

Автономная некоммерческая профессиональная
образовательная организация
«КУБАНСКИЙ ИНСТИТУТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ»

*Учебно-методический центр
дополнительного профессионального образования*



ОБУЧАЮЩИЙ МАТЕРИАЛ
по дополнительной профессиональной программе
профессиональной переподготовки
«РУКОВОДИТЕЛЬ В ОБЛАСТИ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ»

560 часов

Дисциплина
«ТЕХНОЛОГИЯ ПОСТРОЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ
С ОРГАНИЗАЦИЯМИ, ВЕДОМСТВАМИ, СОЦИАЛЬНЫМИ
ПАРТНЕРАМИ»

40 часов

Краснодар, 2019 г.

План:

1. Общая характеристика деловых переговоров в деятельности руководителя ЦЗН.
2. Особенности проведения деловых переговоров в сфере занятости населения

Тема 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ ЦЗН

1.1. Основные функции деловых переговоров руководителя в сфере занятости населения

Развитие любой организации основано на разработке и реализации различного рода решений. Решения разрабатываются и реализуются людьми с разной степенью профессионализма, поэтому диапазон решений велик – от недостаточно обдуманных до детально рассчитанных.

Традиционные подходы к ведению переговоров затрагивают ряд смысловых конструктов:

- переговоры как вид диалога с деловыми партнерами;
- переговоры как инструмент урегулирования конфликтов.

К деловым переговорам обычно приступают, когда имеется обоюдное желание найти взаимовыгодное решение проблемы, поддерживать деловые контакты и дружественные отношения, когда отсутствует ясная и четкая регламентация для решения возникших проблем, когда по тем или иным причинам правовое решение не представляется возможным, когда стороны осознают, что любые односторонние действия становятся неприемлемыми или невозможными.

Деловые переговоры в сфере занятости населения — это важнейшая часть социально ориентированной деятельности организации ЦЗН, формирующей и эффективно поддерживающей ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле об организации, конкретном должностном лице и личности в целом, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.



Коммуникативный аспект переговоров является определяющим и потому переговорный процесс рассматривается как составная часть речевой коммуникации (прежде всего, диалог, аргументация), как умение эффективно использовать речевое воздействие для достижения поставленных целей.

Коммуникативная компетентность участников переговоров в сфере занятости населения, таким образом, рассматривается, как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникации, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в переговорном процессе.

В теории деловых переговоров обычно выделяют такие темы:

- стили переговоров;
- методы и виды речевых коммуникаций;
- приемы эффективной межличностной коммуникации;
- роль пространственной и визуальной организации переговоров;
- методы оценки мотиваций, ожиданий и опасений участников переговорного процесса;
- методы убеждающего воздействия;

- прогнозирование уровня доверия партнера;
- основные принципы формирования доверия партнера;
- определение стратегии переговоров;
- предупреждение конфликтных ситуаций и приемы их коррекции;
- стратегии «мягкой» и «жесткой» позиции на переговорах;
- искусство системного диалога;
- определение смысла невербальной информации;
- роль и функции речевого и делового этикета.

Переговоры — это важнейший инструмент для урегулирования деловых отношений или конфликтов. Само намерение вести переговоры в любой, а тем более в конфликтной ситуации, дорогого стоит задача состоит в том, чтобы не упустить шанс и воспользоваться стремлением сторон к решению проблем.

Переговоры руководителя в сфере занятости населения как один из видов создания и поддержания диалога с деловыми партнерами могут проводиться с целью:

- установления деловых отношений;
- выяснения позиций сторон по одному или нескольким вопросам;
- обмена информацией;
- урегулирования отношений;
- углубления взаимопонимания;
- достижения новых соглашений;
- подписания соглашений.



Для того чтобы достигнуть этих целей, необходимо, прежде всего, четко осознавать и очерчивать предмет переговоров, ясно определять желаемые цели, которые стремятся достичь стороны. Если одна из сторон полагает, что она способна самостоятельно и эффективно решить свои проблемы, оснований для переговоров мало, разве что другой стороне удастся убедить в том, что совместное решение проблем будет более эффективным.

Основные стадии проведения деловых переговоров:

- подготовки к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);
- определения потребностей и целей;
- отбора материала и фактов;
- выявления интересов сторон;
- определения зоны пересечения интересов («зоны решения»);
- определения объективных критериев;
- формирования предложений и их вариантов;
- стратегического планирования;
- тактического планирования;
- маневров и системы убеждения;
- выдвижения запасных вариантов;
- анализа результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроля за их реализацией.

1.2. Психологические механизмы технологии переговорного процесса

Переговорный процесс — специфический вид совместной деятельности. Ее особенность заключается в том, что цели и интересы, тем более позиции сторон не совпадают. Специфика состоит также в том, что на переговорах каждый оппонент тесно контактирует с другими. В этой ситуации он вынужден считаться с их действиями. Поэтому переговоры как социально-психологический процесс имеют психологические механизмы и технологию проведения. Психологические механизмы представляют собой целостную совокупность психических процессов, которые обеспечивают движение к некоему результату в соответствии с часто встречающейся последовательностью. Это устойчивая схема психических действий (А. Налчаджян). Можно сказать, что технология дает ответ на вопрос «Как?», а психологические механизмы — на вопрос «Почему?».

Наиболее продуктивной моделью диалога можно признать «переговоры, основанные на определенных принципах» (по Даниэлю Дэну). Они состоят из четырех основных правил взаимодействия. Чем полнее стороны могут использовать эти принципы в диалоге, тем эффективнее — четырехшаговый метод достижения соглашений. Содержательную сущность таких шагов можно отразить в следующих положениях:

Отделяйте человека от проблемы

Некоторые черты характера оппонента могут быть неприятны каждой из сторон. Их взаимные оценки могут, в определенной мере, даже оскорблять, недостаточная тактичность — раздражать. Как бы сильно стороны ни хотели изменить эти черты, они не смогут это сделать. Стороны остаются теми же, какими и были, с таким же психологическим складом, несмотря на все усилия по взаимному перевоспитанию. Более того, критика личных качеств только вызовет конфликт, побуждая к активизации защитных реакций.

Итак, как можно изменить ситуацию? Конфликт, к счастью, можно разрешить, не изменяя человека. Постарайтесь избежать обсуждения личных качеств как своих собственных, так и своего оппонента. Вместо этого полностью уделите внимание проблеме — вопросам, по которым надо прийти к согласию.

Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях

Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие-придерживаются (явно) несовместимых позиций по одному или нескольким вопросам. Как поет в своей песне Пол Саймон, «ты хочешь спать с открытым окном, а я хочу спать с закрытым окном. Прощай, прощай, прощай...». Здесь предмет спора состоит в том, следует ли открывать окно во время сна. Дdiamетрально противоположные позиции, которых придерживались эти двое, очевидно, и привели к трагедии в межличностных отношениях. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение — это компромисс. Смысл же компромисса в том, что ни один из спорщиков не получает того, чего он хочет. Попытка договориться на уровне позиций — это борьба сил, в ней выигрывает кто-то один, а другой проигрывает. Но каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в которых он может и не отдавать себе отчета. Если вместо того, чтобы спорить по поводу позиций, мы исследуем лежащие в их основе интересы (себя и оппонента), тогда может появиться взаимовыгодный вариант решения: «Как я себя чувствую, если сплю с закрытым окном?», «Почему ты любишь спать с открытым окном?». Исследуя ответы на эти вопросы, мы получим возможность удовлетворить интересы обоих, и никто не проиграет. Изучите варианты, которые могут удовлетворить обе стороны

Попытка договориться на уровне интересов уменьшает интенсивность переговорного процесса, а это, в свою очередь, помогает поиску взаимовыгодного решения. В этом более благоприятном для сотрудничества настроении мы можем плодотворно искать альтернативные решения, которые были бы выгодны обоим сторонам переговоров. Диалог становится дискуссией по решению проблемы, где

господствуют ориентация «мы против проблемы», а не «я против тебя». В идеале оба спорщика- могут использовать для поиска возможных решений мозговой штурм, приводя столько идей, сколько могут, и, не беспокоясь, насколько эти идеи практичны и что они дают. Когда в результате мозгового штурма будет получено множество альтернативных решений, можно посмотреть, насколько каждый вариант отвечает истинным интересам сторон.

