

Содержание:

image not found or type unknown



Введение.

Получив задание написать реферат, я задумался над формой подачи материала. Не школьник, не студент, кандидат наук, международный эксперт МЭК, но при этом слушатель бизнес-школы. Готовить тривиальные выдержки из книг категорически не хотелось, поэтому, находясь под воздействием манеры изложения, используемой в книгах Максима Батырева «45 татуировок менеджера» и «Лайфхак на каждый день», изданных в «МИФе» решил накопленные теоретические знания [1,2,3,4,5,6] и практический изложить в свободной манере. Не взыщите ☺.

Искусство ведения переговоров в современной Российской бизнес действительности давно вышло за рамки дипломатических кругов общения и, если ранее при слове переговоры, в мыслях всплывали образы Андрея Андреевича Громыко «мистера НЕТ» (Считается, что такое прозвище выдающийся советский дипломат получил за использованную им «жесткую модель» ведения переговоров, хотя по признанию самого А.А. Громыко ему чаще приходилось слышать «нет» от партнеров по переговорам, чем произносить его самому) и Генри Киссинджера, карибский кризис и Никита Сергеевич Хрущев «с башмаком» на трибуне ООН. Модель переговоров, которую использовали советские дипломаты, до сих пор принято называть «Кремлёвской школой переговоров». С легкой руки современных авторов [1,2] происходит постоянное противопоставление переговорных школ: гарвардская школа переговоров «win-win» и кремлевской школы переговоров. Собственную оценку данного подхода в своем реферате я дам позже.

Второй образ, приходящий на ум при размышлениях об искусстве переговоров – это выдающаяся фигура скоропостижно скончавшегося, а по некоторым оценкам убитого, российского дипломата, постоянного представителя России в ООН – Виталия Чуркина. И образ этот и манера «держаться», на мой взгляд, очень хорошо подходит к жесткой корпоративной бизнес среде, в которой нам приходится работать, при этом, конечно, на полях мировой дипломатии разгорались и разгораются куда более жесткие, а порой жестокие баталии. Поведение Виталия

Чуркина в самых сложных ситуациях, которые в пору назвать патовыми для всех государств, которые он представлял, а это СССР в момент Чернобыльской трагедии, и РФ в пору сложного и болезненного возвращения в мировую политическую элиту, вызывала восхищение. Виталий Чуркин был отражением интеллекта Русского народа: интеллектуал с отличным чувством юмора и дипломатического такта, который филигранно использовал свои знания английского языка и умение отстаивать национальные интересы.

Основная часть.

В современной бизнес литературе [1,2,3,4] чаще всего искусство переговоров ассоциируется с ведением переговоров при борьбе за выгоду при закупках или продажах чего-либо и не смотря на попытки сделать вывод об общем применении предлагаемых методик, на мой взгляд, тезисы не находят достаточного подтверждения. Тем не менее, многообразие методов планирования, практических подходов к организации переговоров, оценки бюджета переговоров, многогранника интересов, «бой за выгоду», «маневры» [1,2] и прочие изложенные подходы могут, должны находить и находят применение в практической детальности [1,2].

В моей повседневной практической деятельности ведение переговоров в корпоративной среде в интересах компании ОАО «ИнфоТеКС» используется при:

1. Каждодневных коммуникациях с сотрудниками компании, как с руководителями, так и при организации горизонтальных коммуникаций.
2. Переговоры с технологическими партнерами, которые можно разбить на несколько уровней
3. Переговоры с коммерческими партнерами
4. Переговоры с потенциальными и существующими заказчиками.
5. Отдельный вид специфической формы переговоров – это коммуникация в профессиональной экспертной среде в ходе различных конференций и форумов.
6. В отдельный вид переговоров я предлагаю вынести возникающую полемику при участии в тех или иных публичных мероприятиях: конференции, вебинары, страницы онлайн изданий, комментарии в социальных сетях и т.д.
7. Совершенно особняком стоят переговоры с первыми лицами компаний при ограниченном временном бюджете или в случае знакомства с лицом, в работе

с которым ты очень заинтересован, например, в рамках выставок или кулуарных встреч.

Принято выделять несколько стадий, на которых целесообразно использовать рекомендуемые в литературе приемы, и часть из них находит свое практическое эффективное применение.

1. Подготовка к переговорам;
2. Процесс переговоров;
3. Сопровождение итогов переговорного процесса. По сути переговорный процесс никогда не заканчивается, даже если мы выходим в какой-то момент из переговорного процесса, на завтра условия могут измениться.

Я задумался, а можно ли подготовиться к любым переговорным ситуациям? Да, можно быть готовым... Как ни странно, в этот момент в Питерском клубе, где писались эти строки, звучал отличный живой рок-н-ролл, а на ум пришла сцена из классического советского фильма братьев Вайнеров «Место встречи изменить нельзя», в которой Глеб Жеглов устами Владимира Высоцкого изложил переговорную схему на все времена, прочувствованную и прошедшую проверку в работе лучшего оперативного работника послевоенного МУРа:

1. Собеседника необходимо внимательно слушать.... Это, в том числе, основной постулат Кремлевской школы переговоров: слушать и задавать вопросы [1,2].
2. Найди тему близкую собеседнику и переведи разговор в эту плоскость. По сути «маневры» [1,2]. Безукоризненно работает с действующими сотрудниками спецслужб и отставными офицерами, проверено не раз.

