# ВВЕДЕНИЕ

Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Инициатива проведения переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше готова к ним. Основная задача переговоров в психологическом плане – убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение. При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху.

Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод. Заметив возможность подобного исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Кроме того, даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут уменьшить значения психологических факторов на переговорах. Профессиональный предприниматель обязан быть дипломатом, т.е. иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к сердцу партнеров, снять их сопротивление, нейтрализовать их нечестные действия.

1. СОЗДАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ВО ВРЕМЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера или о том, что он хорошо знает. Задавайте вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Однако никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку известно, что в девяти случаях из десяти спор заканчивается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным: показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

В процессе переговоров партнеры хотят:

* добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;
* достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

* решить проблему;
* наладить межличностное взаимодействие;
* управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом, то нанесете удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если начать с фразы: "Я вам это докажу", то это будет для партнера звучать следующим образом: "Я умнее вас". Естественно, это вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если собеседник явно не прав?

В данном случае лучше начать с фразы: "Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты".

Почему нужно именно так повернуть разговор? Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: "Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты".

При этом факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

Можно сказать по-другому: "Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав".

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избегать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменить на следующие фразы: "мне так кажется", "я полагаю", "я думаю".

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. Для того чтобы она была действительно благоприятной, необходимо знать и выполнять следующие правила.

Правило 1. Не говорите громко или тихо, торопливо или медленно. Громкая речь может вызвать у вашего партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: ваш партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться в том, что он услышал все правильно. Торопливое изложение мысли создает впечатление, что вы хотите уговорить собеседника побыстрее, не давая ему возможности разобраться в сути дела. И наоборот, слишком медленная речь подтолкнет к выводу, что вы тянете время.

Правило 2. Постарайтесь найти по каждой проблеме "ключевую фигуру" в интересующей вас фирме. В каждой солидной фирме есть так называемые "ключевые фигуры", от которых зависит решение вопроса. Причем это может быть не директор, не его заместитель, а человек, занимающий совсем не престижную должность. Однако его мнение часто бывает решающим в силу различных обстоятельств (квалификация, опыт работы в данной области, личные связи, доскональное знание предмета). За рубежом эта практика хорошо известна и фирмы тратят много времени и денег на выявление именно таких людей у партнера и часто стараются выйти прежде всего на них.

Правило 3. Партнер должен видеть перед собой представителей фирмы, в которой царит взаимопонимание и уважение. Этим правилом часто пренебрегают наши отечественные деловые люди. Решение принимает руководитель, и если вы – серьезный руководитель, то в переговорах должны участвовать ключевые фигуры вашей фирмы. Ни при каких обстоятельствах не вступайте в присутствии партнера в словесную перепалку, не обрывайте говорящих подчиненных, не указывайте на их ошибки. Иногда одно невпопад сказанное слово может сместить акценты и даже сорвать все дело, поэтому "скользкие" моменты следует объяснять своим подчиненным еще до начала переговоров.

1. ВЫСЛУШИВАНИЕ ПАРТНЕРА

КАК ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРИЕМ

Один из важных принципов переговоров – исключительное внимание к партнеру. Слушать партнера – сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, - это стремление слишком много говорит самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику – он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы.

Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем. Именно поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать.

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин.

Отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

Высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

Антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой.

Избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все – непосильное занятие. Именное поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес.

Потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием "разгромных" комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.
2. Заострение внимания на "голых" фактах. Они, конечно, важны, но на "голых" фактах не следует зацикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать внимание только на наиболее существенные моменты.
3. "Уязвимые места" – для многих людей это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

Американский психолог И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективного слушания.

* + Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.
  + Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди "думают вслух" и на ощупь идут к своей точке зрения. Для того чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.
  + Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.
  + Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует вас от любых неясностей и недоразумений.
  + Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.
  + Не лицемерьте, не притворяйтесь. Когда нам уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника начисто лишена информации, мы часто начинаем притворяться: высказываем подчеркнутое внимание к партнеру, но в то же время взгляд останавливается и мы становимся рассеянными. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить высказывания.
  + Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Помните, что не всю информацию удается "уложить" в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.
  + Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на частных фактах, то из-за этого возникают недоразумения.
  + Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или который считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего - плохой слушатель.
  + Приспосабливайте темп мышления и речи. Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность восприятия при этом резко уменьшается.

Использование перечисленных приемов и советов поможет вам улучшить свою способность слушать любых людей.

