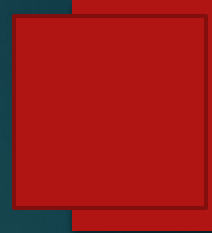



Тема 3.



Организация ведения
переговоров. Деловое
общение



Первым этапом переговорного процесса может быть ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется :

- предмет переговоров
- решаются организационные вопросы
- переговоры с участием руководителей и членов делегаций.

Виды переговоров:

- ▶ - Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений.

Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе, вполне обоснованные.



- ▶ - Переговоры в целях достижения нового соглашения.

Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.




- ▶ - Переговоры в целях получения косвенных результатов.


Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях, и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, средств массовой информации и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров:


- ▶ - компромиссные (взаимные уступки),
- ▶ - качественного перехода (к новому состоянию),
- ▶ - сужения противоречий (частичное согласие),
- ▶ - снятия противоречия (полное согласие),
- ▶ - асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).



По характеру
взаимодействия сторон
переговоры могут быть
прямые и непрямые
(косвенные):

- 
- ▶ - Прямые переговоры - это такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.
 - ▶ - Непрямые (косвенные) переговоры - это такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут располагаться не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между ними обеспечиваются исключительно через посредников.

- ▶ Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг к другу.
- ▶ Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.



В понятие «уровень переговоров» включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть:

- ▶ - на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств),
- ▶ - на уровне первых лиц организаций,
- ▶ - на уровне экспертов.


Функции переговоров.

Не во всех ситуациях переговоры необходимы. К ним обращаются в следующих случаях:

- ▶ - когда односторонние действия невозможны;
- ▶ - односторонние действия невыгодны;
- ▶ - когда в законодательном порядке нет предусмотренных процедур;
- ▶ - когда досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное;
- ▶ - когда отсутствуют судебные прецеденты, и нет строго регламентированных моделей поведения.

В переговорах нет необходимости:

- ▶ - когда имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного);
- ▶ - стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде);
- ▶ - сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.



Существуют два главных
предназначения
переговоров -
разрешать споры и
находить пути
сотрудничества.

Второстепенные функции переговоров следующие:

- ▶ - Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.




- ▶ - Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако, если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.
- ▶ - Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например, в плане хода их реализации.



- ▶ - Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решить проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.



Деловое общение — это сложный, многоплановый процесс взаимодействия между людьми на основе обмена информацией, сфера профессиональной деятельности и бизнеса.

Деловое общение предполагает, что люди устанавливают контакт друг с другом, обмениваются определенной информацией для того, чтобы строить совместную деятельность. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретных задач.

Виды делового общения:

- ▶ 1. Конвенциональный. Целью общения является выполнение общепринятых норм, исполнение определенной, известной всем участникам общения роли. Это приветствия при встрече и т. п.
- ▶ 2. Деловой. Целью является организация совместной деятельности с учетом функциональных качеств партнеров по общению.
- ▶ 3. Личностный. Цель - удовлетворение потребностей в понимании, сопереживании по уровням:



- ▶ Манипулятивный уровень заключается в том, что один из собеседников через определенную социальную роль пытается вызвать сочувствие, жалость партнера.
- ▶ Примитивный уровень, когда один из партнеров подавляет другого (один - постоянный коммуникатор, а другой - постоянный реципиент).
- ▶ Высший - это тот социальный уровень, когда независимо от социальной роли, статуса партнёры относятся друг к другу как к равным личностям.

Существуют современные классификации функций делового общения по критерию цели:

- ▶ 1. контактная функция - установление контакта как состояния обоюдной готовности к приему и передаче сообщений и поддержанию взаимосвязи в виде постоянной взаимоориентированности;
- ▶ 2. информационная функция - обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями;



- ▶ 3. побудительная функция - стимуляция активности партнера для направления его на выполнение определенных действий;
- ▶ 4. координационная функция - взаимное ориентирование и согласование действий при организации совместной деятельности;
- ▶ 5. функция понимания - адекватное восприятие и понимание смысла сообщения, и взаимное понимание намерений, установок, переживаний, состояний;



- ▶ 6. эмотивная функция - возбуждение в партнере определенных эмоциональных переживаний, а также изменение с его помощью своих переживаний и состояний;
- ▶ 7. функция установления отношений - осознание и фиксация своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей сообщества, в котором действует индивид;
- ▶ 8. функция оказания влияния - изменение состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера.

