**Реферат на тему:**

 ***«Интересы партнёров в переговорном процессе,***

***различия интересов».***

Выполнила:

Студентка курса

 группы

факультета

Москва 2004г.

***СОДЕРЖАНИЕ:***

**ПЕРЕГОВОРЫ..........................................................................................................3**

*МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ*....................................................................................5

**РАЗНОСТЬ ИНТЕРЕСОВ.......................................................................................6**

**ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ....................................................................8**

**ПОДХОД «ВЫИГРЫШ - ВЫИГРЫШ»...............................................................9**

**ОБЯЗАТЕЛЬСТВА.................................................................................................10**

**ЦЕЛИ.........................................................................................................................10**

**СТРАТЕГИЯ............................................................................................................11**

**СИЛА ИНФОРМАЦИИ.........................................................................................14**

*СИЛА ТЕРПЕНИЯ.*..........................................................................................................................*15*

*СИЛА В ЗНАНИИ СВОИХ СЛАБЫХ МЕСТ.*.................................................................................*15*

**ФАЗА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.....................................................................16**

*УДАЧНАЯ СДЕЛКА*.........................................................................................................................*17*

*ПОЛНОМОЧИЯ ПАРТНЁРА ПО ПЕРЕГОВОРАМ.*....................................................................*20*

**ЭТО ПОМОГАЕТ ДОБИТЬСЯ УСПЕХА.........................................................22**

***Переговоры.***

Существует множество неправильных толкова­ний термина «переговоры». Агенты по недвижимос­ти имеют обыкновение называть себя «лицами, веду­щими переговоры», хотя их деятельность едва ли про­стирается дальше попыток снизить стоимость недви­жимости. Многие продавцы также называют себя «лицами, ведущими переговоры». В чем причина та­кого широкого понимания сути переговоров? Может быть, это то же, что «голландский аукцион»[[1]](#footnote-1), кото­рый начинается с высокой цены и заканчивается низкой? Или это еще один термин, обозначающий продажи? Все это очень распространенные заблуж­дения. *В действительности, переговоры не являют­ся ни одним из действий, описанных выше. Обычно словари толкуют переговоры как обсуждение условий сделки с целью подписания соглашения.*

Переговоры — это значи­мая операция, любой из участников которой может (и имеет право) в конечном итоге отвергнуть достиг­нутые совместными усилиями результаты. Признание результата требует добровольного согласия обеих сторон.

 Можно понимать переговоры как процесс отда­чи и получения чего-либо в соответствии с основны­ми условиями сделки, принятыми обеими сторонами. Это также некое действие или процесс обсуждения условий для достижения добровольного соглашения или общей цели. Такой процесс подразумевает реаль­ное и осознанное сотрудничество обеих сторон.

Почему мы ведем переговоры? Просто потому, что если мы не будем этого делать, то лишимся выгодных преимуществ. Я могу утверждать одно: если не вести переговоры, то можно потерять деньги. Действитель­ность, конечно, такова, что многие люди обхо­дятся без переговоров. Они могут просто заключать со­глашения и делают это постоянно.

Ведение переговоров похоже на игру в шахматы. Вы готовы пожертвовать некоторыми фигурами для того, чтобы выиграть.

При игре в шахматы вы знае­те правила, но не можете проникнуть в мысли ваше­го противника. При ведении переговоров вы не видите всех «фигур». Вы должны открыть свои фигуры и найти способы узнать фигуры вашего противника.

***Что же не является переговорами?*** Переговоры — это не просто факт какого-либо действия; подоб­ное мнение было бы ошибочным. Переговоры начинаются тогда, когда стороны пришли к решению о необходимости совер­шения этого действия. *В случае настоящих переговоров цели обоих участ­ников одинаковы: оба хотят достичь соглашения.* Вопрос не в том, делать или нет. Вопрос ставится иначе: «На каких условиях я делаю это?»

Ведение переговоров предполагает, что уже сложи­лось желание и возможность сделать это. Все внимание сосредоточено на возможной выгоде, особых условиях или договоренностях.

Смысл переговорного процесса заключается не в том, чтобы уступить или сдаться своему противнику. Уступка означает отказ от условий, выдвигаемых дру­гой стороне. Если рассматривать переговоры как по­следовательные уступки, будет формироваться соот­ветствующее отношение к такому процессу, и в резуль­тате достижения будут незначительными, а соглаше­ние не принесет должных результатов. Это вовсе не означает, что вы не хотите продвигаться в перегово­рах — вы хотите. Но шаги, которые предпринимают­ся в ходе переговоров, не должны быть уступками или игрой «в одни ворота».