Определите объективные критерии решения

Чтобы достичь соглашения, надо принять совместное решение. Решения всегда основываются на критериях, ко-торые характеризуют их как плохие или хорошие. Обычно в спорах (поисках совместных решений) эти критерии не осознаются. Но тот факт, что мы их не осознаем-, еще не означает, что они отсутствуют. Скажем, Вы решили пойти вечером поужинать в пиццерию, а не в китайский ресторан. Почему Вы так решили? Если Вы ответите: «Потому что там лучше кормят» или «Потому что мне там больше нравится обстановка», то мы будем знать, что критерием при выборе места для ужина было: «Пища должна быть хорошей» или «Обстановка должна быть приятной». То есть хорошее решение должно соответствовать этим критериям. Плохое решение не сможет им соответствовать. Объективный критерий нейтрален по отношению к интересам спорящих. Незаинтересованный наблюдатель сказал бы, что это соглашение справедливо. Если критерии- для соглашения объективны, не субъективны, тогда Ваше соглашение будет более стабильным и длительным. Если критерии субъективны, тогда одна из сторон будет чувствовать, что соглашение несправедливо, и поэтому не захочет его выполнять.

Для большинства людей самой удивительной частью четырехшагового метода является «прорыв» — сдвиг позиции с «я против тебя» на «мы против проблемы». Защита, недоверие и желание мстить рассеиваются, как утренний туман над полем битвы, открывая возможные пути обхода камня преткновения.

Почему происходит прорыв? Удивительно, что он не является результатом ни логических построений, ни рационального- мышления, ни обоснованного решения проблем, хотя нам кажется, что это именно так. Напротив, он возникает автоматически в результате действия различных- психологических механизмов, которые объединяются для осуществления- этого важного, хотя и незаметного события. Прорыв открывает «окно», через которое оба участника имеют возможность взаимодействовать и договориться. Можно воспользоваться этой взаимной открытостью друг другу, чтобы прийти к соглашению по важным для каждой- из сторон вопросам. Договор — не просто добрая воля. Он описывает отношения сторон друг относительно друга в будущем. Наиболее успешные решения, отражаемые договором, сбалансированы, специфичны по содержанию действий, поведения сторон и оформлены в письменном виде.

Психологические механизмы переговорного процесса Обычно принято выделять следующие механизмы:

Согласование целей и интересов. Переговоры становятся переговорами или обсуждением благодаря действию этого механизма. По какой бы схеме ни организовывались переговоры, они могут достичь результата только через согласование целей и интересов. Степень достигнутого согласования может быть различной: от полного учета интересов до частичной реализации. В этих случаях переговоры считаются успешными. Если переговоры не завершились договоренностью, то это не значит, что согласования не было. Просто в ходе согласования оппоненты не смогли договориться.

Сущность механизма состоит в том, что стороны на основе поочередного выдвижения и обоснования своих целей и интересов, обсуждения их совместимости вырабатывают согласованную общую цель. Согласование целей и интересов более эффективно, если обеспечены:

- ориентация сторон на решение проблемы, «на дело»;
- хорошие или нейтральные межличностные отношения оппонентов;
- уважительное отношение к оппоненту;

- открытые позиции, предъявление четких индивидуальных целей;
- способность к корректировке своих целей.

Поиск точек соприкосновения и выработка общей цели положительно влияют на нормализацию взаимоотношений оппонентов, ведут к спокойному, рациональному, а, следовательно, продуктивному разрешению конфликта. Попытки согласования целей и интересов в два раза чаще приводят к нормализации отношений сторон, чем при отсутствии таких попыток.

Стремление к взаимному доверию сторон. Как социально-психологический феномен доверие представляет собой единство восприятия другого человека и отношения к нему. Выделяют потенциальное и реальное доверие. Если один человек говорит другому, что он ему доверяет, то это означает, что он знает, как другой может поступить в той или иной ситуации, ожидает положительных действий по отношению к себе и поэтому так к нему относится. Когда конфликт произошел или продолжается, сложно говорить о каком-либо доверии сторон. Противодействие, негативные эмоции, полученный ущерб могут продуцировать только недоверие и ожидание опасности. Но если стороны согласились на переговоры, значит противостояние прекращено, пусть временно. Осознание сторонами необходимости решения проблемы мирным путем, т. е. при помощи переговоров, запускает механизм установления взаимного доверия. Конечно, стороны рискуют, будучи вынужденными доверять недавнему противнику. Однако согласование интересов, шаги навстречу друг другу, ослабление негативных эмоций, исправление искаженного восприятия способствуют развитию взаимного доверия. Многие специалисты считают доверие ключевым в переговорах (А. Росс, Б. Уорд). Чем устойчивее доверие между сторонами, тем больше шансов для конструктивного решения проблемы.

Обеспечение баланса власти и взаимного контроля сторон, то есть в ходе переговоров стороны стремятся сохранить изначальный или же складывающийся баланс сил и контроль за действиями другой стороны. Важное значение имеет власть одной стороны по отношению к власти другой, а также то, как каждый участник оценивает возможности другого. Иногда власть рассматривается как ранг оппонента, определяет возможности влияния на другого.

Существенное влияние на баланс сил оказывают не только реальные возможности другой стороны, но и то, как эти возможности воспринимаются. В переговорах часто важна не власть, которой участник обладает реально, а то, как она оценивается другой стороной. Поэтому на исход переговоров может влиять не фактическое, а кажущееся положение вещей.

В переговорах каждая из сторон старается максимально использовать свои возможности. Диапазон привлекаемых средств достаточно широк: от убеждения до угроз и шантажа. Однако благодаря сохранению баланса стороны идут на переговоры. Если же одна из сторон резко усилит свою власть, то оппонент берет тайм-аут или прекращает переговоры. Возможно также возобновление конфликтных действий.

1.3. Технология ведения переговоров в сфере занятости населения

Технология переговоров — это совокупность действий, предпринимаемых сторонами в ходе переговоров, и принципов их реализации. Она предполагается психологическими основами переговорного процесса и включает в себя способы подачи позиции, принципы и тактические приемы взаимодействия с оппонентом.

Выделяют четыре способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров:

Если в выступлении характеризуется собственная позиция без сравнения ее с позицией партнера, то такое действие рассматривается как открытие позиции. Когда участник переговоров критикует позицию оппонента без сравнения со своей, то мы имеем

закрытие позиции. Если участник проводит сравнение двух или более позиций, то зависимости от того, что подчеркивается в выступлении, это может оцениваться, либо как подчеркивание общности, либо как подчеркивание различий в позициях.

Подчеркивание общности и открытие позиции являются аналогами «мягкого», кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций — аналогами «жесткого», конкурентного типа ведения переговоров.

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

- не применять первым приемы, вызывающие конфронтацию;
- внимательно выслушивать оппонента, не перебивать;
- пассивность на переговорах говорит о плохой проработке позиции, ее слабости, нежелании вести переговоры;
- не убеждать партнера в ошибочности его позиции.

При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать это как проявление его слабости.

Трудно вести переговоры с оппонентом, позиция которого объективно сильнее. Здесь полезны следующие рекомендации (Д. Рубин):

- Апелляция к принципу (правовым нормам, принципам справедливости, равенства).
- Апелляция к длительным «историческим отношениям» с данной стороной.
- Апелляция к будущему отношений с оппонентом (выгодность сотрудничества в дальнейшем).
- Увязка разных вопросов в один «пакет». Будучи более слабым в одном, участник может оказаться сильнее в другом. Увязка этих вопросов позволяет «сбалансировать» силу сторон.
- Коалиция с сочувствующими занимаемой позиции.
- Обращение к общественному мнению.
- Обращение за помощью к посреднику.

Кроме технологической основы переговорного процесса, принято выделять и тактические приемы на переговорах. Ряд тактических приемов может применяться независимо от того, на каком этапе находится процесс переговоров. Использование же других приемов ограничено рамками конкретного этапа переговоров.

А. Приемы, имеющие широкое применение на всех этапах:

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

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

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

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

«Выражение несогласия» с высказываниями оппонента — противоположный прием.

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

Б. Приемы, относящиеся ко всем этапам, но имеющие свою специфику в применении на каждом из них:

«Пакетирование» состоит в том, что несколько вопросов предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т. е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс. Существует два вида «пакета». Один из них отражает концепцию торга, другой совместный с оппонентом анализ проблемы. Использование «пакета» в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и непривлекательных для оппонента предложений в один пакет. Часто подобное «пакетное» предложение называется «продажей в нагрузку». «Пакет», применяемый в рамках совместного с оппонентом обсуждения проблемы, предполагает обмен уступок и увязку этого обмена в «пакете».

«Выдвижение требований в последнюю минуту». Применяется в самом конце переговоров, когда все вопросы решены и остается подписать соглашение. В этой ситуации одним из участников выдвигаются новые требования. Если оппонент стремится сохранить достигнутое, то он может пойти на уступку.

