

## Содержание:

image not found or type unknown



# 1. Стратегии ведения переговоров

Вступая в переговоры, участники могут использовать различные стратегии их ведения. Выбор той или иной стратегии зависит от ситуации, в которой ведутся переговоры, готовности сторон реализовать интересы друг друга, понимания успеха переговоров их участниками.

Выделяют две основные стратегии ведения переговоров:

- 1) Позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;
- 2) Переговоры на основе взаимного учета интересов, что предполагает партнерский тип поведения сторон. Каждая из обозначенных стратегий имеет свою специфику. [3]

Позиционный торг представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.

Важно различать позиции и интересы. Позиции — это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют. Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее. [10]

В целом позиционный торг имеет следующие особенности:

- 1) участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- 2) переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;

- 3) подчеркивается различие между сторонами, а сходство, даже если оно имеется, часто отвергается;
- 4) действия участников направлены, прежде всего, друг на друга, а не на решение проблемы;
- 5) стороны стремятся скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
- 6) перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
- 7) в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть. [5]

Выделяют два стиля позиционного торга: мягкий и жесткий.

Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками.

Мягкий стиль — ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон мягкого стиля делает ее позицию уязвимой для приверженца жесткого стиля, а итог переговоров — менее выгодным. Однако, с другой стороны, реализация каждой из сторон жесткого стиля может привести к срыву переговоров (и тогда интересы участников вообще не будут удовлетворены).

В отличие от позиционного торга, который ориентирован на конфронтационный тип поведения участников, переговоры на основе взаимного учета интересов являются реализацией партнерского подхода. Эта стратегия предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них. [9]

Основные особенности переговоров на основе взаимного учета интересов подробно описаны их убежденными сторонниками Р. Фишером и У. Юри:

- 1) участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

2) внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает: их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

3) участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

4) стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

5) в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться донять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

6) достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров. [15]

Переговоры на основе взаимного учета интересов предпочтительнее: ни одна из сторон не получает преимуществ, и участники переговоров рассматривают достигнутые договоренности как справедливое и наиболее приемлемое решение проблемы. Это, в свою очередь, позволяет оптимистично оценивать перспективы пост-переговорных отношений, развитие которых осуществляется на столь прочной основе. Кроме того, соглашение, позволяющее максимально удовлетворить интересы участников переговоров, предполагает, что стороны будут стремиться к соблюдению достигнутых договоренностей без какого-либо принуждения.

При реализации в процессе переговоров позиционного торга или стратегии их ведения на основе взаимного учета интересов следует соотносить свой выбор с предполагаемыми результатами, учитывать специфику каждого подхода, его достоинства и недостатки. Кроме того, жесткое разграничение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Речь идет лишь о том, на какую

стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени. [6]

## **2. Тактические приемы ведения переговоров**

В исследованиях, посвященных переговорному процессу, особое внимание уделяется воздействию на оппонента и использованию при этом различного рода приемов. Кратко остановимся на характеристике основных тактических приемов, применяемых в рамках той или иной стратегии ведения переговоров. [11]

Приемы, используемые при позиционном торге. Приемы, относящиеся к переговорам этого типа, наиболее известны и многообразны.

1) Завышение требований. Оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. После этого оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок. Однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если же первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно скорее всего будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.

2) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

3) Выжидание. Используется, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

4) «Салями». Информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5) «Палочные» доводы используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что вы покушаетесь?!».

6) «Преднамеренный обман». Используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой:

- искажение информации;
- сообщение заведомо ложной информации;
- отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам;
- отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

7) Выдвижение требований по возрастающей. Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

8) Выдвижение требований в последнюю минуту. Этот прием используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

9) Двойное толкование. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

10) Оказание давления на оппонента. Применяется с целью добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Реализовать такой прием позволяют:

- указание на возможность прекращения переговоров;
- демонстрация силы;
- предъявление ультиматума;
- предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

Приемы, используемые при переговорах на основе взаимного учета интересов. Если использование первой группы приемов демонстрирует отношение к оппоненту как противнику, то вторая группа приемов ориентирована на партнерский подход. [20]

1) Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Обсуждение начинается с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем

участники переговоров переходят к более сложным проблемам. Использование этого приема позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

2) Разделение проблемы на отдельные составляющие. В проблеме выделяются отдельные аспекты, по которым постепенно достигается взаимное согласие.

