



**Современный
Гуманитарный
Университет**

Дистанционное образование

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество _____

Факультет _____

Номер контракта _____

**ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ
ПЕРЕГОВОРОВ**

ЮНИТА 1

МОСКВА 1998

Разработано А.В.Мощенко, канд.психологич.наук

Одобрено Методическим советом
СГУ

КУРС: ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ЮНИТА 1

Рассмотрены стратегия, тактика, технология, фазы, приемы и методы эффективной подготовки, ведения и успешного завершения переговоров.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 1

Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений.

(С) СОВРЕМЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, 1999

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
Программа курса	4
ЛИТЕРАТУРА	5
НАУЧНЫЙ ОБЗОР	6
1. Понятие о переговорах	6
2. Стратегия и тактика ведения переговоров	7
2.1. Тактика ведения переговоров	8
2.2. Фазы (этапы) переговоров	8
3. Техника ведения коммерческих переговоров	9
3.1. Потребность в продаже	10
3.2. Потребность в покупке	10
3.3. Активное исследование партнера	11
4. Искусство разумных компромиссов	11
5. Правила переговоров с более сильным партнером	14
6. Контрприемы против стратегии “нечестной игры”	16
7. Приемы побуждения партнера сесть за стол переговоров	19
8. Бесконфликтное общение в ходе переговоров	20
8.1. Типы общения в ходе переговоров	20
8.2. Этапы бесконфликтного общения	21
9. Психологическая подготовка к ведению переговоров	22
10. Психологический контакт в ходе переговоров	27
11. Принятие решений и завершение переговоров	32
11.1. Задачи последней фазы переговоров	33
11.2. Техника ускорения принятия решений	33
11.3. Тактика принятия решений	35
11.4. Альтернативные пути к отступлению	37
11.5. Приемы завершения переговоров	38
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	39
ТЕСТ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ТРЕНИНГА	43
ГЛОССАРИЙ*	

* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

ПРОГРАММА КУРСА

Понятие о переговорах. Стратегия и тактика ведения переговоров. Фазы (этапы) переговоров.

Техника ведения коммерческих переговоров. Потребности в продаже и покупке. Активное исследование партнера.

Искусство разумных компромиссов. Правила переговоров с более сильным партнером.

Контрприемы против стратегии “нечестной игры”. Приемы побуждения партнера сесть за стол переговоров.

Бесконфликтное общение в ходе переговоров. Типы и этапы бесконфликтного общения.

Психологическая подготовка к ведению переговоров. Психологический контакт в ходе переговоров.

Принятие решений и завершение переговоров. Техника ускорения принятия решений. Тактика принятия решений. Альтернативные пути к отступлению. Приемы завершения переговоров.

ЛИТЕРАТУРА

Базовый учебник

*1. Миич П. Как проводить деловые беседы / Сокр. пер. с серб.-хорв.;
Общ. ред., предисл. и послеслов. В.М.Шепеля. 2-е изд. М., 1987.

или

2. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения /
Пер. с англ. М., 1990.

или

3. Эрнст О. Слово предоставляю Вам: Практические рекомендации по
ведению деловых бесед и переговоров. М., 1988.

Дополнительная литература

*4. Андреев В.И. Деловая риторика: Практический курс для творческого
саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства.
Казань, 1993. С.251.

*5. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведения переговоров
и разрешения конфликтов. Казань, 1992. С.142.

*6. Доусон Р. Уверенно принимать решения: как научиться принимать
правильные решения в бизнесе и жизни / Пер. с англ. М., 1996. С. 255.

7. Зайверт Л. Ваше время - в ваших руках: Советы руководителям, как
эффективно использовать рабочее время / Пер. с нем. М., 1990. С.232.

*8. Зуев Ю.П. Социально-психологические аспекты управления внешнеэко-
номическими связями: Учебное пособие для слушателей Академии внешней
торговли / Под ред. В.А.Буренина. М., 1987. С.96.

9. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей /
Пер. с англ. М., 1990.

*10. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться
успеха: Учебное пособие для высшего управленческого персонала / Автор-
состав. Р.Р.Кашапов. Ижевск, 1996. С.448.

11. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы. М., 1990. С.112.

12. Петровская Л.А. Компетентность общения. М., 1989. С.216.

13. Пушкарев Н.Ф. Общий менеджмент: Учебное пособие. М., 1996. С.128.

14. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. Минск, 1990.

15. Спивак В.А. Этика делового общения: Тексты лекций. СПб., 1996. С.102.

*16. Стешов А.В. Как победить в споре: О культуре полемики. Л., 1991.
С.191.

Примечание. Знаком (*) отмечены работы, выдержками из которых сформирован тематический обзор.

1. ПОНЯТИЕ О ПЕРЕГОВОРАХ

Задумывались ли вы над тем, что такое переговоры, в чем их суть и смысл? Сделки, договоры, соглашения сопровождают жизнь человека с незапамятных времен. Мы знаем, что даже у туземцев в обмене ракушек на рыбу присутствовали все главные компоненты современных многомиллионных сделок: спрос, предложение, потребительская стоимость, эквивалентность обмена. И так же, как сегодня, успех сделки тогда во многом зависел от умения поторговаться. Сегодня мы это называем искусством ведения деловых переговоров.

Переговоры занимают значительную часть нашего времени.

Вы обсуждаете с руководством фирмы наиболее приемлемое и для вас и для фирмы время отпуска - вы ведете переговоры.

Ряд фирм и строительных организаций прорабатывают проект строительства международного отеля и обсуждают долю вклада и долю прибыли, которую каждая сторона намерена получить, - они ведут переговоры.

Группа европейских государств обсуждает со странами-производителями нефти цену на нефть - они ведут переговоры.

Попытаемся проанализировать, что общего в этих ситуациях, с тем чтобы найти для себя ответ на вопрос: какой смысл мы вносим в понятие "переговоры"?

Во-первых, неотъемлемым атрибутом любых переговоров является диалог как минимум двух сторон. Если в общении в обыденной жизни доминирующая цель диалога - взаимный обмен информацией, то диалог в условиях ведения переговоров имеет ряд особенностей.

Цели диалога на различных этапах, у разных участников, ведущих переговоры, могут быть следующие:

- диалог с целью понять друг друга;
- диалог с целью обсуждения способа решения проблемы, разрешения конфликта;
- диалог с целью нахождения компромиссного, взаимоприемлемого решения;
- диалог с целью наилучшим образом обосновать свою позицию.

Во-вторых, каждая из сторон, ведущая переговоры, имеет свою позицию, свою точку зрения, если хотите, свой мотив, интерес и цель. И в процессе переговоров стремится во что бы то ни стало ее достичь.

В-третьих, каждая из сторон имеет доводы, аргументы, которые высказываются с тем, чтобы отстоять, получить определенную выгоду, а в конечном итоге найти взаимоприемлемое решение.

В-четвертых, предметом обсуждения на переговорах является представляющая взаимный интерес для обеих сторон проблема, либо конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить.

Ожегов С.И. и Шведова Н.Ю. в "Толковом словаре русского языка" дают сжатое определение: переговоры - обмен мнениями с деловой целью. И далее кратко раскрывают *элементы, определяющие сущность понятия "переговоры"*: **обмен** - передача своего и получение вместо него другого, обычно равноценного мнения; **мнение** - суждение, выражающее оценку чего-нибудь, отношение к чему-нибудь, взгляд на что-нибудь; **дело** - работа, занятие, деятельность; **цель** - предмет стремления, то, что желательно осуществить.

* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

Итак, если осмыслить, обобщить вышесказанное, то в качестве рабочего определения понятия “переговоры” можно взять за основу следующее. **Переговоры** - это форма диалога двух или более сторон с целью обмена мнениями и совместного нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы. В большинстве случаев это выяснение и согласование всех основных и дополнительных условий с целью заключения контракта, соглашения, договора, удостоверяющего интересы той и другой стороны.

2. СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Нам представляется, что среди стратегий ведения переговоров достаточно четко можно выделить три, каждая из которых задает свою линию их проведения.

Первая стратегия - это **стратегия “жесткого прессинга”**, которая характерна для переговоров, где каждая из сторон ставит в качестве неперемennого условия цель - победить во что бы то ни стало, победить любой ценой.

Вторая стратегия - это **стратегия “взаимных компромиссов”**, где взаимные уступки, разумные компромиссы как бы дополняют друг друга. При этом каждый из участников переговоров видит, а главное, осознает сильные и слабые стороны друг друга и в определенной степени учитывает интересы партнера.

Третья стратегия - это **стратегия “нечестной игры”**, когда каждая из сторон стремится выиграть время, найти самое уязвимое место и не терять надежду на ошибку противоположной стороны.

Если первая и третья стратегии, как правило, заводят в тупик, либо повергают одну из сторон и приводят ее к поражению, то не трудно видеть, что самой перспективной и обнадеживающей остается стратегия взаимных компромиссов.

Однако, следует иметь в виду, что в рамках каждой стратегии ведения переговоров не менее важно знать: какая ставится цель, какой стиль взаимоотношений наиболее характерен для сторон, какие приемы и методы переговоров применяются, какие опасности подстерегают, какие результаты ожидаются? Для большей наглядности все три наиболее типичных стратегии ведения переговоров лучше всего проанализировать в сравнении.

Критерии	Стратегия “жесткого прессинга”	Стратегия “взаимных компромиссов”	Стратегия “нечестной игры”
Цель	Победить во что бы то ни стало	Найти взаимоприемлемое решение проблемы	Переиграть друг друга любой ценой
Стиль обсуждения проблем	Авторитарный, жесткий	Доверительный, дружеский, гибкий	Подозрительный, коварный, нечестный
Приемы, методы ведения переговоров	Навязывание своей точки зрения, неуступчивость, жесткая, беспощадная критика партнера и даже унижение друг друга	Доверительное общение, совместные дискуссии, открытые споры, наработка взаимоприемлемых подходов, идей методом “мозгового штурма”.	Подтасовка фактов, ложная аргументация, развертывание “спектаклей” в роли обиженных и оскорбленных
Опасность	Поддаться давлению	Пойти на поводу у компромиссов	Втянуться в нечестную игру
Результат	Победа одной стороны, которая займет наиболее жесткую позицию, и поражение другой	Решение проблемы на взаимоприемлемых условиях, которые устраивают обе стороны	Результат непредсказуем

2.1. Тактика ведения переговоров

При выработке переговоров вы неизбежно будете сталкиваться с вариациями одного явления - с тем, что вы и ваш партнер декларируете, и тем, что имеете в виду на самом деле.

Типичная особенность начала переговоров состоит в применении обеими сторонами сходного тактического хода - *завышения своих позиций*. Ваш партнер, например, уже с первых слов начинает говорить о невыгодности для него заключения договора. Если такая позиция занята намеренно, то противоположной стороне нужно постепенно поощрять собеседника продвигаться к раскрытию реальной позиции.

Цель переговоров состоит в постепенном продвижении от провозглашаемых позиций к реальным. В самом начале переговоров, как правило, разрыв в понимании условий контракта наиболее велик. И здесь очень важно уметь измерить реальную дистанцию между вами и вашим партнером.

Как это делается? Как правило, путем изучения реальных потребностей обеих сторон. Вы и ваш партнер можете иметь в той или иной степени адекватное представление о надежности своего положения и баланс заинтересованности в сделке может быть неодинаков.

Приступая к переговорам, вы должны четко уяснить себе ваши козыри и слабые места, глубоко продумать все ваши тактические ходы. Вашим преимуществом, например, может быть уникальная на рынке техническая характеристика товара, единственный источник снабжения или исключительные возможности в транспортировке. Если главным козырем являются достоинства товара, необходимо сделать все, чтобы эти достоинства были предельно ясны партнеру по переговорам.

Ключевой аргумент в переговорах лучше припасать для кульминационной точки вашей встречи, продвигаясь к ней *путем постепенного раскрытия других преимуществ вашего положения*. Такой тактический подход на деловом языке называют "нож за спиной".

Но есть и другая тактика, которая заключается в *раскрытии всех карт в самом начале переговоров*. Ее называют "смертельный удар" и применяют в тех случаях, когда вполне уверены в своей позиции или достаточно осведомлены о позиции партнера по переговорам.

2.2. Фазы (этапы) переговоров

Процесс переговоров имеет конкретные фазы (этапы), которые имеют свои специфические черты, особенности.

Фаза целеполагания и анализа. На этой фазе необходимо систематизировать и осмыслить всю доступную для вас информацию об участниках переговоров, их возможных намерениях и целях. Особое внимание необходимо обратить на возможности осложнения ситуации, на те реальные трудности, которые наиболее вероятно возникнут.

Фаза планирования. На этой фазе необходимо сосредоточить внимание на наиболее перспективных, основных и запасных вариантах хода ведения переговоров. При этом следует учесть, мысленно проиграть весь возможный ход ведения переговоров, учесть интересы противоположной стороны, возможные компромиссы, перечень объективных критериев ведения переговоров.

Фаза активной дискуссии - спора. На этой фазе следует не спешить "раскрывать свои карты", выдвигать все свои требования и условия. Это обычно приводит к тупиковому результату. Запомните правило: **вести переговоры лучше не спеша!** Этот стиль ведения переговоров позволяет избежать поспешных решений и заведомо нецелесообразных уступок.

Но нецелесообразно и затягивать процедуру переговоров, так как это грозит большими потерями, а чаще всего дополнительными осложнениями и даже срывами переговоров вообще.

Фаза принятия решения и взаимоприемлемого соглашения -это фаза на которой, концентрируя внимание на взаимных интересах и объективных критериях необходимо шаг за шагом продвигаться к принятию разумного решения и взаимоприемлемого соглашения (договора, контракта). На этапе принятия решения следует вновь обратить внимание на людей, ведущих переговоры, заручиться если не дружеским их отношением, то хотя бы взаимопониманием и удовлетворением от совместно проделанной работы. На этой фазе очень важно задать себе вопросы типа: достигнута ли намеченная цель переговоров? Цель достигнута полностью или частично?

3. ТЕХНИКА ВЕДЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Значение переговоров сегодня резко возросло, потому что к соображениям, непосредственно связанным с обсуждаемыми товарами или услугами, прибавились условия платежей, транспортировки, страхования, график поставок, гарантий... Добавим, что покупатель сегодня стремится ни в чем не уступать информированности продавца. Это встречное накопление опыта есть не что иное, как возрастание степени взаимозависимости. А всякая зависимость заставляет договаривающиеся стороны соблюдать на переговорах определенный официальный протокол. Вот почему при всем накале страстей за столом переговоров опытные коммерсанты тщательно скрывают свои эмоции за ширмой приветливой улыбки.

