

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Существует множество определений понятия «бизнес», и одно из них гласит: «Бизнес – это договоренности». Что значит «умело вести деловые переговоры, проводить деловые совещания»? Как научиться быть в переговорах одновременно твердым и гибким? Какой стиль ведения деловых переговоров и деловых совещаний наиболее оптимальный?

Коммерческие переговоры и совещания необходимы для того, чтобы разрешить возникшие проблемы, обсудить насущные вопросы, выработать совместное решение.

Искусству ведения переговоров и совещаний специально обучаются во всем мире. Большинство же российских предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров и деловых совещаний, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку немислим без данных форм делового общения.

Сегодня в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается все больше и больше деловых людей. А что касается модной ныне у нас профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры и деловые совещания – одно из основных слагаемых его профессиональной деятельности.

Цель данной работы: дать общее представление об искусстве ведения деловых переговоров и совещаний.

Для раскрытия цели следует рассмотреть такие вопросы:

- сформировать общее представление о деловых переговорах: дать понятие и показать их роль в деловом общении;
- раскрыть основные моменты организации и проведения деловых переговоров;
- дать понятие деловых совещаний как одной из форм управления;

- проанализировать технологию организации проведения совещаний, выявить их эффективность.

## **1. Переговоры: понятие и их роль в деловом общении**

Переговоры - неотъемлемая часть нашей повседневной жизни. Как утверждает известный американский специалист по ведению переговоров Дж. Ниренберг, «в жизни можно вести переговоры по всем вопросам, при любых обстоятельствах и в любое время». «Ведь в каждом аспекте - в бизнесе, социальной области, в отношениях между людьми - ощущается потребность в переговорах»<sup>1</sup>, - пишет он. И успех в жизни во многом определяется тем, как удачно ведут люди свои переговоры. Поэтому овладение навыками и умениями переговорного процесса становится насущной необходимостью для каждого делового человека.

Переговоры - это обсуждение чего-либо, обмен мнениями с целью договориться о чем-либо. Ведение переговоров сопровождает любую совместную деятельность. Целью переговоров обычно является достижение договоренности об участии сторон в деятельности, результаты которой будут использованы для обоюдной выгоды; заключение соглашения, договора; продление действующих договоренностей; координация совместных действий и т.п.. Деловые переговоры ведутся в рамках сферы ведения бизнеса участников и имеют более узкую задачу - достичь договоренности о взаимовыгодном обмене ресурсов, совместном инвестировании ресурсов, распределении прибыли, полученной от совместной деятельности.

Переговоры являются эффективным средством разрешения конфликтов, спорных вопросов; установления доброжелательных отношений и налаживания сотрудничества.

Важнейшая особенность переговоров заключается в том, что мнения участников частично совпадают, а частично расходятся. При полном совпадении взглядов оппонентов переговоры не нужны, необходимы совместные действия для решения поставленных задач. Если же позиции сторон диаметрально противоположны и участников общения на данный момент ничего не объединяет, за стол переговоров садиться нельзя. Нужно определенное время для сближения позиций противников и появления точек соприкосновения взаимных интересов.

Исследователи обращают внимание еще на один очень важный аспект ведения переговоров. Они считают, что в переговорах главным является не анализ позиции оппонентов, хотя это, бесспорно, важно и необходимо, а учет интересов сторон, т.е. «на первый план выдвигается поиск баланса интересов, их соотношения», основной вопрос состоит в том, «как разрешить противоречия интересов и в наиболее полном объеме реализовать их совпадение»<sup>1</sup>.

Искусство ведения деловых переговоров состоит в том, чтобы показать своему оппоненту путь к решению его задачи через совершение действий, выгодных другой стороне. Это требует глубоких знаний в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, умения управлять своим эмоциональным состоянием.

## **2. Организация и проведение деловых переговоров**

Залог успешного проведения переговоров – хорошая подготовка к ним. Подготовительный этап включает в себя отработку как организационных моментов, так и содержательной стороны переговоров.

В процессе организации переговоров необходимо решить, кто будет принимать участие в переговорах, кто возглавит делегацию, как распределить обязанности между членами делегации. Нужно определить место, время встречи, составить программу переговоров, уточнить регламент работы, подготовить помещение, оборудовать рабочие места, дать поручение сотрудникам, обслуживающим переговоры, и т.д.