3) Вынесение спорных вопросов «за скобки». Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем. Спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

4) «Один режет, другой выбирает». Прием основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (спорное имущество, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

5) Подчеркивание общности. Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов:

- заинтересованность в положительном результате переговоров;
- взаимозависимость оппонентов;
- стремление избежать материальных и моральных потерь;
- наличие длительных отношений между сторонами.

Приемы, носящие двойственный характер.

Можно выделить и третью группу приемов, которые сходны по своему проявлению, но имеют различный смысл в зависимости от того, в рамках какой стратегии используются. [12]

1) Опережение возражений. Этот прием сводится к тому, что участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести переговоры на основе взаимного учета интересов данный прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности

претензий оппонента.

2) Экономия аргументов. Заключается в том, что все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При переговорах на основе взаимного учета интересов имеет место другой вариант данного приема. Экономия аргументов облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

3) Возвращение к дискуссии. Прием сводится к тому, что вопросы, которые уже обсуждались, снова выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

4) Пакетирование заключается в том, что несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и мало приемлемые для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках переговоров на основе взаимного учета интересов этот прием имеет другой смысл. Здесь «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

5) Блоковая тактика. Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием блоковой тактики используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

6) «Уход» (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, а также в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью:

- не дать оппоненту точной информации;

- не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана;
- отклонить в косвенной форме нежелательное предложение;
- затянуть переговоры.

Участники переговоров на основе взаимного учета интересов используют «уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами. [19]

Характеристика тактических приемов, используемых на различных этапах ведения переговоров, позволяет обратить внимание на важный аспект, отличающий одни приемы от других. Этот критерий — цель, ради достижения которой используется тот или иной прием. И эти цели заключаются либо в желании облегчить достижение взаимовыгодного результата, либо в стремлении к одностороннему выигрышу. [27]

### **3. Динамика переговоров**

Переговоры представляют собой неоднородный процесс, включающий несколько стадий, каждая из которых отличается своими задачами. Самая простая и в то же время содержательная модель переговорного процесса предложена М.М. Лебедевой в работе «Вам предстоит переговоры». В соответствии с этим подходом можно выделить три стадии переговоров:

- 1) подготовка к переговорам;
- 2) процесс ведения переговоров;
- 3) анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Остановимся подробнее на характеристике этих стадий. [14]

#### **3.1 Подготовка к переговорам**

Тщательная подготовка к переговорам — это залог их успешного проведения. Зачастую люди испытывают соблазн идти по пути наименьшего сопротивления и экономят время и силы на подготовке к переговорам. Представьте себе простую



жизненную ситуацию: оказавшись в незнакомом городе, вы решили добраться куда-либо на такси. Велика вероятность того, что доставят вас на место, выбрав самый длинный и дорогой маршрут. Если такое произойдет, значит, вы заплатили за то, что не подготовились к данной ситуации. Даже этот простой пример демонстрирует важность подготовительной работы, в условиях же деловых переговоров она является совершенно необходимой. [17]

В ходе подготовительного периода стороны обязательно решают ряд задач, которые и составляют собственно подготовку к предстоящим переговорам:

1) Важнейшая составляющая содержательной стороны подготовительной работы — анализ проблемы и интересов сторон. Ни один хороший боксер не выйдет на ринг, не изучив сильные и слабые стороны будущего противника, его любимые приемы и специфику стиля. Будущие переговоры могут увенчаться успехом лишь в том случае, если стороны досконально проанализируют ситуацию и соберут необходимую информацию. Пренебрежение такого рода действиями может значительно ослабить позиции той или иной стороны, привести к срыву переговоров или заключению невыгодной для кого-либо из участников сделки.

Важно разобраться также с хитросплетением интересов, стоящих за той или иной проблемой. Задача эта непростая, и поиск ее решения требует серьезных усилий. Следует анализировать не только собственные интересы, но и интересы оппонентов. В противном случае переговоры рискуют превратиться в «диалог глухих».

