс организации

Этический кодекс, по сути , является сводом правил и норм поведения, которые разделяют участники группы. С помощью кодекса задаются определенные модели поведения и единые стандарты отношений и совместной деятельности.

Первыми универсальными кодексами, представляющими собой набор общечеловеческих ценностей, были своды религиозных правил (Десять заповедей Ветхого завета). Одним из первых профессиональных этических кодексов стала клятва Гиппократа - кодекс врачей.

В настоящее время наиболее распространены два вида этических кодексов - профессиональные и корпоративные, которые регулируют отношения людей внутри данных групп.

Потребность в частных кодексах (например, кодексы объединений, профессий) возникла в связи с тем, что универсальных норм было недостаточно для регулирования человеческого поведения в специфических ситуациях. Частная этика конкретизировала общие нравственные принципы применительно к особенностям той или иной деятельности.

Проблема взаимоотношений между работодателями, наемными работниками, предприятиями не нова. Еще в 1912 г. российскими предпринимателями был разработан свод этических правил - «Семь принципов ведения дел в России».

1. Уважай власть. Власть -- необходимое условие для эффективного ведения дел. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость -- фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство -- основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единожды солгавший, кто тебе поверит?». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности. Любая компания, или предприятие имеют свод законов и правил.