

# **Ведение переговоров**

# Комплектование переговорной команды

- Опытные переговорщики специальным образом организуют переговорные команды. Замечено, например, что на важной деловой встрече должны присутствовать как минимум три работника учреждения:
- руководитель того или иного уровня иерархии;
- два его сотрудника – наблюдатель и протоколист.
- Руководитель обычно занимает активную позицию на переговорах. Он вступает с партнерами в диалог, задает вопросы, формулирует свою позицию и выясняет позицию партнеров. Руководитель ведет дискуссию, отстаивает свое мнение и подбирает аргументы. Он может быть напористым, жестким и полностью включается в проведение переговоров.

# Комплектование переговорной команды

- Первый, **наблюдатель**, отслеживает психологическую сторону переговоров: какие интересы преследуются партнерами, существуют ли различия между тем, что партнеры говорят, и тем, чего они хотят и что думают. Он находится одновременно как в переговорной ситуации, так и вне ее. Он понимает, что происходит, и в то же время может объективно, со стороны, подойти к анализу ситуации и выдвигаемых позиций. Несмотря на то, что наблюдатель не имеет активной позиции в деловой беседе, его значение в переговорной ситуации трудно переоценить. Наблюдатель оценивает тонкие нюансы вербального и невербального поведения партнеров и старается не упустить никакой, на первый взгляд, мелочи, которая может ускользнуть от внимания активного лидера. В перерывах или после окончания деловой встречи руководитель и сотрудник наблюдатель совместно анализируют результаты с учетом информации, полученной путем наблюдения. Такая информация бывает удивительно точна относительно характеристик участвующих в переговорах партнеров, их демонстрируемых и скрытых целей и намерений.
- Второй сотрудник, **протоколист**, фиксирует информативные моменты переговоров, важные для последующего принятия решения. Опыт показывает, что ведение диктофонной записи на переговорах может в какой-то степени заменить функции протоколиста, однако затем возникает необходимость расшифровывания переговорной записи, что является довольно трудоемким процессом. Поэтому введение в состав переговорной команды протоколиста является оправданным.

# Метод ведения деловых переговоров

- Одним из эффективных методов является **метод принципиальных переговоров**. Метод состоит в создании социально-психологических условий для поиска решения, обоснованного объективными нормами: инструкциями, юридическими законами или принятыми договоренностями. Применение данного метода требует жесткого подхода к рассмотрению существа дела и мягкого подхода к отношениям между участниками переговоров.
- Принципиальные переговоры создают возможность достичь необходимой цели и остаться при этом в рамках приличий, сохранив позитивные взаимоотношения с партнерами. Основные правила метода принципиальных переговоров заключаются в следующем:
- **Не ведите позиционный торг**. Часто стороны, вступающие в спор, занимают определенные позиции, которые они стремятся во что бы то ни стало отстаивать. Однако следует помнить, что переговоры эффективны только в том случае, когда достигнуты три результата: разумное соглашение, сокращение времени и улучшение (или хотя бы не ухудшение) отношений между сторонами. Спор по поводу позиций ведет к неразумным соглашениям. Когда участники переговоров ожесточенно спорят по поводу своих мнений, точек зрения и позиций, они в определенной мере зацикливаются и ограничивают свою собственную свободу. Переговорщики стараются проявить волю и характер, защитить свою позицию от нападков и критики. Тем самым они связывают себя со своей позицией и даже отождествляют с нею свое «Я». В такой ситуации переговорщики в меньшей степени способны понять и почувствовать друг друга. Все силы уходят у них только на борьбу и защиту. Позиционный торг не эффективен. Он создает условия для появления уловок, недомолвок и хитростей, задерживающих принятие объективно обоснованного решения.

# Метод ведения деловых переговоров

- **Доброжелательность** — не выход из положения. Если один из участников проявляет открытость и доброжелательность, это делает его уязвимым для второй стороны, придерживающейся жесткой позиции, настаивающей на обязательных уступках и при этом применяющей угрозы и шантаж. В таких случаях решение принимается в пользу жесткой позиции. При этом вторая сторона, проявившая дружелюбие, остается в проигрыше.
- Если переговорщик не хочет выбирать между жесткой или мягкой позицией, он может принципиально сменить игру. Следует только приступить к обсуждению не проблемы переговоров как таковой, а их организационных и психологических условий, а именно:
  - проанализировать подходы к проблеме, обсудить поведение партнеров, предложить правила переговоров, продумать время переговоров и помещение, в котором они проводятся.
- **Организационно-психологическая сторона** переговорной ситуации содержит следующие элементы:
  - людей как участников переговоров,
  - их интересы;
  - возможные варианты решения;
  - критерии, на которые следует опираться при поиске решения.

