

ГЛАВА 16 ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе.

Строки из Евангелия

Значение делового общения — Подготовка и проведение деловой беседы — Правила проведения переговоров — Национальные стили ведения переговоров

16.1. Значение делового общения

Психология и техника ведения деловых встреч и переговоров в современном деловом мире играют столь важную роль, что в западных странах даже функционируют специальные исследовательские центры по переговорным процессам. В них читаются курсы, проводятся семинары и имитационные игры. Методике переговоров обучают юристов, бизнесменов, психологов, общественных деятелей.

Под культурой общения понимаются, прежде всего, основные общечеловеческие нормы нравственности.

Можно назвать, по крайней мере, три важнейших правила, характеризующие современные нормы общения.

Во-первых, сформулированное еще древними римлянами правило: «договоры должны выполняться». Оно широко известно, как принцип взаимоотношений между государствами, на котором базируется международное право. В равной мере этот принцип является необходимой нормой любого человеческого общения. Здесь следует иметь в виду не только договоренности в прямом смысле слова, но и любые заявления, которые должны подкрепляться соответствующими действиям и поступками.

Другой общечеловеческой нормой общения является признание человека высшей ценностью. Это положение было сформулировано философом И. Кантом, который, вопреки господствовавшему тогда моральным установкам своего времени, утверждал, что «в ряду целей человек ...есть цель сама по себе, то есть никогда никем не может быть использован только как средство, не будучи вместе с тем и целью...».

К третьему общечеловеческому началу культуры общения может быть отнесено взятое из Евангелия так называемое «золотое» правило нравственности. Его смысл сводится к требованию: «поступай по отношению к другим так, как ты хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе» [172, с. 70].

Практически каждый день служащие, начальники, потребители, продавцы, организации и даже целые страны оказываются перед одной и той же дилеммой — как сказать друг другу «да» или «нет»,

не прибегая при этом к войне друг с другом.

Нравится нам это или нет, но все мы являемся людьми, ведущими переговоры. Деловое общение является основным средством получить от других людей то, чего мы желаем. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают.

Искусству делового общения обучаются во всем мире. Многие российские управленцы ранее не обучались процессу ведения переговоров, хотя умение вести деловые переговоры — одно из основных слагаемых профессиональной деятельности менеджера, определяющих его личный успех.

Все мы в той или иной форме ведем переговоры: это могут быть переговоры в кругу семьи, с соседями, между служащими и руководителями, между организациями и даже целыми странами. И нужно так провести переговоры, чтобы не разгорелась война, не возникла конфликтная ситуация.

Сделки, договоры, соглашения сопровождают нашу жизнь с незапамятных времен. Достаточно вспомнить, что даже у туземцев в обмене своих товаров (например, ракушек) на другие (на рыбу) присутствовали все главные компоненты современных сделок: спрос, предложение, потребительская стоимость, эквивалентность обмена. И так же, как сегодня, успех сделки во многом зависел от умения поторговаться или, по-другому, от умения вести переговоры.

Конечно, значение переговоров сегодня резко возросло. Ко всему перечисленному выше добавились соображения, связанные с условиями платежа, транспортировки, страхования, ремонта, гарантии и т.д. Нужно добавить, что все стремятся к большему доступу информации. Это происходит оттого, что возросла степень взаимозависимости, например, покупателя и продавца. Все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями.

Переговоры происходят каждый день, но проводить их нелегко, так как мало кто знает, как правильно это делается. Очень часто мы остаемся неудовлетворенными, озабоченными, изнуренными после прошедших переговоров.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть мягкими и податливыми или жесткими. Однако есть метод, который предусматривает позицию, основанную не на слабости или жесткости, а объединяющую и то, и другое. Этот метод помогает решать проблемы, основываясь на сути дела. Очень часто для проведения переговоров помогают консультационные службы, особенно когда переговоры выходят за рамки бытовых.

Так что же такое переговоры?

Под *переговорами* понимается особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, направленный на решение стоящих перед ними проблем мирным путем, которые могут быть у каждого своими или общими для всех. Поэтому основной задачей переговоров является координация целей их участников и способов их достижения с тем, чтобы максимизировать прибыль и минимизировать

убытки.

