

НОУ «Учебно-методический центр Нижегородского облсовпрофа»

Т.М.Пущина

Ст. преподаватель Центра подготовки персонала ФНС России

Ст. преподаватель ИПК ВВАГС

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

учебно-методическое пособие

г. Нижний Новгород 2010

ББК
УДК
П

Автор: Пуцина Татьяна Михайловна, старший преподаватель Центра подготовки персонала ФНС России

Ст. преподаватель ИПК ВВАГС

Деловые переговоры - Н.Новгород, 2010

От мастерства владения переговорами зависит достижение поставленных целей с наименьшими временными, эмоциональными и материальными затратами. Сотрудники налоговых органов, осуществляя переговорный процесс с налогоплательщиками, в своей профессиональной деятельности часто сталкиваются с трудными и конфликтными ситуациями.

Данное методическое пособие поможет государственным служащим освоить механизмы подготовки и ведения переговоров, проанализировать психологические условия успеха на переговорах, динамику переговорного процесса, особенности ведения переговоров, общие тактические и этические приемы ведения переговоров.

Данное методическое пособие предназначено для широкого круга читателей.

Деловые переговоры

Учебно-методическое пособие

Подписано в печать

Формат 60x84/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman. RISO RZ 570.

Тираж 300 экз.

Центр подготовки персонала ФНС России, г. Нижний Новгород

ул. Грузинская, д.48

тел.: (831) 437-08-30

тел./факс: (831) 433-58-01

e-mail: cpp604@sinn.ru

<http://www.cpp.nnov.ru>

Содержание:

| | |
|---|-------|
| Введение..... | |
| Тема 1. Подготовка, стратегии ведения и динамика переговоров..... | |
| Тема 2. Подготовка к переговорам..... | |
| Тема 3. Ведение переговоров..... | |
| Тема 4. Достижение соглашения. Три типа решений. Анализ результатов переговоров..... | |
| Тема 5. Тактические приемы ведения переговоров..... | |
| Тема 6. Этические аспекты ведения переговорного процесса..... | |
| Заключение..... | |
| Вопросы для контроля и самопроверки..... | |
| Список литературы..... | |
| Приложение..... | |

Введение

Переговоры - это неотъемлемая часть деловых контактов. Их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно помнить, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Чего стоят ваши усилия на работе, если вы не можете убедить коллегу, подчиненного, руководителя в своей правоте? Чего стоят ваши самые весомые доказательства, если вы не в состоянии аргументировано противостоять оппонентам? Чего стоят ваши лучшие деловые качества, если вы не в силах продемонстрировать их на деловых переговорах?

Необходимо учитывать тот факт, что переговоры, имеющие место, как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают общение участников. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную-(общение как восприятие), коммуникативную-(обмен информацией) и интерактивную-(взаимодействие) стороны общения. Пренебрежительное отношение участников к любой из этих сторон переговоров создает дополнительные препятствия на пути к достижению соглашения.

Важная особенность деловых переговоров состоит в том, что они ведутся в условиях ситуации с разнородными интересами сторон, т.е. интересы участников переговорного процесса не являются абсолютно идентичными или противоположными. Сложное сочетание многообразных интересов делает участников переговоров взаимозависимыми. Взаимозависимость участников переговоров позволяет говорить о том, что их усилия направлены на совместный поиск решения проблемы.

Переговоры в деловом общении – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

«Переговоры - это область знаний и усилий, направленных на завоевание расположения людей, от которых мы чего-то хотим»¹ Х.Кахен

¹ Современная антология афоризмов под ред. К. Душенко М., 2000

Тема 1. Стратегии ведения и динамика переговоров

Прежде всего, необходимо определите цель переговоров, информационное обеспечение, место и время, организацию пространства.

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

1. **позиционный торг** - ориентированный на конфронтационный тип поведения;
2. **переговоры на основе взаимного учета интересов** - предполагают партнерский тип поведения сторон.

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Важно различать позиции и интересы. Позиции - это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговорного процесса. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

Позиционный торг имеет следующие особенности:

1. участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров,
2. переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать,
3. подчеркивается различие между сторонами, а сходство отвергается,
4. действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы,
5. стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях,
6. перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер,
7. в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

Позиционный торг часто используется в тех случаях, когда речь идет о разовом взаимодействии, а стороны не стремятся наладить долговременные

взаимоотношения. Выбирая стратегию позитивного торга, стороны должны ясно представлять, к каким результатам могут привести такие переговоры.

Переговоры на основе взаимного учета интересов – являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

Переговоры на основе взаимного учета интересов имеют следующие особенности:

1. участники совместно анализируют проблему и ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником,
2. внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы,
3. участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона,
4. стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, поддаваться возможному давлению,
5. в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
6. достигнутое в итоге соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, а участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

В реальной практике чаще всего не используется разграничение этих стратегий, они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Альтернативные стратегии, избираемые сторонами при ведении переговоров

1. **Сотрудничество** - уместно среди людей, имеющих схожие интересы и

цели.

2. **Собственно переговоры** - необходимы в том случае, когда на карту поставлены различные интересы, но вместе с тем существует определенная степень взаимозависимости сторон, которая позволит прийти к соглашению, выгодному для них.

3. **Борьба** - имеет место в тех случаях, когда интересы сторон противопоставлены, и одна из сторон уверена в том, что борьба за свои интересы принесет больше пользы, нежели переговоры. Иногда методы противостояния используются людьми намеренно чтобы доказать и показать, что они - серьезные партнеры в переговорах (см. таблицу № 1).

Несмотря на то, что стороны зачастую используют все три стратегии, следует всегда стремиться к максимальному использованию стратегии *сотрудничества*. Являясь наиболее этичной и нравственной, данная стратегия способствует установлению доброжелательных отношений между сторонами.

Стратегии, выбираемые при переговорном процессе

| Сотрудничество | Переговоры | Борьба |
|--|--|---|
| Конфликт рассматривается сторонами как общая проблема | Конфликт-столкновение различных, но взаимозависимых интересов | Конфликт-вопрос «победы либо поражения», «мы или они» |
| Партнеры формулируют свои цели достаточно четко | Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возможности соглашения | Партнеры подчеркивают превосходство собственных интересов |
| Слабые места и личные проблемы обсуждаются открыто | Личные проблемы маскируются либо представлены осмотрительно | На личные проблемы вообще не обращают внимания |
| Вся представляемая информация правдива | Представленная информация является односторонней. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются | Распространяется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента |
| Вопросы для осуждения формулируются в терминах реальных проблем | Вопросы для обсуждения формулируются в терминах альтернативных решений | Вопросы несогласия формулируются в терминах собственного решения |
| Рассматриваются все возможные решения, несмотря на их практические последствия | Иногда при рассмотрении того или иного решения одна из сторон идет на принцип с тем, чтобы оказать | Решение одной из сторон рассматривается ею не только как единственное возможное, но и четко |

| | | |
|---|---|--|
| | <i>давление на партнера</i> | <i>«привязанное» к высоким принципам</i> |
| <i>Предложение собственного решения откладывается, насколько это возможно</i> | <i>Предпочтение отдается собственному решению, но границы дозволенного и возможность уступок воспринимается как должное</i> | <i>Абсолютное и безусловное предпочтение отдается собственному решению, которое навязывается всеми возможными методами</i> |
| <i>Угрозы, внесение неразберихи, использование ошибок партнера расцениваются как вредные явления</i> | <i>Умеренное использование тщательно просчитанных угроз, путаницы, уловок</i> | <i>Угрозы, неразбериха и т.д. могут быть использованы с целью подчинения оппонента</i> |
| <i>В обсуждении принимают активное участие все заинтересованные лица</i> | <i>Контакты сторон ограничены только их представителями</i> | <i>Интересы выражаются опосредовано через «заявления»</i> |
| <i>Используется любая возможность скрыть свой силовой потенциал и не прибегать к его помощи</i> | <i>Иногда используется давление для того, чтобы повлиять на расстановку сил с целью извлечения преимущества</i> | <i>Обе стороны постоянно используют давление, увеличивая взаимозависимость, отдаляя и изолируя оппонента</i> |
| <i>Стороны пытаются войти в положение оппонента, поставить себя на его место</i> | <i>Заинтересованность в проблемах оппонента используется как тактический прием</i> | <i>Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой стороны</i> |
| <i>Раздражение используется для того, чтобы разрядить атмосферу напряженности, которая может негативно повлиять на будущее сотрудничество</i> | <i>Раздражение обычно подавляется либо выражается скрыто, например при помощи юмора</i> | <i>Раздражение используется для нагнетания враждебной напряженной атмосферы, для подавления другой стороны</i> |
| <i>Обе стороны легко идут на то, чтобы пригласить внешних консультантов для принятия решений</i> | <i>Прибегают к помощи третьей стороны лишь в случае абсолютного тупика</i> | <i>Консультанты приглашаются в случае, если они оказывают «слепую» поддержку</i> |

Таблица № 1

Тема 2 Подготовка к переговорам

Тщательная подготовка к переговорам - это залог их успешного проведения. Подготовительный период может начаться задолго до фактического начала переговоров и включает два основных аспекта: организационный и содержательный.

Организационный аспект. Прежде всего, необходимо осуществить выбор места и времени встречи. Здесь могут быть реализованы различные варианты. При выборе места проведения переговоров следует помнить о том, что люди комфортнее чувствуют себя на своей «территории».

Содержательный аспект - важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы.

1. Анализ проблемы и интересов сторон. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию.

2. До начала переговоров каждая из сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Можно составить список всех возможных альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на тот случай, если переговоры не завершатся успехом.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто,
- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения,
- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто,
- следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны.

3. Определение переговорной позиции. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции.

4. Оппоненты часто склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

5. В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать

предложения, отвечающие тому или иному варианту решения.

6. Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов, проектов предложений, предлагаемых итоговых документов.

7. Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений и рассчитывать на результативность переговорного процесса (см. таблицу № 2).

Динамика переговорного процесса

| <i>Период подготовки к переговорам</i> | <i>Период ведения переговоров</i> | <i>Период анализа результатов переговоров</i> |
|---|--|---|
| 1. Решение организационных вопросов | 1 Уточнение интересов, концепций и позиций | 1. Субъективные оценки переговоров и их результатов |
| 2. Обсуждение возможного содержания переговоров | 2. Обоснование своих взглядов и предложений | 2. Обсуждение степени решения проблемы |
| 3. Выработка ключевых элементов позиции | 3. Согласование позиций, выработка договоренностей | 3. Выполнение обеими сторонами взятых обязательств |

Таблица № 2

Тема 3. Ведение переговоров

Наиболее оптимальным временем для переговоров являются: вторник, среда, четверг. Самое благоприятное время дня - через 30 минут или 1 час после обеда, когда мысли о еде не отвлекают от решения деловых вопросов

Переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

1. *уточнение интересов и позиций сторон,*
2. *обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы,*
3. *достижение соглашения.*

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на *первом этапе* ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по

имеющейся проблеме. Жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит в том, что он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей.

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны *выработать основные параметры совместного решения проблемы*. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, предопределяя этим исход переговоров. Во многом это зависит от умения слушать, убеждать, задавать вопросы, мыслить творчески.

1. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами успешного слушания

Критическое слушание - первоначально осуществляется критический анализ сообщения, а затем делается попытка его понимания. Данный вид слушания эффективен при дискуссиях и спорах.

Нерефлексивное слушание - умение «правильно молчать». Минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. При таком слушании целесообразно подавать невербальные сигналы, подтверждающие внимание и включенность в процесс коммуникации, использовать краткие реплики.

Рефлексивное (активное) слушание - осмысленное высказывание, проверка и уточнение понимания, выяснение степени адекватности сказанному, установление обратной связи с оратором для контроля точности восприятия услышанного.

Эмпатическое слушание - особый вид поведения, при котором улавливается не только смысл сообщения, но и эмоциональная окраска. Исходное условие - принятие чувств оратора, сопереживание и не навязывание ему своих идей.

2. Умение убеждать необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерной особенностью убеждения является то, что оно обращено, прежде всего, к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т.е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения. Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации.

3. Умение задавать вопросы – важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Правильно поставленный вопрос позволяет

уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить в нужное русло. Например:

1. *Риторические вопросы* – утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующие ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего.
2. *Наводящие вопросы* – содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло.
3. *Альтернативные вопросы* – возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.
4. *Информационные вопросы* - предназначены для сбора сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо. Контрольные вопросы важно использовать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер. Примеры контрольных вопросов: «Что Вы об этом думаете?», «Считаете ли Вы так же, как и я?» и др.
5. *Направляющие вопросы* - необходимы тогда, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление переговоров. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговорного процесса и направить их в необходимое вам русло.
6. *Провокационные вопросы* - позволяют установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать - значит бросать вызов, подстрекать. Эти вопросы можно задавать так: «Вы уверены, что сможете...?», «Вы действительно считаете, что...?» и др.
7. *Альтернативные вопросы* - предоставляют собеседнику возможность выбора. Число вариантов, однако, не должно превышать трех. Такие вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего - понедельник, среда или четверг?» и др.
8. *Подтверждающие вопросы* - задают, чтобы найти взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз подряд согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он также даст положительный ответ. Примеры: «Вы придерживаетесь того же мнения, что...?» «Наверняка Вы рады тому, что...?» и др.
9. *Встречные вопросы* - направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам к окончательному решению. Считается невежливым отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, правильное использование которого может дать значительные преимущества.
10. *Ознакомительные вопросы* - предназначены для выявления мнения

собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, требующие развернутого ответа. Например: «На какой эффект Вы рассчитываете при принятии этого решения?», «Каково Ваше мнение по этому пункту?», «К каким выводам Вы при этом пришли?».

11. *Однополюсные вопросы* - подразумевают повторение собеседником Вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем идет речь. При этом вы убеждаетесь, что вопрос понят правильно, а отвечающий получает время для обдумывания ответа.
12. *Вопросы, открывающие переговоры* - весьма важны для эффективного и заинтересованного обсуждения. У партнеров по переговорам сразу же возникает состояние положительного ожидания. Например: «Если я предложу Вам способ, с помощью которого можно быстро решить проблему... ничем при этом, не рискуя, заинтересует Вас это?».
13. *Закрывающие вопросы* - направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. При этом, лучше всего сначала задать один и или два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой: «Смог ли я убедить Вас в выгоде этого предложения?» «Убедились ли Вы, насколько просто все решается?». А затем, без дополнительного перехода, можно задать вопрос, заключающий переговоры: «Какое время для реализации этого предложения Вас больше устраивает - май или июнь?»

4. Умение мыслить творчески. Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Необходимо:

1. *отказаться от того или иного стереотипа,*
2. *свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому,*
3. *находить неожиданные, уникальные решения.*

Рекомендации:

Даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логического завершения, возможны следующие варианты дальнейших действий оппонентов:

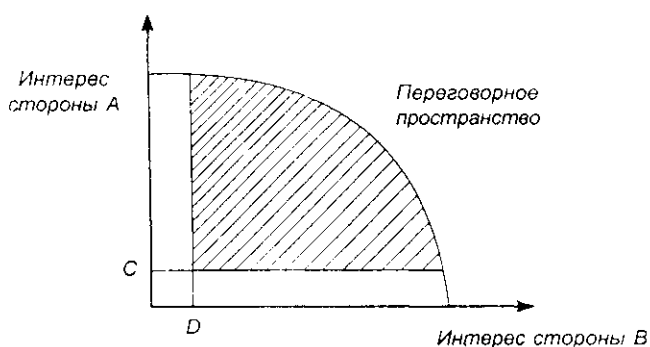
1. *прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации,*
2. *не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы повинуетесь мгновенному импульсу,*
3. *следует четко изложить оппоненту суть разногласий,*
4. *никогда не «сжигайте мосты», большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер,*
5. *если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству, не отвергайте преждевременно его предложений.*

Тема 4. Достижение соглашения. Три типа решений. Анализ результатов переговоров

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений: *серединного, асимметричного, принципиально нового.*

1. *Серединное, или компромиссное* - типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. Размен уступками может осуществляться в соответствии в их различной значимостью для конфликтующих сторон: уступая оппоненту одном вопросе – менее важном для себя, участник переговоров получает взамен преимущество в другом вопросе – более значимом для него. Непременное условие при таком поиске компромисса заключается в том. Чтобы уступки не пересекали границы минимальных значений интересов обеих сторон. В противном случае принятое решение окажется за рамками переговорного пространства. Это условие получило название принципа Парето².

На схеме, поясняющей принцип Парето, точка **С** обозначает минимальную величину, отражающую степень удовлетворения интересов стороны **А**; точка **Д** - стороны **В**. Заштрихованный сектор представляет собой переговорное пространство в зоне которого оппоненты могут пойти на взаимные уступки.



2. *Асимметричное решение* отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной.

3. *Принципиально новое решение* - то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Такое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы и тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон.

²Известный итальянский социолог и экономист (1848-1923)

Достижение соглашения. Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих чертах, а затем – согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь – участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий. Прежде все участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы.

В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы,
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами,
- законы, инструкции, профессиональные нормы,
- экспертные оценки и.т.д.

В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями – в зависимости от степени официальности ситуации.

Анализ результатов переговоров

Необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, используя следующие вопросы:

1. *Насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам?*
2. *Была ли достигнута основная цель переговоров?*
3. *Какие аргументы были убедительны, а какие нет?*
4. *Пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия?*
5. *Какие возникли трудности в переговорном процессе?*
6. *Какой опыт переговоров можно использовать в будущем?*
7. *Каковы основные причины достигнутых результатов?*

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку.

Тема 5. Тактические приемы ведения переговоров

«Начав беседу с обстоятельного изложения точки зрения вашего оппонента, вы тем самым выбиваете почву у него из-под ног», - писал А. Моруа

В процессе ведения переговорного процесса особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов.

Характеристика основных тактических приемов, демонстрирующая отношение к оппоненту как к противнику

1. *Завышение требований* – оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Если первоначальное требование является чрезмерно завышенным, оно будет расценено как неправомерное.
2. *Расстановка ложных акцентов в собственной позиции*. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.
3. *Выжидание*. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать свою точку зрения.
4. *«Салями»*. Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.
5. *Палочные доводы*. Используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что покусаетесь?»
6. *Преднамеренный обман*. Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой:
 - искажение информации,
 - сообщение заведомо ложной информации,
 - отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам,
 - отсутствие намерений выполнять условия соглашения.
7. *Выдвижение требований по возрастающей*. Если участник переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.
8. *Выдвижение требований в последнюю минуту*. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой

ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9. *Двойное толкование.* При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.
10. *Оказание давления на оппонента.* Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:
 - указание на возможность прекращения переговоров,
 - демонстрация силы,
 - предъявление ультиматума,
 - предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Характеристика основных тактических приемов, демонстрирующая отношение к оппоненту как к партнеру

1. *Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов.* Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.
2. *Разделение проблемы на отдельные составляющие.* В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.
3. *Вынесение спорных вопросов «за скобки».* Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.
4. *«Один режет, другой выбирает».* Прием основан на принципе справедливости раздела, т.е. оппонент, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы «разделить» максимально точно.
5. *Подчеркивание общности.* Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:
 - заинтересованность в положительном результате переговоров,
 - взаимозависимость оппонентов,
 - стремление избежать моральных потерь.

Одно лишь знание о структуре ведения переговоров еще не является достаточным основанием для результативного успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров:

1. *вербальная составляющая* - то, как вы говорите,

2. невербальные аспекты взаимодействия: мимика, жесты, артикуляция.

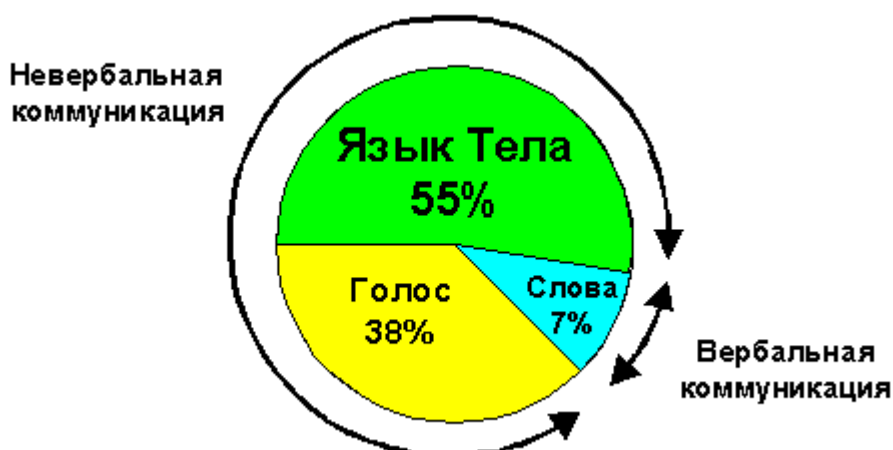


Таблица № 4

Умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике. Переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

Тема 6. Этические аспекты ведения переговорного процесса

Чтобы переговоры развивались успешно, необходимо сразу же после их начала постараться найти общую с партнером позицию. В начале переговоров затроньте бесспорные не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета. После этого переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах, требующих подробного обсуждения. Не акцентируйте внимание на расхождениях во взглядах, если они не принципиальны.

В процессе переговорного процесса бывают такие ситуации, когда трудно ответить на предложенный вопрос. Чем больше у вас есть времени для того, чтобы обдумать вопрос, тем лучше вы сможете сформулировать ответ.

Рекомендации:

- 1. не отвечайте на вопрос до тех пор, пока вы полностью не поняли его смысл; попросите разъяснить, что имелось в виду,*
- 2. лучший способ избежать вопросов – ответить на тот, который не был задан,*
- 3. некоторые вопросы могут быть отложены в «долгий ящик», т.к. у вас нет достаточной информации, чтобы ответить на них.*

Вопросы способствуют обмену информацией и взаимопониманию между сторонами. Кратчайший путь к взаимопониманию - умный вопрос.

Рекомендации:

1. не задавайте враждебных вопросов,
2. не задавайте вопросов, которые ставят под сомнение искренность вашего оппонента,
3. у вас всегда должно быть желание задать вопрос; запишите его и ждите подходящего момента, чтобы адресовать его оппоненту,
4. адресуйте такой вопрос, от ответа на который оппонент уклонится; отсутствие ответа может дать вам очень важную информацию,
5. оставляйте больше времени для формулировки новой серии вопросов,
6. будьте настойчивы, задавая вопросы, если чувствуете, что ответ расплывчат либо неполон.

Некоторые ответы нельзя в буквальном смысле назвать ответами, например: «Повторите, пожалуйста, свой вопрос - я не совсем понял его...»; «Это абсолютно другой разговор...»; «Прежде чем я отвечу, вам бы следовало уяснить для себя...»; «Нельзя однозначно ответить «да» или «нет», но в какой степени...»; «Давайте будем точными - это не совсем так, как вы это представляете ...»; «Иногда такое действительно случается...».

Чтобы переговорный процесс достиг поставленной цели, можно использовать следующие приемы:

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно их необходимость и цель, сложности и возможные последствия. В этом случае инициатива будет исходить не от него, он будет реагировать, а не действовать.

«Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Лучше вести переговоры, предусмотрев различные варианты действий.

«Главное, чтобы меня это устраивало». Партнер настолько ставит на первый план свои интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов сторон, зачастую вызываемое сугубо эгоистичными ведомственными соображениями, блокирует собеседника и вызывает желание прекратить переговоры.

«Пусть все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях, о критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной подготовки к ним.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из

партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров и мешает достижению их цели. Участник переговоров в ответ на высказывания партнера:

1. *ведет себя излишне эмоционально,*
2. *своенравно отстаивает свою позицию,*
3. *не выдвигает новые предложения, а излагает известные позиции.*

6.1 Личностные стили поведения в переговорном процессе

Стиль переговоров зависит от того, какой позиции придерживаются стороны. Выбранный стиль может быть обусловлен конкретной ситуацией или стилем общения, к которому привык конкретный человек (см. таблицу № 5).

От личного стиля, которого придерживаетесь вы, и того, который избрал ваш партнер, зависит очень многое. Определив личный стиль партнера, вы можете с большей долей вероятности предугадать его поведение в тех или иных ситуациях, защититься от возможной манипуляции с выгодой использовать собственные возможности. Нельзя однозначно рекомендовать какой-либо стиль как наилучший, поскольку каждый из них характеризуется определенными достоинствами и недостатками. Однако в любом случае следует помнить о необходимости корректного и вежливого общения с партнером, внимательного отношения к его позиции и о недопустимости крайнего проявления эмоций (крика, сильного раздражения и.т.д.). Ваш личный переговорный стиль - единственный элемент в переговорной игре.

Опытные участники переговоров знают, как адаптировать их стиль к определенной ситуации, к личности оппонентов. Стиль, который выражает взаимозависимость и вместе с тем упорство, как в активной сфере информации, так и в поиске альтернатив, защите интересов, наиболее предпочтителен.

Стили переговоров

| Аспекты и тенденции переговоров | Аналитико-агрессивный стиль | Гибко-агрессивный стиль | Этичный стиль | Общительный стиль |
|--|--|--|--|---|
| 1. Продуктивные аспекты | <i>Партнер тщательно анализирует проблемы. Предпочтение отдает фактам и цифрам. Заранее просчитываются</i> | <i>Партнер любит завершенность. Извлекает выгоду из всего. Действует быстро. Любит вызов. Способен противостоять</i> | <i>Партнер независимо мыслит, придерживается определенных принципов. Деликатен, готов помочь, предупредителе</i> <i>н. Часто играет</i> | <i>Партнер общителен, с личным обаянием, дипломатичен. Пытается позитивно воздействовать на атмосферу. готов к экспериментам. Гибок</i> |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|--|
| | <i>я все альтернативы. Склонен к предсказуемости. Жестко с</i> | <i>высокому уровню напряженности. Подает новые идеи</i> | <i>роль «моста» между двумя сторонами.</i> | |
| 2. Менее продуктивные аспекты. | <i>Партнер не способен импровизировать</i> | <i>Партнер легко становится нетерпеливым и импульсивным</i> | <i>Партнер поучает, «проповедует». Чрезмерно указывает на идеалы и общие ценности. Иногда в этом доходит до абсурда</i> | <i>Партнер оказывает минимум сопротивления</i> |
| 3. Тенденции в конфликтах | <i>Партнер накапливает «доказательства» тому, что он прав. Неподатлив</i> | <i>Партнер не уступает даже тогда, когда знает, что правда не на его стороне. Раздараживает. Использует все, чтобы одержать победу</i> | <i>Партнер защищает свою точку зрения, т.к. он «прав». Если уступает, то расстраивается</i> | <i>Партнер переоценивает компромисс. Уступает с тем, чтобы сохранить хорошие отношения</i> |

Таблица № 5

Рекомендации

Независимо от того, были переговоры успешными или нет, их итоги должны быть обсуждены:

1. *Чего мы достигли на переговорах и чего не достигли на переговорах в связи с поставленной целью?*
2. *Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем?*
3. *Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему?*
4. *Какие трудности возникали в процессе переговоров?*
5. *Каковы основные причины достигнутых результатов?*

Заключение

Одной из важнейших составляющих деловых отношений являются переговоры, в ходе которых обсуждаются различные аспекты взаимодействия, достигаются договоренности, устанавливаются отношения сотрудничества. Умение грамотно и эффективно вести переговоры - один из ключевых навыков профсоюзных лидеров, который необходимо развивать и совершенствовать.

Умение успешно вести переговоры приобретается лишь при реализации приобретенных знаний на практике, а хорошая подготовка, ориентированное на проблему мышление, стремление выбрать общую позицию, учет личных качеств собеседника, соблюдение взаимных интересов, тактичность и вербальная грамотность способствуют грамотному проведению переговорного процесса в рамках делового общения

Вопросы для контроля и самопроверки.

1. *Объясните термин «переговоры». В чем заключаются отличительные особенности деловых переговоров?*
2. *Сравните стратегии: «Позиционный торг» и «Переговоры на основе взаимного учета интересов». Каковы преимущества и недостатки этих стратегий ведения переговоров?*
3. *В чем заключается подготовка сторон к переговорам?*
4. *Какие этапы можно выделить в процессе ведения переговоров?*
5. *Следует ли начинать предварительный обмен информацией с дискуссионных вопросов?*
6. *Рассмотрите основные действия сторон, способствующие разработке возможно большего числа вариантов решения проблемы.*
7. *Что такое «Переговорное пространство» и почему выбранное решение должно находиться в его рамках?*
8. *Каково влияние различных типов решений на дальнейшие взаимоотношения участников переговоров?*
9. *Перечислите основные этические аспекты при ведении переговоров.*
10. *Перечислите содержательные аспекты вопросов и ответов в переговорном процессе.*
11. *Является ли «умение слушать» необходимым в переговорном процессе? Проанализируйте классификацию видов слушания.*
12. *В чем суть стратегий: «борьба», «собственно переговоры», «сотрудничество»?*
13. *Что является показателем успешности переговоров?*
14. *Перечислите личностные стили поведения в переговорном процессе.*
15. *Перечислите типы собеседников в переговорном процессе.*

Литература

1. Анцупов А.Я. Переговоры как способ завершения конфликтов.- М., 2009
2. Борисов В.К.Этика деловых отношений .- М., Инфра-М., 2008
3. Колесников А.Н. Психология делового преуспевания - М., Владос., 2000
4. Кашкин В.Б. Основы теории коммуникации. Золотая серия. - М., 2007
5. Кузнецов И.Н. Деловая этика и деловой этикет.- Ростов на Дону., 2007
6. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения- Ростов на Дону.,2004
7. Мальханова И.А Деловое общение. М., 2007
8. Резник С.Г. Деловые переговоры. Ростов на Дону.,2006
9. Сопер П. Основы искусства речи. - М., 2000
10. Стацевич Е, Гуленков К, Сорокина И. Манипуляции в деловых переговорах М., 2007
11. Хозагеров Т.Г. Корнилова Е.Е. Риторика для делового человека.

Типы собеседников в переговорном процессе

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность, владение приемами общения, заинтересованность в теме и успехе беседы.

Тип собеседников «Вздорный человек» Такой человек часто выходит за рамки основной темы деловых переговоров. Он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами.

Рекомендации:

1. *Не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности в процессе общения с таким собеседником..*
2. *Постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником.*
3. *В критический момент приостановить переговоры, чтобы дать ему возможность «остыть».*

Тип собеседников «Позитивный человек» Это самый приятный тип делового собеседника. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении переговоров

Рекомендации:

1. *Необходимо побуждать такого собеседника к активному участию в переговорах..*
2. *В критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.*

Тип собеседников «Всезнайка» Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова.

Рекомендации:

1. *Посадить его рядом с ведущим переговоры.*
2. *Время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться.*
3. *Предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения.*
4. *Иногда задавать ему сложные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.*

Тип собеседников «Болтун» Такой собеседник часто и без видимой причины прерывает ход переговоров. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники на выслушивание его пространных высказываний.

Рекомендации:

1. *Если он начнет отклоняться от темы переговоров, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания.*
2. *Спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения.*
3. *Спросить поименно участников переговоров, каково их мнение.*
4. *Заранее ограничить время отдельных выступлений, установить регламент.*

Тип собеседников «Трусишка» Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при общении. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или смешным.

Рекомендации:

1. *Необходимо задавать ему ясные, конкретные вопросы.*
2. *Продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность его мнением, чтобы он «развил» свое замечание.*
3. *Стараться помогать собеседнику формулировать свои мысли, используя прием выяснения.*
4. *Пресекать попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес.*
5. *Применять одобряющие формулировки: «Всем было бы интересно услышать Ваше мнение» и др.*
6. *Акцентировать все позитивные моменты его высказываний.*

Тип собеседников «Хладнокровный и неприступный» Такой человек очень замкнут, держится отчужденно, не включается в переговорный процесс, т.к. это кажется ему недостойным его внимания и усилий.

Рекомендации:

1. *Заинтересовать его в участии обсуждаемой проблемы.*
2. *Применить прием «отражения чувств». Например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, Вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать, почему?»*

Тип собеседников «Незаинтересованный» Тема переговоров его совсем не интересует.

Рекомендации:

1. *Задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая в переговорный процесс.*
2. *Выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами: «да» и «нет»*
3. *Задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным.*
4. *Постараться выяснить, что интересует лично его.*

Тип собеседников «Важная птица» Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных.

Рекомендации:

1. *Нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя.*
2. *Не раздражаться из-за его манеры «вообще...». Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение переговоров «здесь и теперь».*
3. *До определенного момента соглашаться с ним, что ограничит его желание противоречить. Затем подготовить такого собеседника к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли Вы, что...».*

Тип собеседника «Почемучка» Этот тип собеседника задает много вопросов

независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы.

Рекомендации:

1. *На вопросы информационного характера отвечать сразу.*
2. *При групповых обсуждениях основной темы переговоров привлекать к ответам на вопросы всех участников.*
3. *При индивидуальной беседе, по возможности, переадресовать вопросы к нему самому. Например: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что Вы сами об этом думаете?».*
4. *Сразу признать его правоту, если не можете дать нужный ответ.*

Цель приведенной классификации – показать разнообразие типов собеседников.

Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте проведения деловых переговоров.

Один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы переговорного процесса, типа участников и.т.д.

Задание:

1. *Проанализируйте типы собеседников при проведении переговорного процесса.*
2. *К какому типу собеседников вы относите себя?*

