**Лекция 2. Принципы, типы, стратегии и тактические приемы ведения переговоров**

**(2 часа)**

**План:**

1. Принципы и типы переговоров.

2. Стратегии и тактические приемы ведения переговоров.

1. **Принципы и типы переговоров.**

**Переговоры** - это средство взаимосвязи между людьми, предназначенные для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений, по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств. Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к, согласию. Поэтому для каждых переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

Деловые переговоры — специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. Деловые переговоры — инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Выделяют два подхода к переговорам: конфронтационный и партнерский.

*Конфронтационный подход* к переговорам — это противостояние сторон, своеобразное поле битвы, т.е. каждая из сторон уверена, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

*Партнерский подход* реализуется на основе совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

*Цель переговоров* может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий. Стратегическая цель переговоров — найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы появления конфликта.

Эффективность ведения переговоров определяется двумя критериями:

• переговоры должны привести к разумному соглашению (максимально отвечающему интересам каждой из сторон), если таковое возможно в принципе;

• переговоры должны улучшить или хотя бы не испортить отношения между сторонами.

Цели участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными, поэтому важно правильно сформулировать цели переговоров. Для этого необходимо четко знать и о себе, и о партнере (оппоненте): интересы; положение организации, отрасли, на рынке товаров, услуг; наличие обязательств (каких и перед кем); наличие деловых партнеров, союзников; принадлежность организации к политико-экономической группе.

*Подготовка к переговорам.* Чтобы достичь успеха на переговорах, необходимо тщательно к ним подготовиться.

Задачи лучше формулировать гибко, чтобы при необходимс можно было их подкорректировать. Как правило, любые перего» ры ведут к подписанию договора — документа, юридически прор ботанного и выверенного специалистами.

Предметом переговоров может стать любая информация, сительно которой нет согласия, но он должен носить практическ характер и учитывать складывающуюся ситуацию.

*Место проведения переговоров.* Переговоры можно проводить в своем офисе или на территории оппонента. При этом в каждой ситуации есть свои позитивные моменты.

Если встреча происходит на вашей территории:

• всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, которому поручено вести переговоры, а если нужно — заручиться поддержкой и одобрением;

• оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти;

• можно заниматься и другими делами, вы окружены привычными удобствами;

• создается психологическое преимущество: оппонент пришел к вам;

• можно организовать пространственную среду таким образом, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Если встреча происходит на территории оппонента:

• ничто не будет отвлекать, можно сосредоточиться исключительно на переговорах;

можно «придержать» информацию, сославшись на то, что у вас нет с собой документов;

• есть возможность обратиться непосредственно к руководителю вашего оппонента;

• организационные вопросы решает оппонент;

• анализ окружения оппонента даст возможность выбрать наиболее эффективный сценарий взаимодействия с ним.

Если ни тот, ни другой вариант не устраивает стороны, можно встретиться на нейтральной территории.

*Начало переговоров* является самой трудной задачей. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников.

*Процесс переговоров* всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом сосредотачивается на процедуре решения вопросов, т.е. на том, каким образом вы будете вести переговоры.

Выделяют три **принципа** ведения переговоров:

• разграничение — следует разграничивать участников переговоров и предмет переговоров;

• интересы — сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях; прежде чем решать, что делать, выявите все возможные варианты решения вопроса (ищите варианты);

• критерии — постарайтесь, чтобы результат основывался на каких-то объективных критериях (ищите критерии).

Переговоры проходят три **стадии**:

• стадия анализа, на которой необходимо собрать информацию и обдумать ее; разобраться в проблеме; определить плюсы и минусы своей и другой стороны;

• стадия планирования, на которой надо обдумать все можные варианты решения проблемы, спрогнозировать можный алгоритм поведения другой стороны и свою реакцию

• стадия дискуссии требует использования четырех принципов ведения переговоров.

После завершения переговоров необходимо проанализировав результаты и, подводя итоги, выяснить:

• какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

• какие трудности возникали и как они преодолевались;

• что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;

• какие неожиданности возникли в ходе переговоров;

• почему не удалось диагностировать особенности партнера;

• каково было поведение партнера на переговорах, его личностные характеристики;

• какие коммуникационные ошибки был допущены с обеих сторон;

какие принципы ведения переговоров можно использовать в других переговорах;

• какие уроки нужно извлечь на будущее.

