ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

1. Психология завязывания деловых партнерских отношений и виды общения

Психология завязывания деловых отношений

Прежде чем начать деловую беседу или переговоры с потенциальным партнером, необходимо вступить с ним в контакт, сделав это по возможности эффективно. Это и будет началом деловых партнерских отношений.

Любой добьется в ходе переговоров большего, если понравится своему партнеру. Нам приятно иметь дело с тем, кто нравится. Вам всегда уступят, если увидят, что Вы – человек порядочный, открытый и дружелюбный.

Речь идет не о том, чтобы обмануть, притворившись хорошим. Вопрос в том, чтобы проявить свои лучшие положительные качества и намерения при знакомстве. А также в том, чтобы при взгляде на проблему рассматривать себя как часть этой проблемы.

Для достижения успеха в налаживании деловых партнерских отношений можно рекомендовать следующее:

* действуйте естественно;
* показывайте ваше лучшее Я;
* думайте позитивно и будьте оптимистичны;
* показывайте интерес к другим;
* будьте хорошим слушателем;
* подчеркивайте моменты общности;
* выражайте искреннее одобрение.

Проблемы и ошибки общения

Едва ли можно найти человека, который бы не совершал ошибок. Вопрос в том, чтобы эти ошибки не были роковыми, и в том, чтобы научиться извлекать из них уроки.

Одной из серьезнейших трудностей в общении с партнерами является ошибочное, неадекватное их восприятие. Причин тому несколько.

Мнения других лиц. Положившись на мнение своих знакомых, мы рискуем оказаться в плену предубеждений – неважно каких, положительных или отрицательных. В одном случае можем приобрести явно ненадежного партнера, в другом – потерять перспективного партнера.

Первое впечатление. Первое впечатление может быть верным. Но даже очень искушенный человек не застрахован от ошибки. Желание быстрее сориентироваться в ситуации, разобраться в партнере ведет к поспешности в суждениях и ошибкам в оценках. Это, безусловно, вредит нашим отношениям с людьми.

Внешний вид. Несмотря на предостережения типа "По одежке встречают, по уму провожают" или "Не все то золото, что блестит", внешний вид очень важен. Лицо, фигура, одежда – все это активно влияет на наше восприятие. Внешне привлекательные люди расцениваются как более интересные, уравновешенные, общительные, хотя это никак не связано с их деловыми качествами. Внешне непривлекательные люди зачастую становятся жертвами наших предубеждений, получая несправедливо заниженные оценки.

Другая крайность – относиться к привлекательности с подозрением, усматривать в ней подвох. Действительно, внешний блеск может скрывать убогое содержание, вводить в заблуждение и вызывать, в конечном счете, глубокое разочарование.

Стереотипы. Часто мы оцениваем людей, основываясь на стереотипах – широко распространенных обобщениях, которые мало или вообще никак не связаны с действительностью. Объектами стереотипов могут быть пол, национальность, количество и цвет волос, образование или отсутствие такового и т.д.

Стереотипы возникают потому, что мы всегда ищем кратчайший путь к решению, путь наименьшего сопротивления. В итоге человек или ситуация оцениваются исходя не из их действительных качеств, а из предшествующего опыта оценивающего.

Гала-эффект (эффект ореола). Люди нередко склонны делать выводы и обобщения в рамках заданных установок или на основе лишь немногих признаков. Встретив доброжелательного и общительного человека, мы способны приписать ему и другие положительные качества: ум, предприимчивость, деловитость. И наоборот, холодная и мрачная личность наделяется и прочими отрицательными характеристиками. Гала-эффект примитивизирует, упрощает видение мира.

Эмоциональное состояние. В зависимости от эмоционального состояния мы по-разному воспринимаем мир и людей: эйфория способствует взгляду через розовые очки; мрачное настроение вызывает черное восприятие; чрезмерные энтузиазм или меланхолия способны ослепить человека. Оба состояния чреваты неадекватным подходом к партнеру: первое – чересчур благодушным, второе – слишком подозрительным и недоверчивым. Итог – недооценка трудностей и возможных подводных камней либо утрата потенциальных возможностей и самих партнеров.

