

12+

ГЕОРГИЙ ЕФИМОВ
ЮРИЙ АНТЮХОВ

**ПОЛЕЗНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ:
ВСЕ О ПЕРЕГОВОРАХ**

ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ДЛЯ УСПЕШНЫХ...



**Юрий Антюхов
Георгий Ефимов**

**Полезные коммуникации:
все о переговорах**

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71176672
ISBN 9785006464971*

Аннотация

Книга о том, как достичь успеха в жизни, применяя эффективные коммуникативные техники, как выстроить правильно коммуникацию, организовать справедливые переговоры и обезопасить себя от разнообразных манипуляций. Уникальность книги заключается в том, что она не перегружена специфической терминологией, проста в понимании и использовании.

Содержание

Введение	5
1. Теория переговоров	7
2. Практические советы для успешных переговоров. Предварительные замечания	10
3. Особенности конструктивных переговоров.	16
Техника ведения конструктивных переговоров	
Конец ознакомительного фрагмента.	46

Полезные коммуникации: все о переговорах

Георгий Ефимов
Юрий Антюхов

© Георгий Ефимов, 2024

© Юрий Антюхов, 2024

ISBN 978-5-0064-6497-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Все самое ценное в нашей жизни начинается с переговоров, в результате чего мы оказываемся либо в аду, либо в раю, либо все против нас, либо все с нами и за нас...

Все переговоры направлены на возможность упредить негативные события и создать условия для позитивных изменений в жизни.

Введение

Трудно не согласиться с тем, что в жизни каждого человека переговоры играют значительную роль. Люди постоянно ведут переговоры целенаправленно или стихийно, отдавая себе в этом отчет или нет. Однако если мы хотим добиться результата, быть успешными, то переговоры должны стать нашей жизненной стратегией. Добьемся мы успеха или нет будет зависеть от качества используемых коммуникативных техник, иными словами умения организации переговоров, которые мы ведем.

Практически любую коммуникацию можно представить в виде переговоров. Все чего мы пытаемся добиться в жизни, напрямую зависит от эффективности переговорных процессов, в которых мы участвуем. Более того, достойный уровень жизни – результат переговоров или другими словами, в жизни мы там – куда нам удалось попасть в результате достигнутых договоренностей, куда переговоры нам проложили дорогу. Или мы хорошие переговорщики – тогда мы близки к успеху, или мы плохие переговорщики и не умеем вести переговоры, договариваться, добиваться своих целей и тогда, нам грош цена.

Эта книга практическое пособие для любого человека, который хочет достичь личного успеха, прикладывая соб-

ственный усилия, выстраивая свою жизненную стратегию, который желает добиваться собственных целей, реализовывать личные потребности и просто быть успешным, понимая практически любую ситуацию адекватно и полноценно, влияя на нее в необходимом для него направлении. В книге будут обсуждаться различные виды, техники, приемы переговоров, которые позволят хорошо ориентироваться в современном мире тотальной коммуникации. Книга написана для тех, кто желает влиять на процесс человеческого взаимодействия и хочет уметь выстраивать его, принимать успешные решения и понимать действия людей, вовлеченных в коммуникацию, и, конечно, для тех, кто не боится конструировать свой мир, по своему образу и подобию, не надеясь на удачу, а опираясь на собственные интеллектуальные усилия и практические умения действовать совместно с другими, побуждая их с помощью переговоров успешно сотрудничать с вами.

Эта книга Вам поможет понять место и значение переговоров в жизни человека, даст описание наиболее ценных видов, техник и приемов переговорного искусства, предложит ряд практических советов о том, как использовать ваше знание и умение вести переговоры в вашем профессиональном занятии и типичных житейских ситуациях.

1. Теория переговоров

Чтобы успешно использовать разнообразные виды, техники и приемы переговорного искусства, следует понять, что собой представляют переговоры как элемент коммуникации, в чем их смысл, каково предназначение и чем переговоры отличаются от других речевых стратегий, конструкций.

По-видимому, самым сложным вопросом, на который следует ответить, прежде чем переходить к технической, инструментальной части переговоров, это вопрос «зачем люди ведут переговоры». Существует множество ответов на этот вопрос. Каждый человек довольно легко может на него ответить, однако понять смысл переговоров помогут следующие базовые положения:

1. переговоры – это естественный и наиболее распространенный акт коммуникации;
2. переговоры – это мирное не насильственное средство решения человеческих проблем;
3. переговоры дают возможность реализовать человеку собственные потребности, с учетом интересов окружающих людей;
4. эффективные переговоры обеспечивают результат любого человеческого начинания;
5. хорошо организованная коммуникация, включая переговоры, доставляет человеку огромное удовольствие общению.

ния.

Давайте внесем немного ясности в вышеперечисленные положения.

Каждый день люди вступают в многочисленные переговоры, которые ведут энергично, постоянно и настойчиво, так как большинство человеческих потребностей можно реализовать только посредством другого человека, с которым обстоятельства нас вынуждают договариваться. Добиваться собственных целей с помощью переговоров естественная часть любой жизнедеятельности.

Переговоры органичным образом конструктивно канализуют конфликт, столкновение мнений, ограничивают или даже не допускают использование насилия в острых противоречивых ситуациях, чреватых бесконтрольным применением давления. Люди, вступившие в переговоры, обычно заявляют о своих мирных намерениях и об отказе использования насилия при разрешении сложной ситуации.

Вступая в переговоры, человек осознает собственные потребности и предпринимает усилия по их реализации, что является фундаментом для развития личности, ее самоактуализации. Только удовлетворяя свои потребности, личность растет, и наоборот, если потребности игнорировать, не реализовывать их, то этот путь ведет к деградации, к саморазрушению.

Переговоры по большей мере организованная коммуни-

кация, которая соответствует определенным правилам, используются конкретные приемы, техники, что ведет к планируемому результату. От человека, вступающего в переговоры, ожидается, что он знает, как их вести и умеет это делать. Стихийные или ситуативные переговоры не дадут ожидаемый эффект, если человек в них вступивший не обладает глубоким знанием и большим опытом ведения переговоров. Более того, любые переговоры требуют тщательной детальной подготовки.

