

Введение

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или пригласить, принять партнера, провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос, наладить взаимовыгодные отношения.

Каждому человеку, не зависимо от профессии, социального статуса, в той или иной степени приходится сталкиваться с подобными проблемами. Особое значение деловое общение имеет для людей занятых бизнесом. Во многом, от того, насколько они владеют наукой и искусством общения зависит успех их деятельности.

Вопросы, с которыми постоянно сталкиваются деловые люди – как построить беседу, переговоры, хорошо выступить перед большой публикой.

Грани общения

Общение – очень многообразный процесс. Он реализуется в разнообразных формах (межличностное общение, социальный диалог, деловое и профессиональное общение) и изучается философией, психологией, социальной педагогикой, языкознанием.

Общение – это, прежде всего взаимодействие, взаимоотношение. Сторонами такого взаимоотношения, прежде всего, являются люди, субъекты общения. В основе общения лежит, прежде всего, их отношение друг к другу.

Общение – это, процесс взаимодействия между людьми. Будучи многогранным, он включает в себя:

- формирование и развитие личности;
- развитие общества и общественных отношений;
- социально-психологическую адаптацию людей;
- обмен информации, эмоциями, деятельностью.

Общение связано с взаимодействием типа: "Я-Я", "Я-Мы", "Мы-Мы".

Первый тип общения индивидуально-личный, второй тип индивидуально-коллективный, третий тип коллективно-общественный. Каждому типу присущи свои цели и задачи, свои особенные черты, своя лексика, своя глубина и многомерность.

Коммуникативная профиограмма

Одной из важнейших направлений деятельности гуманитарии является умение вести диалог, организовать процесс коммуникации, общения.

Умение вести диалог предполагает ряд профессиональных специальных навыков. Профессионал должен уметь выслушать и понять, объяснить и доказать, спросить и ответить, убедить и переубедить, создать атмосферу доверительности, в беседе делового настроения, в собеседовании найти тонкий психологический подход к клиенту, разрешить конфликт и снять напряжение. В основе всего этого лежит коммуникативная техника общения. Владение её является главным признаком профессиональной пригодности, во всех частях профессионализма связана с общением.

Согласно этому можно выделить ряд характеристик, которые составляют профессиональный портрет гуманитарии с точки зрения владения коммуникативной техникой - это называется коммуникативной профиограммой.

Специалист в области теории и практике общения должен:

- знать речевой этикет и уметь его использовать;
- уметь формировать цели и задачи делового общения;
- ставить вопросы и корректно отвечать на них;
- владеть навыками приемами делового общения, его тактикой, стратегией;
- уметь вести беседу, собеседования, деловой разговор, спор, полемику, дискуссию, диалог, дебаты, прения и т. д.;
- уметь с помощью слова осуществлять психотерапию, снимать стресс, страх, адаптировать клиента к соответственным условиям, корректировать его поведение оценки.

Это всего лишь малое число профессиональных навыков, без которых нет, и не может быть специалиста. Ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с клиентом, искренне сочувствовать, все это глубинные важнейшие характеристики коммуникативной профиограммы.

Как выяснено выше, термин "коммуникация" достаточно многозначен. Согласно этому "вид коммуникации" понимается как разновидность речевого общения. К таким разновидностям относятся: деловой разговор, беседа, обсуждение, собеседование, спор, дискуссия, дебаты, и т.п.

Разговор – это всегда коммуникация, если, конечно, он не является просто рассказом чего-либо одним лицом другому. Но даже и в таком случае должны использоваться механизмы убеждения, формирования мнения, наведения мостов под будущие соглашения. Разговор неотделим от ситуационного поведения, где, как говорится, "встречают по одежде" (манера держаться, двигаться, говорить, управлять своими эмоциями и пр.), а "провожают по уму" (способности емко и глубоко представить проблему,

обосновать её, сформулировать своё собственное суждение, выставить возражение и т.п.) Разговор представляет собою форму ситуационного контакта. Даже краткий обмен репликами, вопросами ответами, мнениями и оценками выступает достижением некоторого ситуационного соглашения на основе обмена информацией.

Обычно структура ситуационного контакта представляется следующим образом:

-Обращение.

-Запрос (вопрос, затребование информации или ситуации).

-Ответ (предоставление информации или требуемой ситуации).

Непредоставление ситуации или информации так же является ответом всего рода.

-Согласованные действия или ситуация (взаимодействие) на основе ситуационного контакта.