Кроме того, следует каждый день, по меньшей мере 2 раза по 10 минут, полностью сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей, слушать кого-нибудь: коллегу, подчиненного, диктора радио и пр. Привычка к концентрации внимания очень благотворно скажется на способности слушать.

1. ТЕХНИКА И ТАКТИКА АРГУМЕНТИРОВАНИЯ

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. argumentatio – суждение). Аргументация – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?).

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

а) доказательная аргументация, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;

б) контраргументация, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений.

1. Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. Метод сравнения имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придаст выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

5. Метод «да… но». Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да… но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

6. Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

7. Метод игнорирования. Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. Метод видимой поддержки. Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты… (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как…», - теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Основные положения тактики аргументирования:

1. Выбор техники аргументирования. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. Устранение противоречий. Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, либо в конце фазы аргументации;

по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо лучших результатов, чем в зале заседаний;

в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. Двусторонняя аргументация может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. Очередность перечисления преимуществ и недостатков. Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно будет трудно переубедить.

5. Персонификация аргументации. Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

4. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОНОГО ПРОЦЕССА

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

1) отношения ведущих переговоров с их группами;

2) того, как сидят участники переговоров;

3) присутствия зрителей;

4) хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому 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 противников; если же вы сядете рядом, то это заранее располагаете к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайне случае на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве – в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравновешивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры – процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент – не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об «уничтожении» противника. Вашим «противником» должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил «да», и удерживать его насколько возможно от слова «нет». Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово «нет», то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит «да», никакого противодействия не возникает, и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит «да» с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит именно ему. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину – и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

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, например, скажите: «Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся». Если все же атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеет шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то 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 этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа «это абсолютно неверно» или «вы заблуждаетесь» убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Опыт свидетельствует о том, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером.

Ниже изложены шесть правил, способствующие успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно 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, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. Достоверность. Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. Необходимость избегать поучительного тона. Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. Принятие. Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

5. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Американский стиль ведения переговоров. Американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире. Для них характерны хороший настрой на переговоры, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости. Они любят не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров, ценят шутки и хорошо реагируют на них. Одновременно с этим проявляется и эгоцентризм. Часто американцы исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют и они. В результате не исключено возникновение непонимания между участниками переговоров.

В целом американский стиль характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений по сравнению с членами делегаций из других стран.

Американцы довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться, часто применяют пакетную тактику решения вопросов. Немаловажное значение они придают освещению переговоров в печати.

Французский стиль ведения переговоров. Французы обычно избегают официальных обсуждений вопросов один на один. Они очень стараются сохранить на переговорах свою независимость. В то же время их поведение может измениться кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Члены французской делегации больше внимания уделяют предварительным договоренностям и предпочитают заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с американцами, французы менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

При обсуждении конкретных вопросов французы ориентируются на логические доказательства и исходят их общих принципов. Он достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции. Часто на переговорах они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, кроме того, предпочитают использовать французский язык в качестве официального языка переговоров.

Китайский стиль ведения переговоров четко разграничивает отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Эти показатели служат индикатором для определения статуса каждого из участников переговоров. В значительной степени китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом (как официальным, так и неофициальным) и на партнеров, которые выражают симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китайцы стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Следует отметить, что «дух дружбы» имеет для них на переговорах большое значение.

Обычно окончательное решение принимается китайской стороной не за столом переговоров, а в домашних условиях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Обычно в составе китайской делегации бывает много экспертов, что увеличивает ее численность.

Как правило, на переговорах с китайской стороной партнер вынужден первым «открыть карты», а именно первым высказать свою точку зрения под конец переговоров. Китайцы выступят лишь после того, как оценят возможности противоположной стороны. При этом они очень умело используют ошибки, допущенные партнером.

Японский стиль ведения переговоров. Когда японцы на переговорах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же. Практически они не используют угроз при переговорах. Японцы стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. Они уделяют много внимания развитию личных отношений с партнером. Во время официальных встреч японцы стремятся по возможности подробнее обсудить проблемы с партнером.. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Также следует остановиться на некоторых характеристиках других национальных особенностей ведения переговоров. Так, для немцев, например, более вероятно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти решения. Они очень тщательно прорабатывают свою позицию, на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

В отличие от немцев, англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам, они подходят к ним с большой долей прагматизма, полагая, что, в зависимости от позиции партнера, на самих переговорах и может быть найдено оптимальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу партнера.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами.

6. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Люди обычно пытаются найти компромисс между стремлением к собственным целям и желанием сохранять хорошие взаимоотношения с окружающими. Отсюда вынужденно лавирование между жесткостью, напористостью и уступчивостью, готовностью поступиться своими интересами во имя хороших отношений с другими.

Отстаивая свою точку зрения, каждый еще больше укрепляется в ней, становится тенденциозным и неспособным к разумной оценке доводов другого. Более того, возникает психологический эффект отождествления себя с собственной позицией, когда защита ее становится вопросом самолюбия. Для того, чтобы выбраться из этого «рокового» круга предлагаются следующие рекомендации.

1. Воспринимать друг друга вне контекста «друзья-противники». Участники переговоров – партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. «Уступчивый» же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения.

2. Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии. Это не столь очевидно, как отказ от альтернативы «друзья-противники». Сторонник жесткого подхода видит наилучший выход из ситуации в победе над партнерами, а приверженец уступчивости – в «полюбовном» соглашении.

3. Отделять споры между людьми от решаемых задач. «Жесткий» партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а «мягкий» - уступить ради сохранения отношений. Метод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Их взаимодействия должны быть основаны скорее на уважении к позиции друг друга, чем на стремлении назвать свою позицию другому.

Если партнер не разделяет вашу позицию, то это не должно вызывать у вас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме. Предполагается, что целесообразно сочетание достоинств разного стиля: «жесткости», когда речь идет о решаемой проблеме, и «уступчивости» в человеческой сфере.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия. Степень доверия – недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, решающим образом определяет не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие не внушают его, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Гарвардский метод рекомендует строить свое поведение не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оценить это и в благодарность пойдет вам на уступки. Дело не в доверии или в недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании такой же позиции от партнера.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако довольно часто разные точки зрения на проблему не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

7. Изучать интересы сторон. Попробуйте вместо угроз или чрезмерно уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно найти взаимовыгодное решение.

8. Не устанавливать на переговорах «нижней границы». Нижняя граница – это худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель «нижней границы» состоит в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений, т.е. удерживает от неразумных шагов. По методу принципиального ведения переговоров человек начинает слишком держаться за свою «нижнюю границу», которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров ваш партнер предложит вам вариант ниже вашей «нижней границы», и вы сразу откажетесь от него. Однако это поспешное решение, потому что можно договориться об особых условиях, делающих это предложение выгодным для вас.

Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. Продумать возможность взаимной выгоды. Идти не путем потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Особо оговаривается, что не следует рассматривать один из них, самый выгодный для себя. Это заставит партнеров особенно упорно настаивать на его первоочередном решении.

11. Настаивать на использовании объективных критериев. Для этого (чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний – как партнерских, так и своих собственных) стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать решение проблемы.

12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон. Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решений, то они идут к результату, основанному на нормах (выработанных критериях), а не в силу большого нажима со стороны одного из партнеров.

14. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму. «Уступчивый» партнер поддается нажиму, «жесткий» строит на нем свою тактику ведения переговоров, «принципиальный» руководствуется принципами, а не идеями борьбы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

Но, как известно, опыт бывает не только положительным, но и отрицательным. Такой опыт наверное скорее мешает, чем помогает. Нельзя руководствоваться только тем, что можно отвергать, что нельзя. Умение использовать во благо все, в том числе и то, что опасно и рискованно, - величайшая наука, которую постиг человек.

Если сотрудник не знает сути вопроса в диалоге с компаньоном, заказчиком, подрядчиком, конкурентом и т.д., переговоры могут просто быть под угрозой срыва, либо из-за одного-двух человек можно будет делать вывод о самой организации, что крайне нежелательно. Во-вторых, необходимо иметь представление о будущих собеседниках, в каком ключе вести переговоры.

Также большое внимание должно уделяться подготовке переговоров, неоднократно обдумать детали до мелочей. Если переговоры ведутся экспромтом, может сложиться самая непредсказуемая ситуация и в этом случае надо быть предельно внимательным и корректным в отношении собеседника.

Список литературы

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Бройниг Гисберт. Руководство по ведению переговоров. – М.: ИНФРА-М, 1996.

3. Дараховский И.С., Т.В.Прехул “ Бизнес и менеджер”, Москва, 1992г.

4. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры… - М., 1991 г.

5. Фишер Р., Эртель Д. “Подготовка к переговорам”, Москва, Филинъ, 1996г.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. – М., Высшая школа, 2000.