«Постепенное повышение сложности» обсуждаемых вопросов. Данный прием применяется при совместном анализе проблемы.

«Разделение проблемы на отдельные составляющие» заключается в отказе от попыток сразу решать всю проблему целиком и выделении в ней отдельных компонентов.

В. Тактические приемы, применяемые на определенных этапах переговоров:

Этап уточнения позиций:

– Завышение требований. Суть состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать взамен аналогичных шагов со стороны оппонента.

– Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле вопрос второстепенный. Это делается для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному.

– «Замалчивание» как тактический прием переговоров применяется для закрытия позиции и состоит в создании ситуации неопределенности на первом этапе переговоров.

– Блеф — дача заведомо ложной информации.

– Открытие позиций при их уточнении может осуществляться через такие тактические приемы, как:

– Прямое открытие позиции в выступлениях или в ответах на задаваемые вопросы.

– Открытие позиции через уточнение позиции партнера.

Этап обсуждения позиций: Большинство приемов, применяемых на этом этапе, связано с подчеркиванием различий.

Указание на слабые стороны позиции оппонента:

– указание на недостаточность полномочий;

– указание на нервозность, возбужденное состояние;

– указание на отсутствие альтернативных вариантов;

– указание на внутреннюю противоречивость высказываний; ☒ отрицательные оценки действий без аргументации.

Упреждающая аргументация. Задается вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность позиции оппонента.

Искажение позиции оппонента, т. е. формулирование позиции оппонента с выгодными для себя искажениями.

Угрозы и давление на оппонента с целью добиться уступок от него могут быть реализованы в формах:

– предупреждения о последствиях, неприятных для оппонента;

- указания на возможность прерывания переговоров;
- указания на возможность блокирования с другими;
- демонстрации силы;
- выдвижения экстремальных требований;
- предъявления ультиматума.

Угроза может считаться эффективной, если заинтересованность стороны, прибегающей к ней, достаточна для того, чтобы сделать реализацию угрозы неизбежной, т. к. она сама, а не ее реализация является средством достижения цели (Т. Шеллинг).

Поиск общей зоны решения состоит в том, чтобы, выслушав мнение оппонента и сопоставив его со своим, попытаться найти общие моменты.

Этап согласования позиций:

- Принятие предложений — согласие с предлагаемыми решениями.
- Выражение согласия с частью предложений.
- Отклонение предложения оппонента — прием, основанный на подчеркивании различий.
 - Внесение явно неприемлемых предложений направлено на то, чтобы, получив отказ в его принятии, потом обвинить оппонента в срыве переговоров
 - Вымогательство. Одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для оппонента и безразличное для себя. Цель — получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято.
 - Растущие требования. Как только противник в чем-то уступил, тут же предъявляется новое требование.
 - Оправдание неуступчивости ссылками на объективные обстоятельства.
 - Возвращение на доработку предложений.
 - Возвращение к дискуссии может быть применено в двух случаях: для того чтобы избежать принятия соглашений и если для одного из участников действительно какие-то вопросы остались неясными и он вновь предлагает их обсудить.
 - Двойное толкование. Стороны в результате переговоров выработали соглашение. При этом одна из них «заложила» в формулировки двойной смысл, который не был замечен оппонентом. Затем соглашение трактуется в своих интересах, без его нарушения. Понятно, что подобное поведение может таить вероятность возникновения нового конфликта.

Психологические параметры переговорного процесса

Результаты переговорного процесса во многом определяются психологическими параметрами. Решающее влияние на успешность переговоров оказывает личностный фактор. Хотя некоторые специалисты считают, что личностные особенности участников незначительно влияют на результативность переговоров (В. Уинхэм), однако большое количество специалистов придерживается иной точки зрения. Основываясь на исследованиях, они приходят к следующим выводам относительно роли личностных факторов на переговорах:

- чем яснее определение ролей в ситуации переговоров, тем меньше влияние личностных факторов на их ход;
- чем более неопределенны намерения оппонента, тем большее влияние оказывают личностные факторы на переговоры;
- в сложной ситуации наибольшее значение имеют те параметры, которые воздействуют на процессы восприятия участников переговоров или легко поддаются объяснению;
- чем выше уровень переговоров и чем самостоятельнее участники при принятии решения, тем большее значение имеет личностный фактор.

Важным фактором, влияющим на успех переговоров, является **время**. Как правило, побеждает тот, кто располагает временем. Переговорщик, попавший в цейтнот, принимает

решения экспромтом и совершает больше ошибок. Если переговоры длятся слишком долго, а решение не находится, полезно объявить перерыв, во время которого возможно проведение консультаций, например, внутри каждой делегации. Обеденный перерыв снимает уровень напряженности, делает людей более уступчивыми.

Другим вариантом выхода из намечающегося тупика может быть предложение отложить вопрос на более позднее время, после того как остальные проблемы будут решены. Инициатива проведения переговоров часто принадлежит той стороне, которая лучше готова к ним психологически. 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 руководитель ЦЗН в сфере переговоров обязан быть вариативным, гибким и предупредительным. Это значит, что он должен иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к разуму и сердцу партнеров, снять их сопротивление, нейтрализовать их нечестные и непродуктивные действия. Существует целый арсенал психологических комплексов, определяющих профессиональные умения специалиста-психолога, специализирующегося на подготовке и ведении переговоров любого уровня сложности и вида.

Создание благоприятного **психологического климата** во время переговоров. Перед началом переговоров для их успешного исхода очень важно создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале 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 те 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 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, 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 вы начнете с фразы: «Я вам это докажу», то это будет для партнера звучать следующим образом: «Я умнее вас», что, естественно, вызовет у него внутреннее сопротивление. Как же быть, если партнер 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».

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе. Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника. 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, совсем не занимающий 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. Один из важных принципов переговоров — исключительное внимание к партнеру. Слушать партнера — сложное дело, требующее напряжения. Если вы не очень внимательно прислушиваетесь, 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 говорить 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, а терпеливо выслушайте. 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 ряд дополнительных проблем. Можно упомянуть основные положения методики эффективного слушания, которая излагается в книге американского психолога И. Атватера.

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин, среди которых наиболее очевидны:

- 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. Именно 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.

Ошибки, наиболее часто встречающиеся у тех, кто слушает:

Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.

Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но на них не следует заикливаться. 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.

«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.

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. 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 избавление 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. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.

Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся «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 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 улучшить технику слушания оппонентов. Кроме того, в качестве упражнения полезно слушать кого-нибудь в режиме активного восприятия, сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей. Такая организация произвольного внимания очень благотворно скажется на способности слушать. Умение слушать — дело не столь простое, как может показаться на

первый взгляд! Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руководителей по повышению квалификации в умении слушать собеседника.

Техника и тактика аргументирования

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает аргументация (от лат. *argumentatio* — суждение) — способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, 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. Для этого необходимо мысленно ответить на вопросы: к чему стремится собеседник, как склонить его на свою сторону? аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, с помощью которой фигурант хочет что-то доказать в переговорах с оппонентом или обосновать; контраргументация, с помощью которой он 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. 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.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути, он является оборонительным.

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

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

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».

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.

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

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 данного метода требует особо тщательной подготовки.

Техника преувеличения состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

Техника анекдота. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника использования авторитета состоит в цитировании известных людей. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

Техника дискредитации партнера. Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника.

Техника изоляции основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.

Техника введения в заблуждение основывается на сообщении запутанной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

Техника отсрочки. Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

Техника апелляции. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

Техника искажения представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника — умение приводить логичные аргументы, а тактика — выбирать из них психологически действенные. 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:

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

Устранение противоречий. Важно избегать обострения 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 в начале, либо в конце фазы аргументации;

- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, т. к. 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.

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. 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.

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.

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- 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 располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем 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 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 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 вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям. Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые же с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно. Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: «Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое». Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

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». Ну, а уж если 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 умеете, 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.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит — следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры с взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным. Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единомысленны. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути. Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: «Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других». Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочувствием — это важное условие делового сотрудничества предпринимателей. 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. Д. Карнеги вообще против критики, т. к., по его мнению, она не дает никакого осязаемого результата и только усугубляет ситуацию. Но 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. И, естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

Основные правила, способствующих 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 его точке зрения 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. Мы попытались охватить основные психологические аспекты переговорного процесса, но многие факторы остаются «за кадром». Это происходит потому, что реальная практика будет привносить новые элементы и неожиданности. Именно поэтому каждый должен будет самостоятельно выбирать свою тактику ведения переговоров и, естественно, постоянно совершенствовать свое мастерство (как опытным путем, так и за счет теоретических знаний).