Переговоры — это не упорство. Если вы непре­клонны, вы столкнетесь с такой же непреклонностью.

Демонстрация собственной силы и желание показать­ся строгим не имеет ничего общего с правильным ве­дением переговоров. Вы только обнаружите соб­ственную незащищенность и окажитесь в тупике, или ваш соперник воспользуется в своих интересах подоб­ным поведением, то будет в его положении правиль­но.

Ведение переговоров связано не только с дости­жением обоюдного соглашения в процессе какого-либо действия, оно также предполагает обсуждение последующих/ настоящих перспектив.

***Методы проведения переговоров.***

Переговоры фактически происходят каждый день в деловой сфере, в семье, и даже в суде, но вести их как следует нелегко.

Существуют три метода ведения переговоров: мягкий, жесткий и принципиальный.

1. Мягкий метод.

Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет полюбовной развязки, но дело чаще всего кончается тем, что он остается в обиде и чувствует себя ущемленным.

1. Жесткий метод.

Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получит больше. Он хочет победить, но часто кончается тем, что он вызывает такую же жесткую ситуацию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной.

1. Принципиальный метод.

Метод принципиальных переговоров - это третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Тавардского проекта по переговорам состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может найти или нет каждая из сторон. Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах, независимо от воли каждого из сторон.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву и остаться при этом в рамках приличия. Этот метод дает возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться во вред вашей честности.

Метод принципиальных переговоров может быть использован для решения одного вопроса или нескольких, в обстоятельствах, предписанных ритуалом, или в условиях непредсказуемой ситуации,

как это бывает в переговорах с угонщиками самолетов. Этот метод в зависимости от методов противостоящей стороны.

Метод принципиальных переговоров является стратегией, предназначенной для достижения всех целей.

Кроме принципиального метода, существует метод позиционный, метод позиционных дискуссий, при котором упор делается не на суть спора , а на позиции каждого из сторон. Этот метод не соответствует основным критериям: он не эффективен, не достигает цели, портит отношения между сторонами.

Принципиальный метод составляет альтернативу позиционному подходу и предназначен для эффективных и дружеских переговоров и достижения разумного результата. Этот метод может быть сведен к четырем основным пунктам:

1. Люди-разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.
2. Варианты: прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей.
3. Интересы - сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
4. Критерии - настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой- то объективной норме.

***Разность интересов.***

Разница между позициями и интересами в переговорах заключается в том, что позиция- это нечто, о чем принято решение, а интересы - это нечто, что заставило принять решение.

Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте между нуждами, желаниями, заботами и опасениями каждой из сторон.

Интересы являются мотивировкой поведения людей, они являются молчаливой силой на фоне шума из-за позиций.

За противоположенными позициями, наряду с противоречиями, находятся разделяемые и приемлемые интересы. Разногласия в интересах можно снять, достигнув согласия.

Один из наиболее приемлемых способов раскрыть интересы другой стороны - это поставить себя на место противоположенной стороны и определить, какое решение по их мнению вы должны предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения.

Почти на всех переговорах каждая из сторон имеет не один, а много интересов.

Наиболее сильные интересы - это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое состояние, жизнеспособность.

Для того, чтобы выявить различные интересы каждой из сторон большую помощь может оказать их изложение на бумаге, это поможет разложить интересы в определенном порядке.

Вероятность успеха в переговорах возрастает, если о проблемах говорят открыто и перечисляют конкретные детали.

Чтобы ваши интересы произвели впечатление на оппонентов необходимо обосновать их законность.

Необходимо убедить оппонентов в том, что на вашем месте они чувствовали бы то же самое.

Люди лучше слушают, если чувствуют, что их поняли. Они склонны считать, что те, кто понимает, знающие и симпатизирующие им люди, к чьему мнению стоит прислушаться. Поэтому, если вы хотите, чтобы другая сторона уважала ваши интересы, начните с того, что доведите до их сведения об уважении их интересов.

Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будите говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было.

Достичь цели в переговорах будет легче, если вы будете твёрды в защите своих интересов, но мягки в отношениях с людьми.

Людей надо отделить от проблемы, слушать их с уважением, оказывать им любезность, подчеркивать свои стремления понять их нужды.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы оказываетесь понимать точку зрения своих оппонентов. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не будите принимать во внимание её интересы и не покажите, что вы открыты для их предложений.

***Взаимовыгодные варианты.***

Ярким примером потерь при решении проблемы взаимовыгодных вариантов является дележ апельсина двумя сестрами. Одной сестре нужна была корка апельсина для теста, другой мякоть для еды. Они разрезали апельсин пополам. Одна сняла корку, а мякоть выкинула, а другая сделала наоборот.