Виды общения

В зависимости от ситуации, контекста, отношения к партнеру психологи выделяют три вида общения: нерефлексивное; рефлексивное; установка.

В процессе общения важна демонстрация Вашей заинтересованности. Простым методом ее поддержания является нерефлексивное общение (НРО).

НРО есть простейший прием, состоящий в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями.

Это не пассивный, а активный процесс, требующий физического и психологического внимания. В НРО могут быть выражены понимание, одобрение, поддержка. Подчас НРО – единственная возможность для этого, поскольку собеседник может быть переполнен эмоциями, испытывать трудности в формулировании мыслей, может стремиться к тому, чтобы его услышали.

Нерефлексивное общение целесообразно тогда, когда собеседник проявляет глубокие чувства (гнев, горе, восторг) или говорит о том, что требует минимального ответа.

Собеседник горит желанием высказать свое отношение, свою точку зрения. Среди таких ситуаций: интервью; прием у психотерапевта; собеседование при приеме на работу, когда о кандидате надо узнать больше; обсуждение предложения; рассмотрение претензии; коммерческие переговоры.

Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы. Это как раз тот случай, когда необходимо НРО. Иначе сдерживаемые чувства помешают любой попытке вести нормальный двусторонний разговор. Главное – дать выговориться, выплеснуть эмоции, чувства.

Собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем. Вмешательство в разговор, замечания часто закрывают путь к взаимопониманию. НРО позволяет минимально вмешиваться в разговор и в то же время облегчает самовыражение собеседника.

Собеседник занимает более низкое положение. НРО более продуктивно, нежели демонстрация власти или необоснованное перебивание собеседника. Иначе он будет только поддакивать, что опаснее, чем когда задают вопросы или возражают.

Собеседник застенчив и не уверен в себе. Таким людям легче общаться с выдержанными собеседниками, а добиться этого проще всего с помощью нерефлексивного общения.

Рефлексивное общение (РО) есть обратная связь с собеседником, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного.

РО необходимо тогда, когда в прогрессе общения возникают трудности, среди которых отметим следующие.

Многозначность слов, понятий, терминов. Множество слов в русском языке, как и в других, имеет не одно, а несколько значений. Так, слово "время" имеет 9 разных значений, "ход" – 10, "чистый" – 8, "брать" – 6 и т.д.

"Закодированность" сообщений. Часто люди, чтобы кого-нибудь не обидеть, выражаются с оглядкой, осторожно. Мысль не всегда удается выразить так, чтобы собеседник правильно ее понял.

Трудности открытого самовыражения. Из-за условностей, потребности в одобрении людям часто необходимы неспешное вступление, подход, раскачка. Чем меньше уверенности, тем длиннее вступление, Дольше хождений "вокруг и около".

Субъективные факторы. Люди действуют в рамках сложившихся установок, опыта, традиций, стереотипов, нередко их ослепляют эмоции. Все это искажает смысл сообщений, в результате требуется их расшифровка.

Разновидности рефлексивного общения.

Выяснение. Обращение к говорящему за уточнениями. Помогает сделать сообщение более понятным, способствует более точному его восприятию слущающим.

Перефразирование. Формулирование высказанной мысли иным образом. Состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушающего. Цель перефразирования – собственная формулировка сообщения для проверки точности его восприятия.

Отражение чувств. Ответные фразы слушающего, акцентированны не на содержании, а на чувствах и установках собеседника. Понимание состояния собеседника часто имеет решающее значение. К тому же это помогает ему полнее осознать свое эмоциональное состояние.

Резюмирование. Подытоживание основных идей и чувств говорящего. Этот прием целесообразен в продолжительных деловых беседах и переговорах. Он позволяет соединить фрагменты разговора в смысловое единство.

Установка – разумное и эмоциональное отношение к партнеру и ситуации. Положительная установка способствует открытости, доверительности, восприимчивости; отрицатель- ная – критичности и закрытости.

Эффективное общение требует использования трех установок: одобрения, самоодобрения, эмпатии.

