Лекція 10

Тема: «Організація та правила проведення переговорів з діловими

партнерами»

ПЛАН

1. Що таке переговори? Функції переговорів.

2. Основні етапи ділових переговорів їх специфіка. 3. Культура ділового спілкування.

Кожна людина має справу з тим, що прийнято називати діловим спілкуванням. Як написати офіційний лист або запрошення, прийняти партнера і домовитися з ним, вирішити спірне питання і налагодити взаємовигідну співпрацю? Всім цим питанням приділяється велика увага в багатьох країнах. Ділове спілкування має особливе значення для людей, які займаються бізнесом. Багато в чому успіх їхньої діяльності залежить від того, наскільки вони володіють наукою і мистецтвом спілкування. Ділові бесіди та переговори відіграють важливу роль у політичній, підприємницькій, комерційній та інших сферах діяльності. Змістом ділового спілкування є «кейс», з приводу якого виникає і розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюють такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є значущими один для одного особистостями, взаємодіють по конкретній справі, головним завданням такого спілкування є продуктивна співпраця. На думку деяких вчених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є суспільно значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішення конкретних проблем. У даній роботі будуть розглянуті основні теоретичні та практичні підходи до проведення та організації ділових переговорів.

Переговори – це вид спільної діяльності з партнером, як правило, спрямований на вирішення проблеми. Вони завжди передбачають принаймні двох учасників, інтереси яких частково збігаються, а частково розходяться.

В інших випадках ми маємо справу з іншими видами взаємодії. Якщо інтереси сторін збігаються, обговорення не потрібно, учасники просто переходять до співпраці. При їх повному розходженні ми спостерігаємо в найбільш очевидній формі конкуренцію, змагання, конфронтацію, конфронтацію. Подобається вам це чи ні, але ви учасник переговорів. Переговори – це факт нашого повсякденного життя, головний засіб отримати те, що ви хочете від інших людей. Професійне спілкування формується в умовах конкретної діяльності, а тому певною мірою вбирає її особливості, є важливою частиною, засобом цієї діяльності. У професійній культурі спілкування можна виділити загальні норми спілкування, які визначаються характером соціальної системи і базуються на досягненнях минулого і сьогодення. Водночас ця культура має індивідуальний характер і проявляється у способах спілкування, які обирає суб’єкт у певних ділових ситуаціях по відношенню до конкретних людей. Ведучи справи з іноземцями, слід пам’ятати про національні особливості спілкування. Кожен народ має свої культурні традиції, свій національний характер. Їх не можна ігнорувати. Поки інтереси сторін збігаються, національні відмінності практично не помітні. Якщо виникає конфлікт, вони відіграють важливу роль. Національний стиль спілкування – це лише типові, більш виражені риси мислення та поведінки. Ці риси не обов’язково притаманні всім представникам того чи іншого народу. Але завжди при зустрічі з іноземцями ця інформація повинна служити орієнтиром, оскільки національні особливості можуть вплинути на результати спілкування.

2. Функції переговорів.

У наш час усі частіше приходиться прибігати до переговорів: адже конфлікт є, образно говорячи, що розвивається індустрією. Кожна людина хоче брати участь у прийнятті рішень, що його торкаються; усе менше і менше людей погоджуються з нав’язаними кимсь рішеннями. Хоча переговори відбуваються щодня , вести їхній як випливає нелегко. Люди виявляються перед дилемою. Вони бачать лише дві можливості ведення переговорів – бути податливим або твердим. Друга стандартна стратегія в переговорах передбачає середній підхід – між м’яку і твердим, але містить у собі спробу угоди між прагненням досягти бажаного і ладити з людьми.

Звичайно вважається, що переговори потрібні тільки для того, щоб домовитися. У цілому це твердження справедливе. Переговори потрібні для того, щоб разом з партнером обговорити проблему, що становить взаємний інтерес, і прийняти спільне рішення. Однак переговори часом використовуються і з іншими цілями. У цьому змісті переговори можуть виконувати різні функції, що необхідно враховувати, спілкуючись з партнером. Наприклад, сторони зацікавлені в обміні поглядами, точками зору, але не готові за якимись причинами на спільні дії або рішення, важаючи них, допустимо, невигідними або передчасними. У цьому випадку функція переговорів буде інформаційна. Загалом, це ще і не переговори, а скоріше предпереговори.

