

КОРОЛЕВСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СПРАВКА
Русскоязычная электронная версия

ИСКУССТВО ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ (ведение деловых переговоров и коммерческих бесед)

I. Введение:

Переговоры - это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

-добиться взаимной договоренности по вопросу в котором, как правило, сталкиваются интересы;

-достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения.

Чтобы достичь этого надо уметь:

- а) Решить проблему;
- б) Наладить межличностное взаимодействие;
- в) Управлять эмоциями.

За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое и экономическое).

В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению

II. Подготовка и порядок ведения переговоров.

1. Подготовка переговоров:

-анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);

-планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);

-планирование организационных моментов;

-первые контакты с партнером.

2. Ведение переговоров.

(Один из вариантов ведения переговоров представлен на видеоролике)

Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы:

- приветствие и введение в проблематику;
- характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;
- изложение позиции (подробно);
- ведение диалога;
- решение проблемы;
- завершение.

Переговоры предназначены в основном, для того чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы) "выторговывать" отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров. Переговоры проводятся:

- по определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания кооперационных связей);
- при определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);
- с определенной целью (например, заключение соглашения);
- по определенным важным вопросам (политического, экономического, социального или культурного характера).

Зачастую удается достичь договоренности лишь после всестороннего обсуждения проблемы; в ходе всяких переговоров обнаруживаются различные интересы, и партнеры пропускают их через призму собственных потребностей. Немаловажную роль играет и то, с какими преимуществами (или негативными моментами) связано для партнеров заключение того или иного соглашения, особенно при оценке новых, выдвинутых лишь в процессе переговоров, вариантов решения.

Всякие переговоры требуют тщательной подготовки: чем интенсивней они ведутся (с использованием анализов, расчетов экономического эффекта, заключений и т. д.), тем больше шансы на успех. Обратная же картина наблюдается в том случае, когда при ведении переговоров в должной мере не учитываются различные, объективные и психологические аспекты.

В чем же состоят эти недостатки?

а) Недостатки при ведении переговоров

"Холодный запуск". Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени:

- их необходимость и цель;
- сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь "ответный ход", т. е. он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

"Отсутствие программ". У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения. "Главное чтобы меня это устраивало". Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов,

зачастую вызываемое узко эгоистичными ведомственными соображениями блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести, переговоры вообще.

"Пускать все на самотек". Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

"Коммуникативные заморыши". *Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является условием эффективности всяких переговоров. Монолог - типичное занятие для пустомели!*

Участник переговоров в ответ на высказывание партнера:

- ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально не сдержано;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные мешающие решению проблемы позиции;
- участник переговоров не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект.

С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т. д. Недоценивается значение психологических моментов (например, готовности участников переговоров пойти на встречу партнеру). У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации.

б) Поведение при ведении переговоров

Надо исходить из того, что переговоры необходимы и полезны для решения кооперационных задач отдела предприятия комбината. Если мы хотим чтобы переговоры прошли конструктивно и с пользой для обеих сторон надо учитывать приведенные ниже рекомендации.

Надо настойчиво добиваться намеченной цели убедительно аргументировать свои предложения, но не будьте слишком упрямы и глухи к мнению партнера: *на переговорах, как известно приказов не отдают.*

Достойно представлять свои интересы вносить предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы. Стремится достичь таких соглашений, которые бы отвечали интересам не только вашей службы, но и общества в целом.

Надо помнить, что субъективными важнейшими условиями успешного ведения переговоров являются:

- политическая компетентность и сознательность;
- реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;
- сила воображения и дар комбинирования.

Было бы иллюзией полагать, что собеседника можно перехитрить с помощью разных условий и трюков или с "ломом в руках" заставить его пойти на чрезмерные уступки.

На любых переговорах не обойтись без терпеливой целенаправленной аргументации. Вот что следует делать на переговорах:

- использовать временный фактор для давления на собеседника;
- "давить" на собеседника сроками;
- добиваться для себя преимуществ путем имитации "недопонимания", одурачивания, лести и т. д.

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 этой фразы переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко. И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров требующих подробного обсуждения. С самого начала серьезно воспринимайте высказываемые партнером по переговорам мнения обоснования проблемы требованиям оговоркам пожеланиям и т. д. Чтобы не мешать развитию переговоров не акцентируйте внимание на расхождение во взглядах, если они не принципиальны. Надо говорить спокойно и контролировать свою речь; когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризовать причины ее возникновения и возможные последствия, а также невыясненные пункты переговоров. Обобщая сказанное, следует выделить, что поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Они оцениваются через визуальный контакт с собеседником: участники переговоров должны говорить убедительно, но не навязчиво.

в) Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров.

Прежде всего, надо обращать внимание на относящиеся к комплексу проблемы аргументы, выдвинутые вашим партнером при изложении своей точки зрения. Не пытайтесь парировать утверждения партнера с помощью встречных утверждений. Попросить его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения. Руководители, обладающие опытом ведения переговоров, придерживаются следующего принципа: они концентрируют внимание на предмете и одновременно учитывают личностные качества партнера. Надо позаботиться о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы возражения предложения. Для всех участников переговоров, прежде всего, важно "уловить" конкретную ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственными целевыми ориентациями. Поэтому всегда будьте, настроены на "прием". Если внимательно выслушать партнера это создаст основу для прогресса на переговорах, поможет понять проанализировать и оценить позицию собеседника. Это позволит избежать ненужных встречных вопросов недоразумений и обеспечит плавный ход обсуждений затронутых на переговорах вопросов. Если же переговоры зашли в тупик положение можно поправить.

Рассмотрите проблему с другой стороны. С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: "Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые сомнения относительно сроков поставки..." ***Проявите решительность в деле и сдержанность в тоне.*** Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к согласию по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров. В этом случае необходимо "отсортировать" уже достигнутые (главные) результаты переговоров и на основании этого определить следующие подлежащие обсуждению пункты.

III. Методы ведения переговоров.

Вариационный метод.

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- в чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- от каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- в чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предположение партнера, обусловленное несовпадением интересов и их односторонним осуществлением?
- какие экстремальные предложения партнера следует обязательно отклонить и с помощью, каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности живости мышления и реалистических оценок.

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 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 узковедомственных позиций.

Компромиссный метод.

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, как Пизанская башня, но не падайте сразу!

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. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые требования,

IV. Подведение итогов переговоров.

Независимо от того были переговоры успешными или безрезультатными их итоги должны быть обсуждены. Чего мы действительно достигли на переговорах и чего не достигли по сравнению с поставленной перед нами задачей? В чем заключается основные причины достижения на переговорах данных результатов? Какие выводы можно из этого сделать для ведения переговоров в будущем? Пришлось ли нам в ходе переговоров пойти на уступки и почему?

V. Заключение.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка концентрация на предмете ориентированное на решение проблемы мышление стремление выработать общую позицию учет личностных качеств партнера реализм соблюдение интересов гибкость и т. д.