

## Основные этапы переговоров

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства - это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и - как бы это ни резало слух - люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения. Нет ли правовых противопоказаний? Есть ли прецеденты? Какие возможные последствия? Не выходим ли мы за рамки уже имеющихся решений? Использовалась ли информация, имеющая вероятностный характер?

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Хорошо подготовлен тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;

- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;

- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;

- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;

- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его "эгоистическим" устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

Подготовка по существу переговоров должна происходить основательно. Обратимся к книге К.Ханса "Добивайтесь своего - это успех на переговорах". Предложенный в ней вопросник - хороший советчик. Вот лишь некоторые вопросы из него для изучения партнера:

1. Какого "сторонника" я могу привести с собой?

2. Что у вас общего?

3. Какие у него увлечения?

4. Какие излюбленные темы?

5. Какие политические убеждения?

6. Что за психологический тип?

7. Какие у него особенности?

8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?

9. Есть ли у него табу?

10. В каком он находится положении (независим, испытывает давление со стороны, заинтересован)?

11. Какова моя тактика?

12. Какой может быть его тактика?

Дополнить этот список можно и другими вопросами. Внимание следует обратить и на другой фактор, отвечающий принципу "творческого ведения переговоров" и противоречащий классическому принципу ведения переговоров, уходящему корнями в авторитарные сферы. Целью творческого ведения переговоров является "раскрытие" партнера, обеспечение условий,

удобных для него, снимающих его скованность. Конечно, при этом большую роль играют психологические и даже конституциональные свойства партнера. То же самое относится и непосредственно к вам. Любые переговоры, один из участников которых находится под давлением или испытывает четко выраженное чувство недовольства, имеют весьма малые шансы на успех. И наоборот, чем лучше удастся настроиться на партнера по переговорам, изучить его потребности, сильные и слабые стороны, вкусы и страхи, тем больше шансов на плодотворное общение. Далее будут освещены основные приемы формирования аттракции с целью расположения к себе партнера по переговорам.

Готовясь к переговорам, надо иметь в виду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто "технические" сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относиться к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее

несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом "мягкого", кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.