Использование этих практических рекомендаций может способствовать эффективности деловых коммуникаций.

Хороший результат переговоров рассматривается авторами, как сумма семи элементов:

*1. Интересы*. Вовлечение в переговоры всегда предполагает результат, который отвечал бы основным интересам переговорщика. Чем больше думать о своих интересах заранее, тем больше вероятность появления возможности их удовлетворения.

*2. Опции.* Под опциями понимаются возможные варианты соглашения или части возможного соглашения. Чем больше опций предусмотреть и подготовить к переговорам, тем больше вероятность того, что там окажется та, которая сможет примирить различные интересы оппонентов.

*3. Альтернативы*. Хороший результат должен быть лучше, чем любая альтернатива, имеющаяся за пределами стола переговоров, - лучше, чем то, что можно сделать самостоятельно или при помощи других людей. Прежде чем поставить свою подпись под какой-либо сделкой, или отвергнуть ее, необходимо иметь достаточно полное представление о том----, в чем суть других вариантов.

*4. Легитимность*. Никто не хочет, чтобы с ним обращались несправедливо. Поэтому полезно найти внешние стандарты, которые можно использовать для убеждения партнеров в том, что с ними обращаются справедливо, и для защиты от неверного поведения противоположной стороны.

*5. Коммуникации*. При прочих равных условиях результат переговоров будет лучше, если он будет достигнут умело, что требует налаженной двусторонней связи, поскольку каждая из сторон переговоров желает взаимодействовать с другой. Следует продумать заранее, какие вопросы необходимо задать и какие ответы можно услышать.

*6. Взаимоотношения*. Хороший результат переговоров приведет к тому, что рабочие отношения оппонентов скорее укрепятся, чем ухудшатся. Подготовка позволяет учесть фактор человеческого взаимодействия - подумать о людях за переговорным столом. Необходимо иметь хотя бы некоторое представление о том, как установить такие отношения, которые облегчают, а не препятствуют достижению соглашения.

*7. Обязательства*. Качество переговоров оценивается, кроме того, по содержанию и реальности обещаний, которые будут на них даны. Эти обязательства, по всей вероятности, будет легче сдержать, если продумать заранее конкретные обещания, которые реально - с точки зрения их выполнения - можно дать или ожидать от противоположной стороны во время ведения или при завершении переговоров.

Многие вторы считают, что практически все, что желательно знать о переговорах заранее, можно установить, продумав эти семь элементов.

*Все деловые переговоры можно разделить на несколько видов:*

**Деловая беседа.** Данный вид общения можно определить как устный контакт между партнерами, связанными отношениями дела. В современной, более узкой трактовке под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Единых, приемлемых всеми правил подготовки к деловой беседе не существует. Однако автор указывает следующий вариант схемы такой подготовки:

- Планирование;

- Сбор материала и его обработка;

- Анализ собранного материала и его редактирование.

*Целью планирования* 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. Планирование деловой беседы позволяет определить ее конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить "узкие".

*Сбор материала* для деловой беседы - очень трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени, включающий в себя поиск возможных источников информации. Объем собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблемы. Собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются: увеличивая "концентрацию" полезной информации, отсеиваются несостоятельные, бесполезные и менее важные факты.

*Анализ собранного материала* позволяет определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т.е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал в единое логическое целое. Необходимо дополнить материал текстом, состоящим из отдельных слов и понятий, связав которые можно получить смысл изложенного. Особенно удавшиеся формулировки рекомендуется записать без сокращений.

Завершающая стадия подготовки к беседе - редактирование текста, его окончательная шлифовка и доработка.

**Коммерческие переговоры**, которым автор отводит особую роль в своей книге, он считает безусловной и неотъемлемой особенностью рыночной экономики государства: "... что касается... профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры - одна из основных слагаемых его профессиональной деятельности". Основные направления работы по подготовке коммерческих переговоров:

*- Решение организационных вопросов;*

*- Проработка основного содержания переговоров*.

*К организационным вопросам* следует отнести определение времени и места встречи, а также формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени встречи не принято давить на потенциального оппонента, особенно если инициатива встречи исходит от Вас, поэтому обычно время предлагают выбрать собеседнику. Местом встречи может быть помещение одного из участников встречи, хотя они могут проходить и на нейтральной территории.