Если бы они поделили апельсин по взаимовыгодному варианту, то одна бы получила корку от всего апельсина, а вторая съела бы полный апельсин.

Очень часто и в других переговорах спорщики получают половину фрукта, вместо целого.

Чтобы избежать таких потерь, необходимо изобретать как можно больше взаимовыгодных вариантов.

Одним из решения такой проблемы является поиск взаимной выгоды и желание избежать совместных проблем.

Как переговорщик вы стремитесь к таким решениям, которые удовлетворяют и другую сторону.

Стоит запомнить три момента, касающихся общих интересов.

1. общие интересы есть в любых переговорах.

2. общие интересы есть реальная возможность, а не случай.

3. наличие общих интересов делает переговоры более гладкими и дружескими.

Следует согласовать различные интересы как в случае с сестрами, делившими апельсин. Это действительно интересно: обычно люди считают, что различия порождают проблему, однако различия могут привести также к взаимовыгодному решению.

***Подход «выигрыш - выигрыш».***

Существует два возможных подхода к переговор­ному процессу. Первый из них — наступательная (в рамках приличий) позиция, когда вы в первую очередь преследуете только собственные выгоды. Вто­рой подход — «выигрыш—выигрыш» — заключается в том, что вы стремитесь к достижению собственных целей, но в то же время понимаете, что и вторая сто­рона имеет свои интересы. Если внимательно отно­ситься к интересам другого человека, то он будет так же относиться и к вашим. Чтобы переговоры были эффективными, обе стороны должны быть настрое­ны выиграть.

Хорошие переговоры — это не только достижение собственных целей. Это хороший баланс. Вы не долж­ны подчиняться желаниям вашего противника и усту­пать им, вы должны иметь свои собственные стремле­ния, которые надо отстаивать. Подход *win-win* («выиг­рыш - выигрыш») предполагает, что движение являет­ся двусторонним. Он положительно отражается на де­ловых отношениях, даёт возможность стремиться не только к повышению уровня продаж или более выгод­ным финансовым предложениям, но именно к росту прибыли, что более важно и чего все желают.

При эффективном ведении переговоров надо со­средоточиваться не только на собственных целях и задачах. Надо испытывать истинный интерес к тому, чего ждет от переговоров и какие цели преследует вторая сторона.

Чем искреннее ваше стремление по­мочь партнерам достичь желаемого, тем больше ве­роятность достижения и вами оптимального резуль­тата сделки. Некоторые настаивают на том, что вы должны сосредоточиться только на сво­их интересах. Логика этого утверждения следующая: только вы сами можете знать, что хорошо и выгодно для вас. Возможно, это именно так, если речь идет о высоких профессионалах в области переговоров, но менее опытным участникам больше подходят двусто­ронние отношения.

Чем искреннее будет ваш интерес к партнерам и их стремлениям, тем меньшей угрозой они будут для вас, тем больше информации они предоставят и тем вероятнее, что вы достигнете идеального соглашения. Если вы руководствуетесь формулой «выигрыш — вы­игрыш», а не «выигрыш — проигрыш», то переговор­ный процесс станет более эффективным и менее стрессовым, а результат — всегда долгосрочным.

А если в ходе откровенного диа­лога обе стороны обсудили бы свои приоритеты, выгод­ное решение было бы легко найдено.

***Обязательства.***

С точки зрения переговоров как всеобъемлюще­го процесса, обязательства — необходимый компо­нент. Отношения вя­лые, лишенные заинтересованности, никогда не при­несут особых успехов. Для достижения желаемого ре­зультата должны быть приняты серьезные обязатель­ства.

Если вы относитесь серьезно к этому процессу, то и воспринимать вас будут серьезно. Если вы буде­те небрежны и равнодушны, то и отношение к вам будет соответствующим.

Чтобы переговоры приносили пользу, необходимо усвоить, что они требуют определенных временных и иногда даже материальных затрат.

***Цели.***

Прояснив вопрос с обязательствами, следует об­ратиться к целям. Не имея строго определенных це­лей, вы постоянно будете получать меньше, чем же­лаете. Нечеткое представление о целях приведет к посредственным результатам. Просите больше — и вы получите больше, просите меньше — и получите меньше. Если у вас нет чётких, определенных целей, то вы не знаете, к чему стремиться, и в каждом пере­говорном процессе будете действовать неосмотри­тельно, что, в свою очередь, понизит ваш автори­тет в глазах партнеров. В итоге вы будете чувство­вать себя очень неуверенно и получите меньше, чем могли бы.