В процессе переговоров совпадение взглядов сторон на цели и средства их достижения доводится до такой степени, что могут предприниматься конкретные действия. Это возможно потому, что структура интересов сторон весьма сложна и неоднозначна, а путей их реализации может существовать великое множество.

Так, различие интересов сторон необязательно предполагает их взаимоисключаемость: они могут быть, например, непересекающимися, и тогда проблемы их сочетания вообще не существует. Но даже если интересы и противоречат друг другу, то они могут иметь разную степень значимости для каждого, поэтому одна из сторон может пойти на уступки другой без значительных для себя потерь. Кроме того, для реализации интересов существует несколько совершенно различных путей, которые можно обнаружить, выйдя за традиционные подходы и концепции. Таким образом, успех переговоров зависит не только от потребностей и интересов сторон, но и от возможности их сочетания [119, 207].

Основные признаки классификации переговоров:

- *Внешние* (с другими фирмами, государствами, организациями) и *внутренние* (между подразделениями, между администрацией и профсоюзным комитетом).
- *По количеству* участников переговоры делятся на двусторонние и многосторонние. Как правило, многосторонние отличаются большей продолжительностью и сложностью согласования вариантов решений.
- Проблемы носят разовый характер, если они легко и быстро решаются. Но если возникают все новые и новые проблемы, то переговоры могут вестись постоянно, с определенными перерывами (это больше характерно для политических деятелей).
- Переговоры делятся на проводимые в условиях конфликта или кризиса отношений и на ведущиеся в рамках сотрудничества. Первый случай более характерен для внутренних переговоров, второй — для внешних.
- В зависимости от целей переговоры могут быть направлены на установление отношений, на продолжение существующих и сохранение статус-кво, на нормализацию, если они неблагоприятны, на изменение характера отношений и придание им нового, более высокого уровня, на получение дополнительных, побочных результатов.
- Переговоры могут носить политический (об общих подходах), экономический (о финансах, ценах, оплате и т.д.), технический, личный характер.
- Переговоры чаще всего проводят либо руководители, либо эксперты-специалисты в различных областях.
- По характеру переговоров можно выделить официальные переговоры, задачей которых является

подписание соответствующих документов, имеющих юридическую силу, и неофициальные.

Основной целью переговоров является принятие после совместного обсуждения проблемы решения, которое устраивало бы всех. Решение может быть: конструктивным, влекущим за собой реальные изменения к лучшему, или деструктивным, которое все разрушает, ничего не создавая взамен; пропагандистским, которое много обещает на словах, но не берет на себя никаких обязательств; умиротворяющим, в задачу которого входит успокоений общественного мнения.

16.2. Подготовка и проведение деловой беседы

Деловая беседа включает несколько этапов:

- ознакомление;
- уточнение фактов, влияющих на выбор решения;
- выбор решения;
- принятие решения и доведение его до собеседника. Залогом успешного проведения беседы является компетентность, тактичность, доброжелательность, стремление оперативно и эффективно решать проблему.

Беседу приходится вести с людьми, отличающимися по возрасту, положению в обществе, типу нервной системы.

В начале беседы нужно оценить психологическое состояние собеседника, составить представление о существе проблемы, выработать тон. На этом этапе дайте возможность собеседнику высказаться. Следует учитывать, что разные люди ведут себя в беседе неодинаково: некоторые идут к руководителю уже в состоянии стресса; другие могут оказаться слишком разговорчивыми, стараются придать простой мысли запутанную форму, при изложении вопроса искажают факты в выгодном для себя свете. Третьи из-за неумения изложить вопрос и неуверенности ведут себя либо бестактно, либо проявляют излишние эмоции, либо отчаянно жестикулируют. Четвертые идут напролом, рассчитывая на уступчивость либо недостаточную компетентность руководителя.

Важно уметь задавать вопросы собеседнику и слушать его. Вопросы являются регламентом беседы. Если нужно более подробно узнать суть проблемы и ее детали, то целесообразно задавать вопросы открытого типа: где? что? когда? как? зачем? — на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет».

