**Как приобрести навыки эффективного ведения переговоров**

Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил.

Сервантеc

Для того чтобы успешно проводить переговоры, уметь нужно многое: четко формулировать свои мысли, находить убедительные аргументы, задавать "правильные" вопросы, "работать" с возражениями, противостоять манипулированию со стороны партнера.

Необходимо демонстрировать внутреннюю силу и уверенность, но при этом - стремиться к установлению доверительных отношений с партнером и достижению взаимовыгодного соглашения: "моя победа - твоя победа".

Но не менее важно суметь понять, что представляет из себя ваш деловой партнер, и в соответствии с этим выбирать оптимальный стиль ведения переговоров.

Как правильно это делать? Каким образом выработать в себе навыки эффективного переговорщика? Научиться этому можно, и об этом наш сегодняшний разговор.

**Ключевые моменты подготовки к переговорам**

Интересы.

Четко определите для себя цель предстоящих переговоров - тот результат, который вы хотите получить. Как вы сформулируете свою цель?

Не готовьтесь заранее к переговорам как к жесткому состязанию, во время которого каждая сторона будет отстаивать свою позицию.

Сравните интересы, которые "стоят" за вашей позицией и могут "стоять" за позицией партнера по переговорам.

Настройтесь на соблюдение, как своих интересов, так и интересов партнера, ориентируйтесь на сотрудничество.

Расставьте приоритеты в своих интересах - их относительную значимость. Тогда вы сможете сделать акцент на тех вопросах, которые наиболее существенны для вас.

Ответьте для себя на вопросы: "Что для меня наиболее значимо в предстоящих переговорах? Почему? По какой причине?". Постарайтесь ответить и на вопрос: "Если бы я был на месте моего делового партнера, что для меня было бы важнее всего?".

Варианты.

При подготовке к переговорам проработайте предварительно несколько вариантов соглашения ("домашних заготовок"), которые вы сможете вынести на обсуждение. Это повысит вероятность того, что один из них окажется приемлемым для обеих сторон.

Каждый из подготовленных вариантов должен устраивать вас, но не противоречить интересам делового партнера.

При определении возможных вариантов ответьте для себя на следующие вопросы.

Какой из вариантов в наибольшей степени отвечает интересам обеих сторон?

Какие позитивные и негативные стороны несет в себе этот вариант?

Какие аргументы следует привести в пользу этого варианта?

Возможна ли корректировка варианта с тем, чтобы он стал более приемлемым, если переговоры приведут к обсуждению соглашения по наихудшему для вас варианту?

Альтернативы.

Если ваши интересы не могут быть удовлетворены при помощи достигнутого на переговорах соглашения (выбранного сторонами варианта), определите иные возможности удовлетворения своих интересов.

Подготовьте НАВПС - наилучшую альтернативу вырабатываемому на переговорах соглашению ("запасной аэродром"). Такая предварительная подготовка - не способ давления на делового партнера. Это фактор, придающий уверенность и позволяющий определиться с тем, продолжать или прекращать ведение переговоров. Помните, для того чтобы результат переговоров считался успешным, выбранный вариант соглашения должен быть лучше, чем ваша НАВПС.

Продумайте и предположительные варианты относительно НАВПС партнера для того, чтобы сделать этот выбор менее привлекательным для него.

Объективные факты.

Всегда имейте в своем распоряжении набор нескольких объективных фактов (ссылки на стандарты, правовые нормы, прецеденты и т.д.). Это позволит исключить такие неубедительные предположения, как: "Давайте согласимся с этим вариантом", при отсутствии веской аргументации.

Подготовиться нужно и к восприятию ваших "независимых аргументов" со стороны партнера.

Уступки.

В переговорах отражается движение сторон навстречу друг другу, поэтому перед их началом подготовьте "портфель уступок". Проанализируйте ценность взаимных уступок и предложений. Для этого полезно в первую очередь рассмотреть такие уступки, которые являются для вас малозначительными, а для партнера - наоборот, существенными.