Роскошь человеческого общения заменить ничем невозможно, однако, чтобы получать удовольствие от общения следует знать и уметь пользоваться простыми правилами, которые позволят наилучшим образом организовать коммуникацию, в частности переговоры. После хорошего полноценного общения можно получить и удовольствие, и хороших друзей, с которыми в дальнейшем вам будет приятно и интересно общаться в дальнейшем.

Таким образом, переговоры это – высокая степень мастерства, а также искусство, которые помогают удовлетворить потребности человека мирными средствами, получить желаемый результат и удовольствие от общения, приобрести хороших друзей и партнеров.

2. Практические советы для успешных переговорщиков.

Предварительные замечания

Существует огромное количество классификаций переговорных техник, видов переговоров. Мы остановимся на некоторых из них, тех, которые помогут понять в каких переговорах вы участвуете, к какому виду переговоров стоит прибегнуть в той или иной ситуации, с той или иной целью.

Довольно часто специалисты по переговорам выделяют два основных вида переговоров. Условно их можно назвать добросовестные и недобросовестные; честные или нечестные; переговоры, сотруди́ческие или не сотруди́ческие, конструктивные или деструктивные, основанные на техниках убеждения или на манипуляциях.

По-видимому, во все времена довольно сложно убедить человека в том, что честность – это лучшая политика, что честность приносит лучший результат, что честность рассчитана на долгосрочную перспективу или другими словами честность работает на репутацию – человеческий капитал, который имеет сомнительную ценность в обществе с преобладанием негативных установок, и наоборот, репутация драгоценное приобретение, незаменимое качество личности, которое имеет высокую цену и, в конечном итоге, помо-

гает приобрести личное самоуважение и общественное признание. Поэтому честность в переговорах, одна из важнейших характеристик данного вида коммуникации. Ниже мы еще обсудим проблему, как быть честным и не стать врагом партнера по переговорам, как не оскорбить его своей честностью. В переговорах, основанных на техниках убеждения, честность добросовестность ответственность являются ключевыми компонентами.

Переговоры довольно сложный инструмент коммуникации, при использовании которого трудно удержаться от применения манипуляций, что может принести кратковременное преимущество участнику переговоров, однако при обнаружении нечестных приемов, переговоры заходят в тупик и вывести их оттуда чрезвычайно сложно. К тому же сторона, использующая манипуляции при их дезавуировании, теряет кредит доверия, который получает при вступлении в переговоры.

Честные добросовестные переговоры имеют довольно сложную конструкцию, и что бы их провести требуются глубокое знание и практические умения для их организации, и конечно, соответствующие человеческие качества, не позволяющие переходить границы принятых в обществе норм, и конечно, манипулировать.

Данный тип переговоров требует знания техник убеждения и, собственно, самого феномена убеждения, а также от-

личия понятия убеждения от манипуляции или внушения. Некоторые авторы объединяют два последних понятия, или, по крайней мере, считают их близкими в данном контексте.

В Википедии дается следующее определение понятия убеждения – «элемент (качество) мировоззрения, придающий личности или социальной группе уверенность в своих взглядах на мир, знаниях и оценках реальной действительности». Данное определение понятия имеет некие законченные и статичные характеристики, и не принимает во внимание процесс формирования убеждения. Взгляды любого человека со временем меняются, что и соответственно влияет на убеждения. С получением дополнительной значимой информации, как правило, убеждение подвергается переоценке и изменяются. Человек, для того чтобы разобраться в ситуации, собирает информацию, анализирует ее, делает выводы, а в процессе этой рутинной интеллектуальной деятельности убеждения могут меняться. Как далее отмечается в Википедии «Убеждения направляют поведение и волевые действия. Высшая (абсолютная) степень убеждённости, у многих олицетворяет вера (уверенность)». Поступки человека обычно согласованы с собственными убеждениями, которые имеют волевой характер, и чтобы повлиять на человек, его решения и действия, следует повлиять на убеждения.

Переговоры, затрагивающие и влияющие на убеждения человека, являются честными и добросовестными, так как, во-первых, убеждения другого человека принимаются

во внимание, и, во-вторых, в основе данной категории переговоров лежит открытое честное обсуждение спорного вопроса, который предстоит решить участникам переговоров.

В Википедии убеждение и внушение противопоставляются: «В отличие от внушения, убеждение основано на осмысленном принятии человеком каких-либо сведений или идей, на их анализе и оценке. При этом заключение может быть сделано как самостоятельно, так и вслед за убеждающим, но в любом случае оно не воспринимается в готовом виде. Как правило, убеждение требует больших затрат времени и использования разнообразных сведений и ораторских приёмов, тогда как внушение может происходить практически мгновенно. Метод убеждения считается основным в научной полемике и в процессах воспитания».

Феномен убеждения тесно связан с процедурой принятия любого человеческого решения. С точки зрения процесса принятия решения, человек сначала собирает необходимую информацию, затем он ее осмысливает и, присвоенная информация, таким образом, переходит в новое качество в суждение, которое становится убеждением после того как человек безоговорочно принимает свои суждения. Процесс убеждения носит преимущественно рациональный, интеллектуальный характер. Лучшие решения человек принимает в результате процесса осмысления ситуации, который имеет определенные стадии или этапы.

Для принятия решения человек использует технику про-

блематизации ситуации, которая состоит из нескольких этапов. Если необходимо принять сложное решения, то человек прибегает к следующему алгоритму действия: во-первых, сначала, фиксируется некая трудность, которая приобретает форму вопроса, требующего вашего вмешательства, четко формулируется проблема, которую следует решить, чтобы преодолеть возникшую трудность, во-вторых, собирается информация, имеющая отношение к решаемой проблеме, в-третьих, собранная информация верифицируется, проверяется на точность, адекватность, соответствие ситуации, в-четвертых, формулируются возможные варианты решения вопроса, в-пятых, выбирается наилучшее решение (наиболее оптимальное, адекватное, реализуемое, соответствующее интересам человека), в-шестых, принятое решение воплощается в жизнь.