Успешность ведения переговоров закладывается на подготовительной стадии и зависит от знаний следующего:

1. Потребности продавца - покупателя.
2. В чем может быть предмет компромисса?
3. Общая сумма всех издержек по уступкам.
4. Преимущества уступок в глазах противоположной стороны.
5. Почему издержки по уступкам партнер считает незначительными?
6. В чем состоит первоначальная позиция продавца - покупателя?
7. Каким образом мы собираемся продвигать партнера от заявленной позиции к приемлемому для нас компромиссу?

Позиция продавца

Время, рыночные условия и мои производственные возможности определяют мое решение заявлять о предложении.

Учитывая свое положение среди конкурентов, я выделяю те характеристики моего товара, которые позволяют рассчитывать на успех сбыта.

Я принимаю в расчет ваши соображения и предлагаю компромисс.

Ваши условия меня удовлетворяют. Я готов подписать контракт.

Позиция покупателя

Я солидный клиент и требую к себе уважения.

Прошу учесть мои потребности.

В чем состоят ваши реальные цели?

Мое решение? Я согласен на ваши предложения.

Очень часто обе стороны захвачены не столько предметом самой сделки, сколько договорными условиями, которые ее сопровождают. И вы согласитесь,

что это оправдано, если внимательнее приглядитесь к тем соображениям, которые учитывают на переговорах продавец и покупатель.

3.1. Потребность в продаже

Потребность в продаже - это потребность продавца, предлагающего на рынке конкурирующие товары, стремление так обеспечить удовлетворение нужд покупателей, чтобы получить наивысший показатель по заключенным контрактам за среднестатистический период времени.

По представлению многих, продавец всегда больше заинтересован в сбыте товара, чем покупатель в его приобретении. Такие люди убеждены, что средний покупатель, если и не избегает принимать решение о покупке, то во всяком случае постоянно его оттягивает. Именно здесь коренится привычка некоторых продавцов сбиваться на агрессивный тон во время переговоров.

Амбициозные продавцы нацелены исключительно на заключение договора с покупателем, рассматривая совершенную сделку как очевидный показатель успеха, а упущенный заказ - как явную неудачу. Между тем такие стремления отражают лишь упрощенные представления коммерческой ситуации. Понятие "успех" относительно и в каждом случае зависит от того, какой фактор продавец принимает за ключевой: объем или норму прибыли, время сделки и т.д.

При всем многообразии вариаций подход продавца всегда будет состоять в том, чтобы усилить у покупателя ощущение потребности в предлагаемом продукте. И если продавцу это удастся, то происходит процесс сближения позиций обеих сторон - правда, в одном направлении - от покупателя к продавцу. Но у покупателя потребность купить ничуть не ниже, чем у продавца - продать.

3.2. Потребность в покупке

Потребность в покупке - это потребность покупателя, ощущение необходимости в предлагаемом продукте или товаре, вызванная рекламным сообщением или другим источником информации.

Рекламное сообщение, в особенности правильно составленное и переданное через оптимальный канал коммуникации, способно заложить солидный базис успеха сбыта, хотя и не гарантирует его. Именно на стадии первого ознакомления с информацией о товаре покупатель определяет свое коммерческое решение.

Следующий шаг покупателя - выяснение условий, сопровождающих сделку. В этот период покупатель действует еще вполне активно, выбирая выгодные условия для заключения сделки. Приведем ряд возможных соображений покупателя касательно качества товара, его цены и условий поставки.

Товар. Его характеристики? Каково ключевое качество, с точки зрения моих интересов? Какая упаковка? Какие условия гарантии и порядок послегарантийного обслуживания? Каково положение товара в ряду аналогов?

Цена. Какова итоговая цена? Величина скидок? Какая цена соответствует моим интересам? Каковы возможные сбережения, потери? Когда наступает срок уплаты и в какой валюте? Каковы условия конкурентов?

Поставка. Когда мне нужен товар? Где я хочу его получить? По каким тарифам он будет поставлен? На кого возложить транспортировку? От каких издержек я могу избавиться? Каковы условия технической помощи при эксплуатации? Каковы предоставляемые бесплатные услуги (обучение персонала, снабжение каталогами)? Каковы условия финансирования и кредита? Внимательно изучив эти и другие коммерческие условия, вы можете переходить к следующей стадии заключения сделки - переговорам.

3.3. Активное исследование партнера

На всем протяжении переговоров вы должны вести активное исследование вашего партнера. **Исследование партнера** - это изучение не только личностных качеств партнера, но и получение информации о реальном положении этой компании на рынке, сведений о ее производственных возможностях.

Допустим, что вы продавец. Тогда вы можете рассмотреть целую гамму ключевых вопросов касательно позиции покупателя.

О том, кто представляет фирму на переговорах. Отвечает ли он в фирме за коммерческие операции? Сколь высоки полномочия этого лица? Насколько он опытен в ведении переговоров?

Каковы коммерческие цели покупателя? Насколько ваше предложение помогает их реализации? В чем сильные и слабые стороны покупателя?

Относится ли партнер к перспективным покупателям вашего товара? В чем особенность того сектора потребителей, к которому принадлежит фирма? Какую часть сбыта необходимо направить этому покупателю? Какая прибыль поступит вам от продажи этому покупателю?

Какова репутация фирмы на рынке? Как выглядят ваши планы в сравнении с планами покупателя? Насколько вы снижаете влияние конкурентов во время переговоров?

Приступая к переговорам, ставьте себе самые высокие цели. Запаситесь максимальной информацией о запросах партнера. Во время переговоров постоянно держите в голове все условия сделки с учетом всех внесенных изменений. Не переставайте искать альтернативы.

По сути продавец и покупатель участвуют в процессе управляемого компромисса. Опытные коммерсанты, хорошо знающие, какие неожиданные препятствия могут возникнуть при столкновении противоположных интересов, особенно ценят умение сохранить основу делового диалога.

Нельзя упустить еще одну важную предпосылку искусного ведения переговоров - хорошее знание арифметики, способность понять финансовые последствия каждого вносимого в контракт изменения. Опытный коммерсант должен свободно разбираться в балансовых счетах, условиях возникновения доходов и издержек, планирования прибыли.

4. ИСКУССТВО РАЗУМНЫХ КОМПРОМИССОВ

Анализируя самые различные ситуации ведения переговоров, например, при возникновении ссоры в семье, при обсуждении с руководителем вопросов, связанных с повышением заработной платы, в процессе мирного урегулирования межгосударственного конфликта, мы с неизбежностью сталкиваемся с необходимостью во что бы то ни стало найти разумные компромиссы и прийти к взаимоприемлемому соглашению.

Жесткий взаимный прессинг не эффективен, кроме усугубления конфликта и осложнения процесса ведения переговоров, он мало что дает. Непродуманные, односторонние уступки одной стороны, как правило, порождают у другой стороны представление слабости и, как следствие, дополнительного нажима и давления с той стороны, которая почувствовала свою силу.

Не помогают и чаще всего не эффективны приемы ведения переговоров, когда одна из сторон затягивает процесс, выискивая слабые места, выжидая ситуацию, когда партнер сделает неверный ход или пойдет на уступку. Наступает момент, когда позиционный спор превращается в состояние выдержки и воли к победе. Позиционный спор постепенно, затягивая переговоры, усложняет и затрудняет поиск взаимоприемлемого решения.

Выход из этого тупика в поиске разумных компромиссов. Однако, поиск и предложение разумных взаимных компромиссов не возникают сами собой, а требуют хотя бы от одной из сторон, ведущей переговоры, многомерного видения проблем, которые стоят на пути переговоров.

В чем суть этого видения? Приступая к переговорам, вы должны проработать несколько вариантов (схем) ведения переговоров.

Поэтому *первое направление ваших действий - изучить людей, ведущих переговоры*. Очень важно знать психологические особенности участников переговоров с противоположной стороны: их потребности, интересы, позиции, причем каждого в отдельности, если в переговорах участвуют несколько человек. Необходимо изучить степень готовности партнера вести переговоры. В этой связи следует выявить степень его подготовки, например, по экономическим, юридическим, техническим и другим аспектам обсуждаемых проблем.

Участники переговоров - это прежде всего люди, со своими заботами и требованиями, эмоциями и настроениями. Следует помнить, что от вас зависит не только их решение, но и их настроение, их податливость на компромиссы или жесткий подход к ведению переговоров. Неудачная реплика, высказывание приводят к недопониманию и дополнительной отчужденности и враждебности. Поэтому на любом этапе ведения переговоров следует особое внимание уделять как своему психологическому состоянию, так и настроению представителей противоположной стороны.

Проблема человеческих взаимоотношений в процессе ведения переговоров очень часто выступает на первый план. В решении этой проблемы очень важно не только четко понимать позиции партнеров по переговорам, но и не менее важно улавливать их настроение и вовремя, если того требуют обстоятельства, "выпускать пар", разряжать обстановку, не допускать эмоциональной перепалки и грубых взаимных выпадов.

Второе направление ваших действий - изучить представления, подходы, варианты ведения переговоров, которые можно ожидать, прогнозировать с противоположной стороны. Центральная задача любых переговоров - это совместное решение проблемы. Но для того, чтобы она была решена, нужны продуманные аргументы, сводящие расхождения сторон к минимуму.

Иногда очень помогает *прием постановки себя на место вашего партнера*. В этой ситуации вы мысленно как бы входите в образ вашего оппонента, стараетесь понять и воспринять ваши доводы и аргументы его глазами, с учетом его позиций.

Способность видеть весь спектр проблем и саму ситуацию, как она представляется противоположной стороне, - это не так просто, как часто кажется на первый взгляд. Для этого необходимо иметь достаточно развитое воображение и фантазию. Но фантазию, которая бы вас не уведила от проблемы, а позволяла на проблему и предмет переговоров взглянуть глазами противоположной стороны.

Представим себе, что вы ведете переговоры о покупке дачи.

Как рассуждает продающий:

- Дача находится на берегу реки в престижном месте. Посмотрите, какой прекрасный вид открывается прямо с веранды.

Как рассуждает покупающий:

- То, что дача находится на берегу реки, - хорошо, но она настолько близко от воды, что в условиях вешних вод ее может и снести.

- Дача построена совсем недавно.

- Построена недавно, но фундамент уже осел, а сама дача требует покраски.

- К даче имеется подъезд и место для стоянки автомобиля.

- Подъезд имеется, но его необходимо выровнять. И то, что имеется место для стоянки, - хорошо. Но лучше, если бы был гараж.

- Посмотрите, какие деревья, кустарники, все они сажались и подбирались из лучших сортов.

- Мне кажется, деревья посажены очень близко друг к другу, к тому же сад вокруг дачи не совсем удачно спланирован.

- Я полагаю, что дача вместе с садом вполне стоит 50 тысяч долларов.

Покупатель заявляет, что максимум дача стоит 30 тысяч долларов.

Каждый из ведущих данные переговоры, даже не пытается вникнуть, понять позицию другого, а ведет позиционный торг, и маловероятно, что они придут к взаимоприемлемому решению. Переговоры лучше было бы начать с обсуждения того, как каждый из них воспринимает эту дачу, а также сад вокруг нее. Лучше, если к предмету обсуждения подойти издалека, поинтересовавшись состоянием здоровья продающего дачу, мотивами и причинами продажи, поговорить о соседях и т.д. - тем самым понять и проникнуть в мир продавца, в котором он жил раньше, с тем чтобы лучше понять его психологию, его представления.

Каждый из ведущих переговоры имеет свои достоинства и недостатки, свои сильные и слабые стороны. Очень важно, чтобы противоположная сторона с самого начала видела в вас разумного, способного на понимание и совместный поиск взаимоприемлемого решения человека. В свою очередь и вам прямо или косвенно необходимо показать, что вы стремитесь понять и принять во внимание аргументы вашего оппонента.

Не менее значимо и важно на ставить предварительных условий, не заострять внимание на наиболее спорных позициях, а изучить интересы и цели, ради которых ведет переговоры противоположная сторона. Вместе с тем неременным правилом ведения переговоров является разграничение ваших представлений о предмете переговоров и о людях, ведущих эти переговоры.

Третье направление ваших размышлений и действий - перечень необходимых и достаточных объективных критериев, которые вы мысленно должны иметь в виду в процессе ведения переговоров. Например, если вы покупаете дом и ведете переговоры с человеком, который желает вам его продать, то вы должны четко представлять, что вы хотите (деревянный или кирпичный дом, сколько комнат, удобства, его максимально возможная стоимость, местоположение и т.д.).

Ясно, что теряется весь смысл ведения переговоров, если вас не устраивает сам дом, например, его ветхость. И, наоборот, по всем критериям, которые вы мысленно выдвигаете, дом вас устраивает. Но не приемлема цена. В этом случае есть смысл вести переговоры.

Размышляя над различными актуальными ситуациями ведения переговоров, мы приходим к выводу, что число проблем можно существенно сократить, если бы мы умели аргументировано, тактично и дипломатично говорить "да" и "нет" (см. п. 2 Заданий для самостоятельной работы).

Вместе с тем, когда в ситуации активного ведения переговоров говорят "нет", то это не обязательно приводит к конфликту, а скорее всего, это заводит сами переговоры в тупик. Примером тому является процесс ведения переговоров в Организации Объединенных Наций, когда одна из стран высказывает "нет", и этого иногда бывает достаточно, чтобы заблокировать соглашение.

Однако искусство разумных компромиссов требует не только тонкого восприятия и оценки ситуации, в которой допустимо, целесообразно, уместно сказать "да" или сказать "нет". И вот здесь необходимо отметить, что еще большим числом оттенков обладает "да" или "нет", если выдвигаются объективные, справедливые, разумные условия и критерии решения проблемы, обсуждаемой на переговорах.

5. ПРАВИЛА ПЕРЕГОВОРОВ С БОЛЕЕ СИЛЬНЫМ ПАРТНЕРОМ

Как вести переговоры, если другая сторона уже на старте заняла более выгодную позицию, имеет более солидную фирму, штат, связи и материально более богатая и более известная, чем вы? Это не должно сводиться к вопросу: как вести "борьбу с противником", который сильнее вас? Такая постановка вопроса ошибочна, потому что бесполезно бороться с более сильным партнером, с ним нужно гибко вести переговоры.

Есть ситуации и реальности, где что-либо изменить в принципе нельзя. Например, вы решили купить автомобиль, а располагаете суммой всего лишь на велосипед. Ясно, что в этой ситуации вести переговоры о покупке автомашины бессмысленно.

Однако приведенный пример - это крайность. Чаще всего, если вы ведете переговоры с более сильным партнером, возникают три проблемы.

Первая проблема, как побудить более сильного партнера по переговорам пойти на соглашение, которое учитывало бы ваши интересы?

Вторая проблема, как защитить себя от возможного давления?

