Содержание

Введение 2

Общая характеристика переговоров: сущность, виды и функции 2

Динамика переговоров 5

Подготовка к переговорам. 5

Ведение переговоров. 6

Техника ведения переговоров 7

Тактические приемы на переговорах. 8

Психологические условия успеха на переговорах 9

Неформальные переговоры в повседневной жизни 12

Заключение 12

Введение

По общему определению, конфликт - это ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны или же это «особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах». Изучением конфликтных ситуаций занимается наш предмет - конфликтология.

Конфликт – это сложное социальное явление. В нем задействованы самые различные стороны: индивиды, социальные группы, национально этнические общности, государства и группы стран, объединенные теми или иными целями и интересами. Мотивов для возникновения конфликта существует огромное множество : психологические, экономические, политические, ценностные, религиозные и т.д. Более того, сама личность внутренне противоречива и подвержена постоянным противоречиям и стрессам.

На предприятиях и в организациях конфликты также распространены, как и в обычной жизни людей. Только есть отличие - для разрешения подобного конфликта требуются более формальные способы его устранения, такие как переговоры. Умение вести переговоры считается настоящим искусством в наши дни.

Актуальность данной темы подтверждается, прежде всего, тем, что конфликт является неотъемлемой частью нашей личной жизни, а также жизнедеятельности организации. Поэтому очевидно, что проблема управления конфликтами очень актуальна для эффективной работы организации, а процесс переговоров заслуживает особого внимания.

Общая характеристика переговоров: сущность, виды и функции

В литературе существуют три точки зрения, которые более или менее способствуют лучшему пониманию термина «переговоры»:

1) Переговоры — набор тактических приемов. Существует огромное количество так называемых «делайте» и «не делайте», все вместе они представляют собой интересный и полезный материал, но с условием, что он (материал) будет систематизирован и структурно оформлен.

1. Переговоры — умение, позволяющее разрешать некоторое количество дилемм.
2. Переговоры — комплекс различных видов деятельности. Этому взгляду на переговоры посвящена одна из классических статей (Уолтон и Маккерси, 1965), в которой был определен основной принцип переговоров.

Прежде всего хочется выделить основные виды переговоров. Ими являются следующие:

-ведущиеся в рамках конфликтных отношений (ориентированные на конфронтационный тип поведения)

-ведущиеся в условиях сотрудничества ( предполагающие партнерский тип поведения).

Переговоры, ориентированные на сотрудничество, не исключают того, что у сторон могут появиться серьезные разногласия и на этой почве возникает конфликт. Возможна и противоположная ситуация, когда после урегулирования конфликта, бывшие соперники начинают сотрудничать. Переговоры нужны для принятия совместных решений, которые удовлетворяют интересы обоих сторон и, которые стороны рассматривают как наилучшие в данной ситуации.. Каждый участник переговоров сам решает, соглашаться или нет на то или иное предложение. Переговоры не нужны, если противоречие можно преодолеть на основе законодательных или иных нормативных актов. Однако многие вопросы легче, дешевле и быстрее решать не через судебные инстанции, а путем переговоров.

Существуют различные подходы к классификации переговоров. Один из них основывается на выделении различных целей их участников:

- Переговоры о продлении действующих соглашений ( например, временного соглашения о прекращении военных действий)

- Переговоры о нормализации (Проводятся с целью перевода конфликтных отношений к более конструктивному общению оппонентов. Часто проводятся с участием третьей стороны.)

- Переговоры о перераспределении. (Одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет другой. Эти требования, как правило, сопровождаются угрозами наступающей стороны.)

- Переговоры о создании новых условий. (Их целью является формирование новых отношений, заключение новых соглашений.)

- Переговоры по достижению побочных эффектов. (Решаются второстепенные вопросы).

В зависимости от того, какие цели преследуют участники переговоров, выделяются различные функции переговоров.

- информационная (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия);

- коммуникативная (налаживание новых связей, отношений);

- регуляции и координации действий;

* контроля (например, по поводу выполнения соглашений);

- отвлечения внимания (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);

- пропаганды (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);

* проволочек (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить ее).

Следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Существует три типа совместных решений участников переговоров:

- компромиссное, или «срединное решение»;

- асимметричное решение, относительный компромисс;

-  нахождение принципиально нового решения путем сотрудничества.

Динамика переговоров

Переговоры как сложный процесс, нацеленный на решение разных задач, состоит из нескольких этапов: подготовки к переговорам, процесса их ведения, анализа результатов, а также выполнения достигнутых договоренностей.

Подготовка к переговорам.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны войдут в зал для переговоров. Фактически они начинаются с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой. Тщательная подготовка к переговорам — неотъемлемый этап их успешного проведения. К организационным моментам подготовки относят: формирование делегации, определение места и времени встречи, повестки дня заседания, согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов. Содержательная сторона подготовки к переговорам включает: анализ проблемы и интересов участников; формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них; определение возможных вариантов решения.

Для повышения эффективности подготовки возможны:

 проведение экономической, правовой или иной экспертизы;

 составление балансных листов (на листе бумаги записывают разные варианты решения, а против каждого из них - возможные позитивные и негативные последствия его принятия);

 проведение группового обсуждения отдельных вопросов переговоров по методу «мозгового штурма»;

 экспертный опрос по оценке вариантов решений;

 использование компьютерной техники для имитационного моделирования; выявления степени риска и неопределенности; выбора норм и процедур для принятия решений; оптимизации процесса принятия решений с использованием компьютера в качестве «третьей стороны».

Ведение переговоров.

Сами переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают непосредственно к обсуждению проблемы.