О целях и задачах надо знать до начала перегово­ров. Какова ваша позиция в идеале, как можно под­держать и защитить её? Каковы ваши цели? Чего вы хотите добиться от партнера? Чем яс­нее будут эти цели, чем больше вероятность, что вы озвучите их, тем больше шансов их достигнуть. Чем больше вы попросите, тем больше получите.

***Стратегия.***

Если вы определили четкие цели, надо выбрать стратегию. Стратегия — это ряд запланиро­ванных, последовательно осуществляемых шагов, ко­торые приведут к достижению поставленной цели. Другими словами, это точное понимание того, что, когда и как надо делать. В общих чертах представим это так:

• Определение лица, ответственного за ведение переговоров.

• Обучение ответственных за переговоры лиц (или лица).

• Составление плана для переговоров при су­ществующих долгосрочных деловых отноше­ниях.

• Установление графика проведения деловых встреч с людьми.

***Тактика.***

В ведении любых переговоров есть определенная тактика. В ходе переговоров возникают различные ситуации, и от вашего поведения в каждой из них за­висит успех в целом.

***Сомнения — причина затруднений.***

Природа человека и жизнь в обществе подразуме­вают необходимость коммуникаций, то есть ведения переговоров; переговорам же всегда сопутствуют со­мнения. Дело в том, что никто не может заранее пред­сказать исход переговоров. Часто мы действительно не знаем, с какой цены начать. В большинстве случаев мы отнюдь не уверены, можем ли получить больше. Мы можем так никогда и не узнать, использовали мы шанс склонить партнера на наши условия или упустили его. Вот ре­альные сложности, которые связаны с переговорами.

***Готовьтесь.***

Если вы небрежно относитесь к переговорам, вам никогда не удастся повысить их эффективность. Чем важнее предстоящие переговоры, тем серьезнее дол­жна быть подготовка. Если вы не подготовились со­ответствующим образом, а партнер сделал это, то вы мгновенно попадаете в невыгодное положение. Из-за этого вы будете чувствовать себя неуверенно, и, от­кровенно говоря, так оно и должно быть в данной си­туации. Отсутствие подготовки почти всегда будет стоить вам дорого.

Один из этапов подготовки переговоров — узнать все о партнере. Решите, что для него важно, а что нет.

• Что важно для партнера в момент принятия решения?

• Чего партнер хочет добиться от переговоров?

• Какие факторы (либо их совокупность), по вашему мнению, являются важнейшими?

Постарайтесь узнать о предпочтениях, нуждах, затруднениях, возможностях и проблемах и выясни­те отношение партнера к переговорам с учетом каж­дого фактора.

Следует подготовить и собственные позиции. Ка­кие цели вы преследуете? Необходимо просчитать все возможности извле­чения собственной выгоды по ходу переговорного процесса. Вы должны знать все, что может пригодиться и понадобиться при переговорах.

Подводя итог сказанному о подготовке к пере­говорам, можно сделать вывод, что их эффектив­ность будет напрямую зависеть от того, насколько четко вы (партнеры) сумеете уже к началу переговоров определить свою линию поведения по следу­ющим позициям:

• Вступительное заявление или предложение партнера.

• Переход от вступительного заявления к соб­ственным намерениям.

• Возможные проблемы, трудности, возможно­сти, потребности и предпочтения обеих сто­рон.

• Предполагаемые идеальный и худший исход переговоров.

• Уступки, на которые готов пойти ваш парт­нер, и ваше обоснование их незначитель­ности.

***Избегайте непреклонности.***

Простой выход в данном случае — с первых слов отсечь те условия, которые для вас непри­емлемы. Сделав такой шаг, вы сразу избавляетесь от нерешительности, риска дать партнеру повод для обиды и от опасности неправильных действий.

Однако всегда можно столкнуться с партнером, который предложит меньше, чем мы хотим.

***Никогда не соглашайтесь сразу.***

Из всех подходов, которые мы уже рассмотрели, этот — самый простой, но, возможно, самый эффек­тивный. Если вы будете помнить об этом, то всегда будут выполнены выгодные соглашения.

***Не идите на компромисс.***

Из всех тактик ведения переговоров, возможно, одна из самых популярных — это стремление достичь компромисса. Даже самые неопытные переговорщи­ки будут прибегать к этой модели поведения. Поче­му? Потому, что она помогает преодолеть основную проблему, камень преткновения, и делает соглашение более «честным». Это, несомненно, самый простой способ выхода из ситуации для обеих сторон, даже для неподготовленных, позволяющий обоим партне­рам «сохранить лицо». Не идите на компромисс.

