

Ведение деловых переговоров

Деловые переговоры – это вид совместной деятельности с партнерами, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов. Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. Однако необходимо учитывать не только интересы партнеров, но и их видение проблемы, подлежащей обсуждению, отношение к переговорам, уровень их культуры и многое другое.



Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

Переговоры - это важнейший инструмент для урегулирования деловых отношений или конфликтов. Само намерение вести переговоры в любой, а тем более в конфликтной ситуации, дорогого стоит и задача состоит в том, чтобы не упустить шанс и воспользоваться стремлением сторон к решению проблем.

Модель проведения переговоров

I этап – подготовка переговоров

II этап – проведение переговоров

III – решение проблемы (завершение переговоров)

IV этап – анализ итогов деловых переговоров

Подготовка переговоров

Известно, ничто не имеет успеха без подготовки. В ходе подготовки переговоров необходимо стремиться к реализации главной цели - усилить желание партнеров к непосредственным контактам. Плохо подготовленные и проведенные переговоры, неверно принятые решения и соглашения могут лишь усугубить разногласия сторон, усилить конфликт.

Такова цена ошибки на стадии подготовки переговоров. Предварительная подготовка к переговорам во многом создает конкурентные преимущества еще до переговоров. Влиять можно лишь тогда, когда знаешь о партнере всё или почти всё.

Во время подготовки к деловой встрече со всей тщательностью необходимо определить ее программу, очередность вопросов, выносимых на обсуждение, определить, какие из них должны решаться на стадии предварительного обсуждения, какие за столом переговоров.

Получение достоверной информации имеет важное значение на начальном этапе подготовки к переговорам. Необходимо собрать всю имеющуюся информацию о партнере по переговорам: серьезный, солидный, надежный, старый, проверенный, перспективный. Тщательно продумать цели и задачи, которые предполагается решать за столом переговоров.

Подготовка к переговорам

- **Время переговоров должно устраивать обе стороны**
- **(переговоры длятся обычно 1,5-2 часа)**
- **Оптимальное время для встречи — первая половина дня**
- **Место проведения переговоров (территория каждого из участников, либо нейтральное место)**
- **Подготовка к переговорам помещения (обычно на столе находятся блокноты, ручки, карандаши, вода, фужеры, м.б. пепельница; если переговоры затягиваются, то целесообразным будет предложить бутерброды, чай, кофе и т.д.)**
- **Продумать рассадку гостей за столом**
- **Сбор информации о компании, участниках переговорного процесса и т.д.**
- **При необходимости пригласить на переговоры, к примеру, технических экспертов, которые владеют конкретной информацией**
- **Если необходимо, то желательно подготовить в письменном виде предварительные документы (проект договора, соглашения и т.д.)**

Положение собеседника за столом. Позиция углового расположения.

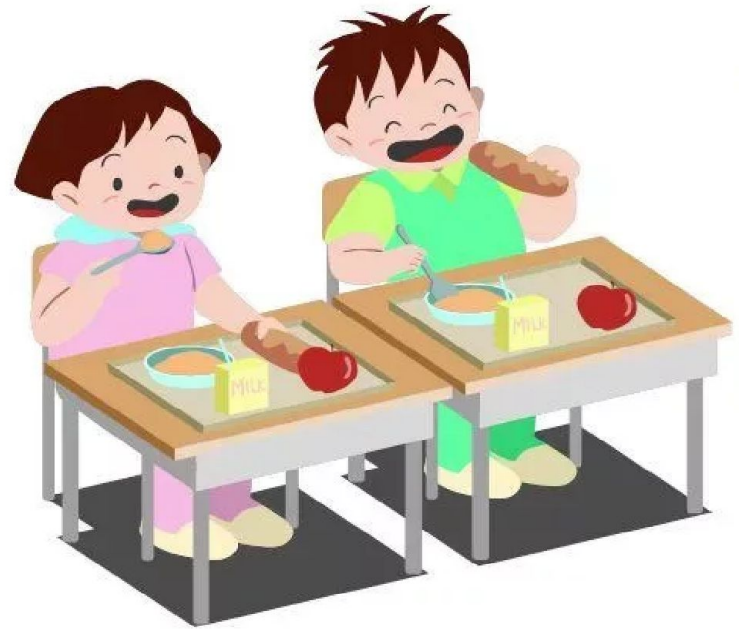
Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской беседой
непринужденной

Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и предоставляет простор для жестикуляции и возможность наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника: можно за него удалиться. При этом расположении отсутствует территориальное разделение стола.



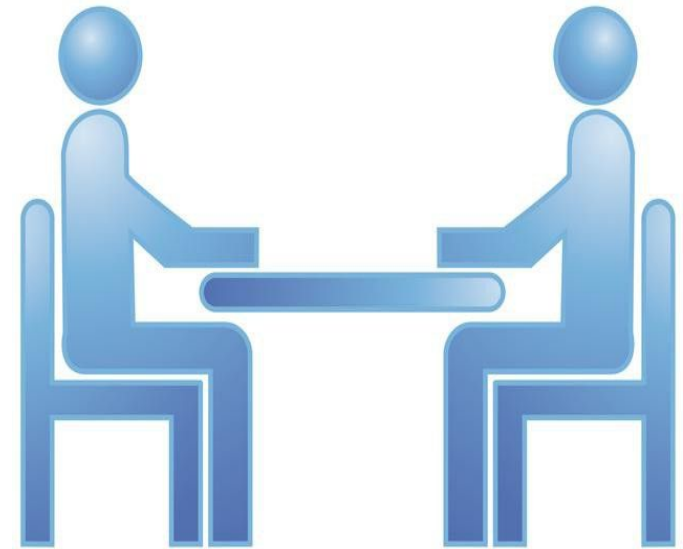
Позиция делового взаимодействия

Когда два человека работают в соавторстве над какой-либо проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.



