
Техника ведения деловых переговоров

Техника ведения профессиональных деловых переговоров представляет собой процесс, состоящий из четырех последовательных этапов.

Уровень лиц, участвующих в переговорах, и их компетентность является решающим фактором при обсуждении принципиальных вопросов. До начала переговоров полезно выяснить организационную структуру фирмы, положения и компетентность представителей на переговорах.

Все виды деятельности подготовительного этапа ведения переговоров можно объединить в четыре группы.

Первая группа деятельности связана с инициативой проведения и составление плана переговоров.

Она предусматривает:

- предварительный анализ участников переговоров, темы и ситуации;
- определение задач переговоров для удержания инициативы в их проведении;
- выбор стратегии и тактики ведения переговоров;
- подготовку подробного плана проведения переговоров с четкой программой действий для обеспечения взаимосвязи между видами деятельности, объемами работ, количеством и качеством необходимой информации;
- определение временных рамок, расходов на подготовку и реализацию планов с привлечением соответствующих сотрудников.

Вторая группа деятельности связана с оперативной подготовкой переговоров.

Она предусматривает:

- сбор материалов, куда входит: поиск возможных источников информации (о личных контактах, аналитических исследований, публикаций и т. д.);
- определение предварительных критериев отбора материалов;

- формирование материалов и информации, которые могут быть использованы в подготовке переговоров;
- отбор и систематизацию материалов, имеющих существенное значение для подготовки и проведения переговоров;
- анализ собранного материала, который позволит определить взаимосвязь явлений, создать определенную систему, сделать выводы, подобрать аргументацию и свести все воедино;
- подготовку рабочего плана переговоров, где собран материал, идеи и соображения, выдвинутые задачи и требования (то есть стратегия и тактика), компоновка в единое логическое целое, что составляет окончательный вариант структуры ведения переговоров.

Третья группа деятельности связана с процессом редактирования.

Она включает:

- контроль подготовки переговоров, предусматривающий шлифование и последующую доработку деловой беседы, в первую очередь, заключительных положений;
- представления окончательной формы ведения переговоров, которая предусматривает, прежде всего, сжатость и четкость представленных предложений и выводов.

Четвертая группа деятельности связана с обработкой процесса ведения переговоров.

Она включает:

- кажущуюся репетицию;
- устную репетицию;
- репетицию ведения переговоров в форме диалога с собеседником.

Второй этап общего алгоритма профессиональных переговоров представляет собой собственно процесс ведения переговоров. Он состоит из пяти фаз, задача которых формировать соответствующие принципы.

Первая фаза - начало ведения переговоров.

Задачами данной фазы являются:

- установление контакта с партнерами;

- создание приятной атмосферы для ведения переговоров;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса;
- «перехват», в случае необходимости, инициативы в процессе переговоров.

Для создания благоприятного климата в начале переговорного процесса необходимо не выпускать из виду некоторые важные мелочи, в частности, следует пользоваться ясными, сжатыми и содержательными вступительными словами и объяснениями; обращаться к собеседникам по имени; иметь соответствующий внешний вид; проявлять уважение к личности партнера и т.п.

Вторая фаза - передача информации.

Она должна выполнять следующие задачи:

- сбор специальной информации по проблемам, требованиям и пожеланиям партнера и его организации (фирмы);
- выявление мотивов и целей партнера;
- передача запланированной информации;
- формирование основ для аргументации или предварительной проверки правильности узловых пунктов собственной аргументации;
- анализ и проверка позиции партнера;
- предварительное определение направлений последующей деятельности, которое в конечном итоге упростит последнюю фазу - принятие решений.

Третья фаза - аргументация.

На этой фазе формируется предварительное мнение, определяется позиция по данной проблеме, которая устраивает обе стороны. Здесь можно попытаться изменить, в случае необходимости, уже сформированное мнение (позицию), закрепить то, что уже сформировалось, изменилось ли, на новую мысль. На этом этапе можно устранить или смягчить противоречия, которые были до переговоров или возникли в процессе их проведения, критически проверить собственные положения и факты, изложенные партнером.

Различают следующие виды аргументации:

1. доказательную аргументацию - необходимость проверки, точными ли являются собственные сводки, или правильными

являются собственные выводы, нет ли в собственной аргументации противоречий, можно ли привести подходящие примеры и сравнения;

2. контраргументацию - необходимость проверки, не появляются ли противоречия; нет ли фактов или предложений партнера, которые можно оспорить, или не приведен ли неудачный пример (сравнение), или не сделал ли партнер ложного заключения; или не слишком ли просто представил партнер проблему, или не вытекает ли из этого необходимость показать другую сторону, или не дал ли партнер неправильную оценку и др.

Для достижения успеха в переговорах в аргументации необходимо использовать правила культуры и этики проведения:

- следует оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темп и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера и привычек партнера;
- аргументация должна быть корректной по отношению к партнеру;
- следует избегать неделовых выражений и формулировок, которые затрудняют восприятие сказанного, но в целом речь должна быть образной, а доводы - наглядными.

Четвертая фаза - опровержение аргументов партнера.

Важнейшими задачами данной фазы являются:

- разграничение отдельных возражений относительно субъектов, объектов, места, времени и последствий;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализация замечаний партнера, если для этого есть возможности, опровержение возражений партнера.

Во время решения указанных задач следует придерживаться логической структуры опровержения замечаний и аргументов партнера, в частности:

- локализовать каждое замечание или аргумент;
- проводить анализ замечаний;
- выявлять истинные причины;
- выбирать тактику опровержения;

- выбирать метод опровержения;
- проводить оперативное опровержение замечаний.

Пятая фаза - принятие решений.

К основным задачам данной фазы можно отнести:

- достижения основной, или, в худшем случае, запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы в конце переговоров;
- стимулирование партнера к выполнению намеченных действий;
- составление всеобъемлющего резюме переговоров, понятного для всех участников, с четко выделенным основным выводом;
- подписание соглашения по результатам переговоров.

Деловая часть переговоров завершается превращением интересов партнера на окончательное решение (принимается на основе компромисса).

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые рассматривались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто соглашение 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 процессе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно обсудить перспективу новых встреч.

В случае *отрицательного исхода переговоров* необходимо сохранить субъективный контакт с партнером за переговорами. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем.

Итак, следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто положительных результатов. Желательно найти такую тему, что представляет интерес для обеих сторон, что поможет разрядить ситуацию и создать дружественную, непринужденную атмосферу прощания.

Протокольные мероприятия являются неотъемлемой составляющей переговоров, они несут значительную нагрузку в

решении поставленных на переговорах задач и могут либо способствовать успеху, либо, наоборот, быть причиной 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 (по 2-3 чел.) , которая будет заниматься протокольными формальностями.

Анализ итогов деловых переговоров. Переговоры можно считать завершенными, если тщательно и ответственно проанализированы их результаты, приняты необходимые меры для их реализации, сделаны соответствующие выводы для подготовки следующих переговоров.

Целями анализа итогов переговоров являются:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров.

Анализ итогов деловых переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1. анализ сразу после завершения 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 самом высоком уровне - руководителя организации. Этот 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 ответственность; определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров; получения 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 с целью контроля и получения уроков из переговоров.

В процессе индивидуального анализа 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 содержательной 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?