*Более детальная работа* ведется на стадии проработки самого переговорного процесса. Этот процесс подразделяется на:

- Анализ проблемы;

- Формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;

- Определение возможных вариантов решения;

- Подготовка предложений и их аргументация;

- Составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнерами. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы. При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон, которые, впрочем, не обязательно противоречат друг другу.

На основе анализа интересов двух сторон формируются общий подход к переговорам и собственная позиция, а также определяются возможные варианты решения. Следует продумать также возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и их аргументацию.

Обычно подготовительная работа завершается написанием документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Ведь "на бумаге устная речь неузнаваемо меняется". Также, необходим сбор всесторонней информации о фирме, с которой намечено вести переговоры. Делая ставку на важность личных факторов в достижении взаимного доверия и взаимопонимания между партнерами. Небесполезно будет побольше узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоят переговоры.

**Деловое совещание** представляет собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов и классифицируется в зависимости от важности и содержания вынесенных на обсуждение проблем и решаемых задач, а также от места и продолжительности работы. В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает в себя следующие действия:

1. *принятие решения о его проведении,*
2. *определение тематики,*
3. *формирование повестки дня,*
4. *определение задач собрания и его общей продолжительности,*
5. *даты и времени начала,*
6. *состава участников,*
7. *примерного регламента работы,*
8. *подготовки руководителя,*
9. *подготовки доклада и проекта решения,*
10. *предварительную подготовку участников и помещения*.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное количество, но только те, кто действительно необходимы, при отсутствии кого совещание станет неэффективным. Поскольку совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо подобрать диспутантов. Заметим, что речь идет не о поиске лиц, угодных руководству, а о привлечении к участию в дискуссии достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их владельцев.

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель. Обобщенная схема их проведения имеет следующий вид по **этапам**:

1. Подготовка переговоров

2. Проведение переговоров

3. Решение проблемы (завершение переговоров)

4. Анализ итогов деловых переговоров

**2. Стратегии и тактические приемы ведения переговоров**

Успех переговоров всецело зависит от того, насколько хорошо вы к ним подготовились. До начала переговоров необходимо иметь разработанную их **модель**:

1. четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
2. обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров. В зависимости от трудности переговоров может быть несколько проектов;
3. наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно, уступить, если неожиданно возникает тупик в переговорах;
4. определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам, которые, на ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

1) цель переговоров;

2) партнер по переговорам;

3) предмет переговоров;

4) ситуация и условия переговоров;

5) присутствующие, на переговорах;

6) организация переговоров.

3. Проведение переговоров

В практике менеджмента при проведении деловых переговоров используются следующие основные **методы**:

**Вариационный метод**

При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противной стороны), выясните следующие вопросы:

Такие рассуждения, выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, творчества и реалистичных оценок.

***Метод интеграции****.* Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и выте­кающих отсюда потребностей развития-кооперации; При­менениеэтого метода, конечно же, 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. Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необхо­димость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связан­ных с конкретным предметом обсуждения. Наоборот, изло­жите партнеру свою позицию и подчеркните, каких дейст­вий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров Вы от него ожидаете.

Несмотря на несовпадение Ваших ведомственных инте­ресов с интересами партнера, особо отметьте необходимость и отправные точки решения обсуждаемой на переговорах проблемы. Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты'и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера. Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны.

***Метод уравновешивания****.* При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации. Определите, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т.д.) целесообразно использовать, чтобы побудить партнера при­нять Ваше предложение. Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами. Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидае­мых от партнера аргументов "за" и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.

Обдумайте-также возможные контраргументы партне­ра, соответственно"настройтесь" на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации. Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера (не совсем правильное понимание Ваших высказываний, недостаточная компетент­ность, нежелание рисковать, желание потянуть время и т.д.).

