УНИВЕРСИТЕТ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Реферат по дисциплине: Деловое общение

На тему: Организация и ведение деловых переговоров.

Выполнила студентка 3-го курса

Комиссарова Е.А.

Проверил Разов П.А.

Москва 2008

**Содержание:**

I Введение.

1**.** Теория переговорного процесса

1.1. Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров. Переговоры как вид диалога с деловыми партнерами*.*

2. Организация, ведение переговорного процесса. Методы ведения переговоров.

2.1.Организация деловых переговоров. "Стандартные" и "нестандартные" переговоры. Определение переговорной концепции.

2.2. Методы ведения переговоров.

2.3. Деловой этикет.

3. Ведение деловой беседы.

3.1. Начало беседы

3.2 Информирование присутствующих.

3.3 Обоснование выдвигаемых положений.

3.4.Завершение беседы.

3.5. Технология завершения переговоров

4. Психология в деловом общение.

4.1. Шесть правил влияния на людей.

4.2. Психологические приемы формирования аттракции.

II Заключение.

III Список литературы.

**I Введение:**

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

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени той стороне делового общения, которая связана с психологией и технологией ведения деловых бесед и переговоров вообще не уделяли внимания, полагая, что здесь и учить-то нечему.

Сейчас времена изменились. Во-первых, значительно расширился круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать общепринятые правила и нормы делового общения, уметь вести переговоры и беседы. Во-вторых, становясь частью единого делового мира, мы все в большей мере переносим существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Очень важны и психологические аспекты делового общения. Вопрос, с которым постоянно сталкиваются деловые люди, как построить беседу, переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учитывать интересы партнера, говорить на общем языке. Мастерство в любом деле приходит с практикой, и деловое общение не является исключением.

1. Теория переговорного процесса

***1.1. Теория переговоров. Традиционные подходы к ведению переговоров. Переговоры как вид диалога с деловыми партнерами.***

Деловые переговоры можно определить как обмен мнениями для (с) целью достижения взаимоприемлемого соглашения. К переговорам как явлению деловой жизни следует относить не только определенным образом согласованные и организованные контакты заинтересованных сторон, но встречу, беседу, разговор по телефону (телефонные переговоры).

К 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 - это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационного поля о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

К сожалению, роль деловых переговоров в современном отечественном предпринимательстве пока еще не высока. Очевидно и то, что в деловом сообществе растет осознание важности переговоров в развитии любого бизнеса и понимание роли и значения совершенствования культуры их ведения.

Любые переговоры - это процесс осуществления эффективных межличностных коммуникаций, это использование наработанных навыков коммуникативной риторики, с поправкой на характер личности партнера. Важнейшей составной частью переговорного процесса является общение сторон, их эффективная межличностная коммуникация. Коммуникаторные способности участников переговоров, умение общаться, вступать в контакт и вести разговор, во многом определяют их успех в целом.

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, таким образом, рассматривается, как умение сохранять вербальную устойчивость и уверенность в любой ситуации, владение техникой межличностной коммуникацией, основу которой составляет теория и практика диалога, искусство ведения беседы, владение аргументацией в бизнесе.

В теории деловых переговоров мы выделяем следующие темы: стили, 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; стратегия "мягкой" и "жесткой" позиции на переговорах; искусство системного диалога; определение смысла невербальной информации; роль и функции речевого и делового этикета.

В овладении искусством переговоров важную роль играет практика. По этой причине в курсе лекций особое внимание уделено анализу методов, навыков, приемов ведения переговоров.

Собственно практикум по ведению деловых переговоров ориентирован на современные технологии их проведения, основанные на интерпретации практических ситуаций, основных приёмов определения целей и выявление интересов партнера, методов поиска альтернативы, навыков установления контакта с партнерами, выбора оптимальной модели вариантов слушания собеседника; определения основных моделей организации и проведения переговоров, основных правил и формул ведения делового общения; приемов эффективных деловых коммуникаций, основанных на стремлении к совместному поиску решения задач, способов защиты от манипуляций (как и на какие вопросы, отвечать, принципы уклонения от ответа); практических навыков речевой коммуникации, как и на каких условиях, делать уступки; выбор тактики эмоционального и рационального давления; создание конструктивных отношений на переговорах; прогнозирование непонимания и уровня доверия; преодоление барьеров общения и коммуникации; принципы установления контакта и навыки ведения служебных телефонных разговоров; психологические приемы: как отделить личность от проблемы; этические рамки деловых отношений; дипломатичность делового спора, моделирование ситуации деловых переговоров.

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

Переговоры 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.

Прежде всего, должен быть четко осознан и оговорен предмет переговоров, ясно определены желаемые цели, которых 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 ее проблем будет более эффективным. Не состоятся переговоры и в том случае, если правовое поле в полной мере позволяет решить все возникшие вопросы.

Наконец, стороны должны проявить желание к совместному поиску путей решения и достижения поставленных целей. Это, естественно, подразумевает готовность обеих договаривающихся сторон пойти на взаимные уступки, понимание интересов друг друга.

Совпадение интересов или слишком большое расхождение интересов лишают переговоры смысла. Переговоры с большей степенью вероятности ориентированы на успех, когда ваши интересы и интересы другой стороны и совпадают, и расходятся в равной мере.

Таким образом, необходима ситуация со смешенными интересами. Только в этом случае мы имеем дело с взаимозависимыми переговорами. Чем больше стороны зависят от успеха переговоров, тем выше вероятность их успешного завершения. Чем выше степень взаимозависимости, тем меньше шансов у участников переговоров воспользоваться односторонними действиями.