Если собеседник страдает излишней разговорчивостью, но говорит сбивчиво, упуская главное, то помогут вопросы закрытого типа: должен ли? Был ли? Имеются ли? — которые предполагают односложный ответ.

Из практики известно, что, как правило, чем длиннее вопрос, тем короче ответ на него, и

наоборот.

Тон беседы должен быть нейтральным. Нельзя начинать беседу с отказа или утверждения невозможности решить проблему. Обычно это вызывает обратную реакцию и ведет к возникновению конфликтной ситуации. Даже если ответ, по сути, отрицательный, руководитель обязан тактично подвести собеседника к этому выводу, убедительно и аргументировано показать невозможность принятия положительного решения по объективным причинам. Собеседник должен быть уверен, что руководитель сделал все возможное, но в данном случае вопрос не может быть положительно решен. Если решение все же возможно на другом уровне, необходимо подсказать собеседнику, куда нужно обратиться, что сделать.

Смотреть собеседнику нужно прямо в глаза, стараться не перебивать, не заниматься посторонними делами, не отвлекаться на телефонные звонки.

Однако, если собеседник излишне взволнован, телефонная пауза поможет ему успокоиться и собраться с мыслями.

Не следует резко критиковать мнение собеседника, поскольку оно может быть близко к истине. Для замечания по существу дела нужно выбрать удобную форму и подходящий момент.

Если собеседник проявляет выраженное сомнение, склонность к спорам, высказывает в резкой форме несправедливые упреки, необходимо набраться терпения, не отвечать агрессивно. Важно помнить, что спор увеличивает трудности.

Хотя противостоять нападкам, почти не защищаясь, трудно, нужно уступить; это себя оправдывает. Конечно, в подходящий момент дайте понять собеседнику, что он вел себя несправедливо и некорректно.

Нежелательно употреблять слишком сухие формулировки, а тем более высокомерные фразы, пользоваться домыслами, слухами, конфиденциальными данными. Аргументация должна быть не только правильной по существу, но и по возможности точной. Не нужно делать вид, что вы знаете больше, чем можете сказать. Простота, деловитость общения — залог успеха.

При изложении собеседником своего вопроса будьте предельно внимательны, чтобы потом не приходилось вновь уточнять уже сказанное.

Можно лишь вставлять по ходу изложения поощрительные замечания типа «понимаю», «это интересно» и т.п., при желании уточнить что-то в удобный момент задайте вопрос или повторите последние слова собеседника, чтобы подчеркнуть внимание и интерес к разговору. Эти приемы повышают результативность беседы.

Конфликтная ситуация в беседе чаще возникает из-за неумения быстро оценить обстановку, определить психологическое состояние собеседника и снять излишнее напряжение. Возбужденный

человек в конфликтной ситуации пытается подсчитать нанесенный ему моральный ущерб и отыскать каверзный вопрос, находя удовлетворение, если соперник не сможет на него ответить убедительно.

Очень важно в острой беседе проявить самокритичность, обязательно поблагодарить за веские, убедительные аргументы при наличии таковых.

Лицо, поза, жест и тон голоса должны выражать вежливость при встрече, интерес — при выслушивании, любезность — при обмене мнениями и споре, сочувствие и такт — во время критики и замечаний.

Если трудно завершить беседу, даже когда все вопросы уже решены, руководитель с выражением искреннего сожаления должен указать собеседнику на необходимость заниматься другими вопросами.

Существуют определенные правила этикета, которых целесообразно придерживаться при ведении деловых и светских бесед:

- Говорить в кругу собеседников нужно так, чтобы каждый мог легко высказаться.
- Затрагивая какой-либо вопрос, не углубляйтесь в него слишком сильно, чтобы не наскучить собеседнику.
- Никогда не нужно с горячностью и нетерпением нападать на чужое мнение.

Высказывая свое мнение, не отстаивайте его упорно, горячась, повышая голос: ваше спокойствие и твердость в интонации действуют более убедительно.