Одобрение. Одобрение как установка – это положительное отношение к собеседнику, приводящее его в состояние, в котором он может без затруднений выразить свою мысль. Одобрение создает благоприятный климат для межличностных отношений.

Самоодобрепие. Одна из важнейших трудностей, препятствующих одобрению собеседников и эффективному общению с ними, – отсутствие согласия с самим собой, внутреннего одобрения. Одобрять себя – не значит не видеть своих недостатков. Это значит, относиться к себе реалистично, непредвзято. Понимание собственных недостатков позволяет более разумно относиться к таким же недостаткам у других и вызывает уважение окружающих.

Эмпатия. Это чуткость к другим, понимание их чувств и ответное выражение своего понимания этих чувств. Эмпатическое общение состоит в передаче собеседнику чувства сопереживания к нему. Для этого используются приемы рефлексивного общения: уточнение, перефразирование, резюмирование. От такого приема, как отражение чувств, эмпатия отличается установкой. Первое пропускает чувства партнера через разум, эмпатия же – через чувства. Эмпатия целесообразна в ситуациях с высоким эмоциональным напряжением; при разрешении конфликтов; при проведении переговоров; в управлении, торговле и т.п.

2. Кросс-культурные особенности делового общения

Зная общие принципы подготовки, организации и проведения переговоров, подведение их итогов и закрепление последних в определенных документах, необходимо также иметь в виду, что у представителей различных стран сложились свои особенности и традиции ведения переговоров, которые необходимо знать и учитывать в работе с партнерами.

Для белорусской стороны важно знать особенности ведения переговоров с немцами, так как белорусско-германские экономические связи и сделки занимают одно из важнейших мест среди стран дальнего зарубежья.

Хотя каждый человек индивидуален, тем не менее, представители каждой отдельной страны имеют черты, основанные на общих традициях, обычаях, установках, характере и т.д.

Особенности ведения переговоров с европейцами

Германия. Немецкий рационализм является общим местом во всех более или менее авторитетных описаниях их делового общения.

Позвонивший немецкий партнер будет максимально краток, чтобы экономить на плате за телефон. В среде немецких деловых людей неаккуратность встречается весьма редко.

Одним из показателей национальной особенности ведения дела является высочайший профессионализм. Тот перечень обязательств, которые принимает на себя немецкая фирма, выполняется всегда. Если немец записал какое-то обещание в записную книжку, он обязательно его выполнит.

Очень строго соблюдаются стандарты деловой одежды. Снятие пиджака во время переговоров не принято.

Немецкие партнеры предпочитают во время переговоров обсуждать вопросы строго в том порядке, в каком они записаны в согласованной ранее программе.

С немецкими партнерами можно смело обмениваться письмами для установления деловых связей.

Если во время перерыва переговоров вас пригласили в ресторан, то будьте готовы к тому, что, возможно, платить будет каждый за себя. За столом не принято вести разговоры политического характера.

Франция. Перед переговорами с французами следует иметь в виду, что они хотели бы заранее знать предмет переговоров, получить возможные проекты документов или рекламные материалы, каталоги и т.д., которые должны быть изложены на французском языке. Они считают, что все остальные должны изучать их язык. Выслав соответствующие материалы, принято позвонить и выразить надежду на скорейший ответ. Иначе вы можете не дождаться ответа.

Во время переговоров французы не склонны рисковать, отстаивают принципиально жесткую позицию. Они не идут на всяческие компромиссы и до самого конца остаются верными своим принципам.

Не любят сталкиваться в ходе переговоров с какими-либо неожиданностями, не любят внезапных изменений в позиции.

Им ничего не стоит перебить собеседника. Это у них не считается большим прегрешением, прежде всего в силу живости национального характера и большой эмоциональности. Для них главное расчет и их собственный интерес.

Крупные французские предприятия на первое место ставят технические характеристики и долговечность продукции. Мелкие и средние – ощутимые материальные выгоды от сделки.

К изменениям в переговорах относятся болезненно. Предпочитают предварительную проработку экспертами и согласование основных моментов.