Более того, не следует забывать, что само по себе участие в переговорах создает такую ситуацию, которая позволяет строить новые взаимоотношения сторон, не зависимо от условий существовавших до их начала.

Все это свидетельствует о том, что переговоры, направленные на достижение договоренностей, - процесс многогранный и включает в себя несколько стадий:

подготовка к переговорам (включая и определение проблемы, требующей решения);

определение потребностей и целей;

отбор материала и фактов;

выявление интересов сторон;

определение зоны пересечения интересов ("зоны решения");

определение объективных критериев;

формирование предложений и их вариантов;

стратегическое планирование;

тактическое планирование;

маневры и система убеждения;

выдвижение запасных вариантов;

анализ результатов достигнутых соглашений и договоренностей и контроль за их реализацией.

**2. Организация, ведение переговорного процесса. Методы ведения переговоров.**

***2.1.Организация деловых переговоров. "Стандартные" и "нестандартные" переговоры. Определение переговорной концепции.***

Технология переговоров - процесс творческий, его трудно описать как данность. Как нет людей, похожих друг на друга, так нет и похожих переговоров. Более того, нет и универсального алгоритма успеха на переговорах. По мнению многих специалистов, предмет переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

На ход переговоров значительное влияние оказывает соотношение позиций договаривающихся сторон: если позиция одной из сторон слишком и явно слабая, то тактика переговоров другой стороны, очевидно, будет выбрана либо откровенно "жесткой" по стилю, либо по форме "мягкой", но по сути твердой и последовательной.

Основные виды и методы ведения переговоров с течением времени сохраняют свое значение, изменяется их структура, правила, приемы работы с возражениями и деловой этикет.

На технологию ведения переговоров в большей степени оказывают влияние менталитет, национальные стили, методы и приемы делового общения, культура речевого поведения в обществе в целом. Вот почему, например, американские методики по искусству ведения переговоров мало способствуют оптимизации переговоров в среде отечественного бизнеса.

В большинстве своем набор готовых рецептов, написанных для другой культурной, правовой и деловой традиции, не подходит для переговоров на постсоветском пространстве в условиях формирования рыночных отношений.

На формирование современных отечественных правил переговоров оказали влияние несколько факторов. В советское время деловые переговоры в их прямом значении (заключение деловых соглашений, деловых альянсов и проч.) для решения внутрихозяйственных проблем применялись мало. Все вопросы, в том числе и производственные, решались в соответствующих инстанциях и затем спускались для исполнения конфликтующим сторонам.

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 бизнес-аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу трансакции. Цель таких переговоров - согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвую главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик - исполнитель).

"Нестандартные" переговоры, ведущиеся в новой ситуации делового взаимодействия, имеющие 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 - посредник - посредник - исполнитель.

***2.2.Методы ведения переговоров.***

Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

Какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?

Какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

Метод интеграции.

Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития кооперации. Применение этого метода не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях когда, например партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственных позиций.

Компромиссный метод.

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры – после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования.

***2.3 Деловой этикет.***

Всякое социальное поведение регламентируется правилами. Деловой этикет мало, чем отличается от иных видов этикета, существующих в международном сообществе, в его основной функции как соблюдение исторически сложившихся традиций общения между людьми.

Основа всякого этикета - вежливость, которая помогает нам во всех случаях общения быстрее достигать поставленной цели. "Вежливость - это самый драгоценный камень. Красота без вежливости - это сад без цветов", - гласит восточная мудрость.

Не следует никогда забывать, что терпение, уважение и выражение вежливости всегда составляли основу идеального поведения двух договаривающихся сторон.

Этикетные правила во время переговоров мало, чем отличаются от правил поведения в обществе. Ваша свобода действий не должна ограничивать права и возможности других. Безусловно, это во многом зависит от личной культуры каждого из участников переговорного процесса.

Невнимание к другим участникам во время деловых встреч может проявляться в каждом действии, которое может отвлечь, мешать, хотя бы и одному из них, сосредоточиться. Не следует отвлекать внимание участников посторонними и тем более шумными действиями: постукиванием ручкой по столешнице, слишком частыми поисками в портфеле нужных документов, рисованием в блокноте.

Безусловно, что наиболее существенным элементом в деловом этикете является речевое поведение человека, поскольку нарушение речевого этикета более всего замечается окружающими. Человек как языковая личность постоянно оценивается другими людьми. Нормы речевого поведения относятся к сфере молчаливого соглашения между коммуникативно-обязанными членами общества. Само существование этих негласных правил становится заметно, когда они нарушаются.

Считается дурным тоном проявлять невнимание к говорящему, перебивать, "выключать из разговора" неожиданными репликами, вести разговор с другим членом команды, отвлекаться во время переговоров на телефонные звонки и многое другое.

Все это можно делать только с одной целью - оказывать давление на партнера. Но это уже за пределами речевого и делового этикета. Таким поведением вы вольно или невольно порождаете у говорящего ощущение неловкости, обиды, отрицательные эмоции и, в целом, неприязни.

Но этикет включает в себя не только правила речевого поведения за столом переговоров, но и в более широком смысле сохранение личного имиджа делового человека и его фирмы.

Расширение деловых и личных контактов между людьми в последнее время способствовали возрастающему интересу к особенностям национального этикета других народов. Безусловно, в любых незнакомых ситуациях, когда необходимо поддерживать связь или вести беседу, важную роль играют интеллект человека, чувство такта, его характер и ум. Этикет следует чтить, но следовать все-таки жизни, которая постоянно корректирует всякие правила.

За столом переговоров знание правил этикета, особенностей национальной традиции, культуры никогда не были лишними. Этикет в каждой национальной культуре складывается веками. Современный деловой этикет предполагает и уважение к традиции в особо торжественных случаях и большую свободу в повседневном общении.