Несомненно, целью ситуационного контакта служит некоторое согласованное действие (аналог соглашения или договора). Поэтому все компоненты разговора должны быть мотивированны и обоснованны. Здесь можно выделить предпосылки правильной организации разговора. Среди них выделяются две сферы: аффективная и когнитивная (рис 1)

Мотивированность и обоснованность разговора достигается за счет осмысления всех этих составляющих. Когнитивная сфера – это сфера познания и осознания. Первая часть её говорит о том, что необходимо отдать отчет себе о том: "Кто я?", "Где я?", "Каково моё место в данной ситуации?". Вторая часть непосредственно связана с осознанием должного и желательного, необходимого и возможного,. Основные вопросы здесь таковы: "Что я хочу?", "Как это возможно?".

Аффективная сфера подразумевает понимание того, что разговор – психологический контакт. Поэтому в ней вопросы о том, "Кто он(она)?", "Какое место он (она) занимает?", "Каково мое отношение к нему (к ней)?" На основе ответа на последний вопрос формируется эмоционально-психологическая фабула разговора. Однако не нужно думать, что фабула переговоров в разговоре проста. Во всей простоте разговора в форме ситуационного контакта скрыто множество сюжетов. Итоговое действие продуктивнее, чем осмысление использованы все составляющие разговора.

Первая составляющая – подготовительный этап разговора. Она не начинается с простого общения. На уровне подготовительного этапа мотивированно избирается субъект разговора и его объект (предмет разговора). Правда иногда предмет или объект разговора появляется уже после выбора субъекта.

Вторая составляющая может быть названа исторической переменной. Она может включать в себя фактический (когнитивный) или эмоциональный (аффектативный) компоненты. В любом контексте разговора историческая переменная как факт свершившихся событий обязательно оказывает влияние на фабулу будущих событий и влияет на всю фабулу разговора.

Третья составляющая – предварительные условия или ситуация. Прямому обращению обычно предшествует какое-то обоснование. Это та самая "Causa Sui" (причина самого себя) разговора. Здесь могут быть и спонтанно развивающиеся события, и даже некоторый спровоцированный инцидент.

Дополнительные характеристики разговора мотивированностью формы общения, корреляции между выбранным предметом (объектом) и субъектом разговора дает представление о том, что это не такое уж простое дело, так как правильно поставленный разговор показывает образованность и этикет делового человека.

Одной из форм разговора является беседа, которая также имеет разные формы. Есть беседа равных (по положению) партнеров, коллег, есть беседа не равных по положению партнеров (начальника и подчиненного, учителя и ученика и т.п.). В каждом случае беседа имеет свою драматургию. Если разговор является ситуационным контактом, то беседа отличается от разговора, тем, что это контакт предметный.

Перефразируя, можно сказать, что беседа – это предметный разговор, а разговор – это беспредметная беседа.

Прежде всего, интересует тот механизм общения, который реализуется в беседе как форме коммуникации между двумя субъектами. Деловой разговор – это разговор коллегами и партнерами, клиентами и заказчиками, соперниками и конкурентами. Но и в этом, как отмечают авторы книги "Руководить без конфликтов" Вернер Зигерт и Лючия Ланг, действуют в принципе те же закономерности, что и в любом разговоре.

Каждая фраза, как отмечают авторы этой книги, которую мы адресуем кому-то, сопровождающие её интонации, жеста, а также внешняя среда общения воздействуют, в первую очередь, на некоторый эмоциональный центр, который проводит мгновенный анализ. Раздел, посвящённый беседе, они даже называют так: "Коммуникация: каждый вдвоем!" Это связано с тем, что порою сказанные слова порождают неожиданную реакцию противоборства и противодействия, а может быть, даже агрессии. И не случайно. Человек реагирует на информацию эмоционально окрашено, т.е. информация воспринимается не просто как факты или сведения, а во всей совокупности "воспринимаемого сигнала": тон, интонация, настроение, выражение лица, окружающая обстановка, контекст, мимика, жесты, тембр голоса и его громкость. Это то, что называется "тотальной информацией". Как правило направленная информация никогда не совпадает полностью с информацией полученной. То, что совпадает, называется "зоной попадания",

а то, в чём имеется расхождение, - "зоной расхождения". Величины "зоны расхождения" зависят от многих факторов. В том числе и от целей, которые ставят перед собой участники беседы. Но дело в том что партнер был недостаточно точен. Эта неточность может выражаться в использовании не общезначимых понятий и терминов, образных выражений, путаницы в суждениях и оценках. И это поражает не понимание.