Контрольные вопросы:

1. Какими содержательными параметрами характеризуются деловые переговоры?
2. На какие эффекты ориентированы деловые переговоры?
3. Назовите характеристики диалоговой формы переговоров.
4. Перечислите стадии переговорного процесса.
5. По каким признакам классифицируют переговоры?
6. Укажите типы решений в переговорном процессе.
7. Назовите правила взаимодействия сторон в переговорном процессе.
8. Раскройте понятие «технологии переговорного процесса».
9. Перечислите основные тактические приемы переговоров.
10. Определите психологические условия эффективных переговоров.

11. Какие личностные характеристики значительно влияют на переговорный процесс?
12. Дайте характеристику психологической атмосфере переговоров.
13. Какова проекция внимания на переговорный процесс?
14. Перечислите основные техники аргументирования.
15. Что такое «тактика аргументирования»?

Тема 2. ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ

2.1. Планирование переговоров

Рассматривая порядок подготовки переговоров, необходимо выделить организацию деловых переговоров; «стандартные» и «нестандартные» переговоры; определение переговорной концепции; составление досье; определение времени переговоров; пространственную организацию; место переговоров; рассадку участников; управление механизмами формирования новостей; имиджевое значение переговоров; специфику переговоров с представителями различных деловых структур. Перечисленные позиции переговорного процесса определяются технологией переговоров.

Переговоры начинаются задолго до того, как стороны сядут за стол, фактически, с того момента, когда одна из сторон (или посредник) выступит инициатором проведения переговоров и участники займутся их подготовкой.

Переговоры естественным образом разделяются на «стандартные» и «нестандартные».

«Стандартные» переговоры, повторяющиеся в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой. Партнерам-участникам известны основные обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу транзакции. Цель таких переговоров — согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвуют главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик — исполнитель).

«Нестандартные» переговоры ведутся в новой ситуации делового взаимодействия, имеют сложный комплекс вопросов и факторов, влияющих на их результат, релевантных для их решения, включая и стоимость обсуждаемого проекта. Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик — посредник¹ — по-средник² — ... — посредник — исполнитель.

Система действий на стадии подготовки деловых переговоров включает:

- создание «портрета партнера»;
- установление контакта с партнерами;
- уточнение «стартовых позиций»;
- выявление интересов другой стороны;
- выбор модели переговоров;
- начальную стадию ведения переговоров;
- подготовку темы и предмета переговоров;
- выбор модели ведения переговоров;
- определение зоны компромисса;
- взаимное уточнение позиций.

Конечно, ничто не имеет успеха без подготовки. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели — усилить желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон,

сформировать или усилить конфликт. Такова цена ошибки на стадии подготовки переговоров.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо выверить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров. Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю имеющуюся информацию о партнере по переговорам (серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный), тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров.

Существенные различия в понимании целей и ожидании результатов (различия в оценках, что выгодно, рентабельно, прибыльно, доходно) вероятнее всего приведет к охлаждению интереса сторон уже на начальном этапе ведения переговоров. В этом случае трудно рассчитывать на позитивное решение проблемы и успешное завершение переговоров, поскольку у другой стороны будут формироваться иные оценочные категории: ненадежная операция, непродуманно, невыгодно, нерентабельно, слишком высокая цена.

Нередко возникает ситуация, когда переговоры начались, а стороны еще не готовы к совместному обсуждению, поиску взаимоприемлемых решений. Отсутствие результата на переговорах не всегда следует воспринимать как неудачу. Переговоры, если даже заканчиваются без определенных соглашений, тем не менее, могут выполнять и другие функции, например, координации совместных действий сторон в будущем. Такие переговоры носят характер предварительного ознакомления с позицией сторон и на них реализуется информационная функция переговоров. Более того, переговоры без достигнутого результата, тем не менее, расширяют понимание обсуждавшихся проблем, позволяют лучше понять позиции сторон, установить личные отношения, т. е. реализовать и еще одну функцию переговоров — коммуникативную. Как правило, участники предстоящих переговоров не раскрывают свои заготовки, этапы подготовительной работы, которые чаще всего остаются неизвестными для другой стороны. Совместно участники переговоров обсуждают, помимо определения предмета и круга вопросов, место и время их проведения и уровень руководителей, количество представителей договаривающихся сторон. Вопрос о равном соответствии служебного положения руководителей делегаций имеет принципиальное значение, если переговоры проходят с иностранными партнерами. Вопрос о месте переговоров не должен казаться простым и малозначимым. Он имеет важное значение, поскольку с ним возникает проблема конфиденциальности переговоров. Предмет и круг вопросов, выносимых на переговоры, составляет основу переговорной концепции (или позиции) стороны. Он включает и анализ возможных вариантов решений. Все материалы подготовительной работы должны быть собраны в досье переговоров, в которое включаются и все документы, согласованные на предварительной стадии подготовки, а также необходимые справочно-информационные источники.

Подготовка переговоров предполагает:

- анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);
- планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);
- планирование организационных моментов;
- первые контакты с партнером.

2.2. Организация работы в переговорном процессе

Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы:

- приветствие и введение в проблематику;
- характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров; их изложение позиции (подробно);
- ведение диалога;
- решение проблемы;
- завершение.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений, по решению поставленной на обсуждение проблемы) «выторговывать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Переговоры проводятся:

- по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- с определенной целью (например, заключение соглашения);
- по определенным важным вопросам (политического, экономического, социального или культурного характера).

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы; в ходе всяких переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Немаловажную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения. Всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (использование анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные объективные и психологические аспекты.

Недостатки при ведении переговоров:

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени цель; сложности и возможные последствия. В этом случае за ним лишь «ответный ход», т. е. он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

«Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

«Главное, чтобы меня это устраивало». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое узко эгоистичными ведомственными соображениями, блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести, переговоры вообще.

«Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

Поведение при ведении переговоров

Надо исходить из того, что переговоры необходимы и полезны для решения кооперационных задач отдела, предприятия, комбината. Если мы хотим, чтобы

переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон, необходимо учитывать приведенные ниже рекомендации.

Настойчиво добиваться намеченной цели, убедительно аргументировать свои предложения, но не быть слишком упрямыми и глухими к мнению партнера: на переговорах, как известно, приказов не отдают.

Достоинство представлять свои интересы, вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы.

Стремиться достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы, но и общества в целом.

Надо помнить, что субъективными важнейшими условиями успешного ведения переговоров являются: деловая компетентность и сознательность руководителя, и реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении; хх сила воображения и способности комбинирования.

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров хорошо бы затронуть бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета.

После этой фазы нужно переходить к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. Только после этого можно остановиться на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. С самого начала серьезно надо воспринимать высказываемые партнером по переговорам мнения, обоснования проблемы, требования, оговорки, пожелания и т. д.

Чтобы не мешать развитию переговоров, не нужно акцентировать внимание на расхождении во взглядах, если они не принципиальны. Надо говорить спокойно и контролировать свою речь. Участники переговоров должны говорить убедительно, но не навязчиво. Когда партнер знакомит партнера с соответствующей проблемой, необходимо характеризовать причины ее возникновения и возможные последствия, также невыясненные пункты переговоров. Следует подчеркнуть, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Важен визуальный контакт с собеседником.

Завершение переговоров — самый важный этап, требующий к себе особого внимания. Он должен проходить без торопливости, которая может создаваться преднамеренно. Нельзя исключать, что тактика проволочек и решения всех вопросов «под занавес» была избрана вашим оппонентом изначально. В том случае, если участники переговоров не пришли к соглашению по разрешению конфликтной ситуации, может быть принято соглашение в устной или письменной форме о переносе обсуждения на более поздний срок. Может сложиться ситуация, когда одной из сторон, при любом раскладе вариантов, нужно завершить переговоры соглашением, а партнер может позволить себе подождать (скажем, у него есть другие предложения). Например, позиции могли быть изначально слишком различными; когда стороны осознали в ходе длительных переговоров, что столкновение двух жестких стилей ведения переговоров и жестких позиций оказалось тупиковым, но необходимо завершить переговоры в определенные сроки.