Порою даже минимальные страноведческие знания о культурной и бытовой традиции вашего оппонента бывают весьма полезны для успешного завершения переговоров. В одном австрийском справочнике начала 90-х годов для деловых людей сказано, что на переговорах с русскими не лишним будет показать свои знания в русской литературе и процитировать Пушкина.

Вопрос о национальных стилях ведения переговоров давно поставлен в теории, но все еще не имеет общепринятого решения. Одни авторы полагают, что национальные особенности не столь существенны; другие, напротив, придают им большое значение.

Несомненно, то, что на человека, участвующего в переговорном процессе, большое влияние оказывает и национальные черты характера, и национальные традиции улаживания споров, и нравственные ценности, усвоенные в своей культуре едва ли не с детства.

3. Ведение деловой беседы.

***3.1. Начало беседы***

Деловая беседа – это устный контакт между людьми, связанными отношениями дела. В современной, боле узкой трактовки под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешение деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Подлинное значение такого рода делового общения в нашем обществе в полной мере начинает осознаваться только сейчас, в связи с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В стране появляется всё больше и больше предприимчивых и способных деловых людей. В тоже время опыта предпринимательской деятельности и прежде всего умения вести успешный деловой разговор у них явно недостаточно, что существенно снижает их деловую активность. Поэтому имеет смысл рассмотреть деловую беседу более подробно, чтобы наметить пути её более рационального проведения.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры. Они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, предполагают непосредственное общение. В-третьих, создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать в последствии основой не формальных контактов, т.е. позволяют собеседникам лучше узнать друг друга, что облегчает их общение в дальнейшем.

Деловая беседа является наиболее благоприятной и зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции, с тем, чтобы он с ней согласился и поддержал её. Таким образом, одна из главных задач беседы – убедить собеседника принять конкретное предложение.

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

1. взаимное общение работников из одной деловой среды;
2. совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов
3. контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
4. поддержание деловых контрактов;
5. стимулирование деловой активности.

Но важен не только чисто прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума её участников при принятии важных управленческих решений.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.

Подготовительные мероприятия

Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако будет полезно указать на следующий вариант схемы такой подготовки: планирование; сбор материала и его обработка; анализ собранного материала и его редактирование.

Место беседы выбирается с учётом его влияния на ожидаемый результат. Для лиц, не работающих в фирме, наиболее удобным местом будет служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, оборудованная всем необходимым. Обстановка в любом случае должна быть спокойной, уединённой, исключать неожиданное появление посторонних, шум, звонки и т.п., ибо это нервирует, но не «интимной». Во многом её определят даже цвет стен, освещённость, мебель и характер её расстановки.

С сотрудниками можно встречаться и на их рабочем месте. Допустимо проведение деловых бесед и вне службы, например, в ресторане, кафе или даже в домашних условиях. Главное, чтобы ваш собеседник чувствовал себя свободно и раскованно и мог полностью переключиться на деловой разговор.

Затем следует выбрать наиболее удачный момент и только потом договариваться о встрече. В этом случае инициатива будет в ваших руках, и поэтому контролировать ситуацию будет легче.

Когда беседа уже назначена, составляется план её проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы.

Такой план – это чёткая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Однако далеко не все понимают, рассуждая примерно так: «Ну, как можно планировать деловую беседу, если один новый факт, внезапно всплывший во время встречи, может всё изменить самым кардинальным образом разрушить всё предварительное планирование?»

Но веди целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Подготовка и планирование беседы позволяют заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность замечаний собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Планирование деловой беседы позволяет определить её конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить «узкие» места в беседе, согласовать время её проведения.

Сбор материала для деловой беседы – очень трудоёмкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.). При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями, поскольку подобные записи могут существенно помочь на последних этапах подготовки к беседе. Объём собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблеме.

Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды, когда увеличивают её концентрацию, отсеивая, пустую породу. Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие к рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее не замеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

Анализ собственного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т.е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал как бы раскладывается по «ячейкам» плана, а сами «ячейки» увязываются между собой в более крупные части.

Желательно дополнить материал текстом, состоящим из отдельных понятий и слов, связав которые вы получите смысл изложенного. Желательно так же без сокращений записать особо удавшиеся формулировки. А затем следует выделить наиболее важные моменты путём подчёркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т.п.)

Весьма полезно перед беседой попытаться составить портрет партнёра определить его сильные и слабые стороны, т.е. установить его психологический тип, политические убеждения, общественные позиции, социальное положение, религиозные убеждения, хобби и т.п.

Всё это поможет определить, с кем – сторонником или противником – придётся иметь дело, выбрать наиболее приемлемую тактику на весь процесс беседы.

Уже не посредственно перед самой встречи желательно узнать, в каком настроении

Находится партнёр, что к него «болит», как в данной ситуации помочь ему, что, безусловно, придаёт любой беседе более благоприятное направление.

Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной шлифовкой и доработкой.

Начало беседы – очень важный этап, им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:

- установление контакта с собеседником;

- создание рабочей атмосферы;

- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10-15 % времени. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен на себя взять старший. Если между гостями и хозяевами - представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, на пример, выпить прохладительные напитки.

Начальный этап беседы имеет, прежде всего, психологическое значение первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательными в начале разговора. По первым фразам складываются впечатления о человеке, а эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.