С точки зрения техник убеждения, единственным честным способом убеждения будет совместная дискуссия, обмен мнениями, диалог, в результате которого принимается решения, касающееся обоих участников переговоров.

Как отмечается в Википедии «Процесс убеждения представляет собой дискуссию между людьми, которая преследует цель достижения единства понимания и переживания. Убеждение – это обязательно диалогический процесс».

С точки зрения переговорного искусства «достижение единства понимания и переживания» – это всего лишь промежуточный результат, так как важнейший вопрос пере-

говоров это принятие общего решения, которое основано на «единстве понимания и переживания», и которое затем плавно перетекает в соответствующее действие.

«Единство понимания и переживания» может быть достигнуто исключительно в результате открытого диалога, в котором используются честные конструктивные техники убеждения, ведущие к справедливому разрешению проблемной ситуации.

Таким образом, переговоры, основанные на техниках убеждения, являются конструктивными и наиболее эффективными с точки зрения долгосрочной перспективы и конечно уважения к партнеру, без которого немыслима современная коммуникация.

3. Особенности конструктивных переговоров. Техника ведения конструктивных переговоров

Для того чтобы переговоры были результативными и успешными для обеих сторон следует хорошо знать процесс переговоров, его методологию, иметь развитые навыки переговорщика, отдавать отчет в своих желаниях, знать свои потребности, и конечно руководить своими действиями.

Важно принимать во внимание ряд требований, которые предъявляются к участникам переговоров общего характера. Следует знать как общепринятые правила и нормы, такие как деловой этикет, которому придерживаются обычно люди в мире, в том или ином сообществе, а также владеть культурным контекстом конкретной переговорной ситуации, иметь представление о национальных, этнических, религиозных и других значимых аспектах, которые существенно влияют на участников переговоров, задают определенные рамки и сопровождают процесс переговоров. Например, в отечественной культуре, когда соглашаются, кивают головой сверху вниз, то же самое движение в Болгарии воспринимается как отказ. В Японии не принято отказывать партнерам, поэтому они так строят свою речь, словно соглашаются с вами, однако это согласие дань традиционным

формам общения, а не реальное согласие, которое достигается в процессе переговоров. В восточных культурах принято сначала выказать уважение к партнеру и только затем приступить к обсуждению дела по существу. В ряде культур женщины исключены в качестве равноправных партнеров, и обсуждать с ними серьезные вопросы не принято. Знать культурный контекст переговоров и специфические особенности поведения партнера необходимо, чтобы его адекватно воспринимать и правильно понимать его действия с точки зрения культурной среды, к которой он принадлежит.

Существует и более сложные национальные особенности ведения переговоров, на которые следует обращать внимание. Например, иностранные переговорщики отмечают ряд трудностей, характерных для переговоров с участием россиян. Для того, чтобы вступить в переговоры, наши соотечественники ищут человека, который бы ввел их в круг, в который они пытаются попасть, представил их, организовал встречу. При прямом контакте испытывают сложности, если отсутствует человек, представляющий обе стороны. Отечественные переговорщики увлекаются процессом выстраивания коммуникации, порой забывая о результате. Установив хороший контакт с партнером, у россиян появляется ощущение, что они уже обо всем договорились и уделяют мало внимания конкретным предложениям, существенным условиям договоренности. Соотечественники страдают философским подходом практически к любому вопросу, про-

блемы рассматривают абстрактно или наоборот уделяют значительное внимание мелким малозначимым аспектам переговоров, не любят идти навстречу партнерам, даже если это благотворно скажется на всем деле, а мелкие уступки рассматривают как проигрыш всего дела. Конфликт в условиях переговоров россияне расценивают как провал всего дела, а не как вызов для переоценки позиции.

Следует быть очень внимательными к партнеру по переговорам для того, чтобы культурные акценты не стали непреодолимым препятствием на пути достижения к согласию.

Любые переговоры начинаются с тщательной подготовительной деятельности, которая включает как технологические элементы – выбор той или иной переговорной стратегии и тактики, проверку полномочий участников переговоров и так далее, так и содержательные компоненты – четкое определение собственной позиции и ожидаемых результатов, пределы маневрирования, выбор типа аргументации и подбор убедительных аргументов.

Участник переговоров время от времени должен уметь смотреть на ситуацию со стороны, отстраняться от проблемы переговоров, что позволяет ему быть более объективным и оценивать переговорную ситуацию адекватно и беспристрастно.

Важную роль при подготовке к переговорам играет психологическая устойчивость участников, не стоит забывать о контроле над эмоциями, о собственной концентрации, со-

средоточенности и внимании к деталям, умении справляться с трудными ситуациями и выходить из них с меньшими потерями. Участник переговоров должен быть достаточно эмоционально гибким, настойчивым в достижении собственных целей, осторожным и сдержанным, но также изобретательным, находчивым и уделять должное внимание партнеру по переговорам, уметь схватывать главную мысль, контролировать процесс передачи и приема информации.

Открытым остается вопрос о демонстрации истинных чувств, которые владеют участником переговоров. Искренние чувства человека обладают большой силой внушения, которое может серьезно повлиять на партнера, но далеко не всегда в положительную сторону. С одной стороны использование эмоций в переговорном процессе расценивается зачастую как попытка манипуляции и вызывает подозрительность у оппонента, с другой стороны искреннее выражение чувств позволяет раскрыть участника переговоров, приблизить его и сделать партнером, другом, соучастником.

Таким образом, использование чувств в переговорах может их серьезно затормозить или, наоборот, облегчить задачу переговорщика, поэтому в теории переговоров данное обстоятельство вызывает большую и острую полемику. Существует целая школа переговоров, которые основаны на массированном использовании чувств в процессе переговоров. Вести переговоры, жестко контролируя собственные чувства, задача не из легких и совсем избежать чувств, кото-

рые возникают у человека едва ли возможно, но опытные переговорщики рекомендуют не злоупотреблять эмоциями, держать их под контролем, тем самым мы контролируем ситуацию и положительно воздействуем на других участников переговоров, создаем деловую конструктивную атмосферу. Контролируя собственное поведение, переговорщик целенаправленно воздействует на действия партнера, на его эмоции, чувства, создается ситуация, в которой участники переговоров воспринимают друг друга с минимальными искажениями.