Надежда на тактику позиционного торга, что изначально завышенная планка не даст упасть слишком низко, не оправдалась: ваши завышенные требования в начале переговоров натолкнулись на неуступчивость другой стороны и постепенного изменения выдвинутых требований не произошло. Следует быть особенно внимательным на этой стадии переговоров и мысленно «прокрутить» все важные события встречи, чтобы верно определить сложившуюся ситуацию. Не следует полагать, что, достигнув предварительного согласия даже в деталях решения, стороны не вернуться к началу переговорного процесса. На стадии завершения переговорного процесса главное внимание должно быть сосредоточено на составлении итоговых документов. Составление соглашения лучше начинать с обсуждения заранее подготовленного проекта. На

завершающем этапе переговоров необходимо помнить о всех обговоренных деталях и не упустить существенные во время согласования проекта соглашения. В ходе подготовки окончательного текста договора нужно стремиться предотвратить возможное внесение в него другой стороной тех или иных деталей и дополнений, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумев выявить их на этой стадии, вы в дальнейшем лишаетесь возможности вносить в текст какие-либо коррективы. На этом этапе необходимо тщательное и внимательное чтение всех подготовительных документов с целью выявления формулировок с двойным смыслом, фактических неточностей, сознательного искажения смысла и результатов договоренности. Поэтому заключительному этапу должно уделяться особое внимание.

Окончательный вариант обсуждаемого текста договора следует подготовить в количестве экземпляров, необходимом для всех участников переговоров. Все, что может приносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием «двойного толкования» нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать на строгом соблюдении. В ходе обсуждения документа (соглашения) постарайтесь задать оппоненту как можно больше вопросов типа: «Что, если...». И настаивайте на исчерпывающей полноте ответа.

Готовый текст договора может вызвать весьма серьезные разногласия в той или иной части его реализации, контроля и т. д. Не все, что обсуждалось, обязательно вносится в письменный текст соглашения. Однако все важнейшие вопросы программы, если они рассматривались в ходе переговоров, должны находить свое отражение в принятом в качестве документа соглашении. При этом следует иметь в виду, что все устные договоренности во время переговоров, которые не были включены в окончательный текст итогового договора, никакой юридической силы не имеют.

Устные договоренности имеют равное значение с письменным соглашением, если переговоры состоялись с первым лицом. Вот почему участие первых лиц — одно из наиболее важных условий для эффективного решения вопросов. Если, как вы полагаете, в итоговом соглашении сделано слишком много таких исключений, следует сделать свои особые замечания, настоять на их внесении. Если другая сторона не согласна с ними, то остается либо отложить подписание и провести дополнительные консультации, либо вовсе не подписывать предложенный вариант. Практика показывает, что как бы долго не длилось обсуждение и сколько бы ни было вовлечено людей, существенно важные решения принимаются тогда, когда за столом переговоров остаются два человека.

В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных, или форс-мажорных, обстоятельств оперативно включаться в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует независимо от личных отношений участников переговоров. Заключительные документы оформляются в зависимости от вида переговоров. Завершающий этап переговоров важен еще и потому, что достигнутые договоренности во многом определяют не только перспективу дальнейшего сотрудничества с партнером, но оказывают влияние на профессиональную репутацию ее участников. Даже если успех в переговорах не будет достигнут, вы имеете реальную возможность новыми знакомствами расширить границы вашего делового сотрудничества, т. е. на практике реализуете информационно-коммуникативную функцию переговоров.

2.3. Проблемы, возникающие в процессе переговоров

Переговоры в условиях конфликтности

Для лучшего понимания переговорного процесса необходимо определить, к какой научно-прикладной сфере относится предмет противоречий, и какое место в ней занимает.

По мнению значительного числа исследователей, такой сферой является конфликтология социальных отношений. Главное концептуальное основание, на котором базируется современное знание о конфликтах, заключается в признании конфликта не аномалией, а динамическим типом социальных взаимоотношений. Эти отношения распространяют свое влияние на самые широкие области социальных процессов и действий, среди которых находится и область переговорных действий. Переговоры, в определенной мере, связаны с потенциально возможными или реальными столкновениями субъектов на почве тех или иных противоречиво осознаваемых предпочтений, интересов или ценностей, постоянно присутствующих и не поддающихся устранению.

Проблематика переговорного процесса в условиях конфликтности лежит в сфере социальной психологии, а именно, в сфере общения и коммуникации. Чтобы эффективно вести переговоры, необходимо улучшить коммуникативные возможности договаривающихся сторон, научиться управлять общением, видеть те элементы, из которых оно состоит, понимать его закономерности. И чтобы вся эта конструкция не распалась на отдельные, не связанные между собой фрагменты, за основу можно взять тот или иной способ систематизации. Это, конечно, не единственный способ построения систематики общения в структуре переговорного процесса, но один из наиболее практических способов.

Еще раз, обратив внимание на то, что общение — целостный процесс, рассмотрим основные составляющие этого процесса: обмен информацией, взаимодействие и восприятие друг друга. По сути, это — «три кита», на которых держится эффективность всего общения в переговорном процессе.

Сложность и многоплановость информационного обмена определяются психическими особенностями человека. При этом следует отметить существование достаточно простых законов передачи информации. Соблюдение этих законов может существенно повысить эффективность коммуникации. Одна из наиболее распространенных ошибок в ходе переговорного процесса, связанных с общением, — это отношение к нему как к одностороннему процессу. Очень часто собеседники «забывают» о том, что в общении важно взаимодействие. Другими словами, влияние никогда не может быть односторонним. В коммуникации всегда присутствует реальный или воображаемый собеседник, который также оказывает влияние на стороны. Переговорный процесс, будучи сложным и неоднородным, во многом противоречив. Эти противоречия в полной мере проявляются в содержании общения и коммуникациях, определяя их своеобразие и ситуативность.

Важный момент эффективных переговоров — это способность видеть то, что происходит в процессе общения. В каждом конкретном взаимодействии, возможно, упустить некоторые детали или, наоборот, разглядеть то, чего там нет. Чем точнее восприятие партнера и всей ситуации, чем точнее реакция, тем более разумные действия можно ожидать от него. Простота психологического влияния на переговоры с помощью общения заключается в том, что каждый человек уже способен изначально договариваться в рамках субъективных умений. У всех есть свои способы воздействия на других. Сложность в том, что нужно научиться понимать разнообразные аспекты общения, научиться использовать их законы. Кроме того, необходимо ясно представлять свои собственные цели, интересы и возможности. Это не самая простая задача. Чтобы правильно воспринимать друг друга, люди должны общаться. Коммуникация позволяет группе значительно улучшить кооперацию. Обсуждение дилеммы повышает групповую

идентичность, что усиливает озабоченность групповым благополучием. Что еще более важно, обсуждение позволяет людям решиться на сотрудничество.

Открытое, свободное, честное обсуждение также уменьшает недоверие. Без обсуждения те, кто ожидает, что другие не будут сотрудничать, обычно и сами отказываются от сотрудничества.

Искажения процессов межличностной перцепции в динамике переговорного процесса значительно деформируют позитивный потенциал переговорного процесса. Изучение процесса межличностного взаимодействия (в частности, кооперативно-конфликтного поведения личности) тесно связано с анализом межличностного восприятия. Межличностное восприятие является одним из трех важнейших планов общения. Именно благодаря различным искажениям, возникающим в его процессе, мы имеем дело с межличностными конфликтами. Поэтому важно остановиться на вопросах, связанных со структурой межличностного восприятия, общими закономерностями его процесса и результата, сферой индивидуального, находящего в нем свое выражение (мотивацией, установками, когнитивными особенностями, профессиональной принадлежностью, социальной ролью, полом, возрастом и др.) для оптимизации системной организации переговорного процесса.

Структура межличностного восприятия обычно описывается как трехкомпонентная. Она включает в себя субъект межличностного восприятия, объект и сам процесс восприятия. При исследовании межличностного восприятия обычно учитываются социальные характеристики (формально-ролевые, межличностно-ролевые), личностные (системы установок, структура мотивов и др.) и физические характеристики, как объекта, так и субъекта межличностного восприятия. Смысл процесса межличностного восприятия состоит в «вычитывании», расшифровывании значения внешних данных объекта восприятия и раскрытии смысла получающегося таким образом «текста». В процессе общения с окружением вырабатывается определенный более или менее автоматически функционирующий психологический подтекст поведения. Отсюда для результата межличностного восприятия существенными оказываются не только характеристики субъекта и объекта восприятия, но и условия, ситуации, в которых происходит процесс формирования образа объекта у субъекта (например, проблема восприятия оппонента в конфликте).