***Чем обусловлено ваше поведение.***

Случается, один из участников переговоров мно­го себе позволяет, но не потому, что действительно имеет на это право, а потому, что сам приписывает себе некие права, полномочия и преимущества. Вы можете только ухудшить положение, дав понять парт­неру, что верите в его вымышленные силы. Такими действиями вы только укрепляете его положение.

Вам может показаться, что ваш партнер, кто бы он ни был, сильнее, из-за чего вы будете чувство­вать себя неуверенно. Постарайтесь на переговорах заявить о своей силе и преимуществах. Ваши помыслы и настрой определяют результат. Изречение «Увидеть — значит убедиться» очень применимо к данной ситуации. Сила и уверенность возникают из вашего личного восприятия. Ваша сила в переговорном процессе в большей мере зависит от вашей уверенности. Это отражение ваших мыслей.

Основа основ — это уверенность. Как только вы утратите уверенность в себе, партнер сразу же заме­тит это и обязательно воспользуется, и вы не достиг­ните желаемых результатов. Поэтому идите на пере­говоры с четко продуманной тактикой. Если ваш про­тивник почувствует вашу неуверенность, вряд ли вам удастся вновь заявить о себе как о равноправном парт­нере.

Сила возникает из уверенности. Уверенность же обусловлена подготовкой: обдумывайте все преиму­щества вашего предложения, сложности, которые могут возникнуть у партнера. Хорошо продуманная ваша позиция не может не быть сильной. Признан­ный авторитет поможет выиграть переговоры.

***Сила информации.***

Постарайтесь собрать как можно больше информации о своих партнерах. Вопросы поставьте следующим образом: что, какой, когда, почему, кто и как? Обычно люди гораздо больше говорят, чем слушают. Очень часто они помо­гают выявить реальные потребности и уязвимые места собеседника, кроме того, вся полученная ин­формация укрепит вашу позицию. Учтите, что эти вопросы легко задать в любой момент переговоров, когда вы собираетесь получить важную информа­цию.

Что бы вы ни делали, у вас есть право хра­нить молчание. Вы не обязаны отвечать на вопро­сы под давлением. Вас никто не заставляет гово­рить. Часто, если вы держите паузу, ваш оппонент сам продолжит беседу. В такой ситуации он, воз­можно, расскажет вам больше и предоставит ту ин­формацию, которую первоначально надеялся ута­ить. Не стоит волноваться по поводу возникающих неловких пауз.

Промолчав, вы можете больше узнать — и это ста­нет вашим преимуществом при ведении переговоров. Также помните, что возникающие паузы дают воз­можность продумать и осмыслить свои последующие действия.

**Сила терпения.**

Спешка означает поражение. Часто при переговорах один из партнеров пытается оказывать давление на другого. Иногда это давление настолько сильно, что не оставляет возможности оценить и обработать ин­формацию.

Держите паузу до тех пор, пока не вынудите про­тивника показать слабость. Ждите до момента, когда противник станет уязвимым, и используйте этот мо­мент. Сторона, которая торопится, проигрывает. Вре­мя работает на вас.

**Сила в знании своих слабых мест.**

В начале переговоров стороны скрывают свои слабые места. Если ваш противник действует эффек­тивно, он сможет обнаружить ваши слабые места и использовать в своих интересах. И он должен сделать это! Зачем ему отказываться от такого простого и оче­видно необходимого шага? Если вы не укрепите свои незащищенные или слабые места, оппоненты будут чувствовать вашу неуверенность, попытаются обна­ружить бреши в вашей обороне, после чего непремен­но используют полученную информацию для дости­жения собственных целей. Если в такой ситуации вы «зациклитесь» на собственной слабости, то окаже­тесь в зависимом положении: пытаясь ограничить по­кушения, будете вынуждены защищаться и потеряете наступательные инициативы.

Ответ кроется в вас самих. На самом деле, вы, ве­роятно, знаете о существовании слабого места, даже если партнер пока не коснулся его, это постоянно подрывает вашу уверенность в себе и ослабляет весо­мость вашей позиции.

Настоящая цель состоит в том, чтобы превратить слабости в положительные стороны. По крайней мере, вы должны быть полностью уверены, что способны справиться со слабыми местами в ходе переговоров. Выбранный метод вы примените для решения проблемы во время переговоров. Будьте уве­рены в своей стратегии.

***Фаза ведения переговоров.***

Теперь рассмотрим основу любого успешного согла­шения — фазу ведения переговоров. Напомню сле­дующее определение: «Заключать сделку означает до­говариваться о выполнении чего-то».