Чем тщательнее продуманы все детали предстоящего мероприятия, тем эффективнее оно проходит. И, наоборот, несвоевременное и некачественное решение организационных вопросов может создать атмосферу напряженности, что негативно скажется на ходе переговоров, а то и приведет к их срыву.

Важный момент переговоров – где они проводятся – в собственном офисе или на территории оппонентов. Обе ситуации имеют положительные моменты. Вот что по этому поводу пишет Дж. Ниренберг: «Если встреча проводится на вашей площадке, у вас будут следующие преимущества: 1) вам предоставляется возможность получить одобрение у своего руководства по вопросам, которые вы ранее не предвидели; 2) это не дает возможности противной стороне преждевременно

завершить переговоры и уйти, что они могли бы сделать, находясь в своем собственном офисе; 3) вы можете заниматься и другими делами и иметь под рукой собственные средства производства; 4) это предоставляет вам психологическое преимущество из-за того, что противная сторона пришла к вам; 5) это экономит время и деньги на поездку.

Перемещение переговоров на территорию оппонента также имеет свои выгоды: 1) можно посвятить все время именно переговорам, без отвлечений и прерываний, которые могут возникнуть в вашем офисе; 2) можно «придерживать» информацию, заявляя, что в данный момент она у вас отсутствует; 3) у вас будет возможность зайти к кому-нибудь из руководства противной стороны; 4) бремя подготовки хозяйственных дел будет лежать на оппоненте и оппонент не будет свободен от других своих обязанностей»<sup>1</sup>.

Если ни одна из этих альтернатив не устраивает стороны, то можно встретиться на нейтральной территории.

На подготовительном этапе нужно уделить особое внимание содержанию предстоящей встречи, т.е. проанализировать проблему, досконально изучить состояние дел, четко сформулировать цели и задачи переговоров, выработать общую позицию команды, определить собственный взгляд на предмет обсуждения, подобрать убедительные аргументы, найти возможные варианты решения, подготовить предложения, составить необходимые документы и т.д.

На первый план выдвигается задача сбора необходимой информации по теме. Для этого участникам переговоров придется прилагать немалые усилия (изучать соответствующую литературу, документы, работать в библиотеке, проводить консультации со специалистами и др.). Чем большей информацией они располагают, тем увереннее себя чувствуют. Информация – это самое эффективное орудие, самое ценное достояние в любых переговорах. Поэтому начинать переговоры рекомендуется только в том случае, когда есть уверенность, что вы знаете по данному вопросу больше своего оппонента. Для успешных переговоров также очень важно изучить и самого оппонента.

Нежелание собирать информацию о людях, с которыми предстоит вести диалог, является наиболее распространенной ошибкой, которую многие допускают на этапе подготовки к переговорам.

Авторы одного зарубежного пособия по переговорам пишут: «Ни одному боксеру или борцу не придет в голову мысль о поединке, пока он не изучит сильные и

слабые стороны будущего соперника, его любимые приемы и особенности стиля. Такие спортсмены тщательно изучают видеозаписи и отчеты о поединках, проведенных предполагаемым соперником. Затем они проводят тренировочные бои со спарринг-партнерами, которые копируют стиль будущего соперника. Если вам предстоят важные переговоры, то вам следует обеспечить себя таким же преимуществом. Изучите своего оппонента»<sup>1</sup>.

Необходимо выяснить, что является существенно важным для партнера по переговорам, каковы его ценностные ориентиры, жизненные цели, какую выгоду он может и хочет извлечь из предстоящей встречи и т.п. Собирая информацию, целесообразно поинтересоваться прошлым оппонента, ознакомиться с результатами его настоящей деятельности, навести справки о его предыдущих успехах и неудачах, личных вкусах и слабостях, взаимоотношениях с начальством, коллегами и т.д.

Достоверная и объективная информация, компетентность участников переговоров помогут добиться нужных результатов. Поэтому не стоит жалеть времени на подготовку к переговорам, необходимо тщательно продумывать все тонкости и детали предстоящего обсуждения, подобрать возможные аргументы для обоснования своей позиции, наметить, как лучше использовать те или иные приемы воздействия на оппонента.

