




# **ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

# **ТЕМА 6. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА**

**6.1. Цели и направления анализа  
результатов переговоров**

**6.2. Итоговые документы переговоров**

**6.3. Основные выводы по результатам  
переговоров**



# **6.1. Цели и направления анализа результатов переговоров**

## **Цели** анализа итогов переговоров:

- Сравнение целей переговоров с их результатами.
- Определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров.
- Деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

## **Направления** анализа итогов переговоров:

- Анализ по завершению переговоров, проведенный их участниками.
- Анализ на уровне руководства .
- Индивидуальный анализ деловых переговоров.

Источник: <http://cons-systems.ru/peregovory>

## **1. Анализ по завершению переговоров, проведенный их участниками**

На данной стадии можно получить ответы на следующие вопросы:

- Пришлось ли пойти на уступки?
- Какие аргументы были убедительны, какие нет?
- В каком русле было достигнуто соглашение (проигрыш – выигрыш, выигрыш – выигрыш)?
- Какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров?
- Какие возникли трудности и как они преодолевались?
- Что не было учтено при подготовке к переговорам, почему?
- Какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах? И др.

## **2. Анализ отчета об итогах переговоров на уровне руководства** имеет следующие **цели:**

- отчет о результатах переговоров в сравнении с данной руководством директивой, обоснование отклонения от этой директивы;
- оценка информации о принятых мерах и ответственности;
- определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
- сообщение новых важных сведений о партнере, предложение об изучении их и занесении в электронную память.



На второй стадии анализа переговоров можно получить ответы на следующие вопросы:

- Какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров?
- Каково было поведение партнера на переговорах?




### **3. Индивидуальный анализ деловых переговоров**

В процессе данной стадии можно получить ответы на следующие вопросы:

- Правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорами?
- Отвечала подготовка к переговорам реальным условиям, в сложившейся ситуации и требованиям?
- Насколько правильно определены аргументы или предложения о компромиссе?



- 
- Как повысить действенность аргументации в содержательном и методическом плане?
  - Что определило результат переговоров?
  - Как исключить в будущем негативные нюансы в процедуре проведения переговоров?
  - Кто и что должен делать, чтобы повысить эффективность переговоров?

## Вопросы формализованного интервью по результатам прошедших переговоров

### *1. Кто были участниками переговорного процесса:*

- - какую фирму или организацию они представляли;
- - количество участников с каждой стороны;
- - ФИО руководителей переговоров с каждой стороны.

**Комментарий.** Количество участников с каждой стороны зависит от уровня сложности предмета переговоров. Анализ уровня представительства на переговорах позволяет определить значение, которое придавали прошедшим переговорам первые руководители организации или фирмы участника, паритетность уровней представительства на переговорах.

**2. Кто инициатор переговоров:** название фирмы или организации.

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос дает возможность определить степень активности в переговорной практике той или иной стороны.

**3. Что стало предметом переговоров:** назовите главную проблему обсуждения на переговорах.

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос определяет содержательную направленность переговоров.

**4. Каковы совпадающие интересы партнеров?**

**Комментарий.** Четкое осознание совпадающих интересов сторон расширяет возможности соглашения участников переговоров.

## **5. Различающиеся интересы - какие?**

**Комментарий.** Представление о различающихся интересах партнеров помогает глубже выяснить особенности состоявшихся переговоров.

## **6. Подготовка к переговорам. Если была, в чем состояла?**

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос дает возможность зафиксировать то конкретное, что входило в план проведения переговоров.

## **7. Сколько было проведено раундов или совместных заседаний в ходе переговоров?**

**Комментарий.** Этот ответ определяет степень сложности переговорного процесса.

## **8. Место проведения переговоров: на какой территории проходил каждый раунд:**

- - на своей территории;
- - на территории партнера;
- - на нейтральной территории.

**Комментарий.** Существенный момент, определяющий психологическую сторону специфики переговоров, особенно трудных.

**9. На какие объективные критерии пришлось опираться при обсуждении ценовой или затратной стороны предмета переговоров?**

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос позволяет установить уровень объективности или субъективности при исследовании материально-финансового фактора предмета переговоров.

**10. Сколько вариантов решения проблемы обсуждалось на переговорах?**

**11. Какие это были варианты?**

**Комментарий.** Ответы на эти два вопроса позволяют оценить уровень сложности проблемы, ставшей предметом переговоров.



**12. Была ли подготовлена наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению на случай провала переговоров?**

**Комментарий.** Данный ответ позволяет оценить степень защищенности участника переговоров в напряженной или экстремальной ситуации.

**13. В чем состоял результат переговоров?**

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос позволяет установить степень соответствия целей и результата переговорного процесса.

**14. Оценка хода переговоров с точки зрения стратегии и тактики каждой из сторон.**

**Комментарий.** Очень важный вопрос, позволяющий оценить способы поведения участников на переговорах.



## **15. Итоговая оценка результата переговоров.**

**Комментарий.** Ответ на этот вопрос определяет степень общей удовлетворенности результатами переговоров их участниками.

**16. Что не было учтено при подготовке к переговорам и что помешало это предусмотреть?**

**17. Какие неожиданности возникли в ходе переговоров?**

**18. Какие были трудности или тупиковые ситуации на переговорах и как они были преодолены?**

## **19. Проводился ли анализ результатов переговоров?**

**Комментарий.** Важные вопросы. Дают возможность определить характер и масштаб проблемных ситуаций, которые возникали в ходе переговоров, а также оценить приобретенный опыт: и позитивный, и негативный.


## **20. Компетентность участника переговоров:**


- какие семинары по ведению переговоров он посещал?
- какие книги по ведению переговоров он читал?

**Комментарий.** Ответы на эти вопросы дают возможность определить рост профессиональной квалификации участника переговоров по мере приобретения личного опыта.

# ВОПРОСЫ ФОРМАЛИЗОВАННОГО САМОИНТЕРВЬЮ

1. Что получилось?
2. Что не получилось?
3. Устраивает ли меня результат?
4. Чего я сумел добиться из намеченного?
5. Чего мне не удалось добиться из намеченного?
6. Сильно ли отличается результат от того, на который я рассчитывал?
7. Что я мог сделать иначе?
8. Что я мог сделать лучше?
9. Как далеко я ушел от первоначальной позиции?
10. Как далеко ушел от первоначальной позиции мой партнер?

- 
11. Что повлияло на исход переговоров в положительном смысле?
  12. Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?
  13. Что сделал лично я для позитивного исхода переговоров?
  14. Что сделал партнер для позитивного исхода переговоров?
  15. Что повлияло на исход переговоров в отрицательном смысле?
  16. Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?
  17. Что сделал лично я для негативного исхода переговоров?
  18. Что сделал партнер для негативного исхода переговоров?
  19. Были ли это переговоры, в которых выиграли обе стороны?
  20. Если на этих переговорах не выиграл никто, то кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?

- 
21. В чем выражалась моя слабость на переговорах?
  22. В чем выражалась слабость моего партнера по переговорам?
  23. В чем выражалась моя сила на переговорах?
  24. В чем выражалась сила моего партнера на переговорах?
  25. В чем состояла моя стратегия на переговорах?
  26. Какие тактические приемы я использовал на переговорах?
  27. В чем состояла стратегия моего партнера на переговорах?
  28. Какие тактические приемы использовал мой партнер на переговорах?
  29. В каких СПЕЦИАЛЬНЫХ знаниях по ведению переговоров я ощущаю потребность?

# УБЕЖДЕНИЕ ОППОНЕНТОВ

## **Убеждению практически не поддаются:**

- Люди с ограниченной фантазией, не наделенные богатством воображения и не способные к яркому, эмоциональному восприятию.
- Внутренне ориентированные личности, для которых собственные переживания значат куда больше, чем переживания других.
- Неконтактные люди, проявляющие признаки отчужденности, слабой эмоциональной привязанности к другим, с выраженным предпочтением к обособленной деятельности, имеющие слабую связь с формальными или неформальными группами.
- Лица с сильным духом критицизма.



- Лица с явно выраженной агрессивностью, с потребностью во власти над другими.
- Лица, проявляющие открытую враждебность к людям, окружающим их в повседневной жизни.
- Лица с готовностью к переиначиванию своих взглядов (проще говоря, стремлением всегда иметь еще одну позицию про запас...).
- Индивиды с параноидными тенденциями (с бредовыми идеями) и "криминальные психопаты" (люди с ярко выраженным антисоциальным поведением) - обнаруживают крайнюю степень сопротивляемости убеждению.





**Убеждению поддаются** те, кто имеет:

- яркое живое воображение;
- ориентацию скорее на других, чем на себя;
- несколько заниженную самооценку (робкие и слабо доверяющие своему собственному мнению субъекты).

## ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УБЕЖДЕНИЯ

Достаточно продолжительное и строго последовательное воздействие внешних раздражителей приводит к образованию в коре головного мозга устойчивых систем временных нервных связей - **динамических стереотипов**. Их наличием объясняются навыки, привычки, комплексные условные рефлексы, а наличием **сложнейших** динамических стереотипов - **формирование убеждений**. Последние могут опираться на знания, индивидуальный опыт и веру, но во всех случаях имеют, с точки зрения психологии, **нервно-рефлекторную природу**.

# ТЕХНИКА УБЕЖДЕНИЯ ПО Р. РОНИНУ

## Цели убеждения:

- долговременное изменение представлений и установок человека в требуемом направлении;
- привлечение к сотрудничеству;
- побуждение объекта к нужному поступку.

По техническому исполнению убеждение представляет собой явную, иной раз и скрытую дискуссию, дополняемую неким стимулирующим воздействием. Всякая попытка грубо навязать желаемое мнение приведет лишь к отрицательному результату, ибо человек всегда сопротивляется ограничению свободы выбора.

**Для изменения отношения индивида к чему-либо, нужно переориентировать его настрой.** Следует учитывать, что:

- в поединке разума и установки чаще побеждает установка;
- в ходе перемены установок человеку надо показать направленность и содержание необходимых изменений; все это должно быть им воспринято и понято;
- изменения произойдут тем успешнее, чем созвучнее они потребностям и мотивациям объекта;
- проще всего перестраиваются установки, которые не имеют принципиального (жизненно важного) значения для человека;
- в случае полностью негативной установки, переориентация ее обычно требует специальных усложненных методов перепрограммирования психики (т.е. "промывания мозгов"... ) персоны.

## Стратегии убеждения

В зависимости от условий ситуации и конкретных особенностей объекта, его можно попытаться убедить **прямо** (в ходе беседы) либо **косвенно** (через инспирированные акции), действуя при этом:

- **акцентируется** - логично;
- **императивно** (категорично);
- **эксцитативно** (растравливанием эмоций);
- **альтернативно** (сведением проблемы к выбору "или-или").

## **1. Планирование эпизода убеждения**

- 1) тщательно выбрать место, окружение и момент для контакта;
- 2) рассчитать, как приступить к беседе, как снять начальное напряжение, как вызвать некоторый интерес;
- 3) хорошо продумать, как направить разговор в желаемое русло;
- 4) отработать всю свою аргументацию сообразно с психологией, мотивами и устремлениями объекта;
- 5) выбрать ритм беседы и порядок предъявления аргументов;
- 6) вычислить возможные контраргументы, и продумать как их нейтрализовать;



7) наметить запасные варианты продолжения беседы, если партнер решительно заявит "нет!";

8) четко представлять себе, как завершить беседу.

## **2. Выбор условий для проведения контакта**

- место, где осуществляют убеждение по возможности должно способствовать благодушному настроению человека, ибо это улучшает восприимчивость к сопутствующему влиянию; так, если в "рабочей" комнате есть картины, ублажающие взор объекта, звучит нравящаяся ему музыка, а на столе любимый напиток - он будет более сговорчив;
- присутствие каких-то посторонних лиц обычно нежелательно, хотя иной раз отдельные персоны (некие авторитеты, заинтересованные близкие...) прямо либо косвенно могут участвовать в процессе убеждения;



- время проведения основной беседы следует соотносить с такой ситуацией, при которой некие потребности и настроения объекта сближаются с подбрасываемыми ему идеями (разочарование в чем-либо, затруднения в карьере, разные события, которые можно трактовать как вероятную угрозу с определенной стороны...) либо когда он уже подготовлен предварительными собеседованиями.

### **3. Начало беседы, снятие напряжения, вызов интереса**

При **вхождении в разговор** необходимо избегать:

- извинений и других проявлений неуверенности;
- скучного начала;
- проявления малейшего неуважения к собеседнику;
- непосредственного приступа сразу к делу.

Для **снятия напряженности** и **обретения доверия** полезно:

- иметь приятный для визави внешний вид (одежду, головной убор, прическу...) и выражение лица;
- обращаться к собеседнику по имени, наклоняясь в разговоре несколько к нему;
- сказать пару комплиментов об отменном вкусе, репутации и деловых способностях объекта;
- высказать какую-либо шутку (анекдот), заставляющую собеседника искренно рассмеяться.

Для **усиления интереса** к беседе можно:

- задавать ненастораживающие вопросы (профессиональные, житейские, про хобби), на которые субъект с удовольствием захочет ответить;

- разговаривать с позиций интересов собеседника или коснуться темы, явно связанной с его проблемами...

#### **4. Ориентация беседы в нужном направлении**

- 1) привлекая ассоциации, перебросить мостик между началом, заправкой и проталкиваемой идеей;
- 2) описать какое-то житейское наблюдение, уличную сценку или же анекдотичный случай, как бы между прочим увязав это с желаемым предметом;
- 3) упомянуть несколько важных для партнера вопросов, кои через должное смещение акцентов соотносятся с намеченной тематикой.

## 5. ВЫБОР АРГУМЕНТАЦИИ СООБРАЗНО С ЛИЧНОСТЬЮ И НАСТРОЕНИЯМИ ОБЪЕКТА

- проводимая идея всегда обязана находить свой путь не только к разуму, но и к **ЭМОЦИЯМ** объекта;
- материал для проведения аргументации подбирается в зависимости от типа (образное - логическое) и качества (гибкое, косное, конформное, самостоятельное...) мышления собеседника;
- имеет смысл применять лишь те аргументы, которые в виду личностных настроев, образа мышления, интеллекта и имеющейся информации данный человек способен воспринять;

- в ходе убеждения желательно использовать как абстрактные выводы, так и зримую конкретную фактуру, на которой легче убеждать лиц, **не владеющих абстрактным мышлением**;
- с **конформистами** проходят ссылки на авторитеты, красочные выпенренные фразы и упор на чувство общности с другими;
- при **самостоятельности мышления** человека в ход пускают логику обоснования с намеком на возможность личной выгоды как морального, так и материального плана;
- при заметной **косности мышления** перспективно разжигание эмоций с опорой на эмпирику.

## 6. ТАКТИКА ПРОВЕДЕНИЯ КОНТАКТА

Установление **ритма разговора** и **порядка предъявления аргументов**:

- нужно твердо верить в истинность того, в чем Вы хотите убедить других, ибо люди подсознательно улавливают отношение говорящего к сообщаемому, а всяческая фальшь отталкивает;
- ритм речи должен быть довольно ровным и подстраиваться под частоту дыхания собеседника;
- для начала обеспечьте одинаковое понимание ведущих терминов и выражений Вами и объектом;
- не давайте отвлекать себя от намеченной тематики и не отвлекайтесь от нее сами;
- в ходе приведения аргументации первым делом говорят о преимуществах, и только после - о недостатках;



- эффективен "квантовый" посыл сообщения, при котором после выдачи очередного факта или аргумента делается небольшая пауза, для осознания и закрепления услышанного;
- каждый последующий аргумент должен быть весомее, чем предыдущий;
- для лучшего восприятия новых идей надо подавать их так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;
- никогда не ограничивайтесь лишь простым перечислением аргументов, а старайтесь раскрывать их логический и эмоциональный смысл с точки зрения собеседника;
- приводите тот же самый аргумент несколько раз, но при этом повторяйте его новыми словами;



- всегда имейте пару аргументов про запас для употребления при заметных колебаниях в позиции объекта;
- тщательно отслеживайте все словесные и несловесные реакции партнера, и основываясь на них корректируйте свою дальнейшую аргументацию;
- вычислите по реакции объекта те моменты, где разыгрывается "борьба его мотивов" и сосредоточьтесь на них все свое воздействие, раз за разом подавая те аргументы, каковые произвели на партнера максимальное впечатление.

**Чтобы убеждать партнера, необходимо быть убежденным самому!**

# КРИТЕРИИ УСПЕШНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ

## 1. Степень решения проблемы

Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

## **2. Субъективные оценки переговоров и их результатов.**

Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

**3. Выполнение условий соглашения.** Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств.



## **6.2. ИТОГОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ переговоров**

# ИТОГОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

## Договор

- Пакт
- Конвенция
- Декларация
- Меморандум
- Протокол
- Протокол о намерениях
- Соглашение
- Джентльменское соглашение




## **6.3. Основные выводы по результатам переговоров**

# **ИТОГОВЫЕ ПОЗИЦИИ И ВОПРОСЫ**

- 1. Чего достигли на переговорах и чего не достигли.**
- 2. Причины достижения данных результатов; выводы на будущее.**
- 3. Подготовка переговоров.**
- 4. Настрой на партнера.**
- 5. Оценка представленных полномочий.**
- 6. Свобода действий в рамках переговоров.**
- 7. Эффективность аргументации.**
- 8. Новые аспекты.**



- 
- 9. Необходимость уступок.**
  - 10. План ведения переговоров.**
  - 11. Участие коллектива - "команды".**
  - 12. Атмосфера переговоров.**
  - 13. Обеспечение успеха.**
  - 14. Недостатки.**
  - 15. Предложения.**