Неплохо, если вы улыбнётесь, произнося первые слова. Тогда вам будет гораздо легче установить контакт с деловым партёром и уладить все недоразумения, возникающие во время деловой беседы.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков не уверенности. Нужно исключить любые проявления не уважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это в полне логичная и совершенно нормальная реакция. С точки зрения психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомните его и в дальнейшем как можно чаще обращайтесь к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошие впечатления. Запомнив имя партнёра и непринужденно его, потребляя, вы делаете ему тонкий и весьма эффективный комплимент.

Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, тем более в сокращённом варианте. В традициях нашей страны принято называть людей по имени и отчеству, и их не стоит нарушать.

Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявления последовательности рассматриваемых вопросов. Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать её интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделять особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приёмов начала беседы. Однако всё их разнообразие можно свести к трём приёмам.

***Приём снятия напряжённости***: способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов и отчуждённость начинает быстро исчезать. Шутка, которая вызывает улыбку или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряжённость

***Приём « Зацепки»***:позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав её с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях можно использовать какое-либо событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичные случаи или необычный вопрос.

***Приём « прямого подхода»*** означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вы кратко сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к беседе. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, на пример в общении начальника с подчинённым.

***3.2 Информирование присутствующих.***

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присут­ствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познако­мить. Такая передача должна быть точной, ясной. (отсутствие двусмыс­ленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциа­ций и параллелей, а также наглядных пособий}. При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

Особое внимание нужно уделять краткости изложения. Необхо­димо не забывать о временных рамках беседы. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать всё».

Постоянно следует помнить о направленности беседы, т. е. держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собе­седники забрасывают докладчика вопросами.

Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи не­правильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т. е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?».

В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться пауз в разговоре — воз­можно, он просто собирается с мыслями, чтобы сказать что-то важное. Но если пауза затягивается, необходимо приободрить собеседника кос­венным вопросом, на который односложно ответить нельзя, и вольно или невольно приходится пускаться в пространные рассуждения. И здесь нужно уметь только выбирать подходящие моменты для заме­чаний и делать их обоснованно, в тактичной форме, помня о необходи­мости самокритики.

При информировании нужно искренне и заинтересованно слушать говорящего. И при этом еще стараться оставаться самим собой: есте­ственным, вежливым без формализма, радушным хозяином, чуждым, однако, маниловским излияниям.

Слушая собеседника, нужно уметь воспринимать сказанное «между строк» т.к. не все руководители высокого ранга могут в официальной беседе позволить себе открыто говорить всё, что думают и хотят.

Нужно твёрдо придерживаться основного направления беседы последовательно проводить свою мысль, своё мнение, не навязчиво, но упорно его отстаивать. Все поставлен­ные вопросы при этом рассматриваются в той последовательности, в которой это было запланировано, и переходить к следующему нужно только, после обсуждения предыдущего. В процессе информирования следует внимательно следить за всем, что спрашивает собеседник, за смыслом его слов. Если что-то неясно; следует обязательно поставить уточняющий вопрос, но так, чтобы со­беседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы. Информируя, отдельные собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конк­ретных решений.

***3.3 Обоснование выдвигаемых положений.***

После информирования присутствующих и ответов на вопросы насту­пает основной этап деловой беседы — обоснование выдвигаемых поло­жений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занима­ется определенная позиция, как вами, так и вашим собеседником. С по­мощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмот­реть положения и факты, изложенные обеими сторонами. В аргументировании выделяют две основные конструкции: дока­зательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосно­вать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете ут­верждения партнеров по переговорам. Для построения обеих конструкций используются следующие ос­новные *МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ (ЛОГИЧЕСКИЕ).*

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ *метод* представляет собой прямое об­ращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведения­ми, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о кон­траргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собе­седника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются са­мым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоя­нии опровергнуть приведенные цифры.

*Метод* ПРОТИВОРЕЧИЯ основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является обо­ронительным.

*Метод* ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫВОДОВ основывается на точной ар­гументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частич­ных выводов приводит вас к желаемому выводу.

*Метод* СРАВНЕНИЯ имеет исключительное значение, особенно когда сравнение подобрано удачно.

*Метод* «ДА-НО»часто партнёр приводит хорошо подобранные аргументы, однако они охватывают или только преимущество, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «ДА-НО», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае надо спокойно согласиться с партнёром, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

*Метод* КУСКОВзаключается в расчленении выступления партнёра таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части.

*Метод* БУМЕРАНГА даёт возможность использовать «оружие» партёра против него самого. Он оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия.

*Метод* ИГНОРИРОВАНИЯ часто бывает, что факт, изложенный партнёром, не может быть опровергнут, но зато его можно проигнорировать.

*Метод* ОПРОСА основывается на том, что вопросы задаются заранее, чтобы выявить позицию партнёра. Чаще всего, вопросы задаются примерно так: «каково ваше мнение о …» используя этот метод, можно начинать общую аргументацию в ходе, которой вы преднамеренно вынуждаете партнёра изложить свою позицию.

*Метод* ВИДИМОЙ ПОДДЕРЖКИ, к примеру, ваш партнёр изложил свои аргументы, и теперь вы берёте слово. Вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «вы, забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты…» « но всё это вам не поможет, т.к. …». А затем наступает черёд ваших контраргументов.

Таким образом, создаётся впечатление, что точку зрения партнёра вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует тщательной подготовки.

И так мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь обратимся к СПЕКУЛЯТИВНЫМ МЕТОДАМ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которые можно назвать условными и применять в серьёзной дискуссии, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

*Техника* ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

*Техника* АНЕКДОТА. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное во время, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

*Техника* ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОРИТЕТА. Состоит в цитировании известных авторитетов, что далеко не всегда является доказа­тельством точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

*Техника* ДИСКРЕДИТАЦИИ ПАРТНЕРА. Основывается на сле­дующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, то личность собеседника можно поставить под сомнение. Что делать, если ваш партнер опустился до такого уровня? Конеч­но, вы не последуете его примеру, а хладнокровно укажете присутству­ющим на его непорядочность. Рекомендуется даже в отдельных случа­ях проигнорировать такой выпад.