Ну и так далее... Всем рекомендую неувядающую классику.

Для стадии подготовки к переговорам характерны следующие особенности:

Обязательно необходимо обсудить место, время, длительность, участников переговоров (состав делегации).

На этой стадии хорошо работает, предложенная Игорем Рызовым в интенсивном тренинге «Искусство ведения переговоров», а затем подробно описанная в [1] модель или возможные варианты поведения во время переговоров, зависящая от заинтересованности в Вас, в сотрудничестве, в теме переговоров, я имею в виду оценку того, как Вас воспринимают Ваши партнеры по переговорному процессу: «супермаркет», «возможность», «партнер» и т.д. Предположение о вашем текущем

положении при подготовке к переговорам вполне реально спрогнозировать, ответив себе на вопросы: кто инициатор переговоров, есть ли альтернативы для вашего партнера по переговорам, ваши сильные, слабые стороны и т.д. Адекватный прогноз не раз помогал непосредственного по ходу переговоров, сэкономил массу нервной энергии, позволяя сознательно перейти в режим «маневров» или начать с него, либо на этапе представления партнер прямо заявлял о своей заинтересованности сотрудничать, что позволяло перейти непосредственно к конкретному обсуждению, экономя время, а мы знаем из [2], что эмоции и время должны учитываться в «бюджете переговоров».

Место, время, длительность планируемых переговоров будет непосредственно влиять на «бюджет переговоров», а, как мы знаем из литературных источников «бюджет переговоров» желательно минимизировать, поэтому возможность провести переговоры в собственном офисе компании является приоритетной, экономя время участников на дорогу и сопутствующие затраты, фактор «своего поля» играет нам на руку [1,2].

Количественный и качественный состав участников переговоров непосредственно влияет на «ритуал». Если мы заведомо знаем, что в переговорах будут принимать первые лица компаний, то можно прогнозировать строгий официальный этикет приветствий, обмена любезностями, но, при этом, что скрывать иногда присутствие менеджеров среднего звена необходимо для придания соответствующего контекста возникшей беседе. В большей части случаев, по окончании «ритуальной части» начинаются переговоры, как правило согласно обсужденной повестке.

Хорошо проработанная и согласованная повестка или, как принято, не всегда оправданно говорить «agenda» представляет собой 80 % успеха, достигаемых 20 % усилий. Условие согласованности является обязательным, для повышения эффективности переговоров, рабочей встречи крайне желательно добиться согласованной позиции по повестке, в противном случае эффективность и шансы на достижение поставленных целей резко снижается. Проверено не раз. Главная мысль и цель тонет в многоголосом: бла, бла, бла.

Укоренившаяся со студенческой скамьи (защиты дипломного проекта, а в последующем и кандидатской диссертации) привычка подсказывает проверенный алгоритм, при выполнении которого обязательно необходимо постараться предугадать вопросы или подготовить их самостоятельно. «Заложить» в представляемую и поддерживаемую позицию слабые места, которые оппоненты обязательно «нащупают», но вы будете иметь заранее отработанные сто

процентные аргументы, по сути, те самые «маневры» перед «борьбой за выгоду» [1,2]:

1. Кто участники переговоров? Их Статус? Интересы? Предмет переговоров?
2. На основе повестки встречи сформировать предположения о возможных сценариях развития, вплоть до конкретных заданных вопросов. По мере набора опыта с каждым разом это становится все проще сделать.

Крайне важным лично для себя считаю в преддверии рабочей встречи, совещания, переговоров записать форму обращения к основным действующим лицам: ФИО и т.д., данная практика минимизирует риск того, что в нужный момент генеральный директор стратегического партнера будет назван не тем именем и ФИО использовано не в том контексте, данная практика не раз выручала при входе в «высокие кабинеты».

Аспектов, которые стоит постараться учесть при подготовке к переговорам множество:

Происхождение компании, с представителями которой организуются переговоры. Российская или зарубежная, возраст участников, их профессиональный опыт, например, переговоры с ветеранами спецслужб отдельная большая тема.

При планировании переговоров с представителями международных компаний с большой долей вероятности можно прогнозировать минимальное «видимое» количество формальностей и внешне свободную по форме манеру проведения переговоров, но чаще всего жесткую по содержанию.

Практические приемы, используемые при подготовке к переговорам.

Общий методический подход к подготовке изложен в [3,4], предлагаемый фреймворк был развит с опорой на практический опыт.

В практике я чаще всего использую интеллектуальную карту, в которой отражаю цель встречи, если встреча не первая, то накопленный «переговорный багаж» [3,4], участников встречи, ФИО, должности, положение и т.д.