***Компромиссный метод.*** Участники переговоров долж­ны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться согла­шения поэтапно. 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 (от чего-то отказываются, выдвигают новые Предложения). Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компро­миссного решения для осуществления собственных интере­сов (прогноз степени риска) и критически оценить допусти­мые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах со­хранения контакта с партнером Вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя). Трудно быстро прийти к согласию путем уступок, при­емлемым для Обеих сторон (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований'или так называемого "гнилого" компромисса); партнеры по инер­ции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение "поколе­бать" партнера с помощью новых, аргументов и способов рассмотрения проблемы при использовании всех вытекаю­щих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели перегово­ров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагопри­ятные последствия. Приведенные методы ведения переговоров носят общий характер. Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. *Встреча и вхождение в контакт.* Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостини­цу. В зависимости от, уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делега­ции, либо кто-то из участников намечающихся переговоров. Стадия приветствия и вхождения в контакт — начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия — рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин. Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручают­ся не во время приветствия, а за столом переговоров.

2. *Привлечение внимания участников переговоров* (на­чало деловой части переговоров). Когда ваш партнер уве­рен, что наша информация будет ему полезна, он станет с удовольствием Вас слушать. Поэтому Вы должны пробу­дить у оппонента заинтересованность.

3. *Передача информации.* Это действие состоит в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить партнера по переговорам в том, что он поступит мудро, согласившись с нашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ощутимую выгоду ему и его организации.

4. *Детальное обоснование предложений* (аргумента­ция). Партнер может интересоваться нашими идеями и предложениями, он может понять и их целесообразность, но он все еще ведет себя осторожно и не видит возможности применения наших идей и предложений в своей организа­ции. Вызвав интерес и убедив оппонента в целесообразно­сти задуманного предприятия, мы должны выяснить и разграничить его желания. Поэтому следующий шаг в процедуре проведения деловых переговоров состоит в том, чтобы выявить интересы и устранить сомнения (нейтрали­зация, опровержение замечаний),

Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение (решение принимается на основе компромисса).

**Завершение переговоров.** Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, ко­торые затрагивались в процессе переговоров, и, что особен­но важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будуще­го соглашения, у всех складывается убеждение в том, что в ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результа­тах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохра­нить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не напредмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих соопределение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем; Т.е. следует отка­заться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непри­нужденной атмосферы прощания.

**Протокольные мероприятия** являются неотъемлемой со­ставляющей переговоров, несут значительную нагрузку в решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, создать предпосыл ку для их неудачи.

Деловой протокол охватывает широкое поле своей дея­тельности: это организация встреч и обслуживание переговоров, ведение записи бесед, обеспечение сувенирами, форма одежды, культурная программа ит:п. Для решения этих вопросов целесообразно создать в организации протоколь­ную группу (2—3 чел.), которая будет заниматься прото­кольными формальностями.

**Анализ итогов деловых переговоров.** Переговоры мож­но считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, когда приняты необхо­димые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров:

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

1. сравнение целей переговоров с их результатами;
2. определение мер и действий, вытекающих из результа­тов переговоров;
3. деловые, личные и организационные выводы для буду­щих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);

2) анализ на высшем уровне руководства организа­цией. Такой анализ результатов переговоров имеет сле­дующие цели: обсуждение отчета о результатах переговоров и выясне­ние отклонения от ранее установленных директив;

3) оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

4) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуальною анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

1. Правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?
2. Соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, сложившейся ситуации и требованиям?
3. Насколько правильно определены аргументы или пред­ложения о компромиссе?
4. Как повысить действенность ар­гументации в содержательном и методическом плане?
5. Что определило результат переговоров?
6. Как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?
7. Кто и что должен делать, чтобы повысить эффектив­ность переговоров?

Получение объективного и полного ответа на последний вопрос будет играть решающее значение для будущности организации.

**Условия эффективности переговоров.** Предпосылки успешности деловых переговоров затрагивают ряд как объ­ективных, так и субъективных факторов и условий. Прежде всего партнеры по переговорам должны выполнить следу­ющие условия:

1. обе стороны должны иметь интерес к предмету перего­воров;
2. они должны иметь достаточные полномочия в принятии окончательных решений (соответствующее право на веде­ние переговоров);
3. партнеры должны иметь достаточную компетентность, необходимые знания в отношении предмета переговоров;
4. уметь максимально полно учитывать субъективные и объ­ективные интересы другой стороны и идти на компромиссы;
5. партнеры по переговорам должны в определенной мере доверять друг другу.