Однако не вызывает сомнения тот факт, что психологическая атмосфера переговоров, которую создают переговорщики может облегчать процесс переговоров или его серьезно затруднять, другими словами, играет существенную роль в переговорах.

Психологическую атмосферу переговоров создают оба участника, но со своей стороны следует знать некоторые положения для понимания роли, которую играет психологическая атмосфера в условиях переговорного процесса. Во-первых, психологические установки, возникающие в процессе переговоров, занимают не менее важное место, чем их непосредственное содержание. При взаимодействии партнеров постоянно возникают ситуации, результатом которых является ощущение получения психологического вознаграждения или наказания. Во-вторых, в расстановке психологических акцентов значительную роль играют решения и дей-

ствия, которые предпринимают стороны в процессе ведения переговоров. Например, чтобы создать психологическую атмосферу наказания переговорщик создает ощущения ситуации тупика, напряженности, «напускает туман», допускает неясности и неопределенность. Таким образом, участник «наказывает» партнера по переговорам, выбивая у него почву из-под ног, внося в переговоры хаос и ощущение непредсказуемости. С другой стороны, психологическая атмосфера, связанная с позитивными ощущениями, возникает тогда, когда переговорщики делают акцент на безопасности происходящего, возможности управлять процессом переговоров, на уважении личности участников, их успешности, как личной, так и ощущения возможности решить проблему в условиях конкретных переговоров.

Ощущение успеха – это глубоко субъективное чувство, которое порой не зависит от материальной или физической составляющей, однако оно может появиться в процессе взаимодействия с другим человеком, который дает положительную обратную связь. Ощущение успеха позволяет достичь высокого результата в кратчайшие сроки обеим сторонам переговоров. Размер уступки партнеру не играет большой роли, как, собственно, и сами добрые намерения и переживание выигрыша в конкретной ситуации.

В конструктивных переговорах не место давлению на партнера в любом виде, так как оно рождает ответную реакцию, что легко может завести переговоры в тупик.

Атмосфера дружелюбия, ответственности, корректность позволяет установить устойчивые деловые отношения между участниками переговоров. Если возникает проблема недопонимания, то важно остановиться и объяснить ситуацию, таким образом, демонстрируется уважение к партнеру, снимается подозрительность и агрессия и появляется возможность продолжить ведение конструктивных переговоров.

Не стоит рассчитывать на установление хороших отношений на переговорах, демонстрируя сильные эмоции, связанные с болью и страданием. Партнер может расценить такие чувства как способ манипулирования им или посчитает, что вы страдаете заслуженно, справедливо и обоснованно.

Если партнер изначально агрессивен, то рекомендует-ся использовать смешанную тактику переговоров, которая на него подействует лучше, чем, если бы вы также использовали агрессию, ответили агрессией на агрессию.

Психологической атмосфере переговоров следует уделить большое внимание, чтобы снять излишние трудности и начать устанавливать глубокий устойчивый контакт, который является следующим важным компонентом конструктивных переговоров.

Важным аспектом переговоров является установление, а затем и поддержание хорошего контакта.

Любые переговоры имеют три уровня взаимодействия, которые важно отслеживать участнику переговоров:

1 уровень – содержательный, связан с информационным развитием переговоров, с приемом и передачей значимой информации;

2 уровень – методологический, связан со стратегией, тактикой и приемами организации переговоров;

3 уровень – психологический, связан с установлением и поддержанием личностных отношений.

Установление контакта, в первую очередь, завязано на третьем уровне взаимоотношений в процессе переговоров и отражает реальные отношения между конкретными участниками переговоров.

Уже на первой встрече с партнером крайне важно подчеркнуть не только приятие его, но и уважение, живую заинтересованность в нем. Именно в этом компоненте переговоров большую роль играют личностные качества участника переговоров, его умение демонстрировать позитивное отношение к собеседнику. Простота и естественность в общении позволяют установить хороший контакт с другим человеком. Кроме этого, существует ряд приемов, позволяющих снять трудности первого контакта с малознакомым человеком. Во-первых, партнера следует поблагодарить, за предпринятые усилия, которые позволили организовать встречу. Во-вторых, обсудить предстоящую встречу, обменяться мнениями о том, что каждая сторона ожидает от этой встречи. В-третьих, поговорить о чувствах, владеющих участниками, снять тревожность, если она существует.

Опытный участник переговоров обычно дает положительную обратную связь, делает позитивное высказывание о настоящей встрече или о человеке, с которым предстоит вести переговоры, что способствует установлению хорошего контакта с партнером. Лучшим образом работает позитивное высказывание о реально существующих вещах, деталях в конкретном случае, имеющих непосредственное отношение к партнеру, что делает высказывание правдоподобным и придает ему теплоту и искренность.

Следует воздерживаться от критических высказываний по отношению к партнеру, его решениям и действиям, а также не стоит его напрасно хвалить или рассыпаться комплиментами, так как последнее зачастую может вызвать подозрительность и настороженность. Как уже писалось выше, не надо излишне эмоционально нагружать речь в процессе переговоров и излишне усложнять ее. Используйте простой понятный ясный нейтрально окрашенный язык, не стоит использовать эмоционально окрашенную лексику.

Для установления и развития контакта участник переговоров должен знать конкретные и надежные приемы, такие как обязательное приветствие, иметь приятный неброский внешний вид, выглядеть дружелюбным, улыбаться, обращение по имени (в российской культуре по имени и отчеству), высказывать уважение и внимание к участнику переговоров, использовать нейтральную и слегка позитивную речь, не увлекаться жестикуляцией, демонстрировать уверенность

и понимание партнера, не спешить, придерживаться оптимального темпа ведения дела.

Серьезно затрудняют контакт следующие действия – демонстрация непонимания, равнодушие, жесткий тон, давление на участника или его игнорирование, спешка, суета, постоянное отвлечение, отсутствие приветствия и прямого, уважительного обращения к партнеру.