Торговаться, заключать сделку — значит совер­шать любую уступку, идти на любое движение на ка­ких-либо условиях в ответ на уступку или движение со стороны вашего партнера. Исключений из данно­го правила быть не должно. Пусть эта мысль прочно войдет в ваше сознание. Нужно очень внимательно относиться к уступкам. Другими словами, никогда не соглашайтесь на любую уступку до тех пор, пока ваш партнер не подтвердит, что в ответ сделает то же самое.

Если участники переговоров неопытны, они склонны под давлением партнера быстрее пойти на уступку. Если ваш партнер обладает даже малой до­лей рассудительности, он будет просить большего и очень вероятно, что даже после выполнения его тре­бований будет продолжать просить еще и еще.Никогда не отдавайте, всегда обменивайтесь

Никогда не идите на уступку, пока не выясните, какое значение для партнера она имеет. Никогда не отдавайте, не зная, что получите взамен. Вы должны быть уверены, что ваша уступка на самом деле значи­ма и существенна для вашего партнера.

Никогда не отдавайте, всегда торгуйтесь. То, что я предлагаю тебе, должно быть уравновешено тем, что ты в свою очередь можешь предложить мне. Ни­чем нельзя жертвовать просто так. Если вы соглаша­етесь на какие-либо условия, то надо быть уверен­ным, что и партнер согласится на какие-то ваши тре­бования. Как только вы примените данный совет на практике, то сразу же почувствуете себя более силь­ным и влиятельным. А ваша уверенность будет спо­собствовать улучшению результатов переговоров.

***Удачная сделка.***

Дайте партнеру почувствовать, что он заключает удачную сделку.

Когда мы заканчиваем переговоры и приходим к соглашению, очень важно подчеркнуть значение до­стигнутого результата и установления длительного партнерства, а также другие полученные выгоды. Сто­ит любыми способами показать партнеру, что он зак­лючил очень выгодную сделку. Хороший специалист по переговорам также убедит партнера, независимо от того, насколько в действительности выгодна для него сделка, в перспективности заключенного согла­шения.

Партнёр считает сделку выгодной в следующих случаях:

• если чувствует, что получил больше вас;

• если его всё устраивает;

• если уверен в вашей надежности;

• если считает, что эта сделка дает действитель­но хороший шанс для дальнейшего дел.

Дай­те своему партнеру возможность почувствовать себя настоящим профессионалом. Дайте ему уверенность и возможность самоутверждения. Это также позволит ему по достоинству оценить вас и оказанное вам уважение.

***Не бойтесь отдавать.***

Для меня переговоры — это стремление к равно­весию. Я не хотела бы показаться скрягой и, конечно, у меня нет ни малейшего желания обма­нуть партнера. В то же время я хотела бы совершить выгодную сделку. И я знаю, что если не буду соглашаться на компромиссы, то никогда не заключу выгодной сделки. Как же справиться с этим противоречием, осо­бенно когда установленные деловые контакты очень важны? Одна старая пословица гласит: «Все, что мы отдаем, вернется к нам».

Не стоит произносить эту фразу во время перего­воров, потому что она может быть воспринята как проявление слабости.

***Наведение мостов.***

Вы и сами можете добиться выгодного долгосроч­ного партнерства, если научитесь контролировать ситуацию, но в той или иной мере в надежном сотруд­ничестве заинтересованы обе стороны.

В ходе переговоров наступает момент, когда надо идти друг другу навстречу.

Можно справиться с тупиковой ситуацией, про­сто сказав: «Господин (или госпожа) Партнер, уже предпринято столько усилий для того, чтобы эта сдел­ка состоялась, давайте предпримем еще одно, пока дело не закончилось крахом». Или: «Время и усилия, потраченные как вами, так и мной, чего-то стоят — не так ли? — поэтому не могли бы мы еще раз все обсу­дить?» А затем начинайте задавать вопросы.

Или можно использовать момент наведения мостов для того, чтобы достичь положительного согла­шения. Составьте список ключевых пунктов. Исполь­зуйте примирительные фразы, например: «Кажется, по многим пунктам мы достигли соглашения, но су­ществуют области, в которых мы не сможем добить­ся сегодня положительного результата. Могли бы мы провести еще одну встречу, ну скажем, через неделю, тогда у нас будет возможность обдумать все еще раз в спокойной обстановке. Как вы относитесь к подоб­ному предложению?»

Или вы можете предложить: «Для нас обоих бу­дет полезно сделать небольшой перерыв и в непри­нужденной обстановке подумать над соглашением. На следующей неделе можно провести неофициальную встречу. Как вы к этому относитесь?» Иногда просто достаточно подчеркнуть неофициальность для того, чтобы возобновить переговорный процесс. Тем са­мым вы устраняете напряженность момента, даете время для размышления и возможность обеим сто­ронам «сохранить лицо». Снимается давление фор­мальных обязательств. Обе стороны переговоров будут более спокойны и расслаблены, и это спасет переговоры.