Третья проблема, что противопоставить на те требования и условия, которые продвигает противоположная, более сильная сторона?

Это, естественно, далеко не полный перечень проблем, которые могут возникнуть в процессе переговоров с более сильным партнером. Однако в любом случае необходимо овладеть рядом правил и приемов, гибкое применение которых может дать вполне определенные гарантии успеха в процессе ведения переговоров с более сильным партнером.

Итак, попытаемся описать суть этих правил.

Правило первое. Преодоление психологических барьеров.

Очень часто переговоры изначально обречены на провал, если мы внушаем себе, что партнер сильнее нас. Однако это не единственный психологический барьер, который снижает эффективность ведения переговоров с более сильным партнером. Перечислим наиболее характерные из них:

- заниженная самооценка своих возможностей;
- нетерпимость к инакомыслию;
- эгоизм и игнорирование интересов других;
- эмоциональная несдержанность;
- излишняя подозрительность;
- догматизм мышления, устаревший подход к проблеме;
- некомпетентность, профессиональная неосведомленность.

Перечень психологических барьеров можно было бы продолжить. Однако ясно одно, если вы планируете приступить к переговорам с более сильным партнером, то, в первую очередь, необходимо победить самого себя, т.е. любой ценой преодолеть те психологические барьеры, которые, как пути, сдерживают, сковывают ваше поведение и действия.

Правило второе. Ищите объективные критерии решения проблемы, разрешения конфликтов.

В процессе ведения переговоров с неизбежностью возникают вопросы о критериях решения проблемы, разрешения конфликта. В связи с этим существует два возможных варианта: либо критерии продумываются и вырабатываются заранее, либо в самом процессе ведения переговоров они согласуются и принимаются за основу.

Первые исходные требования при разработке критериев заключаются в том, чтобы из множества критериев, предлагаемых как той, так и другой стороной, на основе взвешенного их анализа и обсуждения в качестве рабочих были бы приняты объективные, справедливые и разумные критерии.

Правило третье. Отделите проблему от интересов людей, которые пытаются разрешить ее.

В процессе ведения переговоров очень часто создается ситуация, когда интересы людей, ведущих переговоры, и сама проблема настолько сильно переплетаются, что это либо существенно затрудняет ведение переговоров, либо заводит их в тупик. Поэтому, разрабатывая и определяя критерии, увяжите их с решением проблемы, и не атакуйте самих людей, ведущих переговоры, их интересы, мотивы, цели поведения и т.д. Если участники переговоров почувствуют, что вы не признаете их как равноправных партнеров, ведущих переговоры, что вы не уважительно относитесь к ним, то вместо решения проблемы, снятия тех или иных противоречий, вы усугубите и осложните ситуацию.

Правило четвертое. Обосновывая выдвигаемые вами критерии, покажите их объективность и значимость как для вас, так и для противоположной стороны.

Разрабатывая, обосновывая те или иные критерии решения проблемы, не акцентируйте внимание только на своем подходе, своем видении ее решения и соответственно критериях ее разрешения, но и учитывайте, активно используйте объективные критерии противоположной стороны. Например, ведя переговоры о продаже партии товара, в качестве главного критерия вы выставляете цену, которая вас устраивает. Однако, для противоположной стороны, кроме цены, еще очень важно время, в течение которого партия товара может быть поставлена.

Поэтому, ведя переговоры о сбыте партии товаров, выпускаемой вашей фирмой, необходимо увязывать и в комплексе рассматривать оба критерия - цену и время поставки всей партии товара. Если вы демонстрируете безразличие к интересам и критериям решения проблемы для противоположной стороны, то вряд ли можно надеяться на то, что проблема когда-либо будет решена, или вы достигнете взаимоприемлемого для обеих сторон решения.

Правило пятое. Подумайте, что вы будете делать в случае провала переговоров.

Этот прием с полным основанием можно было бы назвать и так: добивайтесь лучшего, думая о худшем. Для того, чтобы понять суть этого приема, проанализируем следующий пример. Допустим, вас не устраивает заработная плата, и вы идете на переговоры с администрацией фирмы с тем, чтобы вам повысили заработную плату. Вы, вероятнее всего, можете ожидать, что вам либо вообще откажут в требовании, либо переговоры будут идти в довольно-таки жестком стиле и не в вашу пользу. То есть мы имеем тот случай, когда ваш партнер по переговорам сильнее вас. В данной ситуации сразу лучше всего заранее настроить себя на то, что вы не достигнете своей цели, и мысленно продумать все возможные варианты, либо к отступлению, либо заранее подыскать себе другое место работы, а еще лучше несколько вариантов перехода на другую работу.

Только в этом случае вы будете психологически защищены и будете уверено себя чувствовать.

Правило шестое. Ориентируйтесь на предел!

Ведя переговоры с партнером, который явно сильнее вас, очень важно знать и помнить, до какого предела можно отступать. Например, вы переезжаете в другой город и срочно продаете квартиру. Ваши партнеры по переговорам явно сильнее вас, так как им спешить некуда. Если их не устроит ваша квартира или ваша цена, то они имеют время и возможность найти себе то, что нужно. Поэтому вы находитесь в более сложной ситуации, чем ваш покупатель. И для того, чтобы вам не проиграть, вы должны установить себе предел цены, ниже которой не следует ни в коем случае продавать свою квартиру. Например, вы взвесили все "за" и "против", и этот нижний предел вы установили в

60 тыс. долларов. С этой ценой согласны все члены семьи, и вы внутренне уверены, что это предел, ниже которого вы ни в коем случае уже не будете снижать цену продажи вашей квартиры. Теперь вы в данной ситуации имеете более твердую позицию и, начиная переговоры с партнером о цене квартиры, вы можете начать торги с цены 80 тыс. долларов и постепенно опустить планку до 60 тыс. долларов.

Правило седьмое. Ищите альтернативу!

Раз и навсегда установленный предел иногда становится настолько сдерживающим фактором, что лишает вас гибкости и возможности творческого подхода к решению проблемы.

Продолжим анализировать пример с продажей квартиры. Если вы поставили целью продать ее не менее чем за 60 тыс. долларов, а все покупатели, которые приходили к вам по объявлению, предлагают не более 50 тыс., то что в таком случае делать? Правило седьмое гласит: ищите альтернативу. В данном случае альтернативой может быть:

а) сдать квартиру жильцам на 1 год с тем, чтобы несколько оттянуть время продажи с надеждой, что найдется покупатель;

б) отремонтировать, а возможно, реконструировать квартиру, вложив, например, 10 тыс.долларов, а затем продать уже за 80 тыс.долларов.

Поэтому правило седьмое применительно к данной ситуации можно сформулировать и так: попытайтесь продать квартиру за 60 тыс.долларов, а если нет, то есть несколько запасных альтернатив. Итак - ищите альтернативу!

Однако, в поисках альтернативы очень важно остерегаться необдуманных альтернатив, непродуманных предварительно шагов и действий.

6. КОНТРПРИЕМЫ ПРОТИВ СТРАТЕГИИ “НЕЧЕСТНОЙ ИГРЫ”

Все, о чем говорилось выше, относится к процессу ведения переговоров, если противоположная сторона ведет себя порядочно и играет с вами в честную игру.

Но как быть, если ваш партнер по переговорам ведет нечестную игру и применяет против вас так называемые “грязные” приемы?

Необходимо научиться их распознавать и применять контрприемы, которые бы разоблачили вашего партнера, либо заставили его сменить стратегию и продолжить переговоры в русле принципиального подхода к решению возникающих проблем.

Для того, чтобы дальнейшая информация сработала для вас, как самоучитель, изложим ее в следующей последовательности: вначале назовем и раскроем суть нечестного приема, затем опишем, как его распознать, после чего предложим контрприем, который позволит его нейтрализовать.

Прием завышенных требований - прием “нечестной игры” партнера по переговорам, когда он ставит явно невыполнимые условия и пытается переиграть Вас. Например, продавая дом, его хозяин запросил с вас 200 тыс. долларов. На что он рассчитывал - не ясно. Однако вам ясно, что дом, о продаже которого идет речь, явно не стоит такой суммы. Его максимальная, с вашей точки зрения, цена 50 тыс. долларов. Прием завышенных, явно невыполнимых требований часто применяют для того, чтобы либо уйти от переговоров, сославшись на то, что вы не идете на уступки, не выполняете требования, которые выдвигает ваш партнер по переговорам, либо выиграть переговоры, обманув вас, в расчете на самый максимально возможный результат. Прием завышенных требований чаще всего используется против вас, если вы недостаточно осведомлены, некомпетентны, либо преднамеренно ставится задача завести переговоры в тупик и сорвать их дальнейшее ведение.

Контрприем - аргументированный показ нереальности выдвигаемых требований. Как видно из особенностей приема завышенных требований, его цели могут быть самые разные, как и разные мотивы, которые побудили вашего партнера по переговорам его применить. Однако в любом случае вы, прежде всего, должны аргументировано показать, что требования непомерно высокие и нереальные. Другими словами, вы должны показать, что предъявляемые к вам требования это либо фантазия, либо нежелание партнера вести переговоры на реальной основе.

Прием явного обмана - прием "нечестной игры" партнера по переговорам, когда он пытается ввести вас в заблуждение, если вам не представляется возможным проверить факты и утверждения, которым вы явно не доверяете. Например, вам продают саженцы яблони и утверждают, что это сорт "штрейфлинг". Продавец знает, что этот сорт пользуется особо большим спросом у садоводов-любителей и поэтому, расхваливая его достоинства, выдает желаемое за действительное. Опасность обмана в данной ситуации достаточно велика. Как тут быть, как поступить в ситуации, когда вас могут явно обмануть?

Контрприем - привлечение авторитетного эксперта. В ситуации явного обмана сильным контрприемом является привлечение к ведению переговоров третьего - более компетентного - лица, который бы мог авторитетно заявить о явном обмане со стороны лица, ведущего с вами переговоры. В качестве авторитетного эксперта может выступать не только другой человек, но и вы сами, если докажете своему партнеру по переговорам, что он явно обманывает вас. В примере с продажей саженца яблони вы должны убедительно показать продавцу, что вы знаете основные признаки различных сортов яблоневых саженцев и доказать ему, что продаваемый сорт - не "штрейфлинг".

Прием предварительного зондирования вашей позиции - прием "нечестной игры" партнера по переговорам, когда он пытается выяснить вашу позицию, предварительно выудить важную "стратегическую" информацию о предмете переговоров, утечка которой для вас явно нежелательна.

Контрприем - будьте бдительны, доверяя своим знакомым и близким, не разглашайте "стратегическую" для вас информацию. Если у вас выуживают "стратегическую" информацию лица, вызывающие у вас какие-либо сомнения или подозрения, то будьте бдительны с ними вдвойне. Это, естественно, не значит, что в каждом знакомом или знакомящемся с вами человеке вы должны подозревать "шпиона".

Прием психологического прессинга и шантажа. Это, вероятно, один из самых коварных и грязных приемов ведения переговоров. Это прием "нечестной игры" партнера по переговорам, когда он раскрывает конфиденциальную информацию, которая может быть использована против вас и истолкована весьма по-разному. Психологический прессинг (давление) чаще всего начинается с шантажа, что для неподготовленного к ведению переговоров человека, особенно со слабой нервной системой, создает стрессовую ситуацию. Партнер по переговорам, например, заявляет: "Если мы не договоримся, то я постараюсь предать гласности в средствах массовой информации некоторые пикантные подробности вашей личной жизни".

Контрприем - вызов на вызов. Реагировать на шантаж не следует даже в том случае, если факты реальны. В этой ситуации вы должны проявить выдержку и мужество, не показывать даже вида, что вы пойдете на поводу у шантажиста. Это действует на вашего партнера по переговорам, по меньшей мере, если не отрезвляюще, то сдерживающе. Иногда помогают такие фразы: "Я подозревал, что вы ведете нечестную игру, но дойти до шантажа - это уж слишком". Или: "Ваши попытки шантажа на меня не действуют. Либо мы ведем деловые переговоры, либо я прекращаю их, так как при таком подходе мне не о чем с вами разговаривать!"

Прием имитации прав и полномочий - прием “нечестной игры” партнера по переговорам, когда он ведет переговоры, на которые не уполномочен, т.е. без права принятия решения. Суть этого приема заключается в том, что с вами активно ведут переговоры по какому-то вопросу. Вы затрачиваете свое драгоценное время и силы, идете на всевозможные уступки и компромиссы, но когда заходит речь о принятии окончательного решения, то вам заявляют, что он, т.е. ведущий с вами переговоры, не уполномочен это делать или он должен что-то дополнительно решить, еще с кем-то согласовать и т.д. Ясно, что вас просто вводили в заблуждение имитацией прав и полномочий, которых реально у противоположной стороны не было.

Контрприем - начиная переговоры, убедитесь, что противоположная сторона имеет полномочия их вести. Действительно, чтобы не попасть впросак, вы должны еще в начале любых переговоров задать вопрос: “Кого вы представляете и имеете ли вы полномочия на ведение переговоров?” Если вы получаете недостаточно убедительный или расплывчатый ответ, то это должно быть сигналом, что вести переговоры не имеет смысла.

Прием создания психологического дискомфорта - прием “нечестной игры” партнера по переговорам, когда перед началом переговоров делается попытка унижить вас в какой-либо форме или создать у вас психологический дискомфорт. Этот прием по отношению к вам противоположная сторона, ведущая с вами переговоры, может применить по-разному. Например, приступая к переговорам, представитель противоположной стороны может бросить фразу: “Я слышал, у вас дома какие-то неприятности?” Или перед началом переговоров вам прозрачно намекают, что вы не совсем компетентны в конъюнктуре рынка или в каких-либо других вопросах, касающихся переговоров. Например, с вами начинают вести переговоры второстепенные лица, которые по рангу значительно ниже вас.

Контрприем - в любой доступной вам форме необходимо дать понять противоположной стороне, что они вас унижают. Естественно, этот контрприем может быть применен в различных формах. Главное, приступая к переговорам, не дайте противоположной стороне ни повода, ни шанса унижить вас или создать для вас психологический дискомфорт.

Прием явных или скрытых угроз - прием “нечестной игры” партнера по переговорам, когда он применяет явные или скрытые угрозы, которые могут осложнить переговоры, либо в принципе их сорвать. Данный прием встречается в самых различных вариантах. Например, в форме предупреждения-угрозы: “Если вы не купите мой товар сегодня, то завтра я продам его другому, и думаю, что по более высокой цене”. Или с вами ведут переговоры о том, чтобы вы, как руководитель фирмы, повысили вашему сотруднику зарплату. Сотрудник в самый неподходящий момент, в присутствии представителя другой стороны, заявляет: “Если вы не повысите мне зарплату, то я перейду на работу в соседнюю фирму”.