Стоит помнить, что при установлении контакта участники переговоров должны сохранять равенство позиций, например, или оба сидят или оба стоят, если в помещение заходит участник переговоров, то следует встать и пойти ему навстречу, что уравнивает ваше положение и создаст ситуацию уважения. Любое неравенство положения партнеров разрушает отношения, которые выстраивают участники переговоров.

Установление контакта – важная часть переговоров, позволяющая существенно повысить качество переговорного процесса, но не единственная. После того как контакт установлен, следует переходить к следующему этапу переговоров – обмену информацией, к приему и передаче значимой информации.

Одна из ключевых задач переговорщика получить информацию по существу дела, причем наиболее точную, полную, адекватную. Но эта задача не из простых, так как при получении информации существуют факторы, которые могут серьезно повлиять на качество ее приема и передачи, а также

ухудшить процесс коммуникации в целом. Можно говорить о внешних и внутренних факторах искажения информации в процессе переговоров.

Во-первых, чтобы получить информацию ее надо услышать. У каждого человека есть уникальные индивидуальные слуховые и интеллектуальные способности приема информации. Все люди обладают различной остротой слуха, что-то слышат, а что-то останется за рамками индивидуальных слуховых возможностей, то же можно сказать и об интеллектуальных способностях, которые так же являются мощным фильтром, связанным с возможностью понимания речи, у каждого человека глубина и широта понимания речи различна. Во-вторых, каждый человек обладает индивидуальными артикуляционными качествами, кто-то имеет хорошую дикцию и четко произносит слова и предложения, а кто-то глотает буквы, пропускает слова, недоговаривает окончания слов и опускает их или злоупотребляет отдельными речевыми связками, что серьезно влияет на процесс передачи информации.

Порой парадоксальным образом, участник переговоров невольно своими действиями провоцирует партнера передавать те сведения, которые он зачастую хочет услышать. Процесс этот естественный его результатом является подстраивание собеседников друг к другу в ущерб качеству передаваемой информации. Таким образом, в процессе передачи информации рассказчик вносит в нее довольно большое ко-

личество сведений личного характера, никак не связанных с делом. Этот феномен напоминает игру «сломанный телефон», которая демонстрирует, как каждый участник игры вносит большой индивидуальный вклад в информацию, снижая уровень объективности и точности в процессе передачи ее от человека к человеку.

Любой рассказ человека о себе зачастую неосознанно представляет самого человека, его решения и действия в выигрышном свете. Это происходит на полу осознанном уровне, но есть и неосознанные искажения информации.

Одна из самых больших проблем приема информации связана с явлением, на которое обратили внимание психологи – человек слышит только то, что ему созвучно, то, что он хочет услышать.

При приеме информации работает множество фильтров, таких как стереотипное мышление, предубеждения, предрассудки, ценностные установки и обычная пристрастность – это то, что объективно сильно затрудняет возможность услышать и понять позицию партнера.

Для того чтобы получить точную информацию опытный переговорщик демонстрирует личный интерес, заинтересованность позицией партнера, старается как можно меньше вмешиваться в речь партнера, перебивать, воздерживается от высказывания оценочных суждений, предпочитает больше слушать и внимательно наблюдать за партнером. Рекомендуется первому дать слово партнеру с целью услышать

его позицию, а затем решить какую стратегию и тактику выбрать в дальнейшем.

При приеме информации от партнера следует руководствоваться следующими положениями:

1. при первой встрече едва ли возможно получить достаточное количество точной и адекватной информации;
2. не рекомендуется вмешиваться в рассказ партнера и подсказывать ему какие-либо формулировки, слова, предложения;
3. выделяйте факты и отделяйте их от оценочных суждений и намерений;
4. любые трудности в приеме информации преодолевайте вместе, обсуждайте проблемы.

Следует обращать внимание и стараться преодолевать негативные коммуникационные сценарии, мешающие услышать позицию партнера. Например, при приеме информации может проявиться негативный тип слушателя, который носит название «жертвы» или «охотника». «Жертва» имеет установку обиженного на весь мир человека, который постоянно делится своим ощущением со всеми, что мир к нему несправедлив. «Охотник», наоборот, доминирует в любой ситуации, знает, как в ней лучшим образом поступать, о чем постоянно говорит. Существует большое количество негативных типов слушателей, которые следует выявлять и снижать искажения информации по этой причине.

Некоторые переговорщики для приема информации ис-

пользуют особые техники слушания, которые носят название простая, эмпатическая и активная.

Простая техника слушания используется тогда, когда партнер желает поделиться своей позицией, и слушать его следует с минимальным количеством реакций, внимательно, не перебивая, что повышает уровень качества получаемой информации.

Эмпатическая техника слушания связана с установлением доверительных личных отношений, с попыткой глубокого проникновения в суть позиции партнера, которая достигается в случае, если участники переговоров демонстрируют по отношению друг к другу искренний персональный интерес и высокую степень доверия.

Активная техника слушания предназначена для тех ситуаций, когда партнер немногословен и ожидает ответных реакций на его слова или в случае, когда точки зрения участников переговоров серьезно расходятся и противоречат друг другу.

Активная техника слушания предполагает знание ряда специальных приемов, которые направлены на поддержание и развитие коммуникации между участниками переговоров. В качестве примера приемов активной техники можно привести такие как запрос дополнительной информации, переформулирование, обобщение, промежуточное подведение итогов или резюмирование, предложение альтернатив и другое. Активные техники слушания включают работу с эмоци-

ями, чувствами, а также предполагают признание нормальности чувств, которые владеют участниками переговоров. Разговор о чувствах, владеющих партнерами, существенно снимает трудности в процессе приема и передачи информации.

Приемы активного слушания следует использовать уместно, они должны быть естественной частью переговоров. Не надо торопить собеседника, перебивать, спешить или постоянно тормозить его речь. Все коммуникативные обороты должны быть точными и уместными, что позволит улучшить процесс переговоров, приема и передачи информации.