Можно говорить о трех этапах ведения переговоров:

 уточнение интересов, концепций и позиций участников;

 обсуждение (обоснование своих взглядов и предложений);

 согласование позиций и выработка договоренностей.

Этап уточнения проявляется в изложении сторонами своих позиций (внесение официальных предложений) и предоставлении разъяснений по ним.

Обсуждение является логическим продолжением уточнения позиций. Стороны путем аргументирования своих позиций в ходе дискуссии, оценки предложений партнеров показывают, с чем и почему они принципиально не согласны· или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Третий этап - согласование позиций. Выделяют две фазы согласования: сначала согласование общей формулы, а затем - деталей.

Заключительным периодом переговорного процесса является анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей. Принято считать, что если стороны подписали некий документ, значит, переговоры были не впустую.

После завершения переговоров необходимо провести анализ их содержательной и процессуальной стороны, т. е. обсудить:

 что способствовало успеху переговоров;

 какие возникали трудности, как они преодолевались;

 что не учтено при подготовке к переговорам и почему;

 каково было поведение оппонента на переговорах;

* какой опыт ведения переговоров можно использовать.

Техника ведения переговоров

Для конструктивного взаимодействия с оппонентом в ходе переговоров могут быть рекомендованы следующие принципы:

 Не провоцировать оппонента на конфронтацию.

 Внимательно выслушивать 2ю сторону, не перебивать.

 Не быть пассивным на переговорах, это указывает на слабость, нежелании вести переговоры.

* Не убеждать партнера в ошибочности его позиции

Бывает и такое, что в как ни крути, но позиция вашего оппонента объективно сильнее. Такие переговоры вести гораздо труднее. Здесь полезны следующие рекомендации:

 Апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).

 Апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной.

 Апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).

* Увязка разных вопросов в один «пакет».

Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.

 Коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.

 Обращение к общественному мнению.

* Обращение за помощью к посреднику.

Тактические приемы на переговорах.

Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа.

Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах.

 «Уход» связан с закрытием позиции. Примером «ухода» может служить просьба отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. «Уход» может быть прямым или косвенным. В первом случае прямо предлагается отложить данный вопрос. При косвенном «уходе» на вопрос дается крайне неопределенный ответ.

 «Затяжка» применяется в тех случаях, когда сторона по каким-либо соображениям пытается затянуть переговоры. Представляет серию различных видов «уходов».

 «Выжидание» выражается в стремлении участника сначала выслушать мнение оппонента, чтобы затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою позицию.

 «Выражение согласия» с уже высказанными мнениями партнера нацелено на подчеркивание общности.

 «Выражение несогласия» с высказываниями оппонента -- противоположный прием.

* «Салями» -- очень медленное приоткрывание собственной позиции. Смысл приема в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от оппонента.

Психологические условия успеха на переговорах

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. И от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас видят противника, а если сесть рядом (как Горбачев с Бушем), то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае, на нейтральной, но не на территории партнера.

Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве — в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции.

Присутствие зрителей приводит к тому, что ведущий переговоры считает для себя важным снискать их одобрение. Присутствие доброжелательных для одной из сторон зрителей усиливает группу, создавая давление на «противника», но повышает степень риска срыва переговоров (возникновение конфликта), если другая сторона выступит оппозиционно по отношению к зрителям.Нейтральные зрители делают позиции сторон твердыми, препятствуют уступкам.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его, что ваша мысль принадлежит именно ему. Этот прием весьма эффективен при продаже продукции.

Чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, надо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Ваш партнер может быть полностью не прав. Но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям. Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начинают относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: «Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика. Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон.

Если атмосфера переговоров накалилась, здесь надо использовать все, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, лучше не шутить. Хорошо бы вызвать смех, но не показаться при этом смешным.Если же шутка касается вас, ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция — ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии это сделать, выход есть: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — ведь она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров.

Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже, затем приступить к сложным.Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах.

Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: «Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других».

В заключение хотелось бы привести шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их ведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны:1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, если даже другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.3. Общение. Если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.4. Достоверность. Не давайте ложной информации, если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие.5. Избегайте поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте, открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.6. Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте, открыты для ’того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Неформальные переговоры в повседневной жизни

Повседневная окружающая атмосфера и взаимоотношения часто включают в себя переговоры. Например, вы можете согласиться отводить соседских детей в школу по понедельникам и четвергам, если они будут отводить ваших детей в школу по вторникам и пятницам, и вы будете меняться каждую среду. При необходимости, заранее обговоренные встречи могут переноситься, однако об этом необходимо также договариваться. Например, вы можете договориться о цене вазы, которую вы покупаете на базаре, но если вы решите купить ещё одну вазу, то вы вправе заново договариваться о цене и требовать снижения цены, так как вы покупаете больше ваз. Вы можете сделать заказ на дом, и вы можете затем увеличить ваш заказ и договориться об этом, если кто-то ещё заинтересуется тем, что вы заказали.

Заключение

На сегодняшний день любой человек, живущий в обществе, является человеком, ведущим переговоры. Переговоры — это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите. В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко.

Мастерство вести переговоры, как и всякое другое мастерство, приходит с опытом, практикой, умением учиться на ошибках. Но, как известно, опыт бывает не только положительный, но и отрицательным. Основные положения, рассмотренные мной в работе, являются основными для успешного устранения конфликта с помощью переговоров.

В настоящее время знание вопросов рассмотренных в моем реферате играет важную роль также и в работе любой организации. Так как переговоры являются важной составной частью деятельности человека в бизнесе, от которой во многом завист ваш успех.