В разговоре соблюдайте ясность, точность, сжатость высказываемых вслух доводов и соображений.

Выяснив свою и противоположную точки зрения, остановитесь, не продолжайте бесполезное словопрепятельство.

Всегда сохраняйте в разговоре самообладание, хорошее расположение духа, благожелательность.

В разговорах необходимо избегать серьезной полемики. Даже если вы уверены в своей правоте, ради сохранения взаимопользовных контактов, дружбы, деловых отношений добровольно уступите, когда видите, что разговор может перерасти в спор. Помните, что за спором идет ссора, за ссорой — вражда, за враждой — проигрыш обеих противостоящих сторон.

Ни при каких обстоятельствах не перебивайте говорящего и лишь в крайних случаях можете сделать замечание в вежливой форме.

Воспитанный человек, прервав беседу, когда в комнату вошел новый посетитель, никогда не продолжит рассказ, прежде чем не ознакомит вкратце пришедшего с тем, что было сказано здесь до его прихода.

Крайне нетактично во время разговора отводить кого-то в сторону для разговора «тет-а-тет» или подслушивать, когда кто-то разговаривает в стороне.

Никогда в беседах не поддерживайте злословие в адрес отсутствующих.

Не говорите ничего такого, что вам самим было бы неприятно выслушивать от других.

Никогда не касайтесь в разговоре предметов, о которых вы не имеете достаточно ясного представления.

Упоминая в беседе третьих лиц, желательно называть их по имени-отчеству, а не по фамилии.

Нужно говорить всегда к месту. Например, нельзя расписывать в гостях великолепные угощения других, если хозяин в силах угостить вас лишь хлебом насущным, или говорить о благах здоровья перед людьми немощными, или, наконец, сообщить о своих доходах, богатстве, меблировке комнат человеку, который живет в нужде.

Чтобы вас не сочли скучными и невоспитанными, не говорите с чужими людьми о поступках ваших родных или о своих несчастьях.

Считается неучтивым заставлять собеседника ^повторять сказанное под предлогом, что вы не расслышали каких-то деталей.

Никогда не шепчитесь в гостях.

Если другой человек заговорит одновременно с вами, предоставьте право сначала высказаться ему.

Считается нетактичным высказывать удивление, когда вы неожиданно обнаруживаете талант, способности у человека, — это равносильно высказыванию: «Возможно ли, чтобы такая ничтожная личность была одарена таким талантом?»

Образованный, культурный человек избегает хвастать своими знаниями, напротив, он старается быть на уровне развития своих слушателей.

Не хвастайте знакомством с людьми, занимающими высокое положение.

Никогда не говорите, что вам стоило то или другое, и не спрашивайте у других: «Сколько вы за это заплатили?»

По умению слушать узнают человека здравомыслящего и из хорошего общества. Внимательный и сочувствующий слушатель всегда больше нравится людям, нежели болтливый хвастун с его личными мнениями и познаниями.

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, переписки, по телефону и т.п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для успешного проведения переговоров. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не

только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов.

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработку основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

Подготовка к переговорам всегда начинается с определения времени и места их проведения. Обычно хозяином переговоров является их инициатор или третья сторона по взаимной договоренности. После этого формируется состав участников и доводится до сведения другой стороны.

Если это крупная делегация, то сюда должны входить руководитель, заместитель, секретарь, эксперты, наблюдатели, представитель по связям с общественностью, канцелярские работники.

На место руководителя переговоров обычно назначают старших должностных лиц фирмы, которые хорошо владеют сложившейся ситуацией и имеют опыт ведения переговоров. Руководители всех делегаций, как правило, должны иметь одинаковый ранг. Секретари выполняют функции посредников между руководителем и принимающей стороной при решении вопросов организационного обеспечения работы делегации. Сюда входят обязанности ведения протоколов, составления итогового документа и т.д. Эксперты принимают участие в заседаниях рабочих групп, подготовке проектов соглашений, но в официальных прениях, как и наблюдатели, не выступают. Эта роль отводится исключительно руководителям и секретарям.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека, исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками, — это типичная ошибка отечественных руководителей.

Делегации должны прибывать к месту проведения переговоров заблаговременно. Это делается для того, чтобы можно было нанести визит вежливости местным властям, участникам переговоров из других делегаций, собрать недостающую информацию и т.д.

До начала самих переговоров руководители обмениваются документами, содержащими полномочия на их ведение и подписание соответствующих соглашений, решают вопросы о правилах и процедурах проведения переговоров, связях с прессой (если это необходимо), распространении официальных документов.

Если в официальных переговорах участвуют две делегации, они обычно рассаживаются по обеим сторонам стола друг против друга. При этом руководители сидят на стульях с высокими спинками, а секретари — в торце стола. Председательствует на первом заседании обычно представитель

принимавшей стороны, а далее — в порядке очередности [102].

Если переговоры ведутся внутри предприятия, то процедура их проведения намного проще. Секретари, эксперты привлекаются по мере надобности. Иногда переговоры могут состояться лишь между двумя участниками (например, между руководителем и подчиненным). Такие переговоры обычно не требуют ведения и подписания каких-либо документов.

Вторая фаза в подготовке руководителя к переговорам начинается с момента обдумывания переговорного процесса. На этом этапе задача руководителя — правильно распределить обязанности между подчиненными для подготовки переговоров на отдельных стадиях. Период подготовки переговоров можно разделить на следующие стадии:

- анализ (сбор информации, осмысление ее, постановка диагноза ситуации);
- планирование (составление плана действий, последовательности высказывания предложений, аргументов, контрдоводов).

Таким образом, получается «переговорная решетка» — инструмент подготовки переговоров, которую удобнее всего представить в табличной форме (табл. 26).

Таблица 26

Переговорная «решетка»

<i>Стадии подготовки переговоров</i>	<i>Люди и предмет переговоров</i>	<i>Интересы и позиции</i>		<i>Вариан- ты решений</i>	<i>Объектив- ные критерии</i>
		<i>наши (мои)</i>	<i>их (его, ее)</i>		
Анализ					
Планирование					

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнером. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес — это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы необязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. С взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно. Они предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). А под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересов другой стороны.

Целесообразно предварительно выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно: в чем они совпадают, в чем расходятся. Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести и к ответу на вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными?

На основе учета интересов участников переговоров формулируются общий подход к переговорам и собственная позиция на нем, а также определяются варианты решения.

Следует продумать также возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы должны быть продуманы заранее.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры, где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителями фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, произведет благоприятное впечатление. Особенно важное значение это имеет при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Очень важно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных руководителей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

И наконец, очень важно в процессе подготовительной работы руководителю вновь продумать и сделать наиболее важные поручения подчиненным, чтобы все было изучено до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5—2 ч. Как правило, они назначаются на 9:30 или 10:00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17:00—17:30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 мин после их начала [104, с. 74].

Местом встречи может быть помещение одного из участников. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной территории.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаш», сигареты, спички, пепельница, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если- беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям небольшую чашку кофе или чаю. В редких, особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, при прощании можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяку или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения.

Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла 'должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание должен не руководитель фирмы, а кто-то из сотрудников, лучше симпатичная и приветливая девушка. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться. Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам.

16.3. Правила проведения переговоров

При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить об определенной последовательности, в которой происходит переговорный процесс.

Обычно выделяют 3 последовательных этапа переговоров:

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- 2) их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их

обоснование);

3) согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап — взаимное уточнение позиций участников переговорного процесса — очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Американцы любят сразу «брать быка за рога», без туманных рассуждений и затягиваний. Японцы же не любят спешки. В отличие от стремительных американцев японцы убеждены, что успех переговоров зависит от количества часов, затраченных на детальную подготовку. Поэтому при переговорах с ними нужно быть готовыми к длинным паузам, которые они часто устраивают, чтобы исключить малейшую угрозу расхождения мнений в своем кругу [104, с.79].

Второй этап — обсуждение позиций и точек зрения участников — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны, таким образом, указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации — не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнера, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером — это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в третий этап — этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций' может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг из числа поднимавшихся в

ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. ,

Искусство ведения переговоров состоит, прежде всего, в овладении руководителем различными приемами, методами, т.е. техникой и тактикой переговорного процесса.

Техника ведения переговоров подразумевает два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале первый из них.

Суть метода позиционного торга в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается он с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают путем небольших уступок. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно и при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами, «все или ничего».

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается крайне редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга, скорее всего, выйдут на некое «серединное решение». Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем. И, кроме того, позиционные переговоры, по утверждению Р. Фишера и У. Юри («Путь к согласию или переговоры без поражения»), сами по себе угрожают

продолжающимися отношениям.

Более эффективным методом ведения переговоров является метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу), разработанный в Гарвардском университете США.

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах - принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с «закрытыми картами», то на принципиальных переговорах их «карты» открыты.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий.

Первое условие: сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров, т.е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе будут необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы из такого бытового примера. Если муж скажет своей жене: «В нашей кухне беспорядок» — всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров, исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы, говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т.е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо,

работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом [104, с. 83].

Второе условие: сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точными и конкретными, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

Третье условие: разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши интересы и примиряли бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев руководители переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов.

Просчет № 1: критическое отношение к высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению — основному генератору новых идей.

Просчет № 2: поиск единственного ответа. Стремясь с самого начала найти единственно лучший ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти много ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет № 3: мнение, что «решение их проблемы — их проблема». Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров [104, с. 84].

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

- отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки;
- расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ; „
- ищите взаимную выгоду;
- предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

Четвертое условие: настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке или на использовании критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны

основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющиеся прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т.п.

Перечисленные четыре условия должны учитываться, начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т.е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость: определить свои интересы и интересы другой стороны, обратить внимание на варианты обсуждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренностей.

На стадии планирования, прежде всего, нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно также предусмотреть дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Тактику ведения переговоров целесообразно рассматривать применительно к двум наиболее сложным в тактическом отношении случаям: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда партнер занимает более выгодную позицию.

Начнем со случая, когда партнер ведет себя деструктивно, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что в такой ситуации вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, т.е. отойти от их ведения методом позиционного торга, и начать диалог с партнером на основе

принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный характер ведения переговоров. Здесь есть несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего, нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его «обыгрывать» и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение [104, с. 86].

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда руководитель настраивается на конструктивный характер ведения переговоров.

Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил.

Правило первое. Надо постараться отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не отвергайте, но и не принимайте ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Затем обратите внимание на совершенствование этих вариантов. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. Поощряйте критику вместо того, чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например, «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще делайте паузы, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — сидеть и не говорить ни слова.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди

обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Следует заметить, что те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам:

- Направляйте свое внимание. Посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.
- Следите за невербальными знаками. Наблюдайте за выражением лица и движениями человека, выражающими невысказанные, но важные отношения и чувства.
- Откладывайте суждения. Не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека.
- Не позволяйте себе перебивать другого. Прежде чем сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.
- Проверяйте свое понимание. Повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.
- Выявляйте логику высказываний. Найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащиеся в них логику и допущения.
- Предоставляйте свою поддержку. Поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неудобны для вас или кажутся неразумными.
- Создавайте идеи. Стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Итак, уяснив тактику ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог, рассмотрим теперь тактику ведения переговоров, когда ваш партнер занимает более выгодную позицию.

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, чаще всего вызывают тревогу и чувство неудовлетворенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно.

Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров) и, следовательно, равны.

Тактика ведения переговоров с более сильной стороной хорошо описана американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Приведем их отдельные рассуждения применительно к данному случаю переговорной практики.