2) До начала переговоров каждая из сторон должна оценить возможные альтернативы переговорному соглашению. Это необходимо на тот случай, если переговоры не завершатся успехом.

Так, например, если вы ведете переговоры о повышении заработной платы с руководством своей фирмы, то наилучшей альтернативой переговорному соглашению может быть решение о переходе на работу в другую фирму, куда вас давно приглашают.

Разработка возможных альтернатив предполагает проведение следующих операций:

- обдумывание плана действий в том случае, если соглашение не будет достигнуто;

- совершенствование нескольких лучших идей и разработка их практического воплощения;
- выбор наиболее приемлемого варианта для его осуществления в том случае, если во время переговоров соглашение с оппонентами не будет достигнуто.

Наконец, следует не только оценить собственные альтернативы переговорному соглашению, но и попытаться составить аналогичный список вариантов, имеющихся у другой стороны. Подобные действия позволяют реалистичнее оценивать ожидаемые результаты переговорного процесса.

Предусмотрительность сторон, анализирующих возможные обоюдные альтернативы переговорному решению, позволяет придать уверенность их действиям и облегчить процесс ведения переговоров.

3) Следующий шаг в подготовке к переговорам — определение переговорной позиции. Чаще всего участники переговоров подразумевают под позицией официально заявленную точку зрения, взгляд на проблему. Стороны должны продумать вопрос о первоначально выносимой на переговоры позиции. Оппоненты зачастую склонны начинать обсуждение с рассмотрения тех аспектов проблемы, по которым их позиции не совпадают. Подобная тактика может привести к осложнению переговорного процесса, и перспектива достижения соглашения становится весьма призрачной.

4) В процессе подготовки к переговорам каждому из участников необходимо также разработать различные варианты решения проблемы и сформулировать предложения, отвечающие тому или иному варианту решения. Даже если предметом обсуждения является одна проблема, то и в этой ситуации вряд ли можно говорить о наличии только двух вариантов ее решения — по одному на каждого оппонента. Такой подход сторон сразу заводит еще не начавшиеся переговоры в тупик, так как, скорее всего, эти варианты решения взаимонеприемлемы. Наоборот, следует увеличить «пирог», прежде чем разделить его. Поэтому, готовясь к будущим переговорам, необходимо разработать несколько возможных вариантов решения, учитывая как собственные интересы, так и интересы оппонентов.

Столь же важно сформулировать и предложения, соответствующие тому или иному предлагаемому варианту решения. Выдвигаемые предложения, по сути, являются венцом подготовительной работы, отражая видение участниками проблемы, интересов, возможных альтернатив, заявляемых позиций, вариантов решения.

Поэтому предложения сторон должны быть понятны и точны.

5) Содержательная сторона предварительной работы завершается подготовкой необходимых материалов справочного характера и документов(текстов выступлений, проектов предложений, предполагаемых итоговых документов).

Проведенная участниками целенаправленная подготовка к переговорам позволяет минимизировать риск их осложнений или срыва и рассчитывать на результативность предстоящего переговорного процесса. Не стоит забывать — «тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил». [21]

## **3.2 Этапы ведение переговоров**

Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой же встрече необходимо согласовать процедурные вопросы, основные контуры которых были определены в ходе подготовки к переговорам. К числу вопросов, требующих взаимного одобрения сторон, относятся:

- повестка дня;
- временные рамки как отдельных встреч, так и, предположительно, всего переговорного процесса;
- очередность выступлений оппонентов;
- порядок принятия решений.

Процесс ведения переговоров связан с прямым взаимодействием оппонентов и неоднороден по своим задачам. Соответственно можно выделить следующие этапы ведения переговоров:

- 1) уточнение интересов и позиций сторон;
- 2) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы;
- 3) достижение соглашения. [23]

Уточнение интересов и позиций сторон.

Проведенная предварительно подготовка к переговорам не означает, что стороны имеют полное и адекватное представление об интересах и позициях друг друга. Поэтому на первом этапе ведения переговоров взаимодействие между оппонентами состоит, прежде всего, в обмене информацией относительно наиболее важных спорных вопросов, интересов сторон, точек зрения и позиций друг друга по имеющейся проблеме.