Контрприем - выдержка и еще раз выдержка. Если вы своим видом, жестом или словом покажете своему партнеру по переговорам, что вы его испугались, то считайте, что вы проиграли. В данной ситуации необходимо проявить абсолютное спокойствие и, не суетясь, продолжить переговоры дальше, либо с еще большим спокойствием принять вызов.

Прием умышленного затягивания переговоров - прием “нечестной игры” партнера по переговорам, когда он широко использует тактику уловок и проволок, ориентированную на то, чтобы поставить вас в зависимость и оказать психологическое давление. Это наиболее сложный из недостойных приемов, который выполняется самыми различными способами и аргументируется весьма по-разному.

Чаще всего противоположная сторона, затягивая переговоры, заявляет:

“Ну что ж, нам спешить некуда, а вы решайте - согласны с нашими условиями или нет”. И выставляет свои, явно завышенные требования и условия.

Другой способ затягивания переговоров заключается в том, что ваш партнер по переговорам не соглашается то с одним, то с другим вашим требованием, или по ходу переговоров выставляет свои новые условия, к тому же все более жесткие и невыполнимые.

Контрприем - вынести сам факт затягивания переговоров на обсуждение.

Этот контрприем срабатывает более эффективно, чем другие. Он как бы выводит вашего партнера по переговорам “на чистую воду”. Если вы видите, что идет умышленное затягивание переговоров, следует сказать: “Послушайте, я, конечно, могу ошибаться, но у меня такое чувство, что вы умышленно затягиваете переговоры. Или мы ведем честную игру, или расстаемся”.

7. ПРИЕМЫ ПОБУЖДЕНИЯ ПАРТНЕРА СЕСТЬ ЗА СТОЛ ПЕРЕГОВОРОВ

В практике ведения переговоров известны ситуации умышленного ухода партнера от переговоров или их срыва. Данную ситуацию не всегда можно отнести к нечестной игре. Но эта ситуация не из легких и она требует особого рассмотрения.

Для того чтобы сформулировать контрприемы против тех, кто уходит от переговоров или их срывает, на наш взгляд, необходимо рассмотреть наиболее типичные ситуации, в которых это происходит.

Ситуация первая. Ваш партнер по переговорам убеждается, что вы не уступите и будете отстаивать свой вариант решения проблемы. Например, идет обсуждение взаимных подходов, интересов, критериев с партнером по переговорам. Ваш партнер постепенно накапливает информацию о вас и видит, что вы не уступаете ему ни в чем и настаиваете на решении проблемы только так, как это выгодно вам. Чтобы сбить темп переговоров и добиться того, чтобы вы были более уступчивы, ваш партнер может на какое-то время уйти от переговоров.

Ситуация вторая. Партнер по переговорам не хочет вести с вами обсуждение проблемы, он просто не доверяет вам. Например, вы брали в долг крупную сумму денег, но в назначенное время долг не возвратили. Деньги, которые вам одолжили, были настолько необходимы, что он потерял из-за вашей необязательности возможность вложить эту сумму в весьма выгодное для себя дело. Он договорился о покупке помещения под офис по весьма выгодной для себя цене, но из-за того, что вы вовремя не возвратили долг, он его купить не смог. Ясно, что в следующий раз, по какому бы вопросу вы не обратились к своему кредитору, он просто не захочет иметь с вами дела и будет уходить от любых переговоров.

Ситуация третья. Ваш партнер по переговорам убеждается, что вы не можете или не хотите выполнить его условия. Например, вы - книгоиздатель и ведете переговоры об издании книги. Автор настаивает на авансе в 20% от общего гонорара за книгу еще до ее выхода в свет. А вы предлагаете только 10%, так как не убеждены, что книга будет достаточно быстро раскуплена и вообще может быть убыточна. После двух-трех встреч ваш партнер, автор книги, может вообще прекратить с вами переговоры, т.к. предлагаемый аванс в 10% его явно не устраивает.

Какие приемы необходимо применить для того, что побудить партнера сесть за стол переговоров? Дать рекомендации, как говорится, на все случаи жизни, тем более в такой сложной ситуации, когда партнер уходит от переговоров, не так просто. В этой ситуации, естественно, можно порекомендовать использовать метод мозгового штурма, организованных

стратегий и другие эвристические методы генерирования новых оригинальных идей. Поиск неординарного, привлекательного, нового подхода, побуждающего вашего партнера сесть за стол переговоров следует взять на вооружение. Мировая практика ведения переговоров, как это описано в книге Р.Фишера и У.Юри "Путь к согласию или переговоры без поражения", наработала несколько таких приемов, с которыми мы и хотели бы вас познакомить.

Один из классических приемов побудить партнера сесть за стол переговоров - это *привлечь третью сторону*. В ситуации, когда переговоры бывают прерваны, побудить противоположную сторону продолжить переговоры бывает чрезвычайно сложно из-за отсутствия должного мотива, а часто просто из-за негативного к вам отношения. В этой ситуации третье, лучше всего нейтральное к вам и вашему партнеру лицо, будет идеальным вариантом. Однако, существует и ряд других приемов:

- *расширьте сферу интересов для вашего партнера;*
- *покажите вашему партнеру, что прекращение переговоров взаимно усложняет ситуацию и для него, и для вас;*
- *увеличивайте число возможных способов достижения общих целей;*
- *попытайтесь вначале достигнуть соглашения не по всем обсуждаемым проблемам, а лишь по некоторым из них;*
- *идите на частичные, но не принципиальные уступки;*
- *чаще мысленно ставьте себя на место вашего партнера по переговорам и используйте его интересы и потребности;*
- *покажите вашему партнеру, что переговоры и даже сотрудничество с вами более перспективно, нежели разрыв отношений.*

Перечень приемов, побуждающих партнера сесть за стол переговоров, можно было бы продолжить. И здесь ваше искусство ведения переговоров заключается в том, чтобы из всех возможных приемов выбрать и применить наиболее эффективный, исходя из реально складывающейся ситуации.

8. БЕСКОНФЛИКТНОЕ ОБЩЕНИЕ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Конфликты в той или иной степени своего проявления имеют место почти в каждой деловой встрече или беседе, но особенно часто создаются конфликтные ситуации во время ведения коммерческих переговоров. Однако эти конфликты основаны не на антагонистических противоречиях. Они реально преодолимы. Необходимо только терпение и настойчивость. Наличие этих двух качеств - обязательное условие их преодоления. Поэтому не стоит драматизировать деловые конфликтные ситуации и критически настраиваться на их участников, но каждый предприниматель должен быть готов к встрече с неожиданностями такого рода, знать причины, их порождающие, а также владеть техникой преодоления и профилактики возникающих разногласий на уровне делового и межличностного общения.

8.1. Типы общения в ходе переговоров

Любые переговоры основываются на **двух типах общения: деловом (профессиональном) и межличностном**. Различаются они как по объектам (целям), так и по преимущественно используемой лексике. **Деловое общение** - это общение, объектами которого служат торговые сделки, технология производства, финансово-кредитные операции, организация строительных работ и т.п. **Межличностное общение** - это общение, объектами которого служат состояния, переживания, мотивы человека, другими словами, различные личностные образования. Профессиональное общение используется для обмена информацией, взглядами, мнениями, для

обсуждения конкретных соглашений и принятия решений. Лексика этого вида общения специализирована, приближена к технической, экономической и т.д. Межличностное общение служит для получения информации о различного рода характеристиках личности, а также для стимулирующего воздействия на настроение партнера с целью повышения эффективности переговоров.

8.2. Этапы бесконфликтного общения

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу: фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо внести изменения в реальное положение дел в соответствии с ожиданиями партнеров (собеседников, оппонентов), либо попытаться изменить их отношение к нему. Практически надо действовать в следующей последовательности:

1. Создайте атмосферу сотрудничества. Во время первой встречи конфликтующих сторон, а затем при каждой последующей встрече стоит провести несколько минут в неофициальной беседе. Неплохо организовать чай, совместную трапезу или другое мероприятие.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего. Человеческой натуре, к сожалению, свойственна такая черта: мириться с нетерпимым и не признавать очевидного. Вместо того, чтобы продолжать “страусиную” политику, заявите открыто и честно о существовании конфликта. Это сразу избавит вас от неправильных рассуждений и откроет путь к переговорам.

4. Договоритесь о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он не решается “с ходу”, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку “дома и стены помогают”, хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. Определите границы конфликта. Обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, как каждая сторона оценивает свой “вклад” в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь выявить “скрытые интересы”, личные амбиции или обиды, которые могут заслонить реальную суть конфликта и помешать его урегулированию. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, требованиях сторон и спорных вопросах.

6. Исследуйте возможные варианты решения. Широко известна техника “мозгового штурма”: высказываются любые предложения, которые фиксируются независимо от того, кто их автор. Ни одно из предложений не критикуется. Цель - выработать как можно больше вариантов решения задачи. “Дикая” идея после обсуждения может оказаться плодотворной, а может наоборот оказаться настолько дикой, что объединит стороны в ее отрицании, т.е. в конечном счете окажется полезной, поскольку поможет взаимопониманию и сближению позиций.

7. Добейтесь соглашения. На этом этапе нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выработать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т.е. быть соглашением. Желательно документально зафиксировать обязательства сторон в форме резолюции, протокола или соглашения.

8. *Установите срок соглашения.* Если не определить сроки решений, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго. Важно, чтобы сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. *Воплощайте план в жизнь.* Меры по осуществлению решения нужно включать в заключительный документ переговоров. Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта сразу же после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и взаимные подозрения сторон.

9. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА К ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Специфика деятельности многих специалистов (юристов, экономистов, менеджеров, бизнесменов), заключается в том, что они достаточно часто вступают в деловые контакты с представителями различных отечественных и зарубежных фирм, корпораций, производственных и торговых объединений. Переговоры или деловые беседы требуют немалых интеллектуальных и эмоциональных усилий. При этом, затрата сил - не самоцель, а средство достижения совершенно определенных экономических, коммерческих и деловых целей. Повышение эффективности каждой деловой встречи остается насущным требованием времени.

За счет каких резервов может быть повышена эффективность коммерческих переговоров и деловых бесед? Наряду с постоянным совершенствованием профессиональных знаний и навыков, все большее место отводится психологической подготовке сотрудников к деловым контактам, беседам и переговорам.

Психологическая подготовка сотрудников фирмы (отдела) к ведению коммерческих переговоров и деловых бесед - это мобилизация духовных сил (знаний, навыков, качеств, способностей) каждого из них в интересах повышения эффективности предстоящих деловых встреч и контактов.

Различают **два вида психологической подготовки.** *Первый - долговременная* подготовка сотрудников. Она включает в себя:

- систематическое накопление знаний сотрудников о регионе, стране, корпорации (фирмах) и предмете будущих коммерческих переговоров или деловых бесед;
- изучение национально-психологических особенностей населения, общественных нравов и обычаев, традиций и профессиональной подготовленности представителей деловых кругов конкретной страны или отрасли;
- вооружение сотрудников сведениями экономического и социально-политического характера, создающими полное представление о соотношении сил и возможностей торговых партнеров, заказчиков, продавцов и покупателей;
- развитие навыков действий в конкретных торгово-экономических ситуациях посредством систематического проигрывания с сотрудниками возможного развития событий на базе деловых игр и моделирования ситуаций.

Второй вид - непосредственная психологическая подготовка сотрудников (по категориям) к проведению конкретных коммерческих переговоров или деловых бесед.

Непосредственная подготовка обычно включает в себя:

- обстоятельное ознакомление сотрудников с целями предстоящих переговоров или бесед;
- детальный анализ возможных трудностей и разбор путей и способов их преодоления;
- вселение веры в успех;
- изучение личностных особенностей будущих собеседников, партнеров и контрагентов;

- четкое определение функций каждого члена делегации, принимающего участие в данных переговорах или беседе.

Как долговременная, так и непосредственная психологическая подготовка к коммерческим переговорам и деловым беседам предполагает скрупулезную систематизацию данных об **особенностях психологии деловых кругов** той или иной страны или представительства.

В этом отношении весьма характерны взаимные оценки качеств деловых людей Японии и США. "Если вы едете в Японию, - говорят торговые представители США, - и намерены заключить или приостановить какую-то сделку, например, о продаже, в течение 2 дней, рассчитывайте на две недели и то, если вам повезет. Для принятия решения японцам потребуется вечность".

Японцы тоже не менее иронично оценивают деловые качества своих заокеанских партнеров и конкурентов. "Американцы, - замечают представители японских деловых кругов, - подписывают контракт или принимают решение без промедлений. Но попробуйте заставить их выполнять его - на это им потребуется вечность!". (Оучи У. Методы организации производства: Японский и американский подходы. М., 1984. С.59).

Видимо, как первая, так и вторая оценка не лишены сарказма. Но при этом в них содержится тонко подмеченная психологическая особенность, как правило, "срабатывающая" в ходе коммерческих переговоров. Представители японских деловых кругов на переговорах неторопливы, стремятся к скрупулезной проработке каждой детали, склонны к коллективному обсуждению даже, казалось бы, незначительных вопросов. Такая "технология" проведения деловых бесед и переговоров японской стороной не должна вызывать удивление и нетерпеливость. Это стиль, это психология поведения, характерные для большинства японских коммерсантов. За внешней неторопливостью чаще всего кроется основательность проработки и гарантия пунктуального выполнения принятого соглашения.

В противоположность японскому стилю, значительное число представителей американских деловых кругов склонны принимать решения самостоятельно и быстро. Здесь срабатывает традиционный американский прагматизм, характерными чертами которого являются индивидуализм и "полезность для собственного дела". Это своеобразная форма быстрого (нередко неподготовленного) реагирования на возможную конкуренцию. Детальное осмысление стратегии выполнения соглашения как бы откладывается на будущее. А это будущее чаще всего связано с политическими проблемами, решениями конгресса или совета директоров или с необходимостью преодоления определенных экономических барьеров, обязательно воздвигаемых конкурирующими фирмами.

Своеобразие психологии делового человека - явление закономерное, подверженное влиянию экономики, общественных или сословных нравов и национальных традиций. Естественность, закономерность психологических явлений создает реальную возможность для систематического совершенствования знаний сотрудников относительно психологических особенностей торгово-экономической деятельности представителей деловых кругов тех или иных стран и регионов.

Создаются перспективы глубокого изучения **общественных нравов и традиций**. Как известно, традиции различаются весьма существенно. А знание их обязательно. Дело в том, что по отношению к национальным традициям, по характеру учета неписанных обычаев в практике взаимоотношений нередко судят и о культуре, и о профессиональной компетентности юриста, экономиста, менеджера, бизнесмена.