Позиция конкурирующе-оборонительная

Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона придерживается своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимающие такое положение за столом в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях служебной субординации.



Методика ведения переговоров

Важный этап переговоров - дискуссионный, цель которого выработать общую позицию для принятия взаимоприемлемых решений. На этом этапе основное внимание уделяют обсуждению вариантов совместного решения. В условиях конфликтной ситуации именно дискуссия наиболее трудный и сложный этап в переговорном процессе.

В основе партнерского подхода к переговорам лежат:

- конструктивный диалог,
- поиск совместных путей решения проблемы,
- стирание противоречий,
- совместный анализ вариантов решений,
- желание и умение видеть проблему глазами другой стороны.

Предварительная проработка переговорного процесса

- Анализ проблемы (определение путей ее решения с наименьшими затратами, выработка альтернативных решений)
- Рассмотреть интересы сторон (лучше выписать на лист бумаги свои интересы и интересы противоположной стороны)
- Определение целей, задач и своей позиции.

Аргументация вариантов решения. Формулировка целей и пределов переговоров

- Предел - максимальные жертвы, на которые Вы можете пойти для достижения цели (макс. цена, издержки и т.д.)
- Всегда следует четко придерживаться своих пределов
- Никогда нельзя сразу говорить о своих пределах

Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях

Наиболее неблагоприятными переговорными ситуациями являются два особо сложных в тактическом отношении случая: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда он занимает более выгодную позицию.

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

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

- **Правило первое.** Прежде всего надо постараться ОТВЛЕЧЬ ВАШЕГО ПАРТНЕРА ОТ ЗАНИМАЕМЫХ ИМ ДЕСТРУКТИВНЫХ ПОЗИЦИЙ
- **Правило второе.** Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, НЕ ОТВЕРГАЙТЕ, НО И НЕ ПРИНИМАЙТЕ ее
- **Правило третье.** ПРЕДЛОЖИТЕ ПАРТНЕРУ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. ПОПРОСИТЕ ЕГО ДАТЬ СВОИ ВАРИАНТЫ.
- **Правило четвертое.** ПООЩРЯЙТЕ КРИТИКУ, вместо того чтобы отбиваться от нее.
- **Правило пятое.** Используйте в диалоге с вашим партнером ВОПРОСЫ, А НЕ УТВЕРЖДЕНИЯ. Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.
- **Правило шестое.** Чаще ДЕЛАЙТЕ ПАУЗЫ, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — до поры промолчать.

Контроль за эмоциями

«Прекрасное средство для того, чтобы совладать с непродуктивными эмоциям – философский взгляд на проблему и чувство юмора, обращенное , в первую очередь, к себе». В любой ситуации нужно сохранять понимание того, что возможен любой исход. Даже в случае неудачи или нежелательного неожиданного развития событий, жизнь на этом не заканчивается. Многие разногласия не стоят стольких усилий и переживаний.

Помогает наблюдение и управление своими невербальными сигналами. Ощущая зажатость, неуверенность, раздражение, можно помочь себе улучшить самочувствие и настроение, если принять более расслабленную и удобную позу. Расслабить плечи и шею, не скрещивать руки, как бы защищаясь, не напрягать живот. Нужно сесть поудобнее и принять удобную позицию. В таком положении гораздо проще настраивать себя на положительные мысли и эм

Для понимания эмоций других людей в переговорах и дальнейшего осознания их причин можно выделить три основных метода:

- эмпатия;
- наблюдение за невербальными сигналами;
- вербальная коммуникация.

Эмпатия – это способность сопереживать, чувствовать эмоции других людей. Она позволяет улавливать настроения окружающих.

При этом, как уже было сказано, чем лучше человек понимает себя, тем проще ему понять и принять другого.



Завершение переговоров

Умение уйти от плохой сделки также важно, как и заключение хорошей (переговоры далеко не всегда завершаются заключением договора)

Следует составить список всех альтернативных решений, которые вы можете принять, если переговоры не завершаются заключением сделки на тех условиях, которые бы вы хотели получить

Практика показывает, что как бы долго не длилось обсуждение и сколько бы ни было вовлечено в них людей, существенно важные решения принимаются тогда, когда за столом переговоров остаются два человека.

В завершение переговоров следует четко обсудить все вопросы, связанные с реализацией достигнутых договоренностей, определить исполнителей, сроки, необходимые ресурсы и их источники, санкции в случае невыполнения договоренностей и круг лиц, которые полномочны в случае непредвиденных или форс-мажорных обстоятельствах могут быть оперативно включены в решение возникших проблем. Необходимо учесть в соглашении и гарантии его исполнения.