Если участники переговоров ориентируются на стратегию торга, то зачастую стремятся сразу же изложить свои максимальные требования. Надо признать, что даже в условиях сотрудничества очень редко ситуация развивается только по одному пути — тому, который вы предложили с самого начала. Тем более это характерно для переговоров в условиях конфликта. Первоначальная жесткая позиция уменьшает шансы сторон на соглашение. Поэтому подобные действия могут завести начавшиеся переговоры в тупик.

Важность данного этапа состоит и в том, что он имеет существенное значение для формирования атмосферы, в которой будут проходить переговоры. Если стороны не сумели наладить нормальные рабочие отношения, то у них вряд ли есть шанс достигнуть каких-либо договоренностей. [20]

## **Обсуждение**

Второй этап ведения переговоров наиболее ответственный и, как правило, наиболее трудный. На этом этапе участники переговоров должны выработать основные параметры совместного решения проблемы. Внося предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, и обсуждая их, оппоненты могут усилить или ослабить собственные позиции, во многом предопределяя этим исход переговоров. Не в последнюю очередь это зависит от их умения слушать, умения убеждать, умения задавать вопросы, умения мыслить творчески.

1. Умение слушать лежит в основе любых переговоров. Часто оппоненты уверены, что они адекватно поймут друг друга, не прилагая особых усилий. Однако слушание — это весьма непростое искусство. Для адекватного восприятия и понимания информации участникам переговоров необходимо владеть приемами нерефлексивного и рефлексивного слушания.

2. Умение убеждать необходимо для того, чтобы добиться согласия оппонента с высказываемой точкой зрения. Характерной особенностью убеждения является то,

что оно обращено, прежде всего, к разуму человека и осуществляется посредством аргументации, т. е. системы утверждений, предназначенных для обоснования или опровержения какого-либо мнения.

Для обоснования своей точки зрения или опровержения точки зрения оппонента можно использовать различные методы аргументации:

фундаментальный - изложение фактов и конкретные сведения;

- метод противоречия - основан на выявлении противоречий в рассуждениях оппонента;

- метод извлечения выводов - основан на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому итогу;

- метод сравнения - придает рассуждению яркость, делает его более зримым;

- метод «да... но» - используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Метод позволяет сначала согласиться сговорящим, а затем возразить, что дает хороший психологический эффект;

- метод подхвата реплики - предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

3. Умение задавать вопросы — важная составляющая эффективного обсуждения предложений сторон. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительную информацию, активизировать процесс обсуждения, направить дискуссию в нужное русло. Выделю следующие виды вопросов:

- риторические— утверждение или отрицание, выраженное в вопросительной форме и не требующее ответа. Подобные вопросы позволяют ненавязчиво склонить оппонента к мнению говорящего;

- наводящие — содержат элементы требуемого ответа. Их можно использовать, когда необходимо получить подтверждение точке зрения говорящего или направить переговоры в нужное русло;

- альтернативные— предоставляют оппоненту возможность выбора из двух-трех вариантов, что позволяет быстрее принять решение.

## 4. Умение мыслить творчески

Все усилия сторон в процессе обсуждения предложений по разработке возможных вариантов решения проблемы могут обернуться крахом, если оппоненты сами создают препятствия на этом пути. Проблема состоит в том, что люди нередко склонны к шаблонному мышлению.

Шаблонность мышления участников переговоров препятствует поиску возможно большего числа вариантов решения проблемы. Чтобы это препятствие преодолеть, оппонентам необходимо умение мыслить творчески. Это качество предполагает умение:

- отказаться от того или иного стереотипа;
- свободно переходить от одного аспекта вопроса к другому;
- находить неожиданные, уникальные решения.