# Метод ведения деловых переговоров

- Необходимо понять, что на переговорах обсуждаются не позиции, а скрытые за ними интересы людей. Поэтому следует сосредоточиться на интересах людей, а не на позициях.
- Разберем подробнее каждый элемент переговорной ситуации.
- **Люди** — участники переговорной ситуации. Люди обладают ценностями и желаниями. Психологические качества людей могут «работать» как на пользу переговорной ситуации, так и на ее разрушение. Все дело в условиях и интенсивности проявления того или иного качества. Цели людей состоят в желании принять решение, а также сформировать между собой определенные отношения. Чаще всего люди хотят получить доход и сделать партнера своим постоянным клиентом. Культурные переговоры ведутся обычно в контексте имеющих продолжение отношений, поэтому желательно отслеживать их развитие. Более того, продолжение позитивных отношений важнее, чем получение конкретного результата на переговорах, поскольку суммарный доход в ходе длительных взаимодействий перекрывает единичную прибыль.
- Обычно отношения людей «склеиваются» с проблемой. Переговорщики относятся к людям как к персонифицированным «носителям» проблемных моментов. Неудовлетворенность развитием хода обсуждения переносится на того или иного человека, недостатки которого неосознанно преувеличивают или просто придумывают. Для людей характерно переносить свое собственное состояние на партнера, особенно в ситуации напряжения или конфликта. На; пример, один из участников может упрекнуть другого в нежелании договариваться, хотя именно сам занимает излишне жесткую позицию. Переговорная ситуация осложняется еще и тем обстоятельством, что перечисленные выше психологические искажения идут с обеих сторон навстречу друг другу.

# Метод ведения деловых переговоров

- **Как преодолеть психологические aberrации?** Для этого существует несколько приемов :
- Необходимо **разделить предмет обсуждения** (проблему переговоров) и **анализ человеческих отношений**. В определенный момент, занимаясь только улучшением отношений между людьми и ничем больше, можно существенно продвинуть и решение проблемы переговоров.
- Необходимо стремиться к простым и «прозрачным» отношениям, основанным на реальном восприятии друг друга, своевременном выяснении возникающих домыслов и субъективных интерпретаций, проявлении положительных эмоций и установке на долгосрочные контакты.
- Если возникает напряжение, следует сразу же «выпустить пар»: разрядить ситуацию шуткой, организовать приятное для всех мероприятие, перевести разговор временно в другое русло.

# Метод ведения деловых переговоров

- Если возникло непонимание, следует сделать «коммуникативную паузу» и некоторое время посвятить прояснению отношений.
- Необходимо помнить, что люди проявляют предубежденность и склонны видеть то, что хотят увидеть. Из обширного объема информации они выделяют то, что подтверждает их предварительные представления. И наоборот, не обращают внимания на то, что ставит под сомнение их мысли.
- Поэтому следует точно знать о внутренних субъективных представлениях своих партнеров. Здесь можно задать себе та; кой вопрос: «А что бы я сам делал, если бы находился в таких же условиях и имел бы его возможности и необходимые характеристики?»
- И напротив, не стоит делать выводы о намерениях партнеров, исходя только из собственных страхов и опасений.  
**Подозрительность** — это иллюзия защиты и создания безопасной ситуации. На самом деле прогнозирование только негативных поступков со стороны партнера заблокирует поиск свежих и оригинальных идей, ведущих к согласию. Кроме того, при проявлении подозрительности малозаметные изменения в позитивную сторону могут быть отвергнуты и люди не смогут использовать возникающие шансы.



# Метод ведения деловых переговоров

- Необходимо помнить, что личная проблема одного из переговорщиков — не вина других людей. Обвинять других — не эффективно. Партнер может также ответить обвинением, а взаимные обвинения — это тупик для переговоров. Раздражения и недоразумения возникают тогда, когда одна из переговорных сторон не задействована в процессе принятия решения. Если необходимо получить согласие партнеров, их следует вовлечь в обсуждение принимаемого решения с самого начала.
- Необходимо внимательно отнестись к своим эмоциям и переживаниям партнера и обсудить их. При таком обсуждении психологической стороны переговоров может быть разрешена назревающая проблема.
- Важно вовремя организовать «психологическую разрядку»:
- рассказать о своих обидах, недоверии, огорчениях или разочарованиях. После такой «разрядки» значительно легче будет перейти на деловой язык переговоров.
- Не следует излишне остро реагировать на эмоциональные проявления партнера. Важно стремиться к внутреннему спокойствию и не «перегорать» понапрасну. Интересы как элемент переговорной ситуации.
- Суть переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между интересами сторон. В центре обсуждения должны быть желания, заботы и потребности сторон. Позиции — это то, о чем стороны уже приняли решения. Интересы и мотивы — это то, что заставило партнеров принять решения.

# Метод ведения деловых переговоров

- Если же применение метода принципиальных переговоров не позволит создать условия для успешного обсуждения, переговорщики должны решить: нужно ли дальше бороться за продолжение переговоров или их следует прекратить. Перед принятием такого решения следует несколько раз проверить, не были ли упущены какие-либо объективные критерии, которые могли бы позволить прийти к разумному соглашению. Если та; кие критерии будут найдены, переговоры следует продолжать, поскольку все же лучше иметь то или иное соглашение, чем не иметь ничего. Если противоположная сторона отказывается обсуждать проблему, необходимо подумать, какие последствия могут возникнуть, если будут приняты несправедливые варианты решений. И только неоднократно взвесив все «за» и «против», нужно покинуть стол переговоров.