Предусмотрите заранее возможные предложения об уступках и со стороны партнера. Это позволит подготовить встречные предложения, выгодные вам.

Приведем основные принципы обмена уступками.

Избегайте легких и быстрых уступок и никогда не дарите уступку - это тормозит ответную реакцию другой стороны. Принимайте уступку другой стороны такой же (или большей) ценности.

Если вас убеждают "пойти навстречу", добейтесь взаимной уступки.

Не принимайте сразу же первое предложение другой стороны. Лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно.

Не ограничивайтесь лишь невнятным возражением, если предложение партнера неприемлемо для вас, - изложите свои контраргументы.

Избегайте категоричности: "Нет, на это я никак не могу пойти...".

Главным в переговорах должны стать для вас слова "если" и "предположим": "Если вы согласитесь с..., то я соглашусь с ...", "Предположим, мы пойдем на ..., в этом случае..." и т.п.

Обязательства.

Для каждого варианта соглашения спланируйте заранее обязательства - что конкретно будет требоваться от каждой из сторон по завершении переговоров.

Составьте примерный график выполнения обязательств обеими сторонами, ответив на вопросы: "Как вы будете осуществлять обязательства? Как будет осуществлять обязательства другая сторона? Какие для этого потребуются шаги? Какие ресурсы для этого необходимы? Имеются ли они в наличии? Каковы поэтапные и конечные сроки выполнения обязательств? Как вы будете их контролировать? Какие санкции вы предусмотрите при неисполнении обязательств?"

**Основные типы вопросов, используемых при ведении переговоров**

Известное правило гласит: "Из двух беседующих психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит".

При деловом взаимодействии особое значение имеют два основных типа вопросов: открытые и закрытые.

Открытые вопросы - приглашают к диалогу, требуют от партнера расширенных, информационных ответов. Начинаются они обычно с вопросительных слов "Что", "Когда", "Как", "Где", "Кто", "Какой". Вопрос "Почему?" лучше заменять вопросами "Каким образом...?", "Какова причина...?", "В связи с чем...?". Использование вопроса "Почему?", особенно в качестве вступительного, может быть воспринято как допрос и вызвать раздражение у партнера. Но этот же вопрос может применяться как сопутствующий в таком сочетании: "Это интересно. Почему вы считаете, что…?" или "Понимаю. Почему тогда...?". В этом случае ваша заинтересованность мнением партнера вызовет ответное расположение.

Открытые вопросы заставляют партнера говорить.

Закрытые вопросы - предполагают получение односложного утвердительного или отрицательного ответа. Задаются для проверки фактов, побуждения к принятию решения, получения согласия и подведения итогов: "Это соответствует...?", "Вас устроит такой вариант, как...?", "Вы согласны с тем, что...?", "Итак, мы договорились по основным позициям...?".

В начале переговоров таких вопросов следует избегать. Они могут вызвать негативную реакцию у партнера, который будет считать, что на него оказывают давление.

Если вы будете задавать закрытый вопрос в процессе переговоров, предусматривайте ответ "да". Если вы будете отвечать "нет", партнер неосознанно будет настраиваться на противодействие.

При проведении переговоров с кандидатом на вакансию лучший способ оценки будущей работы в вашей организации человека - услышать рассказ о его деятельности в прошлом. Помимо открытых вопросов, хорошим методом будет постановка так называемых поведенческих вопросов, вскрывающих реальный вклад человека в областях, имеющих отношение к предстоящей работе. Это могут быть вопросы, начинающиеся "закрыто" (высказывание факта), после чего следует открытый вопрос (исследование факта). Начинаться они могут следующим образом: "Приведите какой-нибудь пример ситуации, когда вам пришлось делать...", "В каких обстоятельствах вам приходилось принимать быстрое решение по…", "Каков был ваш вклад в работу коллектива? Особо отметьте...". Информация, полученная с помощью поведенческих вопросов, как правило, наиболее объективна.