Большое влияние в переговорах имеют контролируемые коммуникации и ориентированное восприятие. Коммуникация нередко позволяет избавиться от иллюзорных искажений восприятия. Исследователи конфликтов сообщают, что ключевым фактором в этом процессе является доверие. Если вы верите, что другой человек имеет добрые намерения и не собирается эксплуатировать вас, то вы более склонны рассказывать о своих нуждах и заботах. Без такого доверия вы, скорее всего, будете осторожны, опасаясь раскрыть антагонисту информацию, которая может быть использована против вас. Если две стороны не доверяют друг другу и их общение непродуктивно, иногда может помочь нейтральный посредник. Уговорив участников пересмотреть их восприятие непримиримого конфликта, посредник нередко помогает каждой из сторон определить и ранжировать свои цели. Если цели совместимы, процедура ранжирования облегчает участникам отказ от менее важных целей, так что оба могут добиться своей главной цели. Как стороны конфликта убедятся, что их цели совместимы, они могут приступить к выработке интегрального решения типа «я выиграл — ты выиграл». При этом обе стороны остаются в выигрыше. Они не будут считать себя уступившими, а вместо этого будут воспринимать такие переговоры как стремление не торговаться из-за пустяков ради достижения лучших результатов. Собрав затем стороны для прямого общения, их обычно не предоставляют самим себе в надежде, будто бы с глазу на глаз конфликт разрешится сам собой. В разгар напряженного, жесткого конфликта эмоции часто уничтожают возможность встать на точку зрения другой стороны. Общение может стать наиболее затрудненным как раз тогда, когда оно больше

всего необходимо. Поэтому посреднику часто приходится организовывать общение, чтобы помочь каждой из сторон понять другую и почувствовать себя понятой. У нейтральной третьей стороны есть также возможность выдвигать взаимно приемлемые предложения, которые были бы отвергнуты — «реактивно недооценены», — если бы их выдвинул один из противников. Сходным образом люди часто реактивно недооценивают уступку, предложенную самим противником, хотя та же самая уступка может не казаться пустяковым жестом, если предложена нейтральным посредником.

Посредничество в переговорном процессе

Специфика эффективного переговорного процесса часто реализуется в рамках специфической медиации — использования технологии и практики посредничества. О медиации как о технологии эффективного разрешения противоречий в переговорном процессе в отечественных изданиях написано относительно мало.

Медиация — это процесс, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь взвешенного соглашения, которое соответствовало бы их интересам. Медиацию (посредничество), в первую очередь, следует понимать как процесс, позволяющий продвигать проблематику противоречий в сторону их разрешения. Медиатор не является членом групп переговаривающихся сторон не имеет голоса при принятии групповых решений. Медиатор не является также посредником в личных отношениях между переговаривающимися сторонами и группами, другими организациями. Только члены группы несут ответственность за принятие собственных решений.

Медиатор должен обладать специфическими навыками и способностями для того, чтобы в полной мере выполнить свою миссию. Этот перечень включает в себя умение:

- внимательно слушать, наблюдать и запоминать как произнесенные фразы, так и манеры поведения участников переговорного процесса;
- налаживать простую и ясную коммуникацию между сторонами;
- устанавливать сходства и различия в их заявлениях;
- анализировать (расчленять) и синтезировать (соединять) сказанное по поводу тех или иных проблем;
- идентифицировать предложения;
- диагностировать и поощрять (корректировать) эффективное (неэффективное) поведение;
- создавать модель эффективного поведения;
- обеспечивать обратную связь между участниками процесса, не допуская при этом «наступательных» и «оборонительных» форм общения;
- отслеживать и оптимизировать индивидуальные способы поведения внутри группы
- вызывать доверие у сторон переговорного процесса;
- поощрять усилия сторон, группы и стимулировать их позитивную активность;
- быть терпеливым и выдержанным.

Стадии медиативного процесса

Процесс медиации распадается на ряд стадий, состоящих из шагов с применением характерных техник.

1 стадия

1 шаг Формирование структуры и доверия

2 шаг Второй шаг посвящен объявлению медиатором ролей, которые будут выполняться им и участниками в ходе медиативных сессий переговоров. Необходимо сразу же поблагодарить участников за то, что они выбрали именно этот способ регулирования конфликта и пришли на встречу. Если кто-то из участников опоздал,

рекомендуется повторить сказанное еще раз — это будет еще одним свидетельством нейтральной роли медиатора и продемонстрирует им: то, что будет сказано одному участнику, обязательно узнают и все остальные.

3 шаг В ходе третьего шага медиатор сообщает участникам все, что он знает о них и сложившейся ситуации, вновь демонстрируя, что ни от кого не держит секретов. Основные тезисы данного сообщения фиксируются на бумаге.

4 шаг На четвертом шаге в процесс по сигналу медиатора включаются участники. Например, так: «Должно быть трудно начинать первым, но все, же попробуйте, пожалуйста, рассказать нам о своем видении проблемы». Некоторые практики предлагают первое слово предоставлять самому пассивному участнику или такому, который выглядит наиболее удрученным. От первого следует ожидать слишком спокойного подхода к случившемуся, а от второго, напротив, выражения чувств волнения, гнева, безнадежности.

Таким образом, медиатор обозначает две противоположные тенденции, демонстрирующие диапазон возможного разговора, и свою способность управления им. Важно не забыть поблагодарить участника за высказывание: «Спасибо, что вы поделились с нами тем, что вас особенно беспокоит». Этот шаг направлен на выяснение скрытых проблем — «айсбергов», которые пока лишь поверхностно понимаются участниками. Применяя открытые вопросы и слушая, молча, медиатор постепенно берет дискуссию в свои руки с тем, чтобы начать управлять ей, распознать «айсберги», интерпретировать и структурировать сказанное участниками. Поскольку большую часть разговора ведут участники, они на данном отрезке обычно начинают сердиться друг на друга, и эмоциональный уровень сессии начинает возрастать. Тем не менее, каждому участнику процесса должно быть предоставлено слово для изложения его взгляда на ситуацию другим участникам и медиатору. Если участники слишком раздражены, и обстановка становится взрывоопасной, имеет смысл перебивать их в определенный момент. Чтобы такое прерывание не выглядело недемократичным, можно заранее договориться о фиксированном времени каждого выступления.

5 шаг изучение ожиданий участников. Выслушивая их пожелания, медиатор в первом приближении делает мысленный прогноз о возможностях удовлетворения ожиданий и необходимых для этого технологиях.

6 шаг представляет собой декларирование, обсуждение и принятие правил поведения на сессии. Другими словами, участники должны осознать, что их поведение не может быть бесконтрольным и безнаказанным. Некоторые медиаторы формируют правила поведения прямо на сессии, другие же предварительно включают их в контракт с клиентами. В чем могут заключаться такие правила? Например, в том, что

за серьезное опоздание на сессию участник платит штраф, или что преждевременный уход с сессии сопровождается письменным заявлением. В любом случае необходимо понимание, что отказ выполнять продекларированные правила будет означать тупик сессии и вынудит медиатора ее попросту закончить.

Стадия 2. Анализ фактов и выявление проблем

Для того чтобы приемлемое решение было принято, все участники должны иметь равный объем информации и хорошо понимать действительные проблемы. Поэтому вторая стадия медиаторского процесса и направлена на анализ значимых фактов и выявление таких проблем. Ведь чтобы разрешить конфликт, его сначала надо хорошо осознать. Следует заметить, что данный процесс частично начинается уже на первой стадии медиации.

Задача медиатора на второй стадии — выявить все имеющиеся проблемы, поскольку большинство конфликтов имеет, как известно, комплексный характер. Причем нужно добиться не, только личных мнений о тех или иных проблемах, но и совместного понимания и формулирования участниками существа конфликта. Здесь медиатор выступает как бы в двух ролях: гида, показывающего, на что стоит обратить внимание; и

протоколиста, который фиксирует мнения, стремится прояснить и идентифицировать недостаточно понятные высказывания участников, синтезирует сказанное и выявляет приоритеты. Другими словами, из огромного потока информации он извлекает и записывает короткие тезисы, которые могут быть быстро прочтены, обсуждены и усвоены.

На данной стадии медиатор узнает, что лежит в основе конфликта, каких результатов участники хотели бы достичь и какие будут неприемлемыми для них при любых обстоятельствах. В итоге формируется развернутая повестка для работы на последующих сессиях. Здесь же участники решают, хотят ли они достичь соглашения по всем заявленным проблемам либо только по некоторым, а также определяют очередность их рассмотрения. В ходе второй стадии принимается также принципиальное решение о продолжении или свертывании работы. Ведь если любая из сторон на данном этапе займет или не преодолеет позицию острого противоречия, дальнейшие действия медиатора, скорее всего, приведут лишь к пустой трате времени и ресурсов участников.