Также интеллектуальную карту использую для ведения протокола рабочих встреч /переговоров.

В структуре интеллектуальной карты отражается план встречи.

Процесс переговоров:

На этой стадии из практики, сложившейся в ОАО «ИнфоТеКС» важно определить роли в переговорной команде, которые непосредственно зависят от используемой структуры переговорной команды.

В нашу переговорную команду, как правило входит заместитель генерального директора и несколько экспертов. При этом при такой конфигурации переговорной команды доминирующую роль занимает руководитель, эксперты участвуют, в том момент, когда нужна экспертная по тому или другому обсуждаемому вопросу.

Вторая возможная и часто используемая конфигурация переговорной команды: те же эксперты, что и в первом варианте, но меняются их роли и прочие сотрудники компании, как правило узко специализированные технические специалисты. При использовании текущей конфигурации эксперты доминируют в переговорном процессе, а технические специалисты призваны обеспечить поддержку.

Третий вариант переговорной команды, с которыми приходилось сталкиваться на практике близок к первому, но добавляется первое лицо компании – генеральный директор, как не странно, но при такой конфигурации роли распределяются «равномерно» по участникам – это важно знать, в принципе понимание этого факта приходит после участие в нескольких совместных рабочих встречах.

Прошли переговоры. Что потом?

По меткому замечанию Брайна Трейси, если в ближайшие трое суток после достижения договоренностей вы не предприняли никаких действий, вы их не предпримите никогда, поэтому к завершению дня, в котором были переговоры должен быть подготовлен протокол встречи, переговоров, а желательно получена обратная связь, закрепляющая достигнутые договоренности и позиции. На мой взгляд – это особенно важно, если вы являлись инициатором начала или вхождения переговорный процесс, предлагаемый подход, на мой взгляд, повышает лояльность остальных сторон или стороны участвующей в процессе.

По накопленной статистике, предлагаемый подход позволяет избежать ложных ожиданий и возможного недопонимания, в принципе, если придерживаться подходов и принципов, предлагаемых в [3,4] своевременное представление и закрепление договоренностей позволяет, дает шанс партнерам по переговорам

сказать «нет».

Выводы:

Мой теоретический и практический опыт участия во многих переговорных процессах позволяет сделать следующий вывод: не существует единственно верного подхода к выбору переговорной стратегии: win-win или «жесткие переговоры», на мой взгляд, необходимо изучать все предлагаемые подходы, брать из них лучшее и формировать свой, индивидуальный подчёрк. К сожалению, на данный момент сейчас начала просматриваться тенденция «слепого» следования предлагаемых теми или иными авторами схем ведения переговоров и участники временами забывают о цели и выгоде, т.е. зачем они собрались. Ведь очевидно, что если Вы выделили время на переговоры, цель и интерес у Вас были. В момент написания этих строк на ум пришла недавняя встреча с закупщиками/продавцами центрального аппарата ПАО «Ростелеком», с которым, в том числе работает и Игорь Рызов, замечу, что я им ничего не продавал и не покупал, если только идею 😊, т.е. я для них выступал в роли «супермаркета», конечно я маневрировал. Так вот у меня в какой-то момент сложилось впечатление, что для партнера по переговорному процессу важнее было следовать той схеме, что его научили: слушать, опровергать, стелить ковровую дорожку и т.д. [1,2], невидимо ускользала суть и цель встречи, т.е., когда ты понимаешь, что у Вас одинаковый уровень используемого методологического аппарата ведения переговоров на первый план должна выходить взаимная заинтересованность, возьму на себя смелость предложить термин «взаимная выгода», вот когда Вы нащупали взаимную выгоду, можно начинать думать и не забывать свою выгоду, в противном случае по меткой русской пословице можно и «ребенка выплеснуть». В целом же хочу поддержать тезис Игоря Рызова, услышанный в ходе интенсивного тренинга, тренироваться в искусстве ведения переговоров всегда и везде. Работает. Проверено.

Используемые источники:

1. Игорь Рызов. Жесткие переговоры. Как получать выгоду в любых обстоятельствах/ 144 стр., Университет, 2017 г.
2. Игорь Рызов. Я всегда знаю, что сказать. Книга-тренинг по успешным переговорам. 336 стр., Эксмо, 2015 г.
3. Джим Кэмп. Сначала скажите "НЕТ". Секреты профессиональных переговорщиков. 320 стр. Добрая книга. 2017 г.

4. Джим Кэмп. Нет. Лучшая стратегия ведения переговоров. 296 стр., Добрая книга, 2017 г.
5. Фишер, Роджер Эмоциональный интеллект в переговорах/ Роджер Фишер, Даниэль Шапиро; пер. с англ. Ю. Константиновой.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.- 336 с.
6. Непряхин Н. Убеждай и побеждай: Секреты эффективной аргументации/Никита Непряхин.-4-е изд.-М.:Альпина Паблишер, 2015.-254 с.