***Молчание — золото.***

Нет ничего страшного в молчании. Вы не обяза­ны все время говорить. В действительности, больше теряет тот, кто больше говорит. Чем больше вы гово­рите, тем больше информации вы даете другой сто­роне. Эта информация только укрепит положение ва­шего оппонента.

Если вы проигрываете, что случается даже с са­мыми опытными организаторами переговоров и биз­несменами, дайте себе время все обдумать. Возьмите паузу для телефонного звонка или посещения туале­та. Или скажите, что вам необходимо глотнуть све­жего воздуха. Или просто посидите в тишине. Если партнер удивится вашему подобному поведению, не расстраивайтесь, просто объясните, что происходит, и скажите: «Извините, но я должен обдумать некото­рые моменты» или «Извините, но мне необходимо отвлечься на некоторое время, чтобы оценить влия­ние этого пункта на дальнейшие дела».

Если вы ведете телефонные переговоры, пауза — полезная уловка. Вашему партнеру будет неловко пре­рывать ее.

Когда соглашение достигнуто, тоже старайтесь говорить как можно меньше. Необходи­мо научиться контролировать свое поведение и сдер­живать эмоции. Если вы не овладеете этой наукой в должной мере, то рискуете потерять многое.

***Шаг вперед.***

Тупиковая ситуация — неприятнейший итог пере­говоров. Нужно внимательно следить за развитием процесса и стараться избегать подобных «результа­тов». Исключение составляют такие случаи, когда ту­пиковая ситуация используется как тактический при­ем, который стимулирует противника к действиям.

Основной причиной возникновения безвыход­ных ситуаций является отсутствие гибкости, исполь­зования вариантов в переговорах. Чем больше вари­антов вы рассмотрите до начала переговоров, тем меньше вероятность того, что вы станете жертвой тупиковой ситуации.

Напряжение в тупиковой ситуации возникает, главным образом, из-за того, что вы ее не предвиде­ли, не подготовились к ней и не знаете, как вести себя в подобных случаях. Ваше положение будет значи­тельно легче, если вы имеете представление о трех возможных вариантах поведения. Вы можете либо предпринять очередную попытку возобновить пере­говоры, либо провести следующую встречу как нео­фициальную, либо опять назначить встречу в офици­альной обстановке.

Какой бы из предложенных вариантов поведения вы ни выбрали, важно, чтобы вы сами были положи­тельно настроены и вели беседу в позитивном клю­че. До того, как вы разойдетесь, проверьте, составлен ли краткий список соглашений, достигнутых к данному моменту. Если ваш партнер также отметил некоторые ваши пожелания, то зафиксируйте это. Еще раз подтвердите ваше же­лание достичь соглашения. Подчеркните снова и сно­ва желание работать с партнером. Поблагодарите его за приложенные усилия и активность

***Полномочия партнёра по переговорам.***

Убедитесь, что ваш партнер имеет полномочия для ведения переговоров

Переговорный процесс может увенчаться успе­хом только в том случае, если обе стороны имеют право принимать решения по каждому из пунктов. Если даже одна из сторон, будь то продавец или поку­патель, не имеет необходимых полномочий, соглаше­ния достигнуть трудно. Важно понимать, какой сте­пенью власти, какими правами обладает противопо­ложная сторона переговоров.

Важную роль в переговорном процессе играет фаза вопросов, призванная определить истинные полномо­чия противоположной стороны. Подразумевается, что обе стороны обладают должной властью и волей вно­сить изменения в предложения по ходу переговоров. Иначе говоря, нет смысла приступить к обсуждению сделки, а потом обнаружить, что ваш партнер не име­ет права менять и варьировать условия.

Первый вопрос: кем является ваш партнер? Какие полномочия соответствуют его должности? Даже если это глава фирмы или генеральный директор, вы може­те проверить его полномочия, задав простой вопрос: «Кто кроме вас обладает правом принятия решения?»

В тех случаях, когда название должности вашего партнера не дает исчерпывающего ответа на вопрос о полномочиях, следует это проверить. Скажите: «В следующий вторник мы перейдем к заключительной фазе переговоров, могу ли я быть уверен, что вы обладаете полномочиями для подписания контракта?». Или: «Кто в вашей компании занимается подписанием до­говоров?». Убедитесь в том, что эти люди присутству­ют на переговорах. Простой способ решить эту про­блему — спросить: «Руководство вашей компании под­держивает подписание данного контракта?». Понаб­людайте за реакцией вашего партнера, отметьте, на кого он смотрит в данный момент. Почти всегда это будет человек, ответственный за принятие решений.