Здесь есть одна тонкая, но крайне важная для дела сторона проблемы. Это **искусство видеть обычай или традицию глазами представителя**

другой стороны. Такое искусство опирается на многократное мысленное проигрывание конкретной ситуации, возникающей под влиянием традиции.

Конечно, речь идет не просто о выработке навыков учитывать ту или иную национальную традицию, а о более глубоком осознанном анализе как ее сущности, так и влияния на весь ход коммерческих переговоров или деловых бесед. Итак, не отбрасывать, не отмахиваться, а считаться. Но не поступаться собственными принципами понимания сути взаимоотношений с представителями деловых кругов государства, региона, фирмы.

Реализация такого подхода к определению характера влияния национальных традиций и обычаев на ход и результаты коммерческих переговоров в ходе психологической подготовки к ним создает перспективу более успешного решения задач, стоящих перед делегацией или конкретным сотрудником фирмы, отдела, управления, экспортной организации.

Психологическая подготовка к ведению коммерческих переговоров или деловых бесед предусматривает **вооружение сотрудников фирмы (членов делегации) знаниями целей**, которыми будут руководствоваться представители другой стороны (заказчика, продавца, покупателя).

Решая эту задачу, важно еще до начала переговоров получить достаточно полные ответы на вопросы: Почему фирма вступает с нами в деловые контакты? Что характерно для данного этапа развития политических и торгово-экономических отношений со страной, которую представляет данная фирма? Какова ее авторитетность как торгового партнера? Чем ограничиваются рамки самостоятельности при принятии решения?

Получение ответов на такого рода вопросы - дело отнюдь не простое, но вполне возможное. Источниками обычно становятся текущая экономическая информация, прямые торгово-экономические контакты, объективная оценка возможности вероятного партнера на переговорах посредством систематического анализа его повседневных решений, коммерческих инициатив и торговых действий. В анализ такого рода данных должны систематически включаться все заинтересованные в предстоящих переговорах сотрудники.

Существенное влияние на повышение качества подготовки сотрудников к коммерческим переговорам и деловым беседам оказывает **предварительный анализ возможных трудностей и выбор путей** преодоления различных познавательных, эмоциональных или языковых барьеров.

Естественно, что основными трудностями на пути успешного решения задач коммерческих переговоров становятся обычно причины экономического порядка. Это экономические санкции, неприемлемость качества или цены товара, слабые производственные мощности и т.д. Все они подробно рассматриваются в других курсах.

Чаще всего психологические трудности скрыты от непосредственного восприятия. Отнюдь нередко в ходе переговоров возникает впечатление: что-то мешает, что-то тормозит дело. Но что? Мешают какие-то недомолвки, неопределенные вопросы или ответы. Что кроется за ними? Почему они вообще возникли?

К числу основных психологических структур, которые оказывают влияние на ход и результаты коммерческих переговоров или деловых бесед, относят мотивы, интересы предпринимателя или фирмы; степень доверия к позиции другой стороны и взаимного доверия; понимание истинного смысла и необходимости вести переговоры с данной группой лиц; экономическая и политическая обоснованность полномочий представителей другой стороны. Нельзя исключить также трудности, связанные с качествами личности того или другого члена делегации и, в первую очередь, руководителя делегации на переговорах.

После серии коммерческих переговоров и деловых бесед с теми или

иными представителями складывается достаточно устойчивое мнение: “с этим человеком легко договориться”, или “опять переговоры будут усложняться из-за капризов такого-то...”, или “при переговорах с таким-то представителем надо быть готовым к самым неожиданным и бескомпромиссным вопросам”.

Подготовка к преодолению в ходе переговоров социально-психологических и индивидуально-психологических трудностей начинается с оценки влияния на деловых людей тех или иных ситуаций: неожиданных вопросов, новых предложений, необоснованных выводов, настойчивых требований и т.д. Перечень таких ситуаций может быть достаточно широким, но при их разработке и проигрывании важно учитывать следующую психологическую закономерность: **процесс мобилизации духовных сил личности в интересах преодоления сложных ситуаций более или менее однотипен**, поэтому важно тщательно разработать **психологическую модель** продуктивного преодоления двух-трех ситуаций, наиболее типичных для коммерческих переговоров.

Что обеспечивает эффективность психологической подготовки к коммерческим переговорам, когда речь идет о вооружении сотрудников фирмы, отдела или членов делегации знаниями наиболее вероятных мотивов, определяющих характер поведения представителей другой стороны на переговорах?

Практика психологической подготовки к переговорам показывает, что здесь важно соблюдение двух следующих условий.

Во-первых, необходимо систематически добиваться осознания каждым сотрудником истины о том, что другая сторона всегда обосновывала и будет обосновывать свои доводы и предложения в совершенно иной или несколько иной системе понятий. Это происходит вследствие особенностей социальной психологии, общественных нравов и социальных ценностей, круга личных интересов и коммерческой значимости события для конкретного лица или делегации в целом. Естественно, что над всем этим довлеют прибыль или инструкции. Но непосредственными побудителями того или иного стиля поведения на переговорах выступают потребности, ответственность, честь, долг, выгода и самознание. Механизм влияния этих свойств и качеств личности делового человека и становится объектом психологической подготовки к переговорам. В целях вооружения сотрудников знаниями процесса влияния мотивов личности на поведение в ходе коммерческих переговоров, в систему профессиональной подготовки к коммерческим переговорам могут вводиться в качестве самостоятельных такие темы:

- история становления и развития экономического потенциала торгового партнера;
- традиции фирмы (торгового объединения);
- особенности национальной культуры и этики общения представителей деловых кругов страны (региона);
- личность руководителя фирмы (объединения, представительства), его личные качества и поведение на переговорах, взгляды на экономическую политику и перспективы торгово-экономического сотрудничества, партнерства или конкуренции.

Во-вторых, важным условием успешной психологической подготовки сотрудников к коммерческим переговорам или деловым беседам является систематическое, по возможности полное, вооружение знаниями научных основ ведения коммерческих переговоров и деловых бесед, разрабатываемых в данной стране или регионе. Известно, например, что значительное число ведущих торговых фирм развитых капиталистических стран (например, Японии, США, ФРГ, Австрии, Дании и ряда других стран) проводят интенсивную профессиональную и психологическую подготовку лиц, принимающих участие в коммерческих переговорах. Предметом обучения в последнее время

становятся не только вопросы тактики, но и “контртактики” ведения переговоров.

Югославский экономист и специалист в области психологии деловых переговоров Предраг Миич в своей книге “Как проводить деловые беседы” замечает, что “... в западных странах существует ряд кратких, но насыщенных курсов, знакомящих деловых людей с “секретами” и тонкостями техники ведения беседы. На этих курсах изучается теория, даются систематизированные практические упражнения. На них обычно обучаются работники концернов, крупных компаний, осуществляющих повышение квалификации своего торгового персонала. Эти компании фактически являются инициаторами создания таких курсов, они же финансируют их деятельность. Поэтому тематика курсов (подбор примеров и упражнений), как правило, увязана с потребностями крупных фирм” [8, С.16].

В результате такого целенаправленного и интенсивного обучения у специалистов вырабатываются общие для представителей данной страны принципы и методы учета психологии другой стороны на коммерческих переговорах или деловых беседах.

Практика психологической подготовки сотрудников ряда коммерческих фирм показывает, что все чаще в планы подготовки к ведению переговоров вводятся темы, касающиеся **знания психологии взаимоотношений с представителями зарубежных корпораций.**

Известно, что в последние десятилетия бурно нарастает интернационализация экономической жизни в странах Запада и Востока. Естественно, что она сопровождается острой конкуренцией национальных корпораций, но вместе с тем нельзя не видеть существенного роста международной торговли. Такая тенденция повлекла за собой рост потребностей в подготовке квалифицированных кадров для различных сфер международного бизнеса. Острейшим образом встали проблемы взаимопонимания (учета интересов партнеров, объединения усилий против возможных конкурентов, понимания психологии представителей национальных корпораций и т.д.).

Ряд давно сложившихся школ и курсов по подготовке специалистов для внешней торговли приобретает статус институтов. Так, Школа делового администрирования при Нью-Йорском университете, готовящая работников данного профиля, преобразована в Институт международного бизнеса. Вносятся существенные коррективы и в программы подготовки. Наряду с такими дисциплинами как “Многонациональные корпорации”, “Международная торговля”, “Коммерческая политика”, выделены в качестве самостоятельных курсы “Конфликтного управления в многонациональных корпорациях”, “Управления международными торговыми организациями в условиях риска”, “Психология и тактика коммерческих переговоров с другими международными корпорациями”.

Прямым следствием такой направленности подготовки специалистов для многонациональных корпораций является более высокая вооруженность административных работников и коммерческого персонала знаниями психологии коммерческих операций.

Напрашивается вывод. Осуществляя **психологическую подготовку сотрудников к ведению коммерческих переговоров и деловых бесед** руководитель фирмы или торгового учреждения должен глубоко осознавать, что внедрение достижений **психологии управления** в практику служебной деятельности исполнителей становится насущной необходимостью.

Следствием целенаправленной психологической подготовки является высокая мобилизованность профессиональных знаний, а также качеств личности каждого из сотрудников, принимающих участие в коммерческих переговорах и деловых беседах. Членами делегации осознаются не только

смысл и значение предстоящих переговоров, но и значимость многообразных нюансов динамики взаимосвязей, обусловленных мотивами, интересами, традициями, личными и служебными потребностями представителей другой стороны.

10. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТАКТ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Практически каждый сотрудник, принимающий участие в серии коммерческих переговоров или деловых бесед, фиксирует порою разительные различия как в атмосфере переговоров, так и в мере удовлетворенности образом своего личного поведения на тех или иных переговорах. В чем причины удач или, наоборот, неудовлетворенности? Среди других традиционно большую роль играют причины психологического порядка: сумел или не сумел быть доброжелательным; насколько тонко и точно подмечал характер поведения представителей с другой стороны, да и своих товарищей по переговорам; насколько тщательно продумал детали предстоящих переговоров или деловой беседы. Центральным звеном цепи личностных предпосылок успешности переговоров является психологический контакт с партнерами и представителями другой стороны.

Что такое психологический контакт и каково его место в практике коммерческих переговоров?

Психологический контакт - это взаимное выделение собеседниками друг друга в качестве объекта непосредственного восприятия и внимания в течение переговоров или на каком-то этапе.

Если говорить в общем плане, то восприятие объекта и внимание к нему всегда более или менее дискретно, прерывисто. Внимание к собеседнику на переговорах сохраняется лишь на какое-то время. Это явление носит закономерный характер. А если это так, то, видимо, следует находить какие-то приемы, средства, способы, использование которых обеспечивало бы устойчивое внимание к словам, предложениям, высказываниям, мыслям товарища по делегации или представителя другой стороны в наиболее значимый для дела период.

Устойчивый психологический контакт - это условие получения полноценной информации и формирования в ходе переговоров или деловой беседы атмосферы доверия и взаимопонимания. Устойчивость внимания к поставленному вопросу, к реплике или предложению обязательно фиксируется другой стороной и обеспечивает уважение к слушающему, как личности. А личностный аспект, как это показывает практика коммерческих переговоров и деловых бесед, играет в диалоге роль, более чем существенную.

Что обеспечивает достаточно уверенное вступление в психологический контакт с собеседником или делегацией другой стороны в целом?

Прежде всего **обязательность выделения для каждого члена делегации** и, прежде всего, для руководителя **так называемого “чистого” от других забот личного времени** (в пределах хотя бы двадцати-тридцати минут!). Конечно, сделать это порою невероятно трудно, но крайне необходимо. Продуктивно использованный “лимит времени” резко повышает продуктивность коммерческих переговоров.

Для чего нужны эти тридцать минут “личного” времени? Для того, чтобы собраться с мыслями, сосредоточиться на предмете предстоящего трудного разговора. В этот краткий период времени идет активная мысленная проработка ответов на следующие вопросы:

1. Достаточно ли тщательно мною лично продуманы вопросы и тактика проведения данного этапа переговоров? Какие первые слова будут мною произнесены при встрече? Помню ли имена, фамилии собеседников, усвоил

ли произношение и ударение? Как буду реагировать на встречные приветствия? Какой план работы предложу и чем обосную такого рода технологию обсуждения? Насколько точным, ясным и корректным (особенно последнее!) представляется предлагаемый план беседы или переговоров?

2. Какова мера готовности правильно и по существу ответить на возможные вопросы представителей другой стороны или руководителя своей делегации? В этот период мысленно обозревается круг полномочий, выделяются наиболее значимые аспекты проблемы, анализируется круг “уязвимых” вопросов. Что могу, чего не должен делать, что требует дополнительной проработки или привлечения дополнительных сил? Как лучше и ненавязчиво подчеркнуть достоинства собственных предложений и сохранить (хотя бы видимое) спокойствие при внезапном обострении обстановки?

3. Что мне лично известно о профессиональных и нравственных качествах представителей другой стороны, с которыми предстоит вести коммерческие переговоры или деловую беседу? Впечатления от прошлых встреч (если они были). Мера доверия в прошлом и возможные ее изменения сегодня. Новые лица на переговорах. Что известно о них? Когда было бы уместным напомнить приятные факты прошлых встреч, подчеркнуть достоинства, выразить доверие, тепло отозваться о клерках, интерьере, сервисе, верности слову?

Здесь важно также восстановить в памяти слабые места прошлых переговоров: ошибки, досадные срывы, причины неудовлетворенности, ложные шаги или элементы демонстрации. О них, естественно, нет необходимости упоминать в процессе беседы или переговоров, если на то не будет достаточных оснований. Найти же шутивно-ироническую форму намека, напоминания, не оскорбляющего собеседника, но дающего понять, что “прошлое забыто”, нередко оказывается весьма и весьма продуктивным.

4. Попытаться мысленно “одеть на себя тогу” собеседника, представителя другой стороны. Посмотреть на предстоящие переговоры “его глазами”. Такое несценическое перевоплощение очень непростое дело. Оно кажется неважным, несущественным. Причина тому нередко профессиональная неподготовленность проигрывать ход переговоров за другую сторону. Если же вникнуть в суть проблемы, то нередко ход коммерческих переговоров выглядит скрытым, но очень напряженным “интеллектуальным боем”, в котором выигрывает тот, кто лучше знает силы и возможности другой стороны. Более или менее уверенное предвидение хода развития деловой беседы или переговоров становится возможным на базе мысленного, предварительного проигрывания возможных позиций другой стороны.

Как это делается? Опытные руководители стремятся в этот период времени мысленно “прокрутить киноленту” реагирования представителей другой стороны на те или иные вопросы: почему так, а не иначе; каковы основания для такого рода предложения; как оценивал бы я ход событий, если бы другая сторона предлагала такой же вариант решения; остался бы я доволен ходом переговоров?