О делах во время делового приема принято вести разговор только после того, как подали кофе. Приглашение на ужин следует рассматривать как крупную победу в делах. При этом принято дарить: цветы, шампанское, дорогое вино, коробки шоколадных конфет.

Французы очень щепетильны в вопросах дистанции. Следует ограничиваться только рукопожатием. Если ваша визитная карточка будет заполнена на французском языке – это очень хорошо.

Во Франции очень ценится хорошее образование. И это рекомендуется отмечать в визитной карточке.

Во время переговоров с французами главный вопрос может ими рассматриваться как бы "между строк", но это не значит, что они придают ему такое же значение.

Англия. В переговорах с англичанами следует иметь в виду, что их квалификация в переговорах одна из самых высоких в мире. Особенно сильны англичане в краткосрочном и среднесрочном прогнозировании. В бизнесе отдают предпочтение сделкам, приносящим немедленную выгоду.

В переговорах принято начинать с разговора о погоде, спорте, детях. Важно во время переговоров подчеркнуть доброе расположение к английскому народу, интерес к общечеловеческим ценностям.

Проявление человеческих качеств очень ценится в Великобритании. Поэтому передача приветов людям, близким вашему знакомому, будет воспринята с благодарностью.

В переговорах английские партнеры довольно редко занимают единственно жесткую точку зрения или позицию, они используют огромное количество экономической и политической информации.

Англичане предпочитают подробные соглашения или контракты с изложением всех положений и условий, детальное перечисление обязанностей сторон, которые должны в последствии точно исполняться.

Они принимают решения медленнее других зарубежных партнеров, но при этом обговаривают не только данный документ, но и возможность расширения дальнейшего сотрудничества.

Давать поспешные ответы – не в традициях англичан. Поэтому в разговорах у них обычны долгие паузы, которых не следует бояться. Заполнять их разговором не требуется. Относительно того, кто много говорит, считают, что он ведет себя грубо, навязывая себя другим. Неприязненно они относятся также к любому открытому выражению чувств. Отсюда тезис о знаменитой британской невозмутимости.

Переговоры с англичанами предполагают тщательную подготовку и согласование. Импровизации здесь недопустимы.

На их честное слово можно вполне положиться.

Англичане стараются избегать острых углов и умеют это делать.

Обмен рукопожатиями у англичан принят только в начале переговоров. В дальнейшем они ограничиваются устными приветствиями.

Италия. Как партнеры по переговорам, итальянцы довольно интересны. В работе с ними надо иметь в виду следующие их особенности:

* более активны, чем представители других стран в установлении контактов. Особенно динамичны и открыты для всякого рода деловых предложений частные мелкие фирмы;
* для установления связей с итальянцами достаточно обмена официальными письмами. Причем для ускорения процесса налаживания деловых взаимоотношений рекомендуется обращаться к агентским и посредническим фирмам;
* допустимо знакомиться без визитной карточки, если извиниться и вскоре прислать ее.

Итальянцы придают большое значение статусу человека и стремятся, как можно больше узнать о партнере.

Большое значение итальянцы придают тому, чтобы в переговорах принимали участие люди, имеющие примерно равный статус.

Итальянские бизнесмены достаточно строги в соблюдении основных правил делового этикета.

Итальянцы большое значение придают неформальному общению с представителями деловых кругов. Существует традиция сглаживать возникающие противоречия в более личных, неслужебных взаимоотношениях.

Особенности ведения переговоров с партнерами из Америки

Американцы характеризуются крайней прагматичностью. Они достаточно сильны, чтобы обладать уверенной позицией на переговорах. Они не делают ничего, что не приносит им выгоды, не склонны делать "лишнюю" работу.

Торг с американцами не только возможен, но и нужен, поскольку они сами не только могут, но и любят торговаться.

Для них характерна предельная концентрация на тех проблемах, которые подлежат обсуждению. Всегда настроены на интенсивную и плодотворную работу. Стремятся выявить общее в подходах к решению тех или иных проблем.

Стараются обходиться без затрат, которых можно избежать. Данное слово держат. Традициями легко пренебрегают. Тщательно организуют любое дело.