*Техника* ИЗОЛЯЦИИ. Основывается на «выдергивании» отдель­ных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное перво­начальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предше­ствует констатации или следует сразу за ней.

* *Техника* ИЗМЕНЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому воп­росу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас, интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть предельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой ма­невр подобного рода.

*Техника* ВВЕДЕНИЯ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Основывается на со­общении партнерам путаной информации. Собеседник сознательно все перемешивает, стараясь всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы. Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления та­кого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

*Техника* ОТСРОЧКИ. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отра­ботанные вопросы, требует разъяснений no-мелочам, чтобы выиграть - время. Эту технику нельзя считать, безусловно, спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения. Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оста­ваться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

*Техника* АПЕЛЛЯЦИИ. Представляет собой опасную форму «вы­теснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как спе­циалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит деловые нерешенные вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм. Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

*Техника* ВОПРОСОВ-КАПКАНОВ. Основывается на совокупно­сти предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразде­ляются на три группы:

1. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторя­ется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мыш­ление. Например, древнеримский государственный деятель Катон каж­дую свою речь в сенате заканчивал: словами: «Впрочем, я считаю, что. Карфаген должен быть разрушен!».

2. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь рабо­тать дворником?».

3. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться, «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

*Техника* ИСКАЖЕНИЯ. Представляет собой неприкрытое извра­щение того, что вы сказали, или перестановку акцентов. К технике искажения очень *близка ДЕМАГОГИЯ,* т.е. совокупность приемов, позволяющих создать видимость правоты. Демагогия нахо­дится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием не­верных суждений, а ото лжи подведением слушателя к ложным выво­дам, которые демагог не формулирует, предоставляя это сделать собе­седнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

*Демагогия* БЕЗ НАРУШЕНИЯ ЛОГИКИ находит свое выражение в следующих приёмах:

* пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;
* пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;
* пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может, догадаться, только если не доверяет говорящему;
* создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

*Демагогия С НЕЗАМЕТНЫМ НАРУШЕНИЕМ ЛОГИКИ:*

* использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;
* из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;
* подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

*Демагогия БЕЗ СВЯЗИ С ЛОГИКОЙ:*

* использование словесных блоков «одноразового действия»;
* ответ на незаданный, но близкий по теме вопрос;
* ссылка на авторитет неспециалиста;
* смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
* неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
* признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь ТАКТИКУ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, кото­рая существенно отличается от. описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. указывает, как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника – это умение приводить логичные аргументы, а такти­ка – умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

*Применение* АРГУМЕНТОВ. Фаза аргументации имеет три уров­ня: *уровень главных аргументов,* которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; *уровень вспомогательных аргументов,* которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); *уро­вень фактов,* с помощью которых доказываются все вспомогательные,-, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» –их можно использовать лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использо­вать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напос­ледок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы – результат замед­ленного размышления».)

ВЫ БОР СПОСОБА АРГУМЕНТИРОВАНИЯ. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументи­рования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный ме­тод с цифровыми данными.

УСТРАНЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ. Важно избегать обострений "или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу перестро­иться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. 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, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;
* в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы страсти утихли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«СТИМУЛИРОВАНИЕ АППЕТИТА». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуж­дения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппети­та») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

ДВУСТОРОННЯЯ АРГУМЕНТАЦИЯ. Может применяться, кого -• да 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 положительное отношение к вашей точ­ке зрения.

ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация. Поэтому во время аргумен­таций 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 трудно будет переубедить.

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ АРГУМЕНТАЦИИ. Нужно сначала по­пытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по  
вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо все­гда открыто признавать правоту собеседника, когда он действительно прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая, таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положитель­ного для вас результата – это общаться с ним так, словно он является очень честным и по­рядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, очень возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репу­тацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успе­ха старайтесь создавать своим партнерам хо­рошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседни­ков) в их обоснованности. Существует множество приемов убежде­ния. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно. Для не особенно опытного в делах собеседника, который к тому же миролюбиво настроен, убеждение может принимать форму настав­ления, формирующего целостную установку на определенную деятель­ность. Оно при этом может сопровождаться одобрением, прямым или косвенным.

Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, гово­рить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подго­товленности.

Успеху в деле убеждения собеседника во многом способствует корректный стиль ведения беседы с ним. Что бы ни происходило во время встречи, необходимо сохранять самообладание и вежливость. В споре сначала принято ответить на все замечания другой стороны, а потом уже приводить собственные доводы, причем оперировать следует толь­ко теми аргументами, которые противник признает, и излагать их по возможности наглядно. Ошибки лучше всего признать открыто и самокритично — это лишь добавит уважения со стороны окружающих.

Нужно помнить, что сегодня на людей уже не действуют лозунги и призывы, поэтому предпочтительнее наглядно показать преимущества для собеседника своей точки зрения, соизмеряя при этом аргумен­тацию с личными особенностями человека и способностью воспринять.