Вопрос понимания позиции партнера один из самых острых. Золотое правило любых переговоров: «мы говорим то, что другие слышат» отражает главную проблему понимания в процессе коммуникации. Недостаточно только высказать позицию, проартикулировать ее, но следует убедиться, что слова дошли до получателя, что человек понял то, что хотел донести до него партнера. Как было отмечено выше, человек слышит, только то, что хочет услышать, или может услышать. На пути понимания любой речи стоят множество «фильтров», которые тщательно просеивают информацию, зачастую за бортом понимания остается и смысл того, что другой человек хотел сказать своему партнеру. Кроме внутренних фильтров понимания, таких как уровень образования, убеждения, ценности, стереотипы, предрассудки и многое другое, существуют еще и трудности понимания, связан-

ные с индивидуальными стилями речи, к которым можно отнести такие речевые особенности как тембр или окраска голоса, его высота, скорость речи, характерная интонация, широта и глубина словарного запаса, частота остановок речи и многое другое.

Каждый человек обладает и использует собственные индивидуальные коммуникативные механизмы, выстраивая свою речь, артикулируя собственную позицию, передавая содержание сказанного.

Ситуация понимания может усугубляться применением индивидуальных средств передачи речи, которые связаны с психологическими особенностями человека. Например, есть люди просто болтливые, которые могут и будут говорить часами, а есть молчуны, которых разговорить целая проблема. У каждого человека собственное отношение к юмору, иронии, ее допустимости в речи, запрета шуток в определенных сферах. Многие люди ожидают, что собеседник будет следовать той же манере речи, которую используют они сами, если этого не происходит, то возникает фрустрация, блокирующая процесс понимания. Есть люди прямые и предпочитают обсуждать вопросы честно и открыто, но есть и те, которые не могут обойтись без намеков, косвенно указывая на важные факты. Есть участники переговоров инициативные, активно расспрашивающие собеседника обо всех аспектах дела, а есть те, кто ожидает наводящего вопроса, а без него от них никакой информации не получить.

Таким образом, люди часто пользуются разнообразными коммуникативными кодами, которые следует принимать во внимание, чтобы понять то, что они хотят сказать. По крайней мере, надо знать правило о том, сколько людей столько и различных коммуникативных кодов, которые могут серьезно затруднить прием и передачу информации.

Существуют категории трудных собеседников, требующих к себе особого внимания, с которыми процесс передачи и получения информации будет представлять настоящий вызов. Например, немало людей, которые в разговоре больше заняты вопросом того, как их воспринимает собеседник, какое впечатление они оставляют у него, в то время как содержание беседы их волнует в меньшей степени. Другие люди делают вид, что слушают исключительно с целью сделать собеседнику одолжение или приятное, однако в содержание беседы не вникают, «скользят по ее поверхности». Есть люди, всегда погруженные в собственные проблемы и даже в разговоре с другим человеком, они не прекращают размышлять исключительно о собственных делах и не слышит, о чем говорит партнер. Типов трудных собеседников довольно много, их следует как можно быстрее выявлять в процессе переговоров для того, чтобы решить проблему приема и передачи информации лучшим образом.

Переговоры с трудными собеседниками требуют большого внимания к ним и специальной тактики. Для того чтобы с подобными людьми эффективно взаимодействовать следу-

ет пойти навстречу их специальным потребностям и после того, как они будут удовлетворены, трудный собеседник приходит в нормальное состояние, а после этого с ним можно вести переговоры и добиваться высоких результатов.

Сердцевиной конструктивного переговорного процесса является движение к согласию, которое растет постепенно из складывающегося понимания вопроса, который решается на всем протяжении переговоров.

После того, как каждая стороны, высказала собственную позицию, наступает этап формулирования повестки переговоров – списка наиболее важных вопросов, которые предстоит решить, чтобы снять проблему, ради которой переговоры состоялись.

С этапа формулирования повестки переговоров начинается реальная дискуссия, которая является наиболее эффективным средством убеждения. Единственный конструктивный способ убеждения другого человека является глубокое разностороннее обсуждение спорного вопроса. Шаг за шагом, от одной достигнутой договоренности к другой развивается процесс переговоров

Целью дискуссии является достижение глубокого понимания спорного вопроса, причем это понимание должно быть одинаковым у обоих участников переговоров. Поэтому дискуссия начинается с составления ее повестки, списка вопросов, предназначенных для обсуждения. Все участники переговоров имеют равное право вносить свои замечания

в формулировку вопросов, корректировать их. Если вопросов много, то их следует сократить, выбрав наиболее важные вопросы, обсудив все противоречия, возникшие в процессе формулирования повестки переговоров.

Нужно быть очень внимательным при составлении повестки переговоров, не относится к этому этапу переговоров как к техническому, концентрировать внимание на реальных проблемах и не уклоняться от обсуждения различных подходов при постановке проблемы. Как отметил Иоганн В. Гете: «О чём не переговоришь, того не продумаешь как следует».

При организации дискуссии в процессе переговоров особое внимание следует уделять мотивации участников, их обоюдной заинтересованности, о чем следует поговорить при вступлении в дискуссию. Не стоит забывать о техниках слушания и использовать их приемы уместно. Ни одна дискуссия не состоится без взаимного уважения позиций участников переговоров, как бы ни были вы несогласны с позицией оппонента, всегда стоит ее выслушать и отметить сильные стороны противоположной точки зрения. Не стоит забывать о запрете использования некорректных манипулятивных методов ведения переговоров, включая давление, введение в заблуждение, шантаж, что в итоге демонстрирует неуважение к участнику переговоров. Не надо забывать о поддержании контакта с собеседником, следите за его поведением, отмечайте тревожные знаки, если они появятся, а своим поведением и речью внушайте уверенность и надеж-

ность. Не стоит делать преждевременных выводов, так как процесс принятия решения только начинается.