***Скрывайте эмоции.***

Эмоции, включая жесты и мимику, похожи на сло­ва; чем больше вы их демонстрируете, тем больше вы раскрываетесь. Постарайтесь контролировать свою мимику, не показывать партеру удовлетворение, вос­торг или панику! Любая открытая эмоция сыграет на руку вашим противникам. Конечно, вы можете попробовать использовать свои эмоции для отвода глаз. Но очень сложно посто­янно контролировать себя, и рано или поздно вы себя выдадите. Это породит только недоверие к вам. Ве­сомость ваших слов и авторитет будут ослаблены, а честность поставлена под вопрос.

***Побеждая, не показывайте радости.***

Не показывайте радости, когда побеждаете. Это вызывает возмущение. Ваша радость означает: я вы­играл, а вы проиграли. Очень внимательно относи­тесь к тому, с кем вы разговариваете, и к тому, что вы говорите. Чем больше слов, тем больше опасность сказать что-нибудь не то. Любое выражение восторга может быть негатив­но воспринято вашими партнерами. Они могут на­чать жалеть о заключенной сделке и пытаться най­ти способ ее расторгнуть. Внимательно относитесь к тому, что вы говорите. Гордыня до добра не доводит, эта муд­рость очень применима в данной ситуации. Лучше руководствоваться принципом: «Подписываю и за­молкаю».

***Это помогает добиться успеха.***

Не искажайте факты. Честность и прямота всегда вознаграждаются по заслугам. Если вы совершите не­честный поступок, он вернется к вам бумерангом. Это возможность потерять то, чего вы уже достигли, и попасться в собственную ловушку!

Не делайте необоснованных предположений. Не надо полагать, что вы хорошо знаете настроения и чувства вашего партнера. Всегда проверяйте себя воп­росами.

Будьте терпеливы. Задержка в ходе переговоров всегда расстраивает, но это все-таки лучше необдуман­ного решения. Решения, принятые наспех, не при­несут пользы ни вам, ни вашим партнерам.Если вы хотите предложить партнерам дополни­тельные условия соглашения, у вас всегда должны быть печатные документы, подтвер­ждающие необходимость этого.

Не верьте всему, что слышите. Проверяйте пра­вильность любой полученной информации.

Есть и такие способы:

*1. Всегда просите большего.* Тактика начального шока вполне обоснованна. Помните, что у вас должны быть веские причины для назначения начальной цены. Эти причины должны вызы­вать доверие и выглядеть обоснованными.

*2. Никогда не соглашайтесь первым и не выступай­те первым со встречным предложением.*

*3. Не показывайте, что вы готовы пойти на уступки.* Как только вы произнесете фразу: «Это можно обсудить», считайте, что вы вы­писали партнеру банковский чек. Это означа­ет, что вы потеряете всё. Никогда не сто­ит делать этого.

*4. Если все же необходимо пойти на уступку, делай­те это неохотно и медленно.*

5. *Внимательно относитесь к уступкам, которые граничат с предельными возможностями.* Если вы сами установили для себя предельные возмож­ности, то можете воспользоваться ими, когда наступит критический момент переговоров. Всегда пытайтесь выяснить предельные воз­можности партнера и использовать их как ры­чаг давления. Узнайте, ограничены ли они во времени. Используйте эту информацию, что­бы укрепить собственное положение.

*6. Старайтесь избегать небрежных и жестких выс­казываний.* Это может вызвать непримири­мость вашего партнера.

*7. Сохраняйте чувство юмора.* Если вы занима­етесь чем-то слишком долго и слишком интен­сивно, это начинает раздражать, и в результате у партнера сложится ощущение, что пере­говоры стали для него отрицательным опы­том. В конечном счете, мы стремимся к зак­лючению соглашения. Вы должны время от времени разряжать атмосферу, чтобы она не угнетала вас. Если вы будете в меру шутить в ходе переговоров, это нисколько не снизит эф­фективности вашей работы.

***СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.***

***1***АНДЕРСОН С. Менеджмент/Пер, с нем.

***2***ДАНКЕЛ ЖАКЛИН Деловой этикет. Феникс. Ростов-на-Дону 1997.

***3***ЭТЦИОКИ А. Комплекс организаций М. 1961.

***4***Оливер Д. Как победить в переговорах/Пер с англ., под ред. И.В.Андреевой

М. 2003 192с.

1. «Голландский аукцион» — публичная продажа, при которой аук­ционист постепенно снижает объявленную цену, пока не найдется поку­патель. — *Примеч. пер.* [↑](#footnote-ref-1)