Итак, выделено четыре группы вопросов, каждая из которых создает основу для быстрой мобилизации сил и знаний на начало коммерческих переговоров. Повторим еще раз. Для того, чтобы выделенные приемы гарантировали более высокую эффективность хода переговоров или деловой беседы, необходимо “сэкономить” из всегда спрессованного до пределов рабочего периода, предшествующего началу переговоров, двадцать-тридцать минут, специально для контрольной проверки личной готовности к переговорам. Это в равной мере касается как руководителей, так и членов делегации, принимающих участие в данных коммерческих переговорах или деловой беседе.

Так ли уж важны эти двадцать-тридцать минут для сотрудника, достаточно подготовленного к проведению коммерческих переговоров и деловых бесед? Да, важны! Весьма убедительные доводы в пользу “приведения мыслей в порядок” перед началом деловой беседы излагаются в книге Н.Н.Смелякова “Деловая Америка”. Размышляя о собственном опыте подготовки к деловым беседам он замечает, что всегда важно выбрать тон, язык, манеру разговора. Они, обычно, ориентированы на знания конкретного делового человека.

Например, предстоит встреча с владельцем предприятий по производству машин для химической и резинотехнической промышленности Пикерсом. Настраивая себя на встречу именно с этим бизнесменом, Н.Н.Смеляков пишет: “Мистер Пикерс, безусловно, человек дела. Он приятен в обращении. Отменный собеседник, умеет коротко и ясно говорить о деле, немного пофилософствовать, рассказать пару случаев, хорошо используя приемы американского юмора. Охотно отвечает на самые разнообразные вопросы”.

Другое дело, если предстоит встреча с представителями концерна “Дюпон де Немур”. Безусловно, беседа будет несравненно более сдержанной. Это объясняется плохо скрываемой заинтересованностью Дюпонов в получении данных о достижениях нашей науки и техники в области новых пластмасс, ракетного топлива и некоторых других вопросов. В ответ же будут предлагаться данные, новизна которых весьма сомнительна”.

Предварительная установка руководителя и членов делегации на возможный характер встречи обеспечивает более полную подготовку каждого к началу переговоров.

Опытные руководители делегаций утверждают, что благоприятная для коммерческих переговоров обстановка формируется в течение первых десяти-пятнадцати минут и по-существу предопределяется способностями руководителя установить психологический контакт и с членами своей делегации, и с руководителем делегации другой стороны. Чем это объясняется и за счет чего достигается?

Особая значимость начальной стадии переговоров или деловых бесед объясняется их высокой познавательной и эмоциональной активностью. В этот период идет процесс интенсивного “врастания” каждого члена делегации в новую обстановку и быстрой оценки представителей другой стороны и своего места в начале переговоров. Естественное непроизвольное внимание как бы диктует выбор объекта для первичной оценочной характеристики, оказывает влияние на точность самоконтроля и ориентирования в первых приветствиях, жестах, репликах. Все это происходит не всегда и все его детали, казалось бы, известны каждому сотруднику.

Как же быть? Как снизить возможное отрицательное влияние повышенной познавательной и эмоциональной активности в начале переговоров?

В этих условиях должен сработать наиболее выгодный для начала переговоров или деловой беседы **стереотип личного поведения**. В его основе глубокое усвоение каждым членом делегации совокупности психологических приемов быстрого и надежного вступления в доброжелательный психологический контакт. Из значительного числа приемов, достаточно детально разработанных а психологии управления, выделяют обычно следующие.

Представим себе обычную, так сказать “штатную” картину. Руководитель и члены делегации входят в помещение, где будут происходить переговоры или, наоборот, руководитель встречает делегацию другой стороны в своем кабинете. Какие **психологические приемы вступления в деловой контакт** здесь используются?

Прежде всего *естественная, добрая, чуть сдержанная улыбка*. Она становится первым шагом к началу взаимопонимания. Кому она должна адресоваться? К сожалению, здесь нередко допускается неконтролируемая

личностью ошибка, обусловленная нетерпеливым стремлением быстрее приступить к начальному этапу переговоров. Чаще всего руководитель встречает приветливой улыбкой и рукопожатием руководителя и следующих за ним двух-трех членов делегации. Что же касается остальных, то приветствие оказывается нередко формальным: или малозначительный кивок головой, или торопливое рукопожатие, или вообще исключение других участников из поля зрения руководителя.

Такого рода ошибки не остаются незамеченными (по крайней мере, некоторыми из членов делегации другой стороны). Если же доброжелательность первой улыбки при встрече воспринимается каждым членом делегации как знак внимания к нему как личности, то тем самым закладываются основы взаимно уважительных отношений.

Доброжелательная улыбка сопровождается *установлением зрительного контакта*. Практикой коммерческих переговоров и деловых бесед давно замечено, что заинтересованный зрительный контакт имеет своим следствием достаточно устойчивую позицию, сохраняемую собеседником на более или менее длительный период времени: “Этот человек приятен”, “Собеседник открыт, прям, честен”, “С таким партнером приятно иметь дело”.

Такая первичная оценка зрительного контакта чаще всего не осознается самим партнером или собеседником, но всегда оказывает влияние на ход переговоров или деловой беседы.

Чем объясняется столь весомая роль первичного зрительного контакта? Прежде всего многовековым опытом межличностных контактов. Народная мудрость гласит: “Глаза - зеркало души!” И это великая истина. По глазам “читается” настроение. В глазах всегда “просматривается” отношение. Они практически нескрываются. Когда же речь идет о необходимости создания здоровой рабочей обстановки, то зрительный контакт становится регулятором и взаимопонимания и более точной оценки отношения собеседника к обсуждаемому вопросу.

К числу важных приемов установления психологического контакта на переговорах или в ходе деловой беседы относят также *использование имени собеседника*. Но здесь есть одна отнюдь не простая деталь: точное знание правил обращения в официальной обстановке. Это касается как числа лиц, к которым желательно в ходе переговоров обращаться по имени или имени и отчеству, так и самой формы обращения.

Наиболее предпочтительным в ходе коммерческих переговоров или деловых бесед является прямое обращение по имени или имени и отчеству только к равному по занимаемому положению: руководитель к руководителю; руководитель к двум-трем ведущим специалистам или лицам делегации другой стороны; член делегации - к коллеге, партнеру или специалисту, равному с ним по положению в составе делегации.

Сохранению длительного психологического контакта между сторонами способствует также *устойчивое внимание к высказываниям, репликам, замечаниям и жестам* другой стороны. При всей очевидной истинности такого рода заключения именно здесь, в реализации этого приема поддержания психологического контакта, чаще всего отмечаются *ошибки личностного порядка*.

Что это за ошибки? Какова их психологическая подоплека? Можно ли предупредить появление такого рода досадных явлений?

Суть ошибок заключается в следующем.

Во-первых, в использовании промежутков времени между собственными высказываниями не для слушания доводов и суждений другой стороны, а для размышлений относительно ранее самим же сказанного: что хорошо, что плохо, что следует уточнить, где допущена оплошность, на чем следует настаивать.

Все это чаще всего отвлекает от слежения за речью и логикой рассуждений собеседника, информация воспринимается дискретно, отрывочно. Появляется необходимость уточнения, а порою и самая элементарная стыдливость о чем-то переспросить, что-то уточнить.

Ошибка “ухода в свои мысли”, в то время, когда необходимо сохранять устойчивое внимание к собеседнику, может дополняться другими, не менее досадными.

Во-вторых, это срабатывание так называемого эффекта “второго лица”: “Я не старший, поэтому слушаю выборочно. Полностью же должен слушать и следить за ходом переговоров руководитель делегации”. В результате создается парадоксальная обстановка: руководитель, доверяя членам делегации, надеется, что всю логику развития диалога контролируют они, а члены делегации - непроизвольно подчиняются эффекту “второго лица”.

В-третьих, заостренное внимание каждого из членов делегации на каких-то конкретных фактах. Углубленный, требующий отвлечения от общего, анализ этих фактов. Это может быть цифра, частная характеристика, удачная или неудачная реплика или вопрос, выходящий за рамки переговоров, но беспокоящий сотрудника или руководителя. Любопытно, что нередко предметом “особого” внимания могут становиться недостатки речи, отдельные выражения, кажущиеся или действительные неточности перевода. Вспыхнувшая под влиянием таких второстепенных фактов досада или неудовлетворенность как бы обволакивает сознание и выбивает из колеи внимательного слушания.

В-четвертых, - это нетерпеливое ожидание “своей очереди” для изложения уже подготовленных тезисов или контрдоводов. Особенно существенно на ходе переговоров сказывается такого рода ошибка при длительных монологах. Ожидание окончания монолога собеседника и мобилизация своих начальных мыслей приводят к тому, что от трех до десяти минут, предшествующих собственному выступлению, как правило, посвящаются полному переключению на свои мысли. Доводы и размышления говорящего в это время лица остаются нередко за пределами внимания “слушающего”.

Отмеченные ошибки психологического порядка не неизбежны. Они могут и должны предупреждаться. За счет чего? Прежде всего, за счет знания психологического механизма их развития. Внимательное и заинтересованное изучение каждой из четырех рассмотренных ошибок обеспечивает формирование установки личности на обязательность их исключения из сферы коммерческих переговоров и деловых бесед. Необходимо добиться непроизвольного срабатывания самотребования: “Возможность появления ошибки предвижу, контролирую, предупреждаю!”

Любые переговоры или деловая беседа в составе группы предполагают *постоянные рабочие и межличностные контакты членов своей делегации.* Главное условие их продуктивного влияния на ход и результаты коммерческих переговоров - *отсутствие элементов формализма или недооценки личности члена делегации.*

Опытные руководители фирм обращают на это условие успешности переговоров самое серьезное внимание. Более того, они стремятся *постоянно демонстрировать уважение к своим товарищам и к своей организации.* Любопытна форма обращения. Она носит характер обращения за советом, помощью. Как правило, это выглядит так: обращение по имени и отчеству, а за ним следует “... я нуждаюсь в вашей помощи”, или “... прошу вас дать мне консультацию по такому-то вопросу”, или “... давайте подумаем, как нам лучше решить этот вопрос”.

Такой стиль отношений руководителя к членам своей делегации как бы подчеркивает, что руководитель является частью организации, которую

представляет на переговорах делегация в целом, а это, в свою очередь, формирует уважительное отношение и к самому руководителю, и к делегации.

Конечно же, любые коммерческие переговоры - это всегда напряженный поиск выгодного для сторон решения. Здесь неизбежны волнения, досадные осечки, вызванные как объективными обстоятельствами, так и причинами личностного порядка (неверно сориентировался в обстановке; уверовал в свои силы и плохо учел многочисленные факторы; неверно оценил наметившиеся изменения в области международных отношений или конъюнктуры и т.д.).

Психологические аспекты коммерческих переговоров и деловых бесед затрагивают самые глубинные процессы, касающиеся истинных мотивов, побуждающих отдельных членов, и делегацию в целом, действовать или в рамках заданной программы или вносить принципиальные изменения в предложения, последовательность работы и принимаемые решения. Усвоение приемов вхождения, поддержания и выхода из психологического контакта в ходе переговоров создает существенные предпосылки активного контроля нравственно-психологического климата от начала до конца коммерческих переговоров.

При каких условиях рассмотренные приемы поддержания психологического контакта становятся действенным средством повышения результативности коммерческих переговоров?

Выделяют *четыре основных условия*.

1. Жесткий и постоянный самоконтроль стремления слушать, слышать и без искажения воспринимать информацию, передаваемую другой стороной или партнером по переговорам.

2. Уважительное отношение к точке зрения участника коммерческих переговоров. Исключение личностных предубеждений по отношению к нему. Стремление к анализу мыслей и предложений, а не качеств личности собеседника.

3. Систематический анализ и контроль мотивов, побуждающих к критике предложений или позиций представителей другой стороны. Направление критики не с целью "очернения" личности собеседника, а в интересах успешного решения задач коммерческих переговоров или деловой беседы.

4. Регуляторное поведение промежуточных результатов переговоров, в ходе которых: а) очерчивается сфера выясненного, уточненного, согласованного, принятого; б) определяется сфера пока что невыясненного; в) намечаются перспективы продолжения переговоров с учетом новых предложений, доводов и контрдоводов сторон.

11. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Для этой фазы переговоров особенно важен опыт, здесь требуется проявить деликатность и внимание к партнеру. Но вместе с тем по проведению и этой фазы переговоров можно предложить некоторые общие рекомендации. Уясним себе, что означает - успешно завершить переговоры? Это значит достигнуть заранее намеченных и запланированных целей переговоров.

Для того чтобы узнать, решены ли эти задачи, нужно проверить: ведет ли наша аргументация к получению нужного вывода? Были ли наши деловые аргументы приведены в соответствие с особенностями личности и интересами партнера или они были убедительны лишь для нас самих? Смог ли партнер понять смысл наших предложений в полной мере со всеми вытекающими последствиями?

11.1. Задачи последней фазы переговоров

Чего мы хотим добиться в последней фазе переговоров, в фазе принятия решений? Какие основные задачи мы решаем в конце переговоров? В основном это:

- достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце переговоров;
- стимулирование партнера к выполнению намеченных действий;
- поддержание в случае необходимости дальнейших контактов с партнером и его коллегами;

составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме переговоров, понятного для всех присутствующих, с четко выделенным основным выводом.

Решение этих задач, конечно, требует определенной логики и формы завершения деловых переговоров.

Всеобъемлющее резюме важно для обеспечения успеха деловых переговоров, но завершение переговоров нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных положений. Основные идеи, смысл нашего выступления нужно преподнести ярко, а количество идей сократить, заключение же сформулировать так, чтобы оно выглядело впечатляюще. Нельзя допустить, чтобы по окончании переговоров у партнера остались путанные, неясные представления. Мы должны придать нашему выводу легко усваиваемую форму, т.е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь нашего вывода. Поэтому в последней фазе деловых переговоров нет места лишним словам, недопустима расплывчатость формулировок. Только в этом случае завершение переговоров станет одновременно и призывом к партнеру осуществить конкретные действия, и стимулом к принятию им определенных решений.

Понятно, что деловые переговоры преследуют определенную цель - мы хотим убедить партнера принять наши конкретные предложения. Поэтому *окончание переговоров должно производить на партнера впечатление. В конце должна преобладать одна единственная, основная мысль, она должна быть выделена и изложена ярко и убедительно.* Все, что было высказано ранее, подчиняется этой основной мысли. Ведь бледный и нечеткий конец переговоров может с легкостью развеять впечатление и действие всех наших высказываний. А мы, конечно, этого не хотим.