Для проведения успешной и правильной беседы нужно стремиться, как можно больше узнать о собеседнике, 'прочитать' его. Узнать о собеседника – это, разумеется, не только иметь сведения о нём и о его биографии, чертах характера, вкусах и привычках, особенностях поведения и культуры. Это ещё и умение "прочитать" его в ситуации общения, узнать, какие у него проблемы. Это должно помочь избрать тактику беседы: "не сыпать соль на открытые раны", не переборщить с предложением услуг, не показываться излишне настойчивым, но и не отпугнуть замкнутостью.

Обычно беседа, кроме перечисленных выше компонентов, включает в себя психологический механизм "зеркало отношений". В деловом разговоре возникают свои сюжеты. Опорными пунктами разговора являются следующие:

- Постановка цели разговора.
- Выбор собеседника.
- Прояснение позиций в разговоре.
- Прояснение расхождений в понимании цели разговора и его предмета.
- Объяснение и доказательство.
- Обоснование общей цели при возможных расхождениях в средствах и методах её достижения.
- Понимание позиции оппонента, "коней" его мнения, понимание его права на собственное мнение.
- Корреляция отношений прав на мнения и ответственности за позицию.
- Оценка эффективности, рентабельности, экономичности и целесообразности различных методов.
- Достижение паритетного соглашения.
- Взаимосогласованное соглашение.
- Возврат к исходной цели и установление достижения (или не достижения) её по результатам, срокам, другим конкретным показателям.
- Уточнение методов достижения
- Уточнение и конкретизация цели.

Виды обсуждения

Обсуждение – это, разновидности беседы. В общем случае может быть три основных разновидности обсуждения: обсуждение какого-либо вопроса с подчиненным, обсуждение с коллегами обсуждение вопроса с оппонентом.

Что делает обсуждение деловым? Диалог равных, по крайней мере, независимых партнеров.

Главным вопросом обсуждения становится такой, как сделать обсуждение полезным. Очень важным является определение временного параметра, т.е. момент открытия и закрытия.

Можно выделить несколько модулей делового общения.

Первое это "круглый стол", а второе, "мозговой шторм".

Само понятие "круглый стол" включает в себя следующие принципы:

-Нет четко определённых позиций, а есть лишь участники обсуждения спорного или дискуссионного вопроса.

-Все позиции равны, никто не имеет права быть выше других.

-Цель – определиться в идеях и мнениях относительно обсуждаемой проблемы или спорного положения.

По своей сути "круглый стол" основан на соглашениях, в качестве результата даёт то, что является новым соглашением. Оригинальные идеи, если и рождаются за круглым столом, то крайне не редко.

"Мозговой шторм" является беспорядочным обсуждением. В нём порядок отдаётся не порядку, и организации, а сумасшедшим идеям и целям.

В "мозговом шторме" доминантной является принце вседозволенности, вернее дозволенности всего, что работает на новую идею. А так как за идеями стоят люди, то с не убеждённой возникает третья модель обсуждения – командно деловая игра. Здесь, идеи обретают не только форму, проекты, но и своих сторонников и противников.

Переговоры

Многовековой опыт развития международных отношений позволил выработать важнейшие основы, правила общения между представителями разных стран.

В ходе деловых контактов с представителями иностранных фирм и организаций следует помнить, что участниками этих контактов являются граждане разных государств т.е. иностранные граждане, которые в этом своём качестве имеют определённые права и обязанности. Другими словами общение с иностранными гражданами должно опираться

на некоторую правовую основу. Не точное знание этих правовых основ может привести к тому, что мы нарушаем законы, и будем нести ответственность, в соответствии с законом.

Нормальное общение между государствами, и их представителями, было бы не возможно, если бы они не придерживались основополагающих принципов взаимоотношений:

- Уважение суверенитета.
- Равенство.
- Территориальной целостности.
- Не вмешательство во внутренние дела друг друга.

В связи с этим возникает вопрос: "Каким способом, в какой форме государства должны общаться с представителями иностранных государств, не в ущерб своему национальному престижу и достоинству?" Ответ на это вопрос даёт дипломатический протокол. Он является совокупностью общепринятых правил, традиций и условностей, соблюдаемых правительствами, дипломатическими работниками, и другими официальными лицами в международном общении.

Правила дипломатического протокола основаны на общепризнанном международно-правовом принципе суверенного равенства государств. Не зависимо от системы правления, размера территории, населения страны, политического влияния или экономической мощи.