Даже в условиях сотрудничества сторон переговорный процесс не просто довести до логичного завершения. Тем более это справедливо в отношении конфликтных ситуаций. Нередко участники переговоров, стремясь к достижению односторонних преимуществ, демонстрируют ориентацию на жесткий стиль позиционного торга. В этом случае обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы, не приносит желаемого результата, и переговоры заходят в тупик. Наступает, по выражению М. М. Лебедевой, период «глухой поры», когда переговорный процесс приостанавливается. В сложившейся ситуации возможны два варианта дальнейших действий оппонентов. [22]

1. Уход из-за стола переговоров. В случае реализации этого варианта важно учитывать ряд аспектов:

- прерывать переговоры следует лишь после тщательного анализа и оценки ситуации;
- не стоит завершать переговоры в тот момент, когда вы рассержены и повинуетесь мгновенному импульсу;
- следует четко изложить оппоненту суть разногласий, вынудивших вас пойти на решительный шаг;

- никогда не сжигайте мосты. Большинство взаимодействий носят не разовый, а повторяющийся характер. Таковыми являются отношения государств на международной арене, сторонников противоборствующих партий в парламенте, партнеров по бизнесу, руководителей и подчиненных, родственные отношения и т.д.;
- если вы считаете, что возобновление переговоров имеет смысл, сообщите об этом оппоненту;
- если первый шаг навстречу сделал ваш оппонент, оцените его поступок по достоинству и не отвергайте с порога его предложений.

В случае ухода из-за стола переговоров стороны приступают к односторонним действиям, реализуя свои альтернативы переговорному соглашению, которые были определены на стадии подготовки.

2. Поиск позитивного выхода из сложившейся ситуации предполагает продолжение переговоров. В этом случае весьма эффективным может быть использование чисто технического средства — объявление перерыва на переговорах. Это дает возможность участникам проанализировать ход переговоров, оценить положение дел, провести консультации внутри своей делегации или с кем-либо со стороны, снизить эмоциональный накал атмосферы на переговорах, продумать возможные варианты выхода их тупиковой ситуации.

В итоге появляется реальный шанс возобновить переговорный процесс. Оценить позитивную роль перерыва на переговорах вы можете, обратившись к собственному опыту.

Если стороны стремятся решить проблему совместно, путем переговоров, то результатом этапа обсуждения становится определение основных вариантов такого решения, и стороны переходят к третьему этапу.

Достижение соглашения. Переговорное пространство.

Третий этап ведения переговоров завершает длительный и трудный поиск решения проблемы: стороны приступают к разработке итоговых договоренностей. При работе над соглашением участникам переговоров предстоит сделать окончательный выбор, который должен находиться в зоне допустимых для обеих сторон решений. Допустимые решения предполагают меру того, на что в принципе оппоненты могут согласиться.

Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках.

Пределы допустимых для каждой из сторон решений могут располагаться весьма далеко от первоначально заявленных позиций. Поэтому достижение соглашения более вероятно в центральной зоне переговорного пространства. В этом случае принятое решение воспринимается оппонентами как вполне удовлетворительное. Чем дальше находится выбранный вариант от центральной зоны, тем больше достигнутое соглашение соответствует целям одной стороны и носит вынужденный характер для другой. Последняя склонна оценивать такое развитие событий скорее как поражение, хотя принятое решение и находится в области переговорного пространства.

Достижение соглашения. Три типа решений.

Достижение соглашения возможно на основе трех типов решений:

- серединного;
- асимметричного;
- принципиально нового.

1) Серединное, или компромиссное, — типичное решение на переговорах. В этом случае стороны идут на взаимные уступки. При этом уступки должны быть примерно равноценны. Легче всего это определить в ситуации «купли-продажи». Продавец запрашивает максимальную цену за свой товар, а покупатель предлагает минимальную. Если стороны заинтересованы в заключении сделки, то начинается «переговорный менауэт»: продавец и покупатель, не упуская из виду собственной выгоды, делают последовательные уступки.

2) Асимметричное решение отличается тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Соглашение на основе такого решения чаще всего принимается в следующих ситуациях:

- имеет место значительное различие в соотношении сил оппонентов;
- одна из сторон готова в значительной мере поступиться своими интересами ради грядущей ожидаемой выгоды;



- проблема, требующая решения, для одного из участников менее важна в сравнении с перспективами дальнейших взаимоотношений;
- переговоры ведутся на фоне конфликтных отношений;
- один из участников переговоров считает дальнейшую конфронтацию рискованной и грозящей большими потерями.