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила. Основное правило состоит в том, чтобы обе. стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров. Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель" для различных интересов партнеров. Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важ­на склонность к компромиссу. Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматри­вать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в кото­ром нашли отражение все интересы партнеров. Переговоры считаются завершенными, если их резуль­таты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

**Основные этапы переговоров, способы подачи позиции**

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей.

Если над подготовкой к переговорам работает группа, то *ключевую проблему* можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это *планирование.* Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства - это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и - как бы это ни резало слух - люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

1. насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
2. насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
3. из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
4. насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
5. какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его "эгоистическим" устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

Следуя тактике "игровых" переговоров, они предлагают читателю следующий план подготовки к переговорам:

*"Познай себя"*. Под этой несколько философской идеей понимается следующее: "Вы никогда не получите то, что нужно, если сами не знаете, чего хотите и у Вас нет ни одного шанса, если соперник понимает Вас лучше, чем Вы сами"

*"Познай оппонента".* Учеными отмечено, что персональный стиль каждого человека сказывается во всем, что бы он ни делал, включая переговоры. Прежде чем встречаться с оппонентом, авторы рекомендуют максимально подробно ознакомиться с его внутренним миром и внешним окружением. Вникнув в психологию существования своего оппонента, Вы получите значительное преимущество при переговорах.

*"Выработайте спокойное отношение к исходу переговоров*. Помните: это всего лишь игра". Здесь я процитирую авторов: "Любые переговоры - это игра. Чтобы играть результативно, необходимо получать удовольствие от этой игры, ощущать в себе охотничий азарт. Чрезмерное волнение ... перерастает в нервозность, и Вы ... споткнетесь на ровном месте" Корэн Л., Гудмэн П. "Искусство торговаться или все о переговорах". Изд-во "FAB". Минск, 1995.-С. 41..

*"Будьте готовы рискнуть".* Переговоры - это процесс. Между действием и результатом всегда есть некоторый промежуток, который именуется Зоной Риска. Сделанный первый шаг с одной стороны, не оставляет оппоненту времени для того, чтобы ответить тем же. Иногда ожидание затягивается и заставляет нервничать. Именно поэтому переговорщики пытаются максимально уменьшить Зону Риска. Некоторые авторы, напротив, предлагают максимально растягивать Зону Риска, настолько, насколько удастся совладать с собой. В этом просматривается некоторый авантюризм. Необходимость и размерность риска не должна определяться самообладанием.

*"Совершенствуйте свое умение притворяться и блефовать*: *представьте, что вы на сцене"*. Вуалировать свое истинное отношение иногда необходимо, но искусство маскировки очень сложное, а последствия возможного "разоблачения" могут оказаться весьма печальными. То, как отреагирует оппонент, если неискренность раскроется, предугадать невозможно.

*"Чем важнее переговоры, тем тщательнее следует готовиться*". Бесспорно, нельзя приступать к действиям вслепую, обладая, например, информацией только по те нескольким фактам, которые будут обсуждаться на переговорах. Если потребуется, практичней будет отложить встречу и потратить больше времени на изучение вопроса, над которым предстоит работать.

*"Начните переговоры еще до начала переговоров, когда оппонент спокоен и беспечен".* Следует загодя наладить отношения с партнером, избавиться от официальности. Позже, за столом переговоров, где собеседник должен будет держаться солидно, наладить дружеские отношения будет труднее.

*"Помните: оппонент тоже будет искать Ваши слабые места".* Осмотрительность в переговорах не менее важна. Необходимо предпринять защитные меры: что можно - скрыть; заготовить подходящее объяснение тому, что скрыть нельзя; нанять консультанта по вопросам, в которых недостаточно компетентны сами; приучить себя делать паузы: сначала подумайте, а лишь затем говорите.

*"Просчитайте максимум, потенциально достижимый в данных переговорах, но оставайтесь в пределах разумного*". То, каким бы мог быть наилучший исход переговоров, разворачивайся события по плану, и определяет уровень начальных требований. Не следует забывать одного безусловного правила - Вы никогда не получите больше, чем запросили сами.

*"Проанализируйте возможные выходы на случай провала переговоров. Просчитайте минимально допустимый вариант".* При наличии запасных вариантов появляется чувство уверенности. Сравнивая перспективы и привлекательность различных вариантов, можно определить минимальный уровень своих требований в предстоящих переговорах.