После подготовительного этапа наступает самая ответственная стадия – собственно переговоры, реальная встреча всех участников.

Практика и опыт проведения самых разнообразных переговоров, как в нашей стране, так и за рубежом, позволили отработать оптимальную модель процесса переговоров. Назовем ее основные структурные элементы:

1. Приветствие участников, представление сторон друг другу.
2. Изложение проблем и целей переговоров.
3. Диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.
4. Подведение итогов и принятие решений.
5. Завершение переговоров.

В ходе переговоров могут быть выработаны различные типы совместных решений:

- компромиссное, или «серединное решение»;

- асимметричное решение, относительный компромисс;
- принципиально новое решение, «снятие» основных противоречий.

Компромисс – это соглашение на основе взаимных уступок. Компромиссное решение возможно только тогда, когда стороны готовы пойти навстречу друг другу и удовлетворить хотя бы часть взаимных интересов. При этом надо иметь в виду, что требования сторон должны носить законный характер и уступки быть равноценными. Компромиссное решение является наиболее типичным на различных переговорах.

Суть асимметричного решения заключается в том, что уступки одной стороны значительно превышают уступки другой, но оппонент вынужден соглашаться с этим, в противном случае он потеряет еще больше. Фактически такие решения закрепляют с помощью переговоров частичное поражение какой-либо стороны.

Эффективное средство «снятия» существующих противоречий – это нахождение принципиально нового решения, нестандартный подход к рассмотрению проблемы. Иногда кажется, что переговоры зашли в тупик. Но какими бы безнадежными они ни казались сначала, всегда можно найти выход из положения, если творчески подойти к делу. Помочь в таких переговорах, по мнению американских специалистов Р. Фишера и У. Юри, может так называемая стратегия прорыва<sup>1</sup>. Она основана на уважении к оппоненту. Важно не заставить его принять решение, а дать возможность самому сделать свой выбор, для этого нужно соответствующим образом изменить обстановку, другими глазами посмотреть на ситуацию, трансформировать проблему, превратить противника в партнера по конструктивным переговорам.

В процессе ведения переговоров рекомендуется использовать разнообразные тактические приемы, речевые тактики, которые помогают участникам в обсуждении вопросов и повышении продуктивности разговора. Вот некоторые из них:

*Уход.* Этот прием связан с закрытием позиции. Например, оппонент просит отложить рассмотрение вопроса, перенести его на другую встречу. Уход может быть прямым (открыто предлагается отложить данный вопрос) или косвенным (ответ звучит неопределенно; вопрос оппонента не замечается и т.п.).

*Выжидание.* Участники стараются выслушать мнение оппонента, а затем уже сформулировать собственную позицию.

*Выражение согласия.* Оппонент стремится подчеркнуть согласие с уже высказанным мнением партнера.

*Выражение несогласия.* Оппонент дистанцируется от высказывания партнера.

*Возражение партнеру.* Указание на слабые стороны позиции оппонента: недостаточность полномочий; нервозность, возбужденное состояние; противоречивость высказываний и требований; отсутствие альтернативных вариантов и др.

*Оптимистическое завершение.* В конце переговоров вопросы ставятся таким образом, чтобы партнер обязательно ответил «да». Это создает впечатление благоприятного окончания переговоров.

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие 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 ходе переговоров достигнут определенный прогресс. Целесообразно, также основываясь на позитивных результатах переговоров, обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. То есть следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представит интерес для обеих сторон, разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

После завершения переговоров необходимо провести их тщательный разбор. Рекомендуется оценивать следующие вопросы:

- достигнутый результат;
- причины успеха / неуспеха команды;
- трудности, возникшие на переговорах;

- уровень подготовки к переговорам;
- поведение участников переговоров (своих и чужих);
- извлеченные уроки и выводы.

Как правило, для обеспечения эффективности переговоров следует соблюдать определенные правила.

Основное правило состоит в том, чтобы обе стороны пришли к убеждению, что они что-то выиграли в результате переговоров.