Деловое общение подразделяется на виды в зависимости от того, каким способом люди обмениваются информацией. Существует несколько подходов к такому делению:

- ▶ 1. Устное и письменное деловое общение.
- ▶ 2. Устные виды делового общения, в свою очередь, разделяются на монологические и диалогические.



К монологическим видам относятся:


- ▶ • приветственная речь;
- ▶ • торговая речь (реклама);
- ▶ • информационная речь;
- ▶ • доклад (на заседании, собрании).

Диалогические виды:

- деловой разговор - кратковременный контакт, преимущественно на одну тему;
- деловая беседа - продолжительный обмен сведениями, точками зрения, часто сопровождающийся принятием решений;
- переговоры - обсуждение с целью заключения соглашения по какому-либо вопросу;





- ▶ • интервью - разговор с журналистом, предназначенный для печати, радио, телевидения;
- ▶ • дискуссия;
- ▶ • совещание (собрание);
- ▶ • пресс-конференция;
- ▶ • контактный деловой разговор - непосредственный, «живой» диалог;
- ▶ • телефонный разговор (дистантный), исключаящий невербальную коммуникацию.




Кроме вербальных,
коммуникативный процесс
бывает представлен
невербальными
средствами.

- ▶ Жесты-иллюстраторы - это жесты сообщения: указатели («указующий перст»); пиктографы, т. е. образные картины изображения (вот такого размера и конфигурации); кинетографы - движения телом; жесты – «биты» (жесты-«отмашки»); идеографы, т. е. своеобразные движения руками, соединяющие воображаемые предметы.
- ▶ Жесты-регуляторы - это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.


- 
- ▶ Жесты-эмблемы - это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например: сжатые руки на манер рукопожатия на уровне руки означают во многих случаях «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания».
 - ▶ Жесты-адапторы - это специфические привычки человека, связанные со стремлением установить контакт:
 - касания, похлопывания партнера по плечу;
 - поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и др.).

- 
- ▶ Жесты-аффекторы - жесты, выражающие через движения тела и мышц лица определенные эмоции.

Существуют и Микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

- 
- ▶ Существует и другая классификация жестов, представляющая практический интерес для наблюдателя, поскольку позволяет узнать о человеке по неконтролируемым или слабо контролируемым движениям, определить его скрытые намерения или эмоциональные состояния:
 - жесты уверенности - соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле;
 - жесты нервозности, неуверенности — переплетенные пальцы рук, пощипывание ладони, постукивание по столу пальцами, прикосновение к спинке стула перед тем, как на него сесть, и др.;
 - жесты стремления к самоконтролю - руки заведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;


- ▶ • жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- ▶ • жесты отрицания - сложенные руки на груди, отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;
- ▶ • жесты расположения к собеседнику - прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;
- ▶ • жесты доминирования - жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;
- ▶ • жесты неискренности - прикрытие рукой рта, прикосновение к носу как более утонченная форма прикрывания рта, говорящая либо о сокрытии истины, либо о сомнении в чем-то, поворот корпуса в сторону от собеседника, бегающий взгляд и др.



Существует особая
область социальной
психологии,
исследующая
расположение людей в
пространстве при
общении.

Выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

- ▶ 1) интимная зона (15-45 см) - в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди; для общения в этой зоне характерна доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделение адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

- 
- ▶ 2) личная, или персональная, зона (45-120 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;
 - ▶ 3) социальная зона (120-400 см) обычно соблюдается
 - ▶ во время официальных встреч в кабинетах, как правило, с теми, кого не очень хорошо знают;
 - ▶ 4) публичная зона (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей, например, на митинге и пр.