Облегчить процесс убеждения можно, при­меняя ряд методов, ко­торые рекомендует уже упоминавшийся В. Р. Веснин. Ука­жем некоторые из них:

* *метод* «ПЕ­РЕЛИЦОВКИ» постепенное подведение партнера к противоположному выводу путем совместного анализа каждого этапа предложенной им процедуры решения;
* *метод* ПОЛУЧЕНИЯ СНАЧАЛА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО  
  СОГЛАСИЯ по обсуждаемому вопросу, а затем «утряски» отдельных  
  деталей;
* *метод* РАСЧЛЕНЕНИЯ АРГУМЕНТОВ СОБЕСЕДНИКА на  
  правильные, сомнительные и ошибочные с последующим доказатель­ством несостоятельности общей концепции, если доля бесспорных до­водов не окажется решающий;
* *метод* ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ, или метод Сократа», суть которого состоит в построении дискуссии таким образом, чтобы собеседник положительно отвечал на первые вопросы, обычно более простые и однозначные; это обеспечит его согласие с более сложными и принципиальными утверждениями;
* *метод* КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ, который заключается в том, чтобы соглашаться *с* высказываниями собеседника, а затем, усы­пив его бдительность, внезапно опровергнуть доказательства с помо­щью сильного аргумента; близок к нему и *метод «взрыва»,* основывающийся на том, что искусственно создается обстановка, поражающая собеседника и заставляющая его в корне менять свои взгляды;
* *метод* ЗАМЕДЛЕННОГО ТЕМПА, состоящий в обстоятельном перечислении всех наиболее слабых мест в аргументации партнера, что поможет обратить его внимание на ошибки и устранить их. Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил.

В случае, когда собеседник, несмотря на ваше стремление убе­дить его, начинает решительно возражать, полезно вспомнить ДВА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМА.

1. Не торопитесь реагировать на первое же возражение собеседни­ка, учитывая, что возбужденный человек перестает вас слушать, ибо пытается сразу сделать три дела: 1) подсчитать моральный ущерб (даже если он мнимый); 2) найти каверзный ответ, чтобы «уколоть» обидчи­ка; 3) получить удовлетворение от его неловкости, когда тот не может ответить должным образом. Поэтому лучше терпеливо выслушать собеседника до конца и постараться понять причину его возражения. Возможно, ваша позиция не очень основательна, доводы неубедительны; собесед­ник не понял вас, не оценил вашей аргумента­ции по разным причинам, может быть, вы не очень ясно высказались; вы просто несимпа­тичны собеседнику, и он возражает не по су­ществу, а из-за упрямства, внутреннего не­приятия вашей личности. Понятно, что в за­висимости от причин несогласия и будет строиться ваша дальнейшая тактика разго­вора. Вы или постараетесь подкрепить свои рассуждения более убедительными доводами, или растолкуете более понятно свою по­зицию, или тактично прервите разговор.

2. Не отвечайте на возражения в категорическом тоне, ибо это выставит вас в очень неприглядном виде. Недаром кто-то из мудрых заметил: «Категоричность – признак ог­раниченности». Утверждать что-либо категорич­но – значит думать, что вы обладаете абсолют­ной истиной. Категоричность – это способ ли­шить себя пути к отступлению, возможности совместного поиска истины. Уверившись в своей правоте, вы категорически ответили на возражения собеседника, которому, возмож­но, пришло в голову очень здравое соображе­ние, с которым трудно не согласиться, но вы уже загнали себя в угол. Поэтому в любом слу­чае ответ на возражение собеседника ищите вме­сте с ним и тщательно выбирайте выражения.

***3.4.Завершение беседы.***

Последний этап беседы – ее завершение. Успешно завершить беседу – этозначит достигнуть заранее намеченных целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

* достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
* обеспечение благоприятной атмосферы;
* стимулирование собеседника к выполнению намеченных дей­ствий;
* поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контак­тов с собеседником, его коллегами;
* составление резюме с четко выраженным основным выводом. По­нятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настоль­ко исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собе­седника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обяза­тельно нужно было

выяснить!»

Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предло­жения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей па­мяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества, предложенно­го вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обду­мать». Но это скорее состояние «переполненной головы», чем прояв­ление его нерешительности. Поэтому в таких случаях нужно исполь­зовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких приема: прямое и косвенное ускорение.

ПРЯМОЕ УСКОРЕНИЕ. Пример такого приема: «Мы сразу бу­дем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел при­нять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще дол­жен все обдумать». С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой приём часто не достигает цели, по­скольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ. Этот приём позволяет привести ва­шего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема.

*Гипотетический подход.* Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать реше­ние. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном реше­нии, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: - «Если...», «В случае если... «, «Предположим, что...»

*Поэтапные решения.* Окончательный вывод собеседника можно: предупредить, предположив, что основное решение беседы уже приня­то. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом, вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

*Альтернативные решения.* Суть этого подхода в том, что вы пред­лагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важ­но, чтобы оба варианта вас устраивали.

*Ключевой вопрос.* Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы об­ратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического груза ответ­ственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче бу­дет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффектив­ность будет еще выше.

Применяя эти методы, вы как бы заводите сво­его собеседника в безобидный тупик. Он углубля­ется в него и невольно приближается к окончатель­ному решению. Пример такой комбинации: «Давайте сейчас представим (гипотетический подход), что вы позна­комились с продукцией обеих наших фирм. Продукция, какой фирмы вам более всего подходит (по­этапное решение) — «Планеты» или «Меркурия» (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — *более* мягкие или более жесткие по форме — произнести, очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы». Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произно­сить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от на­личия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

а) если вы *с* помощью контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;

б) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;

в) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлет­воряющие собеседника ответы;

г) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;

д) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завер­шения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собе­седника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решений.

* Он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки;
* проявляет знаки дружеского отношения; слушает ваше выступление с выражением одобрения, иногда ки­вая;

снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз поме­щенные в нем данные.

Рассмотрим теперь тактические приемы, которые способствуют прояснению обстановки при завершении беседы.