В процессе дискуссии рекомендуется использовать конструктивные честные методы аргументации, которые обладают наибольшей интеллектуальной убедительностью. К таким методам можно отнести, во-первых, фундаментальный метод убеждения, в котором доводы опираются на проверенные общеизвестные факты, на точные цифры, на информацию из официальных документов, то есть на сведениях, которые довольно легко подтвердить; во-вторых, компаративный метод, который фокусирует внимание участников переговоров на сравнении явлений одного порядка и выявляет преимущества и недостатки этих явлений; в-третьих, ретроспективный метод, формулирование выводов, позволяющих проследить в развитии то, что может произойти при принятии того или иного решения, как оно повлияет в перспективе на решение спорного вопроса.

В арсенале переговорщика также должны быть и более изощренные методы и техники убеждения, например, практически всегда доводы участника переговоров можно обратить и против его собственной позиции, указав на слабые аспекты его аргументации; выстраивание иерархии ценностей собеседника, для того чтобы найти в соответствии с иерархией убедительные для него доводы; возможно первоначально поддержать позицию собеседника, привести несколько доводов в его поддержку, и только затем сконцентрироваться

на отрицательных аргументах, которые существенно подрвут точку зрения оппонента; если собеседник имеет хорошо выстроенную сильную позицию, то для того чтобы посеять в нем глубокие сомнения, в каждом его доводе можно обнаружить слабые аргументы, которые всю позицию оппонента делают сомнительной.

Дискуссия самый сложный, но самый надежный рациональный метод убеждения, который основан на уважении к позиции и аргументации участников переговоров. Однако, процесс дискуссии требует создания атмосферы открытого и честного обсуждения спорного вопроса. Взаимное доверие – необходимое условие для того, чтобы проникнуть в глубину спорного вопроса и при этом не задеть, не подвергнуть сомнению безусловное уважение к собеседнику и его точке зрения. Сказать то, что человек думает и при этом не оскорбить, не задеть другого человека – это большое искусство и, переговорщик должен им обладать.

Ральф Дарендорф обращает особое внимание на два ключевых момента при организации дискуссии: во-первых, каждая сторона должна иметь одинаковое право на представление своей позиции, аргументов; во-вторых, следует уделить необходимое время на обсуждение и принятие участниками переговоров общих правил, которыми следует руководствоваться в течение проведения переговоров и дискуссии.

Хороший переговорщик должен помнить о том, что не следует говорить другому человеку, что «он не прав» или

«он заблуждается», данные фразы построены в форме обвинения, их следует категорически избегать. Если собеседник не согласен с мнением другой стороны, то он может сказать, что у него другое мнение, но даже такое мягкое несогласие может привести к серьезной конфронтации. В процессе дискуссии не стоит спешить с выводами, следует сначала обменяться аргументами за и против, обсудить их хорошо, и только затем подвести итоги. Выводы всегда формулируйте сами в соответствии с вашими целями, потребностями.

Любые переговоры начинаются с демонстрации хороших добрых намерений. В первой части переговоров стоит сказать о самой важной информации, сконцентрировать на ней внимание, прежде чем высказать сложные порой неприятные для собеседника аргументы. Сначала скажите что-то интересное, приятное и желательное для собеседника. Внимание участника переговоров фокусируйте на объединяющих началах, доводах, аргументах. Следует избегать в процессе переговоров открытой конфронтации, которая может заблокировать дальнейшую дискуссию. Следует помнить, что хорошая глубокая дискуссия, залог обоюдных эффективных решений. Чем активнее участвует вторая сторона в дискуссии, тем более ее будет устраивать решение, которое будет принято в итоге обмена мнениями. Самые убедительные аргументы создаются и артикулируются в процессе переговоров, именно они обладают самой убедительной силой, другими словами, переговорщика убеждают те аргументы, в фор-

мулировании которых он участвовал сам.

Даже в процессе конструктивных переговоров есть шанс встретиться с манипулятивными приемами. Поэтому следует знать, по крайней мере, наиболее часто используемые, чтобы выявлять и противостоять им.

Существует две большие группы манипуляций, одна из них воздействует на чувства, другая маскируется под рациональные приемы.

Любая «несанкционированная» попытка в процессе переговоров воздействия на чувства в своей основе имеет манипулятивный механизм. Например, скандала или лести, предсказание ужасных последствий или высмеивание аргументации другой стороны – все это ведет к попытке вывести человека из эмоционального равновесия и воспользоваться напряженной ситуацией в свою пользу.

Рациональные манипуляции направлены на умышленное искажение информации, ее дозирование определенным образом, например, предоставление исключительно удобных и «правильных» доводов; односторонняя передача информации; обращение к авторитету; выдергивание отдельных данных из общего контекста и придание им противоположного смысла или искажение общего смысла и многое другое.

В работах Э. Берна дается описание позиционных манипуляций. Известный ученый приводит два вида позиционных манипуляций: «сверху» или с «позиции условного родителя» и «снизу» с «позиции условного ребенка». Автор вы-

деляет приемы позиционных манипуляций и разъясняет их сущность. Например, манипуляции «сверху» или с позиции родителя – это так называемые родительские советы, приказы, директивы, указания, это – создание ситуации, в которой одна сторона берет на себя роль родителя, авторитетного старшего, который начинает усиленно опекать партнера по переговорам, «учит его жить». Манипуляции «снизу» или с позиции ребенка, связаны с манипуляцией любовью, самым востребованным и глубоким для человека чувством, которое объединяет всех здоровых людей. Манипуляции «снизу» или с позиции ребенка – это попытка вознаграждения или лишения любви. Данный вид манипуляции принимает следующую словесную форму: «Если ты это сделаешь, я тебя буду любить, если не сделаешь, то лишишься моей любви». Взрослый человек зачастую поступает как капризный ребенок, который добивается своей цели, манипулируя любовью. Данные виды манипуляций довольно просто обнаружить и поставить им заслон.

Э. Берн объясняет, что хорошо построенная коммуникация – это разговор «взрослых» людей, которые не используют позиционные манипуляции: «сверху» с позиции родителя и «снизу» с позиции ребенка, а разговаривают друг с другом с позиции взрослых самостоятельных ответственных людей, которые знают свои потребности и стремятся их достичь в честных и справедливых переговорах, где главным основанием выступает «выгода» в самом широком смысле и ис-

пользуется убеждение, как наиболее честный способ договориться.