Степень асимметрии может быть различной. Крайним ее выражением является почти полное пренебрежение интересами одной из сторон. Итоговое решение может содержать лишь слова высокой оценки деятельности ценного сотрудника и туманную перспективу повышения по служебной лестнице в неопределенном будущем. И если асимметричное решение в целом наименее стабильно, то при значительной асимметрии оно зачастую воспринимается как крайне несправедливое. В этом случае у проигравшей стороны возникает желание взять реванш, как только представится возможность.

3) Принципиально новое решение — это то, которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон. Поиск такого решения наиболее сложен и требует кропотливой работы участников переговоров. [26]

Принципиально новое решение может быть найдено на основе тщательного анализа соотношения интересов сторон. Это позволяет выявить непересекающиеся интересы тем самым завершить переговоры к взаимному удовлетворению сторон. Эффективность такого пути можно увидеть на классическом примере с двумя сестрами, которые ссорились из-за апельсина. В конце концов, они пошли на компромисс и разделили апельсин пополам. После чего одна сестра выжала из своей половины сок, выбросив кожуру, а другая использовала кожуру для торта, выбросив сам фрукт. Если бы одна сестра получила весь фрукт, а другая — всю кожуру, они бы выиграли обе, избежав взаимных потерь.

Характеризуя принципиально новое решение, следует отметить, что на практике оно часто включает в той или иной мере элементы компромисса.

Достижение соглашения. Работа над соглашением

Работа над соглашением может осуществляться в двух вариантах. Один предполагает сначала заключение соглашения в общих над соглашением чертах, а затем — согласование деталей по каждому спорному вопросу. Другой путь — участники переговоров прибегают к последовательному согласованию каждого

спорного вопроса, что создает серию детализированных договоренностей. Комбинация этих частных решений и составляет итоговое соглашение. Какой бы вариант ни был выбран, работа над соглашением включает в себя ряд последовательных действий.

Прежде всего участники переговоров должны разработать объективные критерии, позволяющие оценить выработанные варианты решения проблемы. В качестве таких критериев могут быть использованы:

- общие ценности, моральные принципы;
- обычаи и традиции, уважаемые обеими сторонами;
- законы, инструкции, профессиональные нормы;
- экспертные оценки;
- прецеденты;
- цены.

Используемые критерии должны быть независимы от желаний сторон, иначе они не будут восприниматься как справедливые. Критерии должны быть практичными и устраивать всех участников переговоров. Если вы ведете переговоры о приобретении квартиры, то в качестве объективного критерия может быть использована средняя рыночная цена на подобные квартиры в данном районе.

Следующий шаг участников переговоров при работе над соглашением — выбор при помощи объективных критериев наиболее приемлемого решения. Идет ли речь о позиционном торге или о переговорах на основе взаимного учета интересов, рассчитывать на прочность договоренностей можно тогда, когда в их основе устраивающее обе стороны решение.

И, наконец, последнее — утверждение решения на основе выбранного метода. На двусторонних переговорах процедура принятия решения достаточно проста. Если оппоненты ориентируются на стратегию торга, то решение принимается, если обе стороны согласны с ним или одна сторона просто капитулировала. В ситуации переговоров на основе взаимного учета интересов имеет место не только обоюдное согласие сторон, но и отсутствие вынужденного характера такого согласия. На многосторонних переговорах применяются два метода принятия решения: консенсус и большинство голосов.

- Метод консенсуса (от лат. consensus — согласие, единодушие) предполагает согласие всех участников переговоров с выработанным решением. Метод базируется на «признании чужих интересов как условия осуществления интересов собственных». Соглашения, выработанные на основе консенсуса, наиболее прочные, так как этот метод несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из оппонентов.

Если же участники переговоров используют для утверждения решения метод большинства, то у них больше шансов достичь согласия. Правда, этот метод принятия решений позволяет заявить о позиции большинства.

Достижение соглашения Закрепление решений.

В случае успеха переговоры завершаются закреплением решения в итоговых документах или ограничиваются устными договоренностями — в зависимости от степени официальности ситуации. Ясно, что письменное закрепление договоренностей уменьшает возможность их произвольного толкования в дальнейшем. Однако в рамках межличностных отношений такая практика чаще всего отсутствует. Это дает возможность сторонам при желании с большей легкостью нарушать условия договора или вовсе аннулировать его. [26]

### 3.3 Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в заключительную стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей. [21]

Прежде всего, каждой из сторон необходимо проанализировать прошедшие переговоры вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;

- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд критериев.

1) Степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

2) Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3) Выполнение условий соглашения. Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением взятых на себя сторонами обязательств. [8]

Выполнение достигнутых договоренностей.

Готовность сторон к выполнению условий достигнутого соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров — включение в соглашение плана по его реализации. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения. Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу. [23]

## **Заключение**

Десятилетний опыт работы в фармацевтической отрасли подтверждает что одно лишь знание о переговорах еще не является достаточным основанием для успеха. Не менее важную роль играет формирование и развитие навыков ведения переговоров. А умение вести переговоры приобретается лишь при реализации имеющихся знаний на практике.

От степени владения навыками переговоров в настоящее время во многом зависит бизнес результат. Чаще в работе мы упрощаем теоретическую подготовку к переговорам, сводя все к четырем самым распространенным стратегиям «выиграл-выиграл», «проиграл-выиграл», «выиграл- проиграл», «выиграл-выиграл». В практике большое внимание уделяется именно подготовке к переговорам, расчетам всех возможных путей достижения договоренности.

Часто оппоненты не владеют навыками, но агрессивны в продвижении своих результатов, все чаще и чаще возникают условия для жестких переговоров.

Переговоры в фармацевтическом бизнесе имеют свои особенности, которые необходимо учитывать. В нашей компании с крупными дистрибьютерами часто проводятся многоэтапные групповые переговоры.

Навык деловых переговоров очень важный инструмент достижения бизнес результата, которому необходимо обучаться.

## **Список использованной литературы**

1. Амолфея М. - Профессиональные продажи и коммерческие переговоры, - П., 2002, с 21.
2. Беленкова А.А., - Успешные переговоры. - М., 2005, с 111.
3. Белланже Л. - Переговоры. - СПб., 2002, с 177.
4. Блинов А.О., Васлевская О.В., - Искусство управления персоналом. - М., 2001, с 304.
5. Ботавина Р.Н. - Этика деловых отношений - «Финансы и статистика», - М., 2004, с 139.
6. Горанчук В.В., - Психология делового и управленческое воздействие. - М., 2003, с 65.
7. Дебольской М. - Проведение деловых переговоров, - Воронеж, 2000, с 179.
8. Деревецкий А., - Переговоры особого назначения. - СПб., 2006 , с 31.
9. Драчева Е.Л. - Менеджмент - «Академия» - М., 2007, с 88.
10. Казначевская Г.Б., Чуев И.Н. - Основы менеджмента - «Финикс», - Ростов-на-Дону, 2004, с 206.
11. Картошова Л.В., Никонова Г.В., - Организационное поведение. - П., 2004, с 13.
12. Кнорринг В.И. - Теория, практика и искусство управления. - издательство «Норма», М., 2001, с 198.
13. Ковалевский С., - Руководитель и подчиненный - М., 2003, с 76.
14. Колесникова Н.Л., - Деловое общение. - М., 2003, с 43.
15. Лавриненко В.Н. - Психология и этика делового общения - «Юнити», М., 2003, с 29.
16. Мальханова И.А., Деловое общение. - М., 2001, с 57.
17. Мастенбург В., Переговоры. - Калуга, 1993, с 123.
18. Мескон М.Х. - Основы менеджмента - «Дело», - М., 1993, с 217.

19. Панфилова А.П. - Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. - «Знание», СПб., 2001, с 51.
20. Резник Г.С., - Всегда выигрывай деловые переговоры. - «Феникс», - М., 2006, с 15-19.
21. Рытченко Г.А., Татаркова Н.В. - Психология деловых отношений - МГУЭСИТ, М., 2001, с 144.
22. Снелл Ф., - Искусство делового общения - М., 1994, с 175.
23. Сухарев В.А., - Быть деловым человеком. - М., 1996, с 68.
24. Фишер Р., - Эртель Д., - Подготовка к переговорам. - М., 1996, с 79.
25. Честара Дж. - Деловой этикет, - М., 1997, с 145.
26. Шувалев В.И. - Социальная психология менеджмента. - М., 2003, с 201.