Разделение функций возведено в абсолют: каждый делает только свое дело. "Мелочам" уделяется большое внимание.

Американцы уверены, что если вы имеете с ними дело, то внимательно ознакомились со всеми особенностями обсуждаемого вопроса.

По их понятиям, вы должны быть хорошо подготовлены к деловому контакту, поэтому ожидают от вас быстрой реакции на свою информацию. Сами они реагируют быстро.

Американцы придают огромное значение рекомендациям. Если есть кому порекомендовать вас, воспользуйтесь этим. При любом подходящем случае полезно упомянуть людей, с которыми вы уже знакомы.

Проявление американцами дружелюбия является их обычной манерой. Результаты переговоров будут зависеть только от того, настолько выгодно для них обсуждаемое предложение.

В США ценят реальные достижения более, нежели ожидаемые. Положительное воздействие окажут следующие обстоятельства: высокое положение сейчас, близость к власти как сейчас, так и в предшествующий период, известность, появление на телеэкране, ваши связи с каким либо американским издательством или университетом. Остальные обстоятельства на ваших партнеров практически не повлияют.

Ценность иностранца для американцев формируется, прежде всего, "дома". Считается, если человек не достиг ничего существенного у себя на родине, где прожил много лет, то в другой стране, тем более, имеет немного шансов.

Американцы не привыкли жаловаться. Они хорошо усвоили действие таких эффектов восприятия, как эффект ореола и эффект неудачника.

Американцы уважают закон, власть и силу. Поэтому ваше противостояние с нынешней властью не будет одобрено.

Непредвиденные обстоятельства воспринимаются американскими деловыми людьми негативно. Они привыкли все просчитывать, учитывать долю риска. Непредвиденные обстоятельства они квалифицируют либо как результат некомпетентности партнера, либо как нечестную игру. И то и другое действует на них отталкивающе.

Американцы привыкли "продвигаться" сами и никого "продвигать" не будут. Следует помнить, что вся система воспитания в США направлена на то, чтобы воспитать сильную, коммуникабельную, самостоятельную личность, умение видеть проблемы и успешно решать их. Культивируется способность жестко отстаивать свои интересы.

Обращение за помощью подействует отрицательно, так как они считают, что обращаться к другой стороне нужно только тогда, когда все, что можно сделать без партнера, подготовлено и просчитано. А если это их не оттолкнет, то будет сделано только за плату.

Нарочитая небрежность – это манера многих американцев.

У американцев близким для общения считается расстояние в 120 см. Комфортная дистанция у славян меньше, и наша норма может быть истолкована американцем как лишняя фамильярность. И наоборот, американская норма часто истолковывается у нас как признак натянутости отношений.

Особенности ведения переговоров с представителями азиатских стран

Япония. Одной из главных характеристик японского общества является корпоративность, кастовость. Согласно японской традиции, человек не может иметь какую-либо ценность. Как у нас судят по одежке, так в Японии судят по тому, к какой группе, корпорации ты принадлежишь.

Степень престижности университета – главное качество, которое является определяющим для карьеры японца.

Дух партнерства, который культивируется в Стране восходящего солнца, проявляется и в том, что руководители стараются как бы не вмешиваться в действия подчиненных, полностью доверяя им.

Японцы, пожалуй, самые активные в мире. Они всем способам завязывания деловых отношений предпочитают личные контакты.

При знакомстве вам сразу вручат визитную карточку, Вы должны подать свою. Если вы этого не сделаете, то это будет воспринято крайне отрицательно – как неуважение или даже оскорбление. Поэтому необходимо принять все меры, чтобы не допускать подобного, чтобы карточки всегда были при себе.

Для японцев фирма, в которой он работает, – это его "большая семья". Поэтому он сначала называет фирму, затем должность и лишь потом свое имя.

Положение партнера в переговорах играет для японцев очень важную роль. Если статус одного партнера ниже, то это воспринимается как неуважение к другой стороне. Если другая сторона имеет более высокий статус, то считается, что она "теряет лицо", что она неуважаема или выступает в роли просителя. Отсюда вытекает требование: перед началом переговоров получить подробные сведения о статусе японских партнеров и "выставить" равный им состав.