Манипуляции, используемые людьми, довольно разнообразные, разноплановые. Обычно человек чувствует, что им начинают манипулировать или прибегают к нечестным приемам, а затем он их осмысливает, классифицирует и старается противостоять.

Существует большое количество переговорных тактических манипуляций, например, неожиданная смена направления или темы обсуждения; уклонение от ответа на острые вопросы; затягивание дискуссии; нежелание принять важное решение; использование вопросов-ловушек, которые резко сужают возможности дискуссии (вопрос ложных альтернатив: выбор из двух зол: или – или).

Опасны манипуляции нормами общепринятого поведения, которые приводят к неравенству позиций и положения участников переговоров. Любое нарушение равенства позиций и положения ведет к унижению партнера, к ограничению его ресурсов и, конечно, воздействуют на область чувств, эмоций. Например, постоянная демонстрация и указание на зависимость собеседника от разнообразных обстоятельств в процессе переговоров приводят партнера в замешательство и заставляют его больше сомневаться в собственной позиции и аргументации, что позволяет оппоненту сломить другого участника переговоров и заставить его принять решение выгодное только для одной стороны.

Существуют манипуляции, воздействующие на сферу ценностей собеседника, на чувство справедливости, нарушение границ здравого смысла. Например, хорошо известный манипулятивный прием «войдите в мое положение» вызывает к великодушию другого человека, в результате чего ожидается, что некто в одностороннем порядке возьмет на себя излишние обязательства.

Особое беспокойство в процессе переговоров вызывает внутреннее сопротивление собеседника, на которое стоит обратить большое внимание, так как без преодоления этого сопротивления, переговоры могут легко зайти в тупик или закончатся провалом. Причины внутреннего сопротивления могут быть разнообразны. Например, психологическая защита от неприятных тревожных переживаний; неприятие чего-то радикально нового, незнакомого; стереотипизация образа человека, перенос на него негативных установок; попытка добиться каких-либо преимуществ в одностороннем порядке, занятие выгодного доминирующего положения; и, конечно, неудовлетворительно организованная дискуссия, в процессе которой не были высказаны основные доводы обеих сторон и не была озвучена аргументация убедительная для всех участников переговоров.

Если в процессе переговоров возникает внутреннее сопротивление собеседника, то следует обязательно проанализировать источник таких действий; не провоцировать собеседника и не противоречить ему, следить чтобы в речи не по-

являлись эмоционально нагруженные слова и выражения; признать опасения партнера обоснованными, проявить безусловное уважение к позиции и доводам собеседника, вести диалог уверенно, в оптимальном темпе, по-деловому, без излишеств, ясно, понятно, кратко, и конечно, дать слово участнику переговоров.

Все вышеперечисленные рекомендации должны привести к достижению согласия в условиях переговорного процесса. Однако достижение согласия, лишь отрезок на пути к принятию решения, что, собственно, является результатом переговоров.

Все усилия участников переговоров, так или иначе, направлены на принятие хорошего вменяемого практически реализуемого решения, которое можно воплотить в жизни и которое будет устраивать лучшим образом обе стороны. Жизнеспособным решение становится в одном случае, если это решения оба участника переговоров считают своим. Для того чтобы переговорщики стали считать решение собственным, следует переговоры построить учитывая следующие важные положения: во-первых, не следует стремиться к реализации исключительно собственных потребностей и целей, не принимая во внимание намерения других участников переговоров, во-вторых, отдавать себе отчет в том, что у любой проблемы может быть несколько правильных и хороших решения, а не только собственное, которое наилучшим образом снимет вопросы, другими словами, не существу-

ет единственно правильного решения сложной проблемы, в-третьих, следует всегда добиваться одинакового понимания того что говорят участники переговоров, так как зачастую говоря об одном и том же и практически используя одни и те же слова собеседники могут вкладывать в них различный смысл, поэтому следует постоянно проверять и контролировать насколько одинаково участники понимают то, что говорят в процессе переговоров, в-четвертых, следует внимательно наблюдать за собеседником и фиксировать негативные реакции, для того, чтобы снимать трудности в процессе переговоров, что может являться индивидуальной особенностью восприятия или знаком непонимания или несогласия, такие ситуации всегда следует обсудить.

Садясь за стол переговоров, следует стараться делать это без предубеждения к собеседнику, относится к нему беспристрастно, отсекают собственные стереотипные представления о людях, не ожидать, что человек будет действовать тем или иным образом. И конечно, быть уверенным в том, что договориться можно с любым человеком, стоит лишь начать делать это.

Вести переговоры бесконечно долго невозможно, следует суметь почувствовать момент, когда жизнеспособное решение, удовлетворяющее обе стороны, появились, что является знаком того, что дискуссию можно закруглять, а переговоры можно завершать. Стоит обратить внимание на признаки, указывающие на то, что переговоры следует завершать. Так,

если цель переговоров достигнута, участники пришли к единому приемлемому решению, обсудили все необходимые его возможные варианты и, конечно, другая сторона выступает не против завершения дискуссии, то переговоры можно постепенно завершать.

Очень важно помнить, что результатом переговоров является не любое решение, а наилучшее жизнеспособное и устраивающее обе стороны. Не следует обязательно стремиться к достижению любого решения, более того заключение плохого соглашения является провалом переговорного процесса и недопустимо с точки зрения переговорного искусства. Если переговоры зашли в тупик, то лучше договориться о новой встрече и обдумать сложившуюся ситуацию. Если есть возможность, запланируйте еще одну встречу и договоритесь о ее значимых параметрах, не только о месте и времени, но и тех вопросах, которые следует рассмотреть. Обязательно выказать добрые намерения, отметить положительные моменты встречи, сделать акцент на позитивных перспективах и выразить надежду на совместное успешное сотрудничество в дальнейшем.

Условия, критически влияющие на качество переговоров:

1. содержательная подготовка к переговорам: четкое определение цели и задач переговоров, формулирование позиции,

2. методическая подготовка к переговорам: определение и выбор процедур и правил организации переговоров,

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.