Суверенитет государства выражается в таких нормах, как оказание почести государственному флагу, исполнение гимна и т.д. Принцип равноправия государства проявляется в очередности представления дипломатов высокому лицу в стране прибывания, в рассадке делегации на международных конференциях, дипломатов на дипломатических приёмах.

Деловые протоколы

В своей основе – это, те же самые правила, которые регламентируют порядок встреч и проводов, проведение бесед и переговоров, организация приёмов, оформление деловой переписки и т.п.

Протокольные вопросы приёма зарубежной делегации

Целью визита представителей иностранных фирм может быть:

- Возможностей установления контактов.
- Проведение переговоров.
- подписание документов.
- организация семинаров, ярмарок, выставок.

Самые существенные моменты, которые определяют уровень делегации и особенности её приёма. Другими словами, форма приёма делегации зависит от цели приезда, и ранга её главы.

До приезда иностранной делегации принимающая сторона должна разработать две программы пребывания.

- Общая программа, предназначенная для гостей.
- подробная программа, которая включает технические детали, необходимая для принимающей стороны.

Общая программа включает в себя следующие:

- Встреча делегации.
- Деловая часть программы (переговоры, встречи, беседы).
- Культурная программа.
- Поездки по стране.
- Проводы делегации.

Что касается подробной программы, то в ней во избежание срывов и накладок необходимо отразить все остальные организационные моменты, связанные с приёмом иностранной делегации. Так, в частности, встреча делегации требует от принимающей стороны проработки таких вопросов, как:

- Персональный состав встречающих.
- Участие (в случае необходимости) представителей прессы, радио, телевидения.
- Преподнесение цветов.
- Обеспечение транспортом.
- приветственные речи.
- Размещение в гостинице и т.д.

Каждый пункт подробной программы требует детальной проработки с обязательным указанием ответственных исполнителей. В случае, если глава делегации пребывает с супругой, то принимающая сторона должна предусмотреть программу для супруги гостя и супруг лиц, сопровождающих его. Также при разработке следует учесть, что несмотря на рабочий деловой характер визита, во время пребывания делегации принято организовывать неофициальные, неформальные встречи как хозяевам так и гостям. Первая такая встреча всегда организуется принимающей стороной. При организации встречи в ресторане необходимо выбрать стол, находящийся вдали от оркестра, входных дверей, служебного помещения. Не следует также устраивать такие встречи в ресторане, где обычно питаются гости. Для того, что бы и гости могли воспользоваться возможностью организовать ответную встречу для нашей делегации, необходимо запланировать в программе один свободный вечер. В программе каждого дня полезно оставлять время для второго завтрака и личных дел. Делегации, прибывающие с кратковременным визитом на два, три дня, лучше принимать в течение рабочей недели, не занимая суббот и воскресений, в противном случае необходимо предусматривать программу и на выходные дни.

При составлении программы внимание принимающей организации должно быть, конечно, сосредоточено на основной цели визита делегации (переговоры, встречи, беседы, и т.д.). Самое главное в программе – это её сбалансировать. С одной стороны, она должна удовлетворять профессиональным интересам членов делегации, а с другой – носить общеобразовательный характер.

Итак, программа составлена – пора ехать встречать зарубежную делегацию. Здесь также следует иметь в виду необходимость соблюдения некоторых протокольных правил.

Ранг и должность встречающего главы делегации должна соответствовать рангу и должности приезжающего главы делегации. Другими словами, если приезжает глава иностранной фирмы, то его должен также встретить глава фирмы принимающей. Для встречи обычно прибывает глава принимающей делегации в сопровождении двух трёх человек. Если гость приезжает вместе с супругой, то его встречает глава нашей делегации также с супругой.

Представления и приветствия

Первым представляется глава принимающей делегации, и если с ним приехала его супруга встречать супругу гостя, то он представляет и её. Вторым представляется гость – глава иностранной фирмы и представляет свою супругу.

Затем глава принимающей делегации представляет своих сотрудников – членов делегации, которые приехали встречать гостей, по рангам (по нисходящей). Если среди встречающих есть женщины, то их представляют в

первую очередь. Если женщин несколько, то их представляют по рангам, а затем мужчин – также по рангам. После этого глава приехавшей делегации таким же образом представляет и членов своей делегации.

Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам, входящим в состав делегации или прибывшим вместе с членами делегации. Причём при встрече и проходах в аэропорту или на вокзале уместно преподнести цветы, завернутые в целлофан.