Гипотетические вопросы типа: "Что бы вы сделали, если..." - задаются довольно часто, но они могут быть дискриминирующими, если предполагаемая ситуация полностью выходит за рамки опыта кандидата. Поэтому с такими вопросами следует соблюдать осторожность.

При подготовке к переговорам заранее полезно сформулировать открытые вопросы, которые следует задавать собеседнику.

**Стили ведения переговоров**

В процессе подготовки к переговорам полезно ознакомиться с основными моделями поведения различных типов "переговорщиков" и настроиться на соответствующее ответное поведение.

Дадим некоторые пояснения.

Доминирование - стремление "владеть" ситуацией, руководить окружающими. Доминантной личности, кроме того, свойственно сильное стремление к независимости.

Уступчивость - склонность поддаваться влиянию партнера. У людей такого типа есть внутренняя необходимость подчиняться другим, подстраиваться, а также избегать любых столкновений.

Агрессивность - дефицит участия к людям. Такой человек высокомерен, холоден, недоверчив к другим. Если собеседник окажется в затруднительном положении, он не преминет напомнить: "Я предупреждал об этом".

Доброжелательность - позитивность, оптимистичность и доверительность в отношениях с людьми.

|  |  |
| --- | --- |
| Характерные черты типов деловых партнеров | Модели рекомендуемого поведения |
| Драйвер - доминирующий, со склонностью к агрессии - шумный, говорливый, напористый. Бесцеремонный и требовательный, он лишен чувства такта. С ним непросто иметь дело, он может обидеть и даже оскорбить. Склонен, не считаясь с интересами партнера, активно реализовывать свои, по сути дела навязывая ему свое предложение. Цель драйвера - победа любой ценой | Чтобы завоевать уважение "драйвера", правильным будет поднять свою доминантность до уровня партнера. Для этого необходимо сидеть прямо, смотреть собеседнику в глаза, слушать уважительно (но пассивно) и давать прямые ответы. Только когда "драйвер" осознает, что собеседник психологически с ним на равных, может состояться конструктивный разговор. |
| Айсберг - отстраненный, дистанцирующийся, холодный, сосредоточенный, необщительный. На вопросы обычно отвечает коротко, например: "может быть", "все хорошо", "возможно". На переговорах ведет себя пассивно, ко всему относится скептически, вопросов задает мало. | Впервые знакомясь с "айсбергом", не следует добиваться доминирования над ним, лучше завоевывать доверие постепенно. Задавайте ему в мягкой манере "открытые" вопросы, постарайтесь его разговорить. Позаботьтесь о том, чтобы ваши глаза и голова были с собеседником на одном уровне. |
| Дружелюбный - контактный, доброжелательный, оптимистичный, понимающий. Привлекает к себе внимание, хочет нравиться. Разговорчивый и конструктивно мыслящий человек. По сути своей он не лидер, склонен к подчинению, может принять все, что предложит ему партнер по переговорам (даже больше учитывая его интересы, чем свои), но при малейшем сомнении отложит на время решение, чтобы еще раз обдумать или узнать чье - либо мнение | Такой человек изначально позитивен и испытывает к другим доверие и готовность к сотрудничеству. Соответственно, и с ним нужно вести себя приветливо и дружелюбно, не следует стремиться к доминированию. И как только установилась атмосфера доброжелательности и доверия, можно переходить к основным вопросам переговоров. |

|  |  |
| --- | --- |
| Профессионал - адаптивный, открытый к сотрудничеству. Не боится выражать свое мнение вслух. Ему хочется слышать подтверждение своих мыслей со стороны собеседника, чтобы убедиться в собственной правоте. От путаных уклончивых ответов его терпение иссякает. Стремиться удовлетворить как свой интерес, так и интерес партнера. Торговаться любит по-деловому - без колебаний принимает предложение, если приводятся убедительные аргументы | Для "профессионала" дороже всего уважение. Завоевать его расположение собеседнику удается в том случае, если его собственