

Тема. Деловые переговоры

1. Понятие деловых переговоров
2. Подготовка деловых переговоров.
3. Проведение переговоров.
4. методы ведения переговоров
5. Завершение переговоров.
6. Анализ итогов деловых переговоров.
7. Условия эффективности переговоров

1. Понятие деловых переговоров

Деловые переговоры — это средство, взаимосвязь между людьми, предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

Переговоры выполняют несколько функций:

1. принятие решения посредством обсуждения возникших проблем;
2. информационная функция, которая осуществляется через обмен мнениями без принятия решений;
3. коммуникативная, деструктивная (имеющую цель сорвать переговоры), регулирующая, пропагандистская функции.

Переговоры предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) получить отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех его участников. Переговоры— это менеджмент в действии.

Они состоят из выступлений и ответных выступлений, вопросов и ответов, возражений и доказательств.

Переговоры могут протекать легко или напряженно, партнеры могут договориться между собой без труда, или с большим трудом, или вообще не прийти к согласию. Поэтому для каждого переговоров необходимо разрабатывать и применять специальную тактику и технику их ведения.

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

I этап - Подготовка переговоров

II этап - Проведение переговоров

III этап- Решение проблемы (завершение переговоров)

IV этап - Анализ итогов деловых переговоров

2. Подготовка деловых переговоров

До начала переговоров необходимо иметь разработанную их модель:

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

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

- 1) цель переговоров;
- 2) партнер по переговорам;
- 3) предмет переговоров;
- 4) ситуация и условия переговоров;
- 5) присутствующие, на переговорах;
- 6) организация переговоров.

Содержательная подготовка переговоров включает следующее:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласование интересов;
- формирование предложений и их аргументация.

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- формирование делегации;
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров.

В процессе подготовки к переговорам проводятся также деловые или имитационные игры, позволяющие воспроизвести ситуации на предстоящих переговорах. Параллельно деловые игры способствуют выработке навыков ведения переговоров.

Важным является точное определение позиций участников переговоров и возможные варианты взаимоприемлемых решений.

3. Проведение переговоров.

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

Вариационный метод

Метод интеграции

Метод уравнивания

Компромиссный метод

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

в чем заключается идеальное (независимо от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?

от каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, партнера и его предположительной реакции) можно отказаться?

в чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?

Метод интеграции. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающих отсюда потребностей развития-кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению своих интересов с узковедомственными позицией.

Метод уравнивания. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Определите, какие доказательства и аргументы целесообразно использовать, чтобы побудить партнера принять Ваше предложение.

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т.е. посмотреть на вещи его глазами.

Рассмотрите комплекс проблем с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные, с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: последний ждет от вас реакции на свои возражения, оговорки, опасения и т.д. Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера.

Компромиссный метод. Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадений интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой с учетом новых соображений частично отходят от своих требований.

Чтобы приблизиться к позиций партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает Вашу компетенцию. В интересах сохранения контакта с партнером Вы тут можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное согласие компетентного руководителя).

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели переговоров, когда их срыв будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Существует ряд приемов, способов и принципов, детализирующих и конкретизирующих их применение.

1. *Встреча и вхождение в контакт.* Даже если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить на вокзале или в аэропорту и проводить в гостиницу. В зависимости от, уровня руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам глава нашей делегации, либо кто-то из участников намечающихся переговоров.

Стадия приветствия и вхождения в контакт - начало прямого, личного делового контакта. Это общая, но важная стадия переговоров.

Процедура приветствия занимает очень короткое время. Самая распространенная в европейских странах форма приветствия - рукопожатие, при этом первым руку подает хозяин.

Разговор, предваряющий начало переговоров, должен носить характер необременительной беседы. На данном этапе происходит обмен визитными карточками, которые вручаются не во время приветствия, а за столом переговоров

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

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

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

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

5. Завершение переговоров.

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

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих обосновать предложения, связанные с продолжением переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Т.е. следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов.

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

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

6. Анализ итогов деловых переговоров.

- Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты; приняты необходимые меры для их реализации; сделаны определенные выводы для подготовки следующих переговоров.

Анализ итогов переговоров преследует следующие цели:

- 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.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям

- 1) анализ сразу по завершении переговоров. Такой анализ; помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров (назначить исполнителей и определить сроки выполнения достигнутого соглашения);
- 2) анализ на. высшем уровне руководства организацией. Такой анализ результатов переговоров имеет следующие цели:
 - обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение отклонения от ранее установленных директив;
 - оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;
 - определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;
 - получение дополнительной информации о партнере по переговорам;
- 3) индивидуальный анализ деловых переговоров — это выяснение ответственного отношения каждого участника к своим задачам и организации в целом. Это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа можно получить ответы на следующие вопросы:

правильно ли были определены интересы и мотивы партнера по переговорам?

соответствовала ли подготовка к переговорам реальным условиям, 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?

7. Условия эффективности переговоров

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

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

Для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах — это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры — это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель для различных интересов партнеров.

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.