В Японии большое значение придается консенсусу среди всех участников работы, в том числе и среди членов своей делегации. Перерывы в переговорах устраиваются японской стороной в частности для того, чтобы согласовать мнения членов своей делегации.

Японцы крайне серьезно относятся к процессу переговоров, считают, что чем больше затрачено времени на них, тем лучше: стороны лучше узнали друг друга, обсудили по возможности больше деталей.

В Японии принято выслушивать собеседника в полном мол- чании, как бы долго вы ни говорили. Кивая говорящему, японцы показывают, что понимают его, но это отнюдь не означает, что они соглашаются с ним. Обсуждение малозначащих деталей означает серьезное отношение к предмету переговоров. Они не торопятся переходить к главному вопросу, как бы подготавливая почву разговорами, в том числе по темам, не относящимся напрямую к цели переговоров.

Японская система принятия решений включает множество согласований со всеми, имеющими отношение к конкретному решению – от крупного руководителя до рядового исполнителя. Система эта называется "ринги". Решения в итоге принимаются довольно медленно, но зато исполняются они с блеском, ибо продуманы от начала до конца с учетом всех деталей.

Торопить японцев никогда не следует, напоминать тоже. Без ответа предложение они не оставят. Если сказали, что дадут, значит, так оно и будет.

Уступки с вашей стороны поднимают вас в глазах японских партнеров. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Более того, сторона, пошедшая на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

В неофициальной обстановке продолжается обсуждение предмета переговоров, только более непринужденно и откровенно. Часто соглашения заключаются в ресторане, в баре, а затем за столом переговоров их записывают и подписывают.

Отсюда следует, что расслабляться можно только после подписания документов.

Беседа японцев никогда не начинается с главного. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение собеседника.

Своей сверхвежливостью японцы нередко усыпляют бдительность партнера. Досконально просчитав все нюансы и варианты, они, как правило, обводят вокруг пальца "растаявших" от лести и комплиментов.

Первая встреча обычно посвящается знакомству с функциями членов делегации партнеров. Серьезные вопросы обсуждаются лишь, начиная со второй встречи. деловой партнерский общение бизнес переговоры

В деловых кругах не принято говорить "нет". Когда японский бизнесмен желает вам дать понять, что сделка не состоится, он скажет "Это трудно". Свое несогласие они выражают улыбкой.

В ходе переговоров не рекомендуется обращаться к каким бы то ни было угрозам. Вряд ли это будет успешно.

Китай. Китайцы считают первостепенным в деловых переговорах любого уровня образование так называемого "духа дружбы", т.е. установление личных отношений со своими партнерами.

На переговорах они никогда не позволят себе первыми обрисовать свою точку зрения. Только когда ситуация на переговорах заходит в тупик, китайская сторона может предложить ряд уступок.

Первоначальная тактика китайцев сводится к тому, чтобы в первую очередь дифференцировать своих партнеров по:

* отношению того или иного члена делегации к китайцам как нации;
* максимальному весу и авторитету среди всех участников делегации.

"Работа", прежде всего, ведется через этих выявленных людей.

Китайцы чрезвычайно искренни в своем интересе к вам не только как к деловым партнерам, а и как просто к людям, имеющим свои увлечения, убеждения и взгляды. Они радушны, и, скорее всего, после успешных переговоров вы получите прием, который будет богат.

Подарки желательно преподносить не отдельному лицу, а всей делегации, с которой ведутся переговоры.

Что же касается белорусского (славянского) стиля ведения переговоров, то многие зарубежные специалисты отмечают ориентацию на общую цель, малое внимание деталям, боязнь риска и нежелание идти на совместный компромисс.

Для своего совершенствования из арсенала сильных качеств зарубежных партнеров нам необходимо было бы взять: настойчивость, свободу действий, право на риск; преданность фирме; организованность и расчетливость; инновации мнения; беззастенчивую напористость и демонстративное дружелюбие.