*"Тщательно планируйте свои действия заранее, но будьте готовы реагировать на перемены и новые обстоятельства".* Любой план - не догма и бездумное следование ему может обернуться катастрофой. Переговоры зачастую носят спонтанный, хаотичный характер, поскольку просчитанные альтернативы не дают возможности до конца предугадать реакцию оппонента. Планирование необходимо, но в конечном итоге переговоры строятся не только на плане, но и на умении партнеров сориентироваться в конкретной ситуации.

"*Подготовьте сценарий предстоящей встречи и прорепетируйте его в ролях".* Инсценировка дает возможность отшлифовать аргументы и оценить вероятностную реакцию оппонента до того, как будет слишком поздно что-то менять. "Это не только возможность опробовать возможные ходы и аргументы, но также и тренировка самообладания, умения обходить неожиданные препятствия на своем пути".

**Тактика ведения переговоров**

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. Попробуем в их классификации исходить из того, что на каждом этапе целесообразно использовать определенные приемы. Но сначала рас смотрим УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ, которые приемлемы на любой стадии переговоров.

«УХОД» или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. При мер «ухода» — просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Приём «ухода» может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему «ухода» другие тактические приемы — «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т. д.

«ВЫЖИДАНИЕ» связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

«САЛЯМИ» — разновидность «выжидания». Это медленное, по степенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

«ВЫРАЖЕНИЕ СОГЛАСИЯ» (или «выражение несогласия») - это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

Более сложным тактическим приемом является «ПАКЕТИРОВАНИЕ». Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малоприемлемые для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или не скольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначащих предложениях.

Близким по смыслу к этому приему является «ЗАВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ». Оно состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

К ним же примыкает тактический приём «РАССТАНОВКА ЛОЖНЫХ АКЦЕНТОВ В СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ». Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

«ВЫДВИЖЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ В ПОСЛЕДНЮЮ МИНУТУ» — суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

«ПОСТЕПЕННОЕ ПОВЫШЕНИЕ СЛОЖНОСТИ ОБСУЖДАЕМЫХ ВОПРОСОВ» предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей. Здесь уместна формула Д. Карнеги: «Сделайте так, чтобы партнер девять раз сказал вам «да», и только тогда в десятый раз он уже не сможет сказать «нет».

На этапе уточнения позиций в ходе переговоров будут приемлемы следующие МЕТОДЫ.

«ПРЯМОЕ ОТКРЫТИЕ ПОЗИЦИИ» - добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.

«ПРИНЯТИЕ ПЕРВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПАРТНЕРА» применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.

На этапе обсуждения позиций можно использовать следующие тактические ПРИЕМЫ.

«ВОЗРАЖЕНИЕ ПАРТНЕРУ» - указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски («Как быть с А, Б и В, о которых вы не упоминали?»).

«УПРЕЖДАЮЩАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ» - когда вы задаете вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов.

«КОНСТАТАЦИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ РАЗЛИЧИЙ» и «ВЫНЕСЕНИЕ СПОРНЫХ ВОПРОСОВ ЗА СКОБКИ» в разъяснении, думаю, не нуждаются.

*На этапе согласования позиций* уместно применение следующих ПРИЕМОВ:

«ПОИСК ОБЩЕЙ ЗОНЫ РЕШЕНИЯ» — выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие моменты.

«СЮРПРИЗ» — принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель — вызвать смятение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки.

«УЛЬТИМАТУМ, ИЛИ ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО» используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан.

«ДВОЙНОЕ ТОЛКОВАНИЕ» - в выработанном в ходе дискуссии документе одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который не замечается партнером, с тем чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается манипулятором, т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие ПРИЕМЫ.

НАМЕРЕННЫЙ ОБМАН. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего, следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

СОМНИТЕЛЬНОСТЬ НАМЕРЕНИЙ. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае не соблюдения условий договора.

НЕЯСНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

ПРЕДНАМЕРЕННЫЙ ВЫБОР ПЛОХОГО МЕСТА ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, что бы вы стремились быстрее закончить переговоры и были готовы ус тупить по первому требованию, что делать в этом случае?

Прежде всего, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия им. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, прямо заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность такой тактики, т. е. открыто обсудить ее.