Близької до інформаційної функції є комунікативна функція, зв’язана з налагодженням нових зв’язків і відносин. Тут основна задача також полягає в обміні точками зору й інформацією. Тому можна говорити про єдину інформаційно-комунікативну функцію. Незалежно від характеру, типу і т.д. конкретних переговорів ця функція обов’язково в тім або іншому ступені присутня на будь-яких переговорах. До числа інших істотних функцій переговорів відносяться регулювання, контроль, координація дій. Ці функції, на відміну від інформаційно-комунікативної, реалізуються, як правило, при наявності добре налагоджених відносин партнерів, звичайно в тих випадках, коли вже маються домовленості і переговори ведуться з приводу виконання досягнутих раніше спільних рішень. У переговорній практиці можливі і такі ситуації, коли одна зі сторін (або декілька) йдуть на переговори, не збираючи фактично не тільки нічого вирішувати, але і навіть обмінюватися думками. Наприклад, переговори тій або іншій стороні потрібні лише для відволікання уваги партнера. Так, якщо мова йде про торговельні переговори, те один з учасників може почати їхній тільки для того, щоб зацікавити інше, більш вигідне, по його представленнях, особа. Торговельні переговори відомі издревле. Однак первісне розуміння успішної торговельної угоди було близько до того, щоб “надути” партнера. Часто викликав повагу той, хто зміг позбутися від поганого товару, одержавши при цьому неабияку суму грошей. Інше розуміння успішних торговельних переговорів панує нині. Успішні переговори – це, насамперед , взаємовигідні рішення. При цьому не треба думати, що інші функції переговорів залишилися в минулому. Вони співіснують один з одним і часто на переговорах реалізуються одночасно, маючи велику або меншу значимість. Деякі з них, такі як інформаційно-комунікативна функція, присутні на всіх переговорах, інші з’являються часом, тому в цілому можна говорити про ієрархії функції переговорів. І все-таки сьогодні до переговорів звичайно прибігають тоді, коли в однобічному порядку вирішити проблему або неможливо, або це зв’язано занадто з великими витратами. Часто на практиці, той факт, що переговори припускають спільну діяльність учасників зі змішаними інтересами, просто ігнорується. Особливо якщо сторони не мають достатній досвід їхнього ведення і поводяться так, начебто партнера не існує, орієнтуючись тільки на свої інтереси і намагаючись тільки їхній реалізувати на переговорах. Наслідком того, що переговори являють собою спільну діяльність, є необхідність враховувати не тільки інтереси партнера, але і його бачення проблеми, його відношення до переговорів і багато чого іншого. Іншими словами, устає задача правильно скласти уявлення про протилежну сторону. Це представлення формується ще до початку безпосередньо переговорного процесу й уточнюється в ході ведення переговорів. Але навіть коли сторони прийшли до рішення і переговори формально закінчилися, взаємодія продовжується. Воно зв’язано з виконанням досягнутих домовленостей.

На цьому етапі формується представлення про надійність партнера, про те, наскільки строго він випливає підписаним їм документам.

3. Основні етапи ділових переговорів, їх специфіка.