Если вы заметили, что собеседник морщит лоб в поисках подходя­щего замечания, нужно попытаться узнать у него, с чем он не согласен, разумно применив технику вопросов. Пример: «Отвечает ли это вашим представлениям... Если нет, то почему?» Таким образом, вы узнаете ис­тинную причину сопротивления вашего собеседника.

Во всех случаях в конце беседы следует избегать альтернативных решений.

Переходить к принятию решения можно только тогда, когда вы достигнете полной договоренности с вашим собеседником.

Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подго­товлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть это - «нет».

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением.

Всегда ждите, чтобы собеседник сам согласился с вашими реше­ниями. Не проявляйте неуверенности при принятии решения. Если вы со­мневаетесь в этот момент, то не удивляйтесь, если начнет сомневаться собеседник.

Тщательно следите за тем, чтобы всегда, оставаться последователь­ным с точки зрения истины. Пользуйтесь достоверными аргументами. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то ре­шение, но нельзя создать корректных и прочных деловых отношений.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не по­вторит слово «нет».

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испро­буете все известные методы ускорения принятия решения.

Часто собеседники в конце беседы приводят сильные доводы, но забывают предварительно подготовить выводы из основных положе­ний. В результате нечеткое завершение беседы резко снижает впечат­ление от всего того, что было убедительно высказано ранее. Поэтому на подведение итогов в конце беседы следует обращать серьезное внимание.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторе­нию наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему выводу легко усваиваемую форму.

Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна преобладать одна основная мысль, изложенная чаще всего в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме.

В письменном виде ЗАКЛЮЧЕНИЕ состоит из рубрик, каждая, из которых представляет собой самостоятельный смысловой блок, хотя в целом они логически взаимосвязаны и представляют единство, кото­рое в совокупности характеризует итоги проведённой беседы.

Заключение составляется на основе письменной записи всей беседы. Эта запись – чрезвычайно важный документ, в котором обязательно соблюдаются все необходимые формальности и указываются:

* фамилии, имена и отчества присутствующих, их должности (уровень, ранг, постоянное место работы);
* продолжительность беседы;
* по чьей инициативе она состоялась.

Если автор записи беседы проводил ее сам, то он оформляет эту запись от своего собственного имени, но при этом опускает местоиме­ние «я», т. е. использует безличные предложения. Партнер именуется в третьем лице, но местоимение «он» не используется. Употребляются; слова «собеседник», «партнер», имя собственное. Если беседу вел ру­ководитель, а запись беседы делалась кем-то другим, то руководитель, делегации называется именем собственным. Запись беседы должна быть лаконичной, но обязательно фиксируются цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказан­ные соображения, возражения и достигнутые договоренности. Прото­кольные моменты встречи в записи опускаются. Если во время беседы; произошел обмен материалами или документами, то это обстоятельство должно быть в записи обязательно отражено. Отражаются также факты получения или вручения памятных подарков.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем ос­новные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации. Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому *первый принцип* – ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно, и он будет со вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ собеседника – это *второй принцип* (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согла­сившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это *третий принцип* ведения деловой беседы — принцип ДЕТАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ» (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не ви­дит возможностей применения этих идей и предложений на своем пред­приятии или фирме. Вызвав, интерес и убедив, собеседника в целесооб­разности высказанной вы должны выяснить и разграничить его же­лания. Таким образом, *четвертый принцип* – ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ вашего собеседника (парирование замечаний).

И *пятый*, *основной принцип* ведения деловой беседы заключается в ПРЕОБРАЗОВАНИИ интересов собеседника в ОКОНЧАТЕЛЬ­НОЕ РЕШЕНИЕ (принятие решения).

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

* внимательно выслушивайте собеседника до конца. Слушать с  
  должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не  
  только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость;
* никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседни­ка. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находя­щиеся под давлением предрассудков;

избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие де­ловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказыва­лись бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

* уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настро­ены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;
* если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;
* всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие  
  ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу  
  между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет

принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

***3.5 Технология завершения переговоров***

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, например, стороны осознали в ходе длительных переговоров, что столкновение двух жестких стилей ведения переговоров и жестких позицией, 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 вернутся назад, 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 из них, 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 привносить дополнительную валентность смыслу договора, должно быть изъято из текста соглашения. На такой прием "двойного толкования" нередко идут с целью протолкнуть соглашение, а затем настаивать строгом соблюдении "буквы" соглашения. В ходе осуждения 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 находит 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 в них 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 обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения. Каков бы ни был уровень доверия между сторонами, подписывать договор следует не зависимо 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. вы на практике реализуете информационно-коммуникативную функцию переговоров.

4.Психология в деловом общение.

***4.1. Шесть правил влияния на людей***

Умение общаться с деловым партнером, понимание психологии другого человека, интересов другой организации можно считать одним из определяющих факторов в процессе ведения переговоров. Это умение главенствует не только на деловых переговорах. Если человек умеет побуждать к деятельности других людей, то он состоится в качестве руководителя.

Вопросы психологии делового общения образно и убедительно сформулировал американский ученый Д.Карнеги. Ниже кратко излагаются эти подходы.

В основе человеческого поведения лежат сокровенные желания. Прежде всего надо понять эти желания, затем надо заставить вашего собеседника страстно чего-то пожелать. Тот, кто сможет это сделать, завоюет весь мир, а кто не сможет - останется в одиночестве. Человек, который пытается бескорыстно служить другим людям, приобретает огромное преимущество. Человеку, способному поставить себя на место других людей и понять ход их мыслей, нет необходимости беспокоиться о своем будущем.