Очевидно, что теплая встреча и прощание – важный элемент во взаимоотношениях между людьми, который способствует созданию дружеской в процессе работы. Поэтому зарубежных гостей, приезжающих на фирму по приглашению или для ознакомления с её деятельностью, глава фирмы должен встретить, проводить и приветствовать на торжественном приёме. Остальное время гостями могут заниматься другие сотрудники фирмы.

Как бы не были различны национальные обычаи, международный этикет приветствий по существу, одинаков и основывается на следующих правилах:

-мужчина приветствует женщину первый;

-младший по возрасту первый приветствует старшего. Младшая по возрасту женщина – старшую, а также мужчину, который намного старше её.

-младший по должности сотрудник – старшего. Член делегации – руководителя делегации своей и зарубежной.

Не ждите, пока вас будут приветствовать, лучше следовать правилу, которое содержится в Уставах некоторых армий зарубежных стран: из двух офицеров, имеющих одинаковое звание, первым здоровается тот, кто более вежлив и воспитан.

Что же касается самого представления, т.е. знакомства, то здесь тоже существуют определенные правила. Представляют человека ранее неизвестного, вновь прибывшего – собравшимся, мужчину – женщине, менее известного – более достойному (в соответствии со служебным положением и т.д.)

Во время представления людей более старшего возраста обычно называют их титулы и звания. Это имеет место и на официальном мероприятии при представлении присутствующих.

Во время приветствия не благодарят, а лишь приветствуют друг друга и обмениваются рукопожатиями. Мужчинам рекомендуется делать это всегда, а женщинам по обоюдному согласию.

Когда мужчину представляют женщине, то руку первой подает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям. Старшая женщина подает руку младшей, руководитель – подчиненному и т.п.

Если встречаются супружеские пары, то сначала женщины здороваются друг с другом, затем мужчины приветствуют женщин и только после этого мужчины приветствуют друг друга. Женщина представляется супружеской паре первой.

Если приветствие сопровождается рукопожатием, то мужчина, здороваясь, во всех случаях должен снять перчатку с правой руки, а женщина это делает, только если на руке вязанная варежка или толстая меховая перчатка. Если при встрече одна из двух женщин обнажила руку для рукопожатия, то другая должна последовать её примеру.

Что же касается обычая целовать руку женщинам, то во многих странах в настоящее время он практически не употребляется. В нашей стране, как и в большинстве стран мира, принято целовать руку лишь замужним женщинам и только в торжественной обстановке. При этом следует учитывать, что этот жест уместен только в закрытых помещениях. Если вы решили прибегнуть к такой форме приветствия, то, слегка наклонившись вперед, поднесите руку дамы к своим губам и запечатлевайте на её тыльной стороне быстрый поцелуй, порой даже не дотрагиваясь до неё губами. Конечно, в момент поцелуя вы должны смотреть на женщину.

Общение. Дипломатический протокол и этикет четко определяют правила, согласно которым следует обращаться к главам государств, министрам, послам.

Имя и фамилия высоких особ не упоминаются: Ваше Величество (Your Majesty), ваше Королевское Высочество или Ваше Высочество (Your Highness). К чрезвычайному и полномочному послу обращаются Ваше превосходительство (Your Excellency), к католическому кардиналу или папскому нунцию – Ваше святейшество (Your Holiness) К президенту и его супруге обращаются: Господин президент и Госпожа + фамилия.

В западноевропейских странах при обращении друг к другу принято присоединять к имени звание или должность: профессор Мориарти, доктор Ватсон и т. д. Причем в отличие от нашей страны такие звания, как "доктор" или "профессор" могут означать лишь принадлежность данного лица к творческой профессии. Совсем необязательным является действительное наличие у него такого звания. В большинстве стран можно обращаться к людям без упоминания их фамилии: господин мер, господин доктор. Исключением является Германия, где даже в подобном случае все-таки присоединяется фамилия: герр доктор Шульц.

Технология и психологи делового общения

Что и как готовить к деловым беседам и переговорам?

Деловые встречи можно разделить на беседы и переговоры. Беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнения. Например, в ходе беседы участники могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги. Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющей взаимный интерес.