Самое главное на переговорах - это партнер. Его нужно убедить в принятии предложения. На него надо ориентировать весь ход переговоров, всю аргументацию.

Переговоры - это сотрудничество. Любое сотрудничество должно иметь общую базу, поэтому важно найти общий знаменатель «для различных интересов партнеров».

Редкие переговоры проходят без проблем, поэтому важна склонность к компромиссу.

Любые переговоры должны быть диалогом, поэтому важно уметь задать правильно вопрос и уметь выслушать партнера.

Позитивные результаты переговоров следует рассматривать как естественное их завершение, поэтому в заключение необходимо остановиться на содержании договора, в котором нашли отражение все интересы партнеров.

Переговоры считаются завершенными, если их результаты подверглись тщательному анализу, на основе которого сделаны соответствующие выводы.

### **3. Деловые совещания как одна из форм менеджмента**

Деловые встречи (совещания) - одна из важнейших форм управленческой деятельности. Специалисты по управлению определяют совещание как форму организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.



Деловые совещания проводятся, когда необходимо принять коллективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты решения проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т.д.

Процесс управления в этом отношении сводится к трем основным стадиям:

1. сбор и переработка информации;
2. координация деятельности всех служб фирмы и всех сотрудников;
3. принятие решения.

Кроме своего прямого назначения каждое рационально организованное совещание решает и важную учебно-воспитательную задачу. На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссов, приобретают культуру общения и т.п.

Для некоторых сотрудников пребывание на деловом совещании - единственная возможность видеть и слышать руководителей высших уровней управления. Кроме того, на деловом совещании руководителю предоставляется возможность показать свой талант менеджера.

Таким образом, управленческие действия менеджера дополняются коллективными заседаниями (совещаниями), на которых решаются повседневные деловые вопросы и проблемы.

## **4. Технология организации и проведения совещаний**

Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Приступая к подготовке совещания, следует вспомнить хорошее правило, сформулированное опытными управленцами: «Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!»<sup>1</sup>. Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иные пути решения проблемы являются менее эффективными.

Для достижения целей совещания необходимо досконально подготовить и четко организовать его проведение с учетом совокупности обязательных элементов.

Подготовка совещания начинается с определения необходимости и целесообразности проведения делового совещания. Во время обоснования необходимости совещания менеджер должен сформулировать задачи, которые требуют оптимального и своевременного решения. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией; выявлении мнений и альтернатив; анализе сложных (нестандартных) ситуаций; принятии решения относительно комплексных вопросов. Менеджер должен проанализировать все альтернативы проведения совещания: решение высшего руководителя; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. И если после этого менеджер убедится в полезности совещания, его можно проводить. В противном случае от совещания необходимо отказаться. После того, как принято решение о необходимости проведения совещания, определяют повестку дня и состав ее участников.

Во время подготовки повестки дня необходимо определить: 1) тему соответствующего совещания и содержание обсуждаемых проблем; 2) условия, которым должен удовлетворять конечный результат совещания, для определения цели совещания; 3) кто и какую подготовительную работу должен проводить (целесообразно создать рабочую группу для формирования повестки дня, проведение предварительных совещаний в подразделениях).

Приглашать на совещание нужно тех сотрудников, без которых нельзя обойтись, т.е. располагающих соответствующими специальными знаниями, имеющих опыт решения аналогичных проблем, исполняющих решение, ответственных за надлежащее исполнение и др.

Надо определить день и время проведения. Для совещания рекомендуется отводить определенный день недели, что позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и подготовиться к ней. Лучший день для совещания - среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и в пятницу. Из теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня наблюдаются два пика повышенной работоспособности: первый - с 11 до 12 часов; второй - между 16 и 18 часами. Поскольку любое совещание нарушает ритм трудовой деятельности, проводить его в первой половине рабочего дня (первый пик) нецелесообразно.

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации. Однако заседание лучше созвать в специально оборудованном для этой цели помещении. В основном,

приглашенные на совещание садятся за стол, имеющий прямоугольную форму. Это крайне неудобно и руководителю, и участникам совещания. Известна другая, более удобная форма стола - трапециевидная. За таким столом никто никому не мешает, каждый участник хорошо видит всех остальных, а председатель и секретарь-стенографист хорошо видят каждого участника делового совещания.