Многие наши партнеры в конце переговоров приводят хорошие, сильные доводы, но забывают предварительно сделать выводы из основных положений своего выступления и преподнести их в яркой форме. Часто можно заметить, что отдельные тезисы не взаимосвязываются, а просто наслаиваются один на другой, поэтому в результате вместо "эффективной мозаики" получается "простая куча кубиков".

11.2. Техника ускорения принятия решений

Любые деловые переговоры имеют свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить переговоры в завершающую фазу - фазу принятия решений? Конечно же, не тогда, когда переговоры находятся на спаде. Приступить к завершающей фазе нужно тогда, когда переговоры достигают одной из своих вершин. Например, когда мы настолько исчерпывающе ответили на очень важное для нашего партнера замечание, что его удовлетворение нашим ответом очевидно (типичным комментарием собеседника в таком случае может быть: "Это обязательно нужно было

выяснить”). Наш ответ следует сразу дополнить хорошим выводом и заключением типа: “Вместе с вами мы убедились, что внесение рабочих поправок в вашу деловую систему имеет для вас следующие положительные стороны: позволяет разделить прибыль и издержки производства...”.

Было бы неверно думать, что партнер сохранил в памяти все аргументы, высказанные нами в ходе переговоров, что он все время мысленно участвовал в них (“присутствовал”) и что запомнил все преимущества и положительные стороны предложенного нами решения. Поэтому типичным высказыванием партнера в завершающей фазе может быть: “Мне нужно еще раз все основательно обдумать”. По поводу такого замечания можно сказать, что это больше выражение “переполненной головы”, чем проявление нерешительности партнера.

Какие существуют *методы ускорения принятия решений*? Их два: прямой и косвенный.

“Прямое ускорение” принятия решения выражается в постановке вопросов к партнеру, требующих конкретного ответа. Например: “Мы будем сразу принимать решение о переводе краткосрочных кредитов в долгосрочные? На какой день следует назначить заседание исполнительного комитета?” Если партнер заранее не принял решение, то он обычно отвечает: “Нет, пока не нужно. Я еще должен это обдумать. Я пока не могу решить этот вопрос. Я хотел сначала посоветоваться с финансовым директором и начальником отдела капитального строительства”.

Какая опасность нас подстерегает? Прямое форсирование принятия решения на переговорах, задача которого - полное решение проблемы, действительно является самым коротким путем к достижению нашей цели. Однако только в 50% подобных случаев мы слышим от нашего делового партнера “да” и в 50% случаев “нет”.

“Косвенное ускорение” принятия решения позволяет привести нашего партнера к желаемой цели постепенно, посредством частичных решений. Преимущество этого метода в том, что мы можем довольно рано начать работать над достижением своей цели, снижая риск неудачи. Существуют *четыре приема косвенного ускорения принятия решений*.

1. **Гипотетическое решение** - это условное, предполагаемое, прогнозируемое решение, чтобы партнер расслабился и привыкал к нему постепенно. Почти все люди испытывают неосознанное сопротивление, можно даже сказать страх оказаться в ситуации типа “сейчас я должен принять решение”. В этой связи целесообразно по возможности говорить об условном решении. Для этого подходят следующие формулировки:

Если привлечь фирму “Мак Кинси энд компани Инк”, смогла бы она реорганизовать финансовый или производственный сектор? Или предприятие в целом?

Если представить... В случае если... Предположим, что...

Этим мы ставим партнера перед конкретным, но условным решением.

2. **Поэтапное решение** - это предварительное или частичное решение отдельных вопросов, из которых складывается целостное представление о решении основной проблемы. Окончательный вывод партнера можно предупредить, предположив, что основное положение переговоров уже принято. Этим достигается сильное воздействие (путем внушения) на партнера в нужном нам направлении. Таким образом мы фиксируем отдельные моменты решений еще до того, как он дал свое согласие. Такими поэтапными решениями, ведущими к желаемой цели, например, при реорганизации управленческой деятельности фирмы, являются:

определение службы, деятельность которой анализируется, пересматривается;

установление областей и объема работ;
определение необходимых для работы элементов;
выбор и обучение непосредственных исполнителей работы.

3. Альтернативное решение - это решение, в котором предлагаются два или несколько вариантов решения проблемы, которые все устраивают нас, независимо от того, какой из них будет принят. Действенность приема "поэтапных решений" можно усилить путем комбинирования его с техникой альтернативных решений. В этом случае **мы не спрашиваем партнера**: хочет ли он проводить реорганизацию существующего метода деятельности; считает ли он необходимым ознакомить руководителей своего предприятия с современной теорией управления; настаивает ли он на разработке методологии планирования.

Мы его спрашиваем: чью работу нужно перестроить - только финансово-го сектора или всей организации; предполагается ли ознакомление с современной теорией управления только директоров или также и оперативных руководителей и работников органов управления; следует ли применять новые методы планирования только в оперативных планах или же и в среднесрочных (тактических), и долгосрочных (стратегических) планах предприятия?

Важно, чтобы обе альтернативы одинаково нас устраивали. Так, шаг за шагом, с помощью поэтапных и альтернативных приемов мы добиваемся решения промежуточных задач. Это делается до тех пор, пока в "принудительном", так сказать, порядке мы не ускорим принятие окончательного, нужного решения. При этом возможность натолкнуться на "нет" значительно меньше, чем при "прямом ускорении".

4. Ключевой вопрос - это переломный вопрос, который предполагает ответ на него в фазе принятия решения и может облегчить положение партнера в выработке окончательного соглашения.

А что бы вы предпочли?

К какому бы выводу вы пришли в таком случае?

Какое бы решение больше подходило для вашей организации?

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

Все перечисленные приемы "косвенного ускорения" принятия решения продуктивны сами по себе, а эффективность их комбинаций будет намного выше. Применяя эти методы, мы заводим нашего партнера в безобидный тупик. Он углубляется в этот тупик и невольно приближается к окончательному решению. Пример такой комбинации: "Давайте представим, господин президент (гипотетическое решение), что вы познакомились с проблематикой финансирования наших металлургических предприятий. Какой комплекс решений вам больше подходит (поэтапное решение) - "Скопле" или "Смедерево" (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?"

11.3. Тактика принятия решений

"Если вы хотите привлечь кого-либо на свою сторону, прежде всего убедите его в том, что вы ему друг", - это слова Авраама Линкольна. Давайте займемся теперь анализом тактики последней фазы деловых переговоров.

Окончание переговоров, так же как и их начало, безусловно, требует особого внимания. Конец выступления слушатели запоминают лучше всего. Единственное, что могут слушатели принять из какого-либо выступления, это заключение. До этого момента одно всегда накладывается на другое: слово

на слово, картина на картину, одна мысль перебивает другую, но заключение остается невредимым. Значит, последние слова оказывают наиболее длительное действие на партнера.

В этой связи рекомендуется записывать и выучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода переговоров решить, какие из них - более мягкие или более жесткие по форме - произнести.

Очень важно отделить завершение переговоров от других ее фраз, например, с помощью таких выражений:

давайте подведем итоги;

мы подошли к концу наших переговоров.

Конечно, после этого нужно сосредоточиться на этой последней фазе.

До сих пор речь шла о ряде проблем, не всегда обязательных для партнера, но настало время перейти к принятию нужных решений. Наша первоочередная задача - привести нашего партнера к цели, помогая ему преодолеть последние препятствия.

Деловые люди считают, что существует "психологически удобный момент", когда нужно переходить к действиям. Тем не менее фактом является то, что такого подходящего момента для перехода к действиям и принятия решений не существует. Опыт подсказывает, что лучше всего придерживаться аксиомы: никогда не спешить проявлять инициативу, но и не ждать "психологически удобного момента" слишком долго.

Так когда же форсировать принятие решения? Необходимыми и достаточными условиями для вступления в завершающую фазу деловых переговоров являются следующие:

если мы с помощью соответствующих информационных и контрольных вопросов направили переговоры к нужной цели;

если мы привели аргументы, действенные для конкретного партнера;

если на поставленные в ходе переговоров вопросы мы дали удовлетворяющие партнера ответы;

если мы успешно справились с замечаниями и возражениями;

если мы сумели установить контакт с партнером и создать благоприятную атмосферу для завершения переговоров.

Когда все эти условия выполнены, не обязательно подталкивать партнера к действиям, наоборот, он может сам предложить ускорить принятие решений.

Тот факт, что партнер не проявляет признаков готовности к принятию решений, - не причина для того, чтобы за ним не *наблюдать внимательно*. Действительно, по лицу бывает трудно определить, готов ли наш деловой партнер принять решение. Но здесь может оказать помощь тезис психологов о том, что никто не изменяет свою собственную позицию по собственным предложениям без внешних проявлений. Поэтому мы должны внимательно наблюдать и анализировать, что делает и что говорит наш партнер.

То есть, нужно внимательно следить за словами, сознательными и неосознанными выражениями и проявлениями нашего партнера, сделанными чаще всего в форме вопросов, как правило, после принятия решений. Пример такой реакции:

Уверены ли вы, что мы осуществим все запланированные мероприятия?

А вы будете участвовать в реализации этого проекта?

Когда можно начать работу над этим проектом?

Как обстоит дело со сроками?

Можно ли с помощью этого также ...

Выигрываю ли я в этом случае ...

Если в переговорах участвует несколько партнеров и один из них обращается к другому с типичным вопросом: “А что вы, коллега, думаете об этом предложении?”, - то мы с определенной долей уверенности можем считать, что один из них уже принял решение.

Другой группой признаков, свидетельствующих о том, что близится конец переговоров, является *изменение поведения партнера*:

пребывающий в “расслабленном” состоянии партнер наклоняется вперед с выражением заинтересованности или наоборот, а также разводит или сжимает руки;

партнер проявляет знаки общей дружеской реакции;

партнер слушает наше выступление с выражением одобрения, иногда кивая головой;

он снова перелистывает наш проект, разработки, просматривает данные, подготовленные к переговорам;

меняется степень участия партнера в переговорах, темп его высказываний и участия в дискуссии. Это почти верный признак того, что он уже принял решение. Какое, он нам скоро скажет сам.

Несколько слов о наиболее распространенных *тактических тонкостях*, которые способствуют прояснению атмосферы окончания переговоров.

Если мы заметим, что партнер морщит лоб в поисках подходящего замечания, и убедимся, что это замечание не является действительной причиной его бездейственного поведения, то нужно попытаться “вытянуть” из него оставшиеся замечания и возражения, разумно применив технику вопросов примерно в следующем виде:

Отвечает ли уровень эффективности существующей системы управления вашим возросшим потребностям? Если нет, то каковы, по вашему мнению, недостатки введения новой организационной структуры?

В большинстве случаев таким образом мы узнаем действительную причину сопротивления нашего партнера принятию решений.

Однако следует избегать альтернативных предложений типа: “Если вы не в состоянии принять решение сегодня, можно отложить обсуждение всего проекта на неопределенное время”.

Важно самим быть абсолютно уверенными в преимуществах поддерживаемого нами решения. Только тот, кто сам искренне убежден, может успешно убеждать других, так как “температура” слушающего нас партнера намного ниже нашей в момент выступления.

Конечно, нельзя просто прервать свое выступление - его нужно закончить какой-нибудь оригинальной фразой. Нельзя проявлять растерянности. Иногда случается, что какая-нибудь фраза нашего выступления неожиданно приносит успех. И хотя у нас в запасе есть лучшие предложения, разумно отказаться от них и проститься после неожиданной удачной фразы.

Мы подчас просто не сможем дойти до конца переговоров, так как среди нас встречаются люди, которые, начав говорить, не могут остановиться, хотя все высказали. В таких случаях стоит помнить афоризм “Плох конец без заключения, но заключение без конца - это ужасно!”

11.4. Альтернативные пути к отступлению

Мы конечно, не настолько гениальны, чтобы в деловых переговорах всегда достигать намеченных целей. Иногда это невозможно по ряду причин: у нас нет возможности подготовить действенную аргументацию, мы сталкиваемся с замечаниями, с которыми вынуждены согласиться, или партнер не готов к принятию решения. В другом случае мы встречаем более способного, более сильного и лучше подготовленного партнера, который ломает нашу стратегию,

хотя она и правильно разработана. Иногда мы сталкиваемся с неожиданностью, которая полностью выбивает нас из колеи подготовленных переговоров. Что делать в таких случаях? Как помочь себе, когда нас “приперли к стенке” и когда мы вынуждены отступить?

Следует быть готовым к “нет”. Это “нет” нашего партнера не должно завершать переговоры. У нас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить переговоры и преодолеть неприемлемое “нет” партнера. До начала переговоров следует обдумать и наметить возможные минимальные (запасные) цели и направления отступления на тот случай, если партнер помешает нам достигнуть основной цели и заставит нас отступить. То есть, мы определяем альтернативные цели на случай “нет” партнера по отношению к главной цели.

Каковы минимальные требования к запасным целям переговоров? Это может быть: подытоживание аргументов, принятых и одобренных нашим партнером; нейтрализация негативных моментов в конце переговоров; закрепление и подтверждение того, что достигнуто; “наведение мостов” для следующих деловых переговоров.

11.5. Приемы завершения переговоров

Свободно обращайтесь к партнеру с вопросом, согласен ли он подвести итоги и перейти к фазе принятия решений. **Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решений.** Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и партнер. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если партнер в момент принятия решения начнет колебаться. Это принесет большую пользу. Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданностей в конце деловых переговоров. У них всегда в запасе есть отличный аргумент, с помощью которого они могут успешно завершить переговоры, добившись своей цели. Например: “да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя”.

Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если партнер примет решение сейчас, чем потом. При этом тщательно следите за тем, чтобы всегда оставаться последовательным с точки зрения истины. С помощью полуправды можно вынудить партнера на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Оставьте несколько подходящих и удачных вопросов для завершения переговоров.

Попытайтесь привести положительный пример - сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего партнера, чтобы дать стимул для принятия положительного решения.

Постарайтесь сделать так, чтобы партнеру не составляло бы большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Достигнув цели, прощайтесь с партнером. Как только будет принято решение, поблагодарите партнера, поздравьте его с разумным решением, скажите ему, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме курса.*

2. Решите тест “Учитесь говорить “да” и “нет”

В процессе ведения переговоров мы постоянно сталкиваемся с дилеммой: сказать “да” или сказать “нет”. Говоря “да”, мы поддерживаем, одобряем, соглашаемся. Говоря “нет”, мы отрицаем, отвергаем, создаем проблему, а иногда и конфликт.

Вам предлагается не спеша проанализировать ситуации и смыслы, которые характеризуют позицию, когда вы произносите “да” и когда произносите “нет”. Затем рекомендуется провести тренировку в произношении:

Да - в смысле одобрения.

Да - в смысле соглашения.

Да - в смысле веры, доверия.

Да - в смысле обещания.

Да - в смысле положительного прогноза событий.

Да - в смысле поддержки позиции другого.