Имея дело с более сильным партнером, у вас может возникнуть соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее придумать самый плохой вариант,

на который можно пойти, т.е. установить свой «предел». Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел — это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к нахождению решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам. Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается, можно, если у вас появится мера, которая даст возможность измерить любое предложенное соглашение. Эта мера — наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете такие переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся у вас альтернатив возможному и невозможному для вас решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас возможностей улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. До последнего времени на самых различных переговорах господствовал конфронтационный подход, реализуемый

через позиционный торг. Поэтому при переговорах используются, главным образом, те тактические приемы, которые соответствуют ведению переговоров, либо основаны на конфронтационном подходе, либо вообще направлены не на решение проблемы, а на реализацию других задач переговоров, пропаганду, отвлечение внимания партнера и т.п. [104, с. 89].

К числу тактических приемов, широко распространенных на всех этапах переговорного процесса, относится прием «уход, или уклонение от борьбы». Этот прием применяется, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения, или когда нежелательно давать партнеру точную информацию или однозначный ответ. Прием заключается в том, что партнеры просят отложить рассмотрение того или иного вопроса, перенести его на другое заседание и т.д. При этом свою просьбу надо сопроводить убедительными аргументами.

Прием «уход» может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать

вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему «уход» другие тактические приемы — «Затягивание», «выжидание», «салями» (по принципу нарезания колбасы тонкими кусочками). Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т.д.

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

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

К ним же примыкает тактический прием «расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Еще один тактический прием — «выдвижение требований в последнюю минуту». Суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

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

Прежде всего, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороны. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в

другое, более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение приемов ведения деловых переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия использованию таких приемов. Суть его состоит в том, что руководитель должен своевременно распознать тактику партнера, открыто заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т.е. открыто обсудить ее.

Если переговорами предусматривается принятие итоговых документов, то проект соглашения предварительно оценивается с точки зрения того, действительно ли он отражает интересы всех участников, обеспечивает реальное решение проблемы, выполнимо ли оно на практике и указаны ли конкретные сроки выполнения и ответственные лица.

Как правило, в основном документе указываются лишь общие принципы и подходы к решению, их детализация происходит во вспомогательных документах. Текст соглашения состоит из трех частей: преамбулы, в которой отражается общая цель договаривающихся сторон, дается их перечисление, указываются лица, полномочно действовавшие от их имени и поставившие свои подписи под договором; основной части, состоящей из пронумерованных статей, с перечислением обязательств, которые стороны взяли на себя, сроков их реализации, условий, при которых соглашение вступает в силу; заключения, в котором сообщается, что уполномоченные лица подписали документ, удостоверили его соответствующими печатями; приводятся сведения о количестве копий, аутентичности каждой из них, а также о месте и времени совершения указанных действий.

Может случиться, что одна из сторон будет иметь особое мнение, не совпадающее с мнением остальных, и не желает брать на себя выполнение некоторых положений документа, с которым в целом, тем не менее, согласна. В таком случае эта сторона может сделать соответствующую оговорку как в основном тексте, так и в приложениях, которые подписываются одновременно с основным текстом и являются его частями. Если ситуация изменится, то оговорка может быть снята. В приложениях также оформляются конкретные положения и детали.

При подписании многосторонних соглашений можно использовать следующий метод: подписи ставятся поочередно слева или сверху, так, чтобы на одной из копий одна из подписей стояла бы первой.

Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход и вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Переговоры после их завершения нужно обязательно подвергать всестороннему анализу и разбору. Это поможет определить, что было достигнуто или не достигнуто по сравнению с

намеченным; почему что-то не удалось, насколько переговоры были хорошо подготовлены организационно и по содержанию; правильно ли были оценены партнеры; удачным ли оказался выбор участников переговоров и хватило ли им полномочий; какие выводы можно сделать на будущее и какие конкретные шаги предпринять. Это позволит приобрести опыт, избавит от повторения ошибок. Важно оценить методы переговоров, используемые обеими сторонами, и на основе приобретенного опыта найти пути их совершенствования.

Приведем перечень позиций и вопросов примерного анализа итогов переговоров:

- достижение целей. Каковы были наши цели и чего достигли в действительности?
- определение причин достижения полученных результатов;
- как были подготовлены переговоры организационно и технически;
- степень успеха переговоров;
- предложения по устранению недостатков.

16.4. Национальные стили ведения переговоров

В настоящее время, когда границы существуют весьма условно, различные международные контакты являются залогом успешного развития любой фирмы. Компании, стремясь максимизировать свою прибыль, осваивают новые рынки сбыта: создают представительства, филиалы, совместные предприятия, реализуются взаимовыгодные инвестиционные проекты. Всем вышеперечисленным видам международного сотрудничества предшествуют длительные переговоры, в которых не последнюю роль играет учет руководителем национального стиля ведения переговоров его оппонентом, поскольку любая страна имеет свои национальные особенности, традиции. Соблюдение этих канонов и должно положить начало успешным переговорам.

Американский стиль ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже

известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнеров того же [104, с. 93].

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут терять времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую альтернативную компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе ведения переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

Английский стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов [104, с.95].

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т.п. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанны и корректны. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контрактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Французский стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительной договоренности и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают кон-фронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

Немецкий стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно один за другим, так же тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Нужно обращать внимание и на приверженность к титулам. Поэтому еще до начала переговоров следует уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

Российский стиль ведения деловых переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы обращаем внимание в основном на общие цели и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопросы, как достичь той или иной цели, являются ключевыми, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще тормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если имеется выбор между более или менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения [104].

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика некоторых российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть в значительной мере конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроения и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключающего любые личные симпатии.

Примеров подобного рода немало. Все это отнюдь не мелочи. Неучет таких «мелочей» ведет к весьма неприятным последствиям.

Резюме

Более 70% времени деловой человек тратит на общение. Поэтому от того, насколько грамотно оно построено, зависит немало: результативность, переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, взаимоотношения с другими организациями и государственными органами — это и многое другое зависит именно от искусства делового общения.

Достижение согласия, равновесия, консенсуса стало возможным благодаря переговорам между людьми, а иногда человека и с самим собой. Иначе говоря, переговоры являются средством достижения желаемых результатов.

При ведении переговоров руководитель всегда должен помнить об определенной последовательности, в которой происходит переговорный процесс. Обычно выделяют три последовательных этапа переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

В заключение деловой встречи целесообразно провести критический самоанализ итогов переговоров.

В наш век, когда границы имеют весьма условное значение, не последнюю роль играет учет руководителем национального стиля ведения переговоров его оппонентом, поскольку любая страна имеет свои национальные особенности и традиции. Соблюдение этих канонов и должно положить начало успешным переговорам.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальный алгоритм анализа результатов переговоров (в виде так называемого «дерева целей»).
2. Обдумайте и письменно сформулируйте основные рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров с предполагаемым партнером по бизнесу.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная задача деловых переговоров?
2. Классификация переговоров.
3. Сформулируйте основные направления при подготовке переговоров.
4. Что такое «переговорная решетка»?
5. Назовите три последовательных этапа переговоров.
6. Охарактеризуйте так называемый «метод принципиальных переговоров».
7. Перечислите типичные просчеты в проведении деловых переговоров.
8. В чем заключаются особенности переговоров с зарубежными партнерами?

Рекомендуемая литература

- Деринг П. Хотите стать коммерсантом?: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, Экономика, 1994. — 235 с.
- Костомаров М. Коммуникации как среда реализации функций информационного менеджмента // Управление персоналом. — 1998.— № 12.
- Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело, 1993.-192с.
- Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- Мартин Д. Манипулирование встречами: Пер. с англ. — Минск: Амал-фея, 1996. - 196 с.
- Милич П. Как проводить деловые беседы? — М.: Экономика, 1987. — 208с.
- Резник С.Д. Как вести полемику и управлять дискуссией // Экономика строительства. — 1994. — № 7.
- Резник С.Д. Управление персоналом. — Пенза: Изд-во Пензенской ГАСА, 1999.-336с.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М.: Наука, 1990.
- Фурманова В.П. Азбука контактов. — М.: Дело, 1993. — 157 с.
- Шейнов В.П. Искусство общения: подготовка и проведение деловых бесед. — Минск: Амалфея, 1990. — 250 с.