Самое существенное заключено в умении слушать собеседника, постоянно проявлять к нему внимание и поощрять его наградами, т.е. отмечать положительные качества, помогать самоутверждению партнера по переговорам. Д.Карнеги предлагает шесть правил, следование которым позволяет влиять на людей.

Правило первое: искренне интересуйтесь другими людьми.

Человек, который не интересуется своими собратьями, испытывает самые большие трудности в жизни и причиняет самый большой вред окружающим. Именно в среде подобных людей рождаются неудачники.

Прежде, чем приступать к обсуждению интересующих вас проблем, бывает полезно поговорить о тех предметах, которые волнуют вашего собеседника. Он станет расположен к вам и скорее решит ваши вопросы. Эту мысль удачно выразил римский поэт Публий Сир: "Мы интересуемся другими людьми тогда, когда они интересуются нами".

Правило второе: улыбайтесь!

Умение улыбаться можно считать характерным отличием жителей США вообще и американских предпринимателей в частности. Так, по мнению заведующего отделом найма крупного универсального магазина, лучше принять на работу девушку-продавщицу с начальным образованием, но обладающую чарующей улыбкой, чем доктора философии с постным лицом.

Ошибочно думать, что каждый человек испытывает радость в процессе делового общения. Эта деятельность должна отвечать внутренним потребностям человека, должна приносить ему моральное удовлетворение. "Вы должны испытывать радость, общаясь с людьми, если хотите, чтобы люди испытывали радость от общения с вами".

Американцы полагают, что умение улыбаться тесно связано с умением управлять собственным настроением. Усилием воли человек может управлять своими действиями, что отражается на его настроении.

Этой мудростью владели древние китайцы. Они говорили: "Человек без улыбки на лице не должен открывать магазин".

Правило третье: помните, что на любом языке имя человека - это самый сладостный и самый важный для него звук!

Люди придают поразительно большое значение собственному имени. Каждого человека больше интересует его собственное имя, чем любые другие имена во всем мире, вместе взятые. Запомнив это имя и непринужденно употребляя его, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент. Если вы забудете имя человека, неправильно его произнесете или напишете, то поставите себя в весьма невыгодное положение. Люди так гордятся своим именем, что стараются увековечить его любой ценой. Так, двести лет назад богачи платили писателям за то, что те посвящали им свои книги.

Внушить человеку сознание собственной значимости - это верный способ завоевать его расположение. Один из первых уроков, который усваивает каждый политический деятель США, заключается в следующем: "Вспомнить имя избирателя - это государственная мудрость. Забыть его - значит обречь себя на забвение". При деловых контактах способность запомнить имена имеет такое же значение.

Правило четвертое: будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

Проявляя искреннюю заинтересованность к высказываниям, проблемам делового партнера, можно пробудить его симпатию к вам. Такое проявление внимания - один из величайших комплиментов для любого человека. Немногие люди могут устоять перед скрытой лестью восторженного внимания.

Многим собеседникам не удается произвести благоприятное впечатление потому, что они не умеют внимательно слушать. Они настолько озабочены тем, что собираются сами сказать, что ни к чему не прислушиваются. Хорошим ораторам большинство людей предпочитают хороших слушателей, но умение слушать, видимо, встречается гораздо реже, чем любое другое качество. Дружелюбный, сочувственно настроенный слушатель вызывает симпатии любого собеседника. Если человек говорит только о себе, то он только о себе и думает. Такой человек не интересен другим.

Умение задавать вопросы, на которые вашему деловому партнеру будет интересно отвечать, можно считать большим и полезным искусством. Поощряя собеседника к рассказу о себе, о своих достижениях можно завоевать его расположение.

Правило пятое:

К каждой деловой встрече необходимо основательно готовиться. Читая деловую прессу, расспрашивая общих знакомых, необходимо определить те вопросы, которые больше всего интересуют вашего будущего собеседника. Затем необходимо пополнить собственные знания по этим вопросам.

Самый верный путь к сердцу человека - это беседа с ним о том, что он ценит превыше всего. Такой подход непременно облегчит налаживание деловых контактов.

Правило шестое: внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне!

Д.Карнеги возводит шестое правило в важнейший закон человеческого поведения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

Глубочайшим свойством людей можно считать страстное стремление быть оцененными по достоинству. В Библии сказано: "Во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними". Человеку не нужна дешевая, неискренняя лесть, но он страстно желает реальной оценки своих достоинств. Важно следовать этому золотому правилу и давать другим то, что мы хотели бы получить от них.

**II Заключение**

В своей работе я постаралась осветить основные принципы и приемы ведения переговоров, вопросы психологической подготовки и структуру переговорного процесса в целом. Возможно, некоторые положения покажутся достаточно очевидными, другие - вызовут вопросы.

Не осознав общие закономерности, присущие процессу переговоров, невозможно правильно, с учетом ваших целей и задач, построить взаимодействие с партнером. На начальных этапах , приступая к ведению переговоров ,не стоит жалеть время на анализ того, что произошло и происходит на данных переговорах, как строится процесс их ведения. В дальнейшем это будет сведено до автоматизма и не понадобится столь подробного разбора. Появится то, что обычно называется опытом ведения переговоров. Однако, чтобы это действительно произошло ,придется потратить немало усилий.

Нельзя научиться вести переговоры, не участвуя в них. Поэтому при наличии любой возможности, имеет смысл ее использовать. С каждыми новыми переговорами приобретается опыт, оттачиваются навыки. Но это все впереди, а сейчас в качестве первого шага на пути к новой профессии.

**III Список литературы**

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

2.Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. Москва, Наука, 1996.

3.Лебедева. М.М. Уметь вести переговоры. Москва, 1991.

4.