Да - в смысле положительного решения вопроса.

Да - в смысле частичного компромисса.

Да - если будут выполнены некоторые условия.

Проанализируйте, когда и в каких ситуациях мы говорим “нет”? Теперь проведите тренировку в произношении:

Нет - в смысле прямого отрицания.

Нет - в смысле неверия во что-либо.

Нет - в ситуации отказа.

Нет - в ситуации негативного суждения.

Нет - при отрицательном решении вопроса.

Нет - при условии, если не будут выполнены ваши требования.

Нет - при отсутствии желания вести переговоры дальше.

Нет - когда ваша позиция не совпадает с позицией другой стороны.

3. Решите тест “Готовность к ведению переговоров”.

Для юриста, экономиста, менеджера и бизнесмена важно постоянно совершенствовать свои знания, умения и способности к ведению переговоров, спорам и разрешению конфликтов. Поэтому для самооценки готовности к ведению переговоров вам предлагается решить данный тест.

Приступая к работе с тестом, вы должны мысленно представить во всех подробностях и деталях одну из ситуаций ведения переговоров, спора или разрешения конфликта, которые возникали в вашей практике. Далее от вас требуется дать самооценку уровня ваших: а) знаний; б) умений; в) способностей, которые вы смогли проявить (реализовать) в ситуации переговоров.

Попытайтесь ответить на вопросы теста, используя 9-балльную оценочную шкалу, где уровень ваших знаний, умений и способностей к ведению переговоров оценивается следующим образом: 1 - очень низкий, 2 - низкий, 3 - ниже среднего, 4 - чуть ниже среднего, 5 - средний, 6 - чуть выше среднего, 7 - выше среднего, 8 - высокий, 9 - очень высокий. При ответе на вопрос нужную цифру обведите кружком.

Вопросы теста

А. Знать

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Психологические особенности участников переговоров, спора и конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 2. Свои сильные и слабые качества, которые проявляются при ведении переговоров, спора и в конфликтной ситуации. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 3. Основные приемы и правила ведения переговоров. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 4. Основные приемы и правила ведения спора. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 5. Типы конфликтов и их особенности. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 6. Этапы зарождения и развития конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 7. Основные приемы и правила разрешения конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

В. Уметь

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Предвидеть и прогнозировать ход развития событий, связанных с переговорами, спором и конфликтом. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 2. Пойти на разумные компромиссы с партнером по переговорам. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 3. Устанавливать контакты даже с негативно настроенными к вам оппонентами. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 4. Применять контрприемы против стратегии "нечестной игры" на переговорах. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 5. Нейтрализовать действия лиц, которые срывают переговоры и разжигают конфликт. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 6. Определять тип конкретно взятого конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 7. Вести переговоры по разрешению конфликта, даже если противоположная сторона уходит от переговоров. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

В. Быть способным

- | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Проявлять принципиальность и гибкость в ведении переговоров, спора и разрешении конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 2. Установить диалог и корректно вести переговоры, спор. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 3. Самокритично оценить ситуацию и прогнозировать развитие событий. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 4. Проявлять выдержку и высоконравственные качества даже в ситуации обострения конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 5. Видеть возможные тенденции развития конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 6. Заинтересовать противоположную сторону в положительном исходе событий по разрешению конфликта. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 7. Учитывать и не допускать своих прежних промахов и ошибок. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |

Обработка результатов

Вы можете подсчитать, каков уровень вашей готовности к ведению переговоров. Советуем вам отдельно подсчитать по блокам уровень: а) знаний; б) умений; в) способностей.

Суммарное число баллов	Уровень готовности к ведению переговоров
7-14	1 - очень низкий
15-20	2 - низкий
21-26	3 - ниже среднего
27-32	4 - чуть ниже среднего
33-38	5 - средний
39-44	6 - чуть выше среднего
45-50	7 - выше среднего
51-56	8 - высокий
57-63	9 - очень высокий

ТЕСТ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ТРЕНИНГА

1. Общее направление в ведении переговоров называется
 - A) тактикой переговоров
 - B) процедурой переговоров
 - C) технологией переговоров
 - D) стратегией переговоров
2. Психологическая подготовка к проведению конкретных коммерческих переговоров или деловых бесед называется
 - A) долговременной
 - B) непосредственной
 - C) заблаговременной
 - D) общей
3. Прием условного решения, чтобы партнер расслабился и привыкал к нему постепенно, - это
 - A) поэтапное решение
 - B) гипотетическое решение
 - C) альтернативное решение
 - D) ключевой вопрос
4. Правило переговоров, которое рекомендует продумывать и выработать подходы к решению проблемы, звучит так:
 - A) ищите объективные критерии
 - B) ищите альтернативу
 - C) ориентируйтесь на предел
 - D) отделите проблему от интересов
5. Взаимное выделение собеседниками друг друга в качестве объекта восприятия и внимания в переговорах определяется понятием
 - A) психологический контакт
 - B) деловой контакт
 - C) профессиональный контакт
 - D) рабочий контакт
6. Торговые сделки, технология производства, финансово-кредитные операции служат объектами (целями) для общения
 - A) делового
 - B) межличностного
 - C) дружеского
 - D) неформального
7. Взаимное сближение позиций покупателя и продавца идет при следующем соотношении потребностей -
 - A) потребность в покупке выше, чем потребность в продаже
 - B) потребность в покупке и продаже уравновешенная, высокая
 - C) потребность в продаже выше, чем потребность в покупке
 - D) потребность в покупке и продаже неопределенная, низкая
8. Предмет стремления, то, что желательно осуществить, называется
 - A) мнением
 - B) целью
 - C) делом
 - D) обменом
9. Следующее правило переговоров рекомендует установить сдерживающий фактор, который важно знать и помнить, -
 - A) обдумайте случай провала
 - B) ориентируйтесь на предел
 - C) отделите проблему от интересов
 - D) ищите альтернативу

10. Победа одной стороны и поражение другой является характерным для стратегии переговоров, называемой
 - A) взаимные компромиссы
 - B) нечестная игра
 - C) жесткий прессинг
 - D) смертельный удар
11. Сближение позиций от покупателя к продавцу идет при следующем соотношении потребностей -
 - A) потребность в покупке выше, чем потребность в продаже
 - B) потребность в покупке и продаже уравновешенная, высокая
 - C) потребность в продаже выше, чем потребность в покупке
 - D) потребность в покупке и продаже неопределенная, низкая
12. Работа, занятие, деятельность обобщаются термином
 - A) мнение
 - B) цель
 - C) обмен
 - D) дело
13. Контрприемом аргументированного показа нереальности выдвигаемых условий нейтрализуется прием нечестных переговоров, который называется
 - A) прием явного обмана
 - B) прием прессинга и шантажа
 - C) прием завышенных требований
 - D) прием имитации прав
14. Для обмена информацией, обсуждения конкретных соглашений и принятия решений на переговорах используется следующий тип общения -
 - A) межличностное
 - B) деловое
 - C) дружеское
 - D) неформальное
15. Для межличностного общения во время переговоров характерна лексика
 - A) экономическая
 - B) неформальная
 - C) техническая
 - D) профессиональная
16. Доверительный, гибкий стиль обсуждения проблем характерен для стратегии переговоров, которая называется
 - A) жесткий прессинг
 - B) смертельный удар
 - C) нечестная игра
 - D) взаимные компромиссы
17. Непредсказуемый результат характерен для стратегии переговоров, называемой
 - A) смертельный удар
 - B) жесткий прессинг
 - C) нечестная игра
 - D) взаимные компромиссы
18. Мотивацию партнера по переговорам можно определить по его
 - A) памяти
 - B) поведению
 - C) вниманию
 - D) способностям
19. Сознательные решения на переговорах определяются факторами
 - A) эмоциональными
 - B) интуитивными

- С) рациональными
 - Д) эвристическими
20. Гибко и творчески подходить к решению проблемы рекомендует следующее правило переговоров:
- А) ориентируйтесь на предел
 - В) отделите проблему от интересов
 - С) обдумайте случай провала
 - Д) ищите альтернативу
21. Сближение позиций от продавца к покупателю идет при следующем соотношении потребностей -
- А) потребность в продаже выше, чем потребность в покупке
 - В) потребность в покупке и продаже уравновешенная, высокая
 - С) потребность в покупке выше, чем потребность в продаже
 - Д) потребность в покупке и продаже неопределенная, низкая
22. Контрприемом спокойствия и выдержки нейтрализуется прием нечестных переговоров, называемый
- А) приемом явных или скрытых угроз
 - В) приемом зондирования вашей позиции
 - С) приемом имитации прав
 - Д) приемом завышенных требований
23. Контрприемом "убедиться, что противоположная сторона имеет полномочия" нейтрализуется следующий прием нечестных переговоров -
- А) прием зондирования вашей позиции
 - В) прием завышенных требований
 - С) прием создания дискомфорта
 - Д) прием имитации прав
24. Контрприем бдительности и неразглашения информации нейтрализует
- А) прием прессинга и шантажа
 - В) прием имитации прав
 - С) прием зондирования вашей позиции
 - Д) прием явных или скрытых угроз
25. Сближение позиций, если потребность в покупке выше, чем потребность в продаже, идет в направлении
- А) сближения позиций от продавца к покупателю
 - В) сближения позиций от покупателя к продавцу
 - С) взаимного сближения позиций
 - Д) сближения позиций не происходит
26. Контрприем проявления выдержки или вызова на вызов нейтрализует следующий прием нечестных переговоров -
- А) прием прессинга и шантажа
 - В) прием имитации прав
 - С) прием зондирования вашей позиции
 - Д) прием завышенных требований
27. Нахождение, отстаивание, получение взаимоприемлемого результата определяется понятием
- А) диалог
 - В) цель
 - С) решение
 - Д) проблема
28. Добиваться лучшего, думая о худшем, советует следующее правило переговоров -
- А) обдумайте случай провала
 - В) ориентируйтесь на предел
 - С) ищите альтернативу

- D) отделить проблему от интересов
29. Решение проблемы на взаимоприемлемых условиях - характерный результат стратегии переговоров, называемой
- A) жесткий прессинг
 - B) взаимные компромиссы
 - C) смертельный удар
 - D) нечестная игра
30. Вид психологической подготовки по развитию навыков действий в типовых ситуациях переговоров называется
- A) непосредственным
 - B) мобилизующим
 - C) стабилизирующим
 - D) долговременным
31. Состояния, переживания, мотивы человека во время переговоров служат объектами (целями) общения
- A) делового
 - B) профессионального
 - C) деятельностного
 - D) межличностного
32. Любой ценой преодолеть психологические барьеры советует следующее правило переговоров:
- A) отделить проблему от интересов
 - B) победите самого себя
 - C) обдумайте случай провала
 - D) ориентируйтесь на предел
33. Необходимо продвигаться к взаимоприемлемому соглашению шаг за шагом на следующей фазе переговоров -
- A) принятие решения
 - B) активная дискуссия
 - C) планирование
 - D) целеполагание и анализ
34. Если применяется постановка вопросов к партнеру, требующих конкретного ответа, то принятие решения ускоряется методом
- A) косвенного ускорения
 - B) делового ускорения
 - C) безальтернативного ускорения
 - D) прямого ускорения
35. Прием нечестных переговоров, который нейтрализуется контрприемом привлечения авторитетного эксперта, называется
- A) приемом явного обмана
 - B) приемом завышенных требований
 - C) приемом уловок и проволочек
 - D) приемом имитации прав
36. Суждение, выражающее оценку чего-нибудь, отношение к чему-нибудь, взгляд на что-нибудь, обозначается понятием
- A) обмен
 - B) цель
 - C) дело
 - D) мнение
37. Передача своего и получение вместо него другого, обычно равноценного мнения, обозначается термином
- A) мнение
 - B) цель
 - C) обмен

- D) дело
38. Стремление достичь позицию, точку зрения, интерес, на переговорах обозначает
- A) диалог
 - B) цель
 - C) проблема
 - D) решение
39. Контрприем вынесения факта затягивания переговоров на обсуждение нейтрализует прием нечестных переговоров, называемый
- A) прием зондирования вашей позиции
 - B) прием уловок и проволочек
 - C) прием завышенных требований
 - D) прием создания дискомфорта
40. Не атаковать самих людей рекомендует следующее правило переговоров:
- A) ищите альтернативу
 - B) отделите проблему от интересов
 - C) обдумайте случай провала
 - D) ориентируйтесь на предел
41. Авторитарный стиль обсуждения проблем характерен для стратегии переговоров, называемой
- A) взаимные компромиссы
 - B) жесткий прессинг
 - C) нечестная игра
 - D) смертельная игра
42. Подозрительный, коварный стиль обсуждения проблем характерен для стратегии переговоров, называемой
- A) нечестная игра
 - B) смертельный удар
 - C) жесткий прессинг
 - D) взаимные компромиссы
43. Контрприемом показа противоположной стороне, что они вас унижают, нейтрализуется прием нечестных переговоров, называемый
- A) прием завышенных требований
 - B) прием уловок и проволочек
 - C) прием создания дискомфорта
 - D) прием имитации прав
44. Прием решения, состоящего из двух вариантов, которые оба нас устраивают, называется
- A) альтернативное решение
 - B) ключевой вопрос
 - C) гипотетическое решение
 - D) поэтапное решение
45. Структурная схема, позволяющая руководителю переговоров увидеть проблему как в целом, так и в деталях, называется
- A) проектом
 - B) графиком
 - C) таблицей
 - D) моделью
46. Для стимулирующего воздействия на настроение партнера с целью повышения эффективности переговоров служит общение
- A) деловое
 - B) профессиональное
 - C) межличностное
 - D) деятельностное

47. Сближение позиций продавца и покупателя не происходит, когда
- A) потребность в покупке и продаже неопределенная, низкая
 - B) потребность в покупке и продаже уравновешенная, высокая
 - C) потребность в продаже выше, чем потребность в покупке
 - D) потребность в покупке выше, чем потребность в продаже
48. Для переговоров, где каждая из сторон стремится выиграть время, найти самое уязвимое место партнера, характерна стратегия
- A) смертельного удара
 - B) жесткого прессинга
 - C) нечестной игры
 - D) взаимных компромиссов
49. Все свои требования и условия необходимо выдвигать на следующей фазе переговоров -
- A) активная дискуссия
 - B) принятие решения
 - C) целеполагание и анализ
 - D) планирование
50. Прием применения промежуточного, предварительного или частичного решения называется
- A) альтернативным решением
 - B) ключевым вопросом
 - C) поэтапным решением
 - D) гипотетическим решением

ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ЮНИТА 1

Редактор Л.С. Лебедева
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

Изд. лиц. № 015286 от 27.09.96 г.
Тираж

Сдано в печать
Заказ