Стадия 3. Поиск альтернатив

Данная стадия призвана дать ответ на вопрос: «Как вы можете сделать то, что вы хотите сделать с наибольшим эффектом?». Поиск ответа вовлекаются все участники. При этом следует понимать, что, несмотря на обилие проблем, выявленных и зафиксированных медиатором к данному моменту, ключевое решение, возможно, кроется лишь в одной или нескольких базовых. Их нужно определить в первую очередь. После обзора всех проблем и определения опорных моментов медиатор приглашает участников высказаться по поводу путей их решения и фиксирует высказывания. Затем делается следующий шаг — анализ предложений на предмет их соответствия некоторым критериям. Эти критерии также вырабатываются на сессии, а в качестве ориентиров могут фигурировать следующие:

- желательный прогноз развития событий в случае принятия данного решения, степень соблюдения интересов непосредственных участников конфликта, а также других сторон в случае принятия данного решения;
- сопутствующие решению экономические, социальные, политические и иные последствия;
- правовые и финансовые нормы и ресурсы, способствующие выполнению данного решения или препятствующие ему;
- новые люди, которые могут быть включены, и новые обстоятельства, которые могут возникнуть при выполнении данного решения.

На данной стадии медиатор выполняет две важные задачи:

- помочь участникам лучше сформулировать те предложения, которые у них уже есть;
- стимулировать их к поиску новых предложений, которые могли бы удовлетворить всех лучше, чем предыдущие.

Медиатор и сам может предполагать новые решения, однако не нужно злоупотреблять этим правом, дабы не ослаблять творческий настрой участников. Свои решения медиатору следует предлагать лишь после того, как все участники высказались. Целесообразно сопровождать их вопросом: «Давайте представим, что случится, если...» Тон предложений должен быть таким, чтобы не создавалось впечатления о прессинге со стороны медиатора либо его симпатиях одной из сторон. Разумеется, данные предложения могут приниматься или отвергаться по усмотрению участников. В случае недостатка конструктивных предложений, полученных методом «мозгового штурма», имеет смысл попросить участников еще раз подумать над ними дома или в перерывах между сессиями.

Стадия 4. Переговоры и принятие решения

Главной задачей данной стадии является кооперация участников, нацеливание их на совместную работу. В целях реализации этой задачи полезно начать диалог сторон с наименее значимых вопросов, а затем сделать акцент на тех хотя бы небольших

компромиссах, которые были достигнуты в рамках такого диалога. В случае, когда разговор все же начинается с крупных проблем и предложений по их разрешению, важно в качестве позитивного фактора обращать внимание на то, что участники согласились обсуждать даже те проблемы, по которым ранее существовала высокая степень непримиримости. Нужно помнить и еще об одном: слишком длинный список предложений для обсуждения и выбора в ряде случаев затрудняет принятие решения и, следовательно, должен быть максимально сокращен. Что же касается непосредственных переговоров между сторонами, то они часто начинаются с обычного торга по принципу «ты — мне, я — тебе» («Я дам вам то, что вы больше всего желаете, если вы дадите мне, чего больше всего хочу я», «Что бы вы могли предложить в обмен на... и т. д.»). Медиатор, продолжая начатые ранее действия, стремится перевести такой торг-конкуренцию сотрудничество сторон по совместному решению проблем (принципиальные переговоры). Однако необходимо подчеркнуть, что роль медиаоператора на четвертой стадии медиативного процесса существенно отличается от той, которую он выполнял на предыдущих трех. Если сначала медиатор инициировал свою коммуникацию по некоторой проблеме с каждым участником в отдельности, то теперь уже стороны начали прямое общение между собой. Роль медиатора на данном этапе заключается в том, чтобы представить участникам те предложения, которые уже были выработаны, и рассказать о процедурах и технологиях, способных помочь принятию эффективного решения. Далее медиатор контролирует организационно-технологическую сторону переговоров, в то время как разговор по содержанию ведут сами участники.

Таким образом, медиатор на данном этапе дает старт взаимодействию между сторонами и следит за тем, чтобы каждому участнику была предоставлена возможность высказаться, внести свои предложения и оценить предложения других без какого-либо давления; чтобы нить понимания между участниками не терялась и чтобы они не уходили в сторону от обсуждаемой проблемы. Медиатор может также остановить негативные выпады участников в адрес друг друга, напомнив им о правилах поведения на сессии.

Данная стадия является довольно трудной. Зачастую медиатор, увлекшись, не обеспечивает своевременного перехода к прямому диалогу между участниками и постепенно становится «козлом отпущения», на которого взваливается ответственность за принятие решений. Однако это и по существу, и по форме является исключительной прерогативой участников конфликта.

Стадия 5. Составление итогового документа

Функция этой стадии — производство документа (плана или соглашения), в котором были бы четко изложены принятые участниками решения, их текущие намерения и варианты поведения в будущем. Чем занимается медиатор на данной стадии? Он организывает составление плана, уточняет формулировки, записывает принятые решения и стимулирует внесение в итоговый документ пунктов, которые говорили бы о возможности его корректировки в случае тех или иных изменений. В процессе выработки приемлемого соглашения стоит помнить, что начинать путь к нему целесообразно с наиболее легких вопросов. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров и демонстрирует принципиальную возможность достижения договоренностей. Столь же позитивное воздействие данный прием оказывает и на общественное мнение.

Для облегчения пути к такому решению можно использовать метод наибольшего общего знаменателя. Он заключается в том, что в повестку дня включаются первоначально те пункты, по которым готовность участников к договоренностям наиболее высока, а самые спорные вопросы выносятся за скобки. При использовании данного метода на первом этапе переговоров приносится в жертву полнота решений. Однако это компенсируется сначала быстротой договоренности, а в дальнейшем — «эффектом промежуточного успеха», т. е. тем, что блок уже решенных вопросов готовит хорошую почву для перехода к следующим.

Сходная логика присутствует в случаях, когда разрабатывается «соглашение в принципе». Речь идет о попытке решения сложных конфликтных ситуаций переговоров с помощью слишком общего соглашения, большая часть пунктов которого лишена конкретности. Его смысл заключается в том, чтобы признать интересы всех сторон прямо или косвенно, дать сторонам почувствовать «вкус меда», т. е. представить, как хороша была бы жизнь, если бы конфликт в переговорном процессе разрешился. Для этого необходимо повысить уровень кооперации между оппонентами. В дальнейшем от «соглашения в принципе» осуществляется переход к «соглашению в деталях». В ходе работы над соглашением рекомендуется использовать и такой принцип: «Пусть решение будет легким для другой стороны». В чем конкретно он заключается? Поскольку большинство людей подвержены сильному воздействию своих собственных понятий о законности, одним из эффективных путей добиться легких решений для другой стороны состоит в том, чтобы придать им законный вид. Другая сторона скорее примет решение, которое выглядит безукоризненным с точки зрения знакомых им правовых норм.

Легкости принятия решения способствует и использование прецедента. Поэтому имеет смысл отыскать какое-нибудь решение, которое уже применялось в подобной ситуации, и постараться обосновать с его помощью предлагаемое соглашение. Проект плана или соглашения раздается всем участникам с тем, чтобы в преддверии следующей сессии они могли еще раз обдумать его и сделать свои поправки. Важно заметить, что зачастую стороны согласны с пунктами по существу, однако их не устраивают зафиксированные в документе слова. Соответственно, медиатор должен позаботиться о том, чтобы план или соглашение были бы приемлемы и в стилистическом смысле.

Наконец, вы использовали все перечисленные приемы и составили текст итогового соглашения. Что оно должно собой представлять? Идеальное итоговое соглашение — это равноправное, законное, практичное, удовлетворяющее интересы сторон соглашение. Оно определяет обязательства, с которыми согласны все конфликтующие стороны и которые выработаны в результате успешных переговоров с позиций сотрудничества.

Особое внимание следует уделить процедуре подписания совместно разработанного и принятого сторонами документа. Рукопожатия или поднятие бокалов с шампанским послужат здесь символом того, что стороны преодолели конфронтацию и в дальнейшем намерены решать свои проблемы путем кооперации усилий.

Соглашение может считаться прочным тогда, когда в процессе работы над ним и в самом тексте соглашения присутствуют следующие составляющие:

Процедурное удовлетворение. Его главным индикатором служит то, что стороны, вне зависимости от хода выполнения соглашения, готовы использовать ту же модель переговорного процесса снова в сходных обстоятельствах.

Психологическое удовлетворение. Оно достигается, когда участники переговоров не уничтожены, не угнетены, не понесли непоправимого морального ущерба, «чувствуют себя лучше» и сознают, что «в противном случае, было бы хуже».

Удовлетворение по существу. Его степень зависит от того, насколько адекватно разрешены все проблемы и насколько формальные пункты соглашения обеспечивают реальное удовлетворение интересов.

По окончании переговоров их участники обычно готовят отчет. Ведь важно не только достигнутое соглашение, но и то, как проходили переговоры, каковы были предложения партнеров и их реакция на ваши предложения, что не вошло в итоговый документ, но может представлять интерес для дальнейшей работы.