Как правило, беседы и переговоры заранее планируются. В процессе подготовки переговоров и бесед необходимо избегать двух крайностей. Одна крайность – не готовиться к переговорам вообще, полагаться на импровизацию, поиск решения в процессе переговоров. Другая крайность состоит в пунктуальном продумывании всех этапов будущей встречи, учёте мельчайших деталей, вплоть до ремарок и пауз. Обе крайности ущербны. В первом случае инициатива может полностью перейти к партнеру. Переговоры без подготовки могут у вашего партнера зародить мысль о вашей некомпетентности в обсуждаемом вопросе. Излишняя детализация может сковывать одного из участников переговоров, малейшее отступление от ранее намеченной схемы будет проводить к растерянности и неуверенности. Более целесообразно выявить основные, ключевые моменты встречи, определить линии поведения.

Основная цель беседы состоит в обмене информацией, что облегчает процесс подготовки. Тема будущих бесед согласовывается заранее. В процессе подготовки необходимо:

- наметить круг вопросов, которые вы желаете обсудить;
- подготовить документы, которые вы собираетесь предоставить партнеру в процессе бесед (например, материалы о работе вашего предприятия), аргументы в пользу сотрудничества с вашей организацией. Часть информации может быть сообщена в устной форме, другая часть передана в письменном виде (памятные записки, рекламные проспекты и т. д.),
- сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру.

Готовя беседу, надо выделить время для вопросов партнера и его сообщений.

Подготовка к переговорам более сложный и более ответственный процесс. Она включает следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов,
- установление рабочих отношений с партнером,
- решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи),

-нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления: формирование содержательной части переговоров и решение организационных вопросов. Различие этих двух направлений весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

Содержательная подготовка переговоров

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации,
- формирование общего подхода, основных целей и задач, решение проблемы и согласования интересов,
- формирование предложений и их аргументация.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнеров по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Организационная подготовка переговоров

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- формирование делегации,
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки может считаться общепризнанным. Совещания направлены на

определение задач и целей предстоящих переговоров. Цели совещания подразделяются на содержательные и операциональные.

Операциональные цели включают:

- информацию о предстоящих переговорах и ее обсуждение,
- анализ проблем, которые выносят на переговоры,
- формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам,
- составление прогноза-сценария будущих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам могут использоваться деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров. Использование имитационных игр процессе подготовки переговоров требует больших материальных и временных затрат, а также квалифицированных специалистов для подготовки сценария игры и его реализации.

В процессе подготовки переговоров важно точно определить позиции участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений. Один из методов состоит в составлении балансовых листов. Для этого в две колонки выписывают сведения о собственных интересах и интересах партнера, а затем возможные позитивные и негативные последствия принятия решений. Балансовые листы позволяют систематизировать материал и получить комплексную оценку.

Подход и типы поведения на переговорах

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры "острием экономических отношений". По мимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров.

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. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами "кто – кого" или "перетягивание каната".

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом.

"Выигрыш" на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера "взять реванш" на других.

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 второй подход встречается редко.

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.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной общей зоны решения. Даже, если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров. Указание на различия с первых минут переговоров может усиливать разногласия, ухудшать общую сферу переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности вопросов. Эта тактика прилагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность договоренностей. Использование приема "постепенного повышения сложности" может быть весьма продуктивным.

Достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны обрабатывают детали соглашения. Такое "двухступенчатое" ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

Конструктивные идеи, направленные на разрешение противоречий, позитивно влияют на ход переговоров. Проявление доброй воли вызывает понимание со стороны партнера. Если этого всё же не произошло, не стоит спешить с угрозами и "ответными манерами".

В процессе переговоров необходимо внимательно слушать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например, "что Вы имеете в виду под...?", либо, переформулировав его выказывание, уточнить "правильно ли я Вас понял?". Не надо упускать из виду детали. Если они специально не были обсуждены, то это не значит, что их можно трактовать по своему усмотрению. Возможны двойственные формулировки лучше снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых обязательств. Уточнение позиций нельзя превращать в самоцель. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит "топтание на месте", что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Веление переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, её слабости, либо нежелания вести переговоры. Но нельзя и впадать и в другую крайность – заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Переговоры – это, прежде всего диалог равноправных участников.

Переговоры – это начало деловых отношений сторон. Межличностные симпатий и антипатия могут влиять на их исход. Так, хорошая шутка помогает разрядить напряженную атмосферу, снять напряжение.

Если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Он позволяет провести консультации делегаций. Другой выход из намечающегося тупика состоит в переносе вопроса на более позднее время, когда остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждения и аргументации позиции не надо убеждать партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать раздражение. Согласие партнера пойти на уступки не следует воспринимать как проявление слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют избежать затруднений и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.