Помещение должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и относительную влажность воздуха, удобные для работы мебель, вентиляцию и т.д.

Подготовка участников совещания - последний этап подготовительной работы в процедуре организации деловых совещаний, когда предусматривается предварительное ознакомление всех участников с повесткой дня, необходимыми материалами. Каждый должен знать заранее тематику и задачи совещания.

Важную роль в совещании играет руководитель. Он должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсуждаемых проблем, договориться о регламенте. Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания, назначить ответственного за ведение протокола.

Главная задача руководителя совещания – регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности критики, корректности высказываний и т.п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участниками совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присутствующих. С этой целью необходимо стимулировать вопросами застенчивых людей, не разрешать говорить только тем, кто склонен к доминированию, переключать внимание с одного аспекта проблемы на другой.

Оптимальная продолжительность совещания - не более 1 часа. Если обстоятельства требуют более длительной работы, то после 40 минут заседания необходимо объявлять 10-15-минутный перерыв.

Завершающий этап организации и проведения совещания - это принятие решения и согласование условий его реализации. Решение на совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. От того, насколько участнику совещания удалось включить свои идеи и комментарии в общее решение, зависит его эффективность. В формулировке решения объясняется: кем и в какие сроки должен быть выполнен определенный объем работ. Определяется, в какой форме будут подведены итоги (рассылка протокола или его части (выписки из протокола), принимается решение о широте информирования (весь коллектив или его часть).

Руководитель совещания, подводя итоги обсуждения, должен обобщить все сказанное, сделать выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения всеми его участниками определенных поведенческих норм. Назовем основные из них:

- На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание присутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуется приходить чуть раньше указанного времени.
- Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к повестке дня.
- Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и уместной.
- Важно критически оценивать информацию, поступающую в ходе обсуждения; тщательно взвешивать приводимые доводы; отмечать плюсы и минусы выдвинутых положений.
- Желательно посмотреть на вопрос с позиции говорящего; уметь уловить то, что сказано «между строк»; понять отношение к проблеме других участников совещания.
- Нельзя увлекаться обсуждением какого-либо вопроса со своим соседом. Это создает шум в аудитории, мешает присутствующим участвовать в дискуссии.
- Целесообразно стимулировать высказывания коллег, позитивно поддерживать их предложения.

Как видим, совещание - процесс сложный и при его проведении необходимо учитывать огромное количество психологических закономерностей и правил.

## **Заключение**

Деловому человеку, менеджеру часто приходится принимать участие в различных совещаниях, деловых переговорах, выступать на собраниях, заседаниях и т.п. Ведение деловых переговоров и совещаний – это целое искусство, которому необходимо учиться.

Существуют различные тренинги, курсы, мастер-классы, обучающие семинары, где можно овладеть навыками организации и проведения рассмотренных нами форм делового общения, ознакомиться и овладеть тактическими и техническими приемами проведения переговоров и совещаний.

В данной работе нами были даны общие представления о деловых переговорах и деловых совещаниях, а также раскрыты основные организационные моменты при подготовке и проведении переговоров и совещаний.

Овладев такими навыками, менеджер легко сможет организовать и провести рассмотренные формы делового общения.

## **Список литературы**

1. Волгин Б. Деловые совещания. – М., 2002.
2. Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры / Пер. с англ. – Киев, 1998
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. - изд. 5-е, доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.
4. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М., 2003.
5. Ниренберг Дж. Гений переговоров. – Минск, 1997.
6. Павлова Л.Г. Основы делового общения – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2009.
7. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М., 199.
8. Основы менеджмента: учебное пособие - М.: ИВЦ «Маркетинг», 2000.

1 Ниренберг Дж. Гений переговоров. – Минск, 1997. С. 12.

1 Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. – М., 2003. С. 14

1 Ниренберг Дж. Гений переговоров. – Минск, 1997. С. 34.

1 Дональдсон М.К., Дональдсон М. Умение вести переговоры / Пер. с англ. – Киев, 1998. С. 41.

1 Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. – М., 1991. С. 13.

1 Волгин Б. Деловые совещания. – М., 2002. С. 126.