При составлении отчета целесообразно ответить на следующие вопросы:

- что способствовало успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;

– какие принципы ведения переговоров возможно и необходимо использовать на других переговорах.

Стадия 6. Правовая процедура и утверждение соглашения

Довольно часто бывает, что переговоры между сторонами затрагивают и их внешнее окружение, а принятое соглашение или план нуждается в институализации. Это требование предполагает правовое сопровождение и утверждение (ратификацию) ответственными инстанциями: комитетами и комиссиями представительных органов власти, исполнительными структурами, судами и т. п. Таким образом, на медиативной сессии следует определить, какие механизмы обеспечат наиболее быструю и эффективную ратификацию принятого документа, какие представители сторон будут этим заниматься и какие ресурсы потребуются.

Стадия 7. Выполнение, пересмотр и коррективы соглашения

Но вот стороны начинают работать в соответствии с достигнутыми договоренностями. Однако пункты этих договоренностей могут переосмысливаться, ситуация — меняться. Наконец, могут возникать непредвиденные (форс-мажорные) обстоятельства. Во всех этих случаях будет лучше, если стороны не ограничатся спонтанной реакцией, а заранее предусмотрят возможность новых встреч, согласований и обсуждений. Эти встречи могут представлять из себя мини-сессии с перечисленными выше стадиями. Поскольку стороны уже накопили некоторый опыт участия в медиативном процессе, новые сессии займут значительно меньше времени, чем предыдущие. Следует подчеркнуть, что стадии 6 и 7 могут отсутствовать совсем (если принятое соглашение исчерпывает проблему и касается только участников медиации) либо проводиться сторонами самостоятельно, без участия посредника.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит специфика планирования деловых переговоров в области занятости населения?
2. Назовите этапы планирования и подготовки деловых переговоров.
3. Какие действия сторон предполагает подготовка к переговорам?
4. Каким образом устроена организация работы в переговорном процессе?
5. В чем состоит роль переговорного этикета в тактике переговорного процесса?
6. Перечислите недостатки и упущения процесса ведения переговоров.
7. Определите субъективно важные условия успешных переговоров.
8. Охарактеризуйте специфику стадии завершения переговоров.
9. Как осуществляется анализ результатов переговоров?
10. Как влияет ситуация конфликтности на переговорный процесс?
11. Возможны ли продуктивные переговоры в ситуации максимальной конфликтности сторон?
12. В чем суть понятия «переговорный консалтинг»?
13. Каковы цели медиации?
14. Каковы формальные требования к процессу медиации в переговорном процессе?
15. Опишите пошаговый процесс медиации в переговорах.
16. Каковы обязательные параметры соглашения сторон в переговорах?
17. Что означает понятие «переговоры с жестким соперничеством»?
18. Подчеркните психологические особенности ведения переговоров с жестким соперничеством.
19. Каковы психологические особенности ведения переговоров с жестким соперничеством?
20. Какие правила должен соблюдать специалист, ведущий переговоры с преступником способом «лицом к лицу»?

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Public Relations: управление преднамеренными коммуникациями. Учебное пособие : учебное пособие / Н.Г. Чаган. [Электронный ресурс]. — Москва : Русайнс, 2018. — 289 с. — ISBN 978-5-4365-2933-2. - URL: <https://www.book.ru/book/931049>
2. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством : учебное пособие / В.В. Ефимов [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2016. — 224 с. — ISBN 978-5-406-04496-4. - URL: <https://www.book.ru/book/916571>
3. Зарецкий, А. Д. Менеджмент : учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2016. — 267 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04179-6. - URL: <https://www.book.ru/book/916813>
4. Менеджмент и управление персоналом: технологии, методы, контроль. Монография : сборник статей / Г.И. Москвитин. [Электронный ресурс]. — Москва : Русайнс, 2018. — 163 с. — ISBN 978-5-4365-2774-1. - URL: <https://www.book.ru/book/930440>
5. Основы управления персоналом (для бакалавров). Учебное пособие : учебное пособие / С.А. Шапиро. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2019. — 208 с. — ISBN 978-5-406-06775-8. - URL: <https://www.book.ru/book/930455>
6. Психология делового общения. Практикум (для бакалавров). Учебное пособие : учебное пособие / Н.В. Бордовская, С.Н. Костромина, Е.В. Зиновьева и др. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-406-06571-6. - URL: <https://www.book.ru/book/929675>
7. Риторика. Деловое общение : учебное пособие / В.Н. Руднев. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2018. — 352 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-06134-3. - URL: <https://www.book.ru/book/926381>
8. Табекин, А. В. Теория менеджмента : учебник / А.В. Табекин [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2016. — 694 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-02683-0. - URL: <https://www.book.ru/book/919387>
9. Теория управления персоналом. Учебное пособие : учебное пособие / В.Н. Пуляева. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2018. — 123 с. — ISBN 978-5-4365-2993-6. - URL: <https://www.book.ru/book/931289>
10. Управление персоналом (для бакалавров). Учебник : учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2017. — 431 с. — ISBN 978-5-406-05769-8. - URL: <https://www.book.ru/book/929805>
11. Управление персоналом организации. Актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. Учебное пособие : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2019. — 358 с. — ISBN 978-5-406-06903-5. - URL: <https://www.book.ru/book/931301>
12. Управление персоналом. Учебник : учебник / А.В. Табекин. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-406-05779-7. - URL: <https://www.book.ru/book/929806>
13. Управление персоналом: социально - психологические основы управления персоналом (традиции и инновации). Учебное пособие : учебное пособие / В. СеменоваВ, и др. [Электронный ресурс]. — Москва : Русайнс, 2018. — 127 с. — ISBN 978-5-4365-2768-0. - URL: <https://www.book.ru/book/930493>
14. Управление проектами (с практикумом). (Бакалавриат и специалитет). Учебник : учебник / Е.М. Белый. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2019. — 262 с. — ISBN 978-5-406-06787-1. - URL: <https://www.book.ru/book/931302>

Дополнительная:

1. Киселева, С. П. Инновационный менеджмент. Практикум : учебное пособие / С.П. Киселева и др. [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-406-05150-4. - URL: <https://www.book.ru/book/919184>
2. Основы управления организацией. Практикум : практическое пособие / М.В. Горбунова, Л.А. Горшкова [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2016. — 259 с. — ISBN 978-5-406-05187-0. - URL: <https://www.book.ru/book/919108>
3. Основы управления организацией. Практикум : учебное пособие / М.В. Горбунова, Л.А. Горшкова [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2017. — 262 с. — ISBN 978-5-406-05716-2. - URL: <https://www.book.ru/book/921284>
4. Табекин, А. В. Менеджмент организации : учебник / А.В. Тебекин, Б.С. Касаев [Электронный ресурс]. — Москва : КноРус, 2015. — 419 с. — ISBN 978-5-406-04406-3. - URL: <https://www.book.ru/book/916529>
5. Митрошенков, О. А. Деловые переговоры : учеб. пособие для академического бакалавриата / О. А. Митрошенков. [Электронный ресурс]. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. — (Серия : Авторский учебник). — ISBN 978-5-534-07951-7. - URL: <https://biblio-online.ru/book/delovye-peregovory-424017>
6. Митрошенков, О. А. Деловое общение: эффективные переговоры : практ. пособие / О. А. Митрошенков. [Электронный ресурс]. — 2-е изд. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 315 с. — (Серия : Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-10704-3. - URL: <https://biblio-online.ru/book/delovoe-obschenie-effektivnye-peregovory-431323>
7. Психология делового общения : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Н. Лавриненко [и др.]. [Электронный ресурс]. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 350 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00604-9. - URL: <https://biblio-online.ru/book/psihologiya-delovogo-obscheniya-433662>
8. Родыгина, Н. Ю. Этика деловых отношений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Ю. Родыгина. [Электронный ресурс]. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 430 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3562-2. - URL: <https://biblio-online.ru/book/etika-delovyh-otnosheniy-425905>
9. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. [Электронный ресурс]. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 233 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. - URL: <https://biblio-online.ru/book/logika-i-teoriya-argumentacii-433310>
10. Скибицкая, И. Ю. Деловое общение : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. Ю. Скибицкая, Э. Г. Скибицкий. [Электронный ресурс]. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 247 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06495-7. - URL: <https://biblio-online.ru/book/delovoe-obschenie-411872>

Интернет-ресурсы:

1. Информационно-справочная система Консультант плюс. - URL: www.consultant.ru
2. Электронная библиотека «Юрайт». - URL: <https://biblio-online.ru/>
3. Электронная библиотечная система. — URL: <https://www.book.ru/>