Розглядаючи переговори як динамічний процес, що складається з окремих етапів або фаз, можна визначити ті труднощі, що підстерігають на кожному з них. Етап визначення цілей та аналізу. На цьому етапі необхідно систематизувати й осмислити всю доступну для вас інформацію про учасників переговорів, їхніх можливих намірах і цілях. Особливу увага необхідно звернути на можливості ускладнення ситуації, на ті реальні труднощі, які можуть виникнути. Психологічний задум – визначення етапів зустрічі й основних ідей, які повинні обов’язково доведені до опонента. Перший напрямок дій – вивчити людей, які ведуть переговори: їхні потреби, інтереси, позиції. Необхідно вивчити ступінь готовності партнера вести переговори. Другий напрямок дій – вивчити представлення, підходи, варіанти проведення переговорів, які можна очікувати від протилежної сторони. Головна задача будь-яких переговорів – це спільне рішення проблеми. Але для того, щоб вона була вирішена, потрібні продумані аргументи, які зводять розбіжності сторін до мінімуму. Третій напрямок ваших міркувань і дій – перелік необхідних і досить об’єктивних критеріїв, що ви думкою повинні мати на увазі в процесі ведення переговорів. Ефективність переговорів у більшому ступені залежить від уміння спілкуватися з людьми і регулювати свій психічний стан і поводження. Етап планування. На цій фазі необхідно зосередити увагу на найбільш перспективних, основних і запасних варіантах ходу ведення переговорів. При цьому варто врахувати, думкою програти весь можливий хід ведення переговорів, врахувати інтереси протилежної сторони, можливі компроміси, перелік об’єктивних критеріїв ведення переговорів. Спрощуючи, можна було б сказати: йде пошук кращого шляху і його докладне вивчення. Плани залежать від мети і засобів. При цьому засобу – це не тільки фінансові фонди або матеріальні допоміжні ресурси, але і – як би це ні різало слух – люди, що реалізують прийняті рішення, спираючи на свій творчий потенціал і можливості. Предметом вивчення повинні бути й обставини, що супроводжують обраному варіантові рішення. Чи немає правових протипоказань? Чи є прецеденти? Які можливі наслідки? Чи не виходимо ми за рамки вже наявних рішень? Чи використовувалася інформація, що має вероятностный характер? По всіх цих пунктах до початку переговорів повинна бути повна ясність. Вони окреслюють “ігрове” поле переговорів поза залежністю від наших побажань. Це границі, у рамках яких приймаються рішення, коли всі обставини вивчені. “Переговори – це не місце для поривів, це місце для дипломатії” – затверджує французьке прислів’я. Професіонал зобов’язаний бути дипломатом. Тобто мати у своєму арсеналі прийоми, інструменти і відмички, що дозволяють відкривати серця партнерів. Знімати їхній опір, нейтрализовывать їхній “нечесні” дії. У процесі переговорів обидві сторони хочуть: домогтися взаємної домовленості з питання, у якому, як правило, зіштовхуються інтереси; гідно витримати конфронтацію, що неминуче виникає через суперечливі інтереси, не руйнуючи при цьому відносини. Щоб задовольнити такі бажання, треба вміти: вирішувати проблему; налагодити міжособистісну взаємодію; керувати емоціями. Будь-які уміння виявляються в діях, що можуть бути правильними або неправильними. Правильні, психологічно грамотні дії приводять до того, що бажані цілі досягаються. Неправильні дії ведуть часом до результату, протилежному бажаному. Здатність ефективно спілкуватися, контролювати себе і спостерігати за партнером для своєчасної корекції свого поводження і мови є найважливішим компонентом психологічної культури особистості. Тепер варто подумати про те, як реалізувати обране рішення.

Хто що робить і до якого терміну?

Які основні напрямки руху?

Як одна стадія переговорів переходить в іншу?

Добре підготовлений той, хто задумався над наступними питаннями:

а) наскільки ціль партнера по переговорам відрізняється від вашої власної;

б) наскільки шляхи, що може вибрати партнер, відрізняються від вашого варіанта;

в) з яких параметрів власного плану (терміни, засоби, люди) може виходити партнер;

г) наскільки широкий його часовий обрій, чи розташовує партнер інформацією, який немає у вас, або навпаки;

д) якими можуть бути його представлення про організаційне забезпечення свого варіанта рішення.

Тільки тоді, коли потенційний клієнт бачить переваги, що можуть бути йому надані і відповідають його “егоїстичним” устремлінням, можна сказати, що і ви досягли успіху, приобретя нового партнера. Етап активної дискусії (суперечки). Найбільш динамічна фаза переговорів, на якій важливо вибрати правильний стиль і темп, прийоми і техніки. Доцільно не поспішати, але і не затягувати процедуру переговорів. Потрібно уникнути поспішних рішень і свідомо недоцільних поступок. Цей етап переговорів (власне переговори) можна розбити на наступні складові:

1) уточнення позицій;

2) їхнє обговорення;

3) узгодження позицій.

2 @ позиціях, а не те, що розділяє них.

Як же подавати свої позиції? Є різні способи подачі позицій: відкриття; закриття; підкреслення спільності; підкреслення розходжень.

**Техніка проведення переговорів** містить у собі:

установлення контакту зі співрозмовником; ведення переговорів у потрібному напрямку;

спостереження за реакцією партнера, уміння слухати;

прогнозування його відповідей;

корекцію свого поводження при взаємодії; сприяння своїм поводженням мовної активності партнера;

уміння виражати розуміння або схвалення;

використання міміки і пантоміміки, знаків уваги;

уміння передбачити можливі варіанти відповідних реакцій.

Ефективність переговорів полягає в здійсненні самоконтролю в ході співбесіди: у виборі умов проведення зустрічі; у черговості (питань) відповідей. Перше враження про людину приблизно на 50% залежить від його зовнішності і манери поводження, на 30% – від того, як він говорить; і лише на 20% – оттого, що він говорить. Деякі психологи вважають: це відбувається тому, що в окремих ситуаціях взаємодії з людьми ми людини спочатку бачимо, потім чуємо і лише, потім розуміємо зміст сказаного. Вирішальну роль у формуванні першого враження грає манера поводження і мови людини, його імідж, характерні пози, жести, хода, вираження особи й око, голос і манера говорити. Вивчення перцепції показує, що можна виділити ряд універсальних психологічних механізмів, що забезпечують сам процес сприйняття й оцінки іншої людини і що дозволяють здійснювати перехід від зовні сприйманого до оцінки, відношенню і прогнозові. Комунікація – повідомлення, передача інформації за допомогою мови, мови або інших знакових систем у процесі міжособистісної взаємодії. У цьому процесі інформація не тільки передається, але і формується, уточнюється, розвивається. Розглянемо основні риси, що визначають специфіку комунікації між людьми.

**По-перше**, у процесі спілкування люди не тільки обмінюються об’єктивним змістом, але виробляють загальний зміст, тобто загальне бачення ситуації. Це можливо лише за умови, що інформація не тільки прийнята, але і зрозуміла, осмислена. Дана обставина припускає необхідність обліку свого співрозмовника як особистості, знання його поглядів, установок. У цьому плані комунікативний процес являє собою єдність діяльності, спілкування і пізнання.

**По-друге**, обмін інформацією обов’язково припускає вплив на поводження партнера. Комунікативний вплив, що тут виникає, є не що інше, як психологічний вплив одного коммуниканта на інший з метою зміни його поводження. Ефективність комунікації виміряється саме тим, наскільки удався цей вплив. Це означає, що при обміні інформацією відбувається зміна самого типу відносин, що склався між учасниками комунікації.

**По-третє**, комунікативний вплив як результат обміну інформацією можливо лише тоді, коли людина, що направляє інформацію (коммуникатор), і людина, що приймає її (реципієнт), мають єдину або подібну систему кодификації і декодификации. Повсякденною мовою це правило виражається в словах: “усі повинні говорити на одній мові”. Тільки прийняття єдиної системи значень забезпечує можливість партнерів розуміти один одного.

Розуміння – здатність осягти зміст і значення чого-небудь і досягнутий завдяки цьому результат. Але справа в тім, що, навіть знаючи значення тих самих слів, люди можуть розуміти їхній не однаково внаслідок соціальних, політичних, вікових особливостей. У людей, що спілкуються, повинне бути також і однакове розуміння ситуації спілкування, що можливо лише у випадку включення комунікації в деяку загальну систему діяльності.

**По-четверте**, в умовах людської комунікації можуть виникати зовсім специфічні комунікативні бар’єри.

**Комунікативний бар’єр** – психологічна перешкода на шляху адекватної передачі інформації між партнерами по спілкуванню. Вони в основному носять соціальний або психологічний характер. Для досягнення ефективності спілкування необхідно навчитися переборювати різні психологічні труднощі взаємодії. Вони можуть виникати через те, що система міжособистісної комунікації являє собою досить складну конструкцію.

У взаємодії двох партнерів можуть виникнути, щонайменше, три труднощі спілкування:

– 1-а труднощі бувають зв’язана з процесом перекладу сформованих образів інформації в знакові системи в одного з партнерів по спілкуванню;

– 2-а труднощі можуть порозуміватися необхідністю точної передачі інформації одним партнером іншому на знаковому рівні;

– 3-я труднощі обумовлюються важливістю адекватного перекладу отриманої інформації зі знакового рівня на образний рівень. Така адекватність буде залежати від наявності або відсутності втрат інформації, її перекручування у всіх трьох ланках комунікації.

Етап ухвалення рішення і взаємоприйнятої угоди. Концентруючи увагу на взаємних інтересах і об’єктивних критеріях необхідно крок за кроком просуватися до ухвалення розумного рішення і взаємоприйнятої угоди (договору, контракту). На цьому етапі варто знову звернути увагу на людей, що ведуть переговори, заручитися якщо не дружнім їхнім відношенням, те хоча б взаєморозумінням і задоволенням від спільно проробленої роботи. На цій фазі дуже важливо задати собі питання типу: чи досягнута намічена мета переговорів? Ціль досягнута цілком або частково? Що означає успішно завершити переговори? Це, виходить, досягти заздалегідь намічених і запланованих цілей переговорів. Для цього потрібно переконатися: чи веде наш аргументація до одержання потрібного висновку? Чи були наші ділові аргументи приведені у відповідність з особливостями особистості й інтересами партнера або вони були переконливі лише для нас самих? Чи зміг партнер зрозуміти зміст наших пропозицій повною мірою з усіма наслідками, що випливають?

Наприкінці переговорів ми вирішуємо наступні задачі:

досягнення основної або в самому несприятливому випадку запасної (альтернативної) мети;

забезпечення сприятливої атмосфери наприкінці переговорів; стимулювання партнера до виконання намічених дій; підтримка в разі потреби подальших контактів з партнером і його колегами; складання всеосяжних, вражаючих резюме переговорів, зрозумілого для всіх присутніх, з чітко виділеним основним висновком. Рішення цих задач, звичайно, вимагає визначеної логіки і форми завершення ділових переговорів

. 4. Культура ділового спілкування.

Культура мовлення — це здатність використовувати оптимальні для конкретної ситуації мовні засоби. Система ритуалів і відповідних словесних формул, яка вживається з метою встановлення контакту та підтримки доброзичливої тональності спілкування, становить мовленнєвий етикет. **Водночас етикет — це сукупність правил поведінки, що регулюють зовнішній вияв людських взаємин, поведінку в громадських місцях, манери та стиль одягу. У словниках він ототожнюється з культурою поведінки. Слово “етикет” (як порядок і форма ввічливості при дворах монархів) увійшло до лексикону за часів правління французького короля Людовика XIV. Культура спілкування є складовою частиною культури людини загалом.** Вона, як і будь-яка інша культура, містить в собі певну суму знань, у цьому контексті — про спілкування. Для культури спілкування характерна також нормативність. Вона визначає, як мають спілкуватися люди в певному суспільстві, у конкретній ситуації. Зазвичай норми визначаються станом суспільства, його історією, традиціями, національною своєрідністю, загальнолюдськими цінностями. Для кожної епохи розвитку людства характерна певна культура спілкування, що відповідає загальнолюдським цінностям. Тому саме тепер важливо закласти засади такої культури спілкування в нашому суспільстві, яка відповідала б часові, нашій історії та духовно-творчому потенціалу українського народу.

Безумовно, лише знання не забезпечать культури спілкування, якщо ними не скористатися. Для того, щоб спілкування було успішним, потрібні вміння, а їх набувають з досвідом, психологічними засобами, за допомогою певних вправ.

Отже, культура спілкування у вузькому розумінні — це сума набутих людиною знань, вмінь та навичок спілкуватися, які створені, прийняті та реалізуються в конкретному суспільстві на певному етапі його розвитку. Вище вже зазначалося, що культура спілкування охоплює знання про психологію та етику спілкування, вміння людей застосовувати на практиці комунікативні установки. У процесі розвитку людини важливо забезпечити не просто формування у неї третьої складової — комунікативних установок на спілкування з іншими, а саме гуманістичних комунікативних установок. Якщо вони є, то за відсутності адекватних до ситуації знань та вмінь людина творчо, інтуїтивно їх знайде. Головне — людина не зашкодить іншому, візьме участь | у конструктивному розв’язанні ділових проблем. Для досягнення успіху в діловому спілкуванні співрозмовникам необхідно виявляти, а іноді змінювати комунікативні установки. Це не завжди виходить, і кожний не раз переконувався, що змінити свої установки досить складно, бо заважають емоції, стереотипи, самоконтроль і т. ін. Можна виокремити компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування: комунікативні установки, які “включають” механізми спілкування; етичні норми спілкування, прийняті у даному суспільстві; психологія спілкування (категорії, закономірності, механізми сприймання й розуміння одне одного); вміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей. Іншими словами, культура спілкування — це цілісна система, яка складається зі взаємопов’язаних моральних та психологічних компонентів, кожен з яких вносить своє в характеристику цілого.

**Висновки**

На основі вище розглянутого, можна вивести наступні правила успішного проведення ділових перемовин:

Правило перше – поставити себе на місце партнера (інверсія). Партнери виходять з того, що основна проблема переговорів залежить від погляду на спірні питання, а тому слід максимально об’єктивно з’ясувати, у чому сенс позиції протилежної сторони.

Правило друге – ставити і формулювати мету переговорів у межах їх реального досягнення. Це правило відбиває одне із визначень політики як мистецтва можливого. Спочатку мінімально необхідні, але досяжні цілі ставляться перед початком переговорів, далі встановлюються більш конкретні цілі з урахуванням можливостей сторін і, нарешті, у підсумковому документі вказується ступінь досягнення мети. Постановка сторонами надмірно складної (високої) мети перетворює переговори у фарс, або у нескінченну процедуру зіткнення позицій.

Правило третє – сторони мають бути готові до розбору ситуації з ускладненням проблем. Це правило засноване на тому, що динаміка переговорів менш визначена у порівнянні з конфліктом, вона несе в собі небезпеку раптової зміни обставин, позицій, появи додаткових матеріалів та інше. Саме тому партнери не повинні заколисуватися поступом вперед. Давня китайська приказка вказує: “Якщо слід зробити десять кроків і зроблено вже дев’ять, то половину шляху пройдено”. З новими, ускладненими проблемами сторони розбираються на основі взаємоприйнятних принців, що довели свою вартість і плідність. Вважається, що у таких ситуаціях принципи незалежні від експертних оцінок.

Правило четверте – у переговорах, що ведуться за діловим стилем, приймається все, за винятком того, що слід виключити як неприйнятний варіант вирішення спірного питання. Дотримання цього правила дозволяє встановити гнучкість та варіативність переговорного процесу, в разі необхідності вийти за межі предметного поля переговорів, поглянути на проблеми “з боку”, не обмежуватися висхідними положеннями та інструкціями. Фішер та Юрі радять: “Не захищайте свої ідеї, заохочуйте критику і поради”, адже на переговорах витрачається занадто багато часу на взаємні звинувачення і критику.

Правило п’яте – сторони тримаються на рівних, визнають права один одного у вирішенні проблеми, справедливо вважають, що надійна угода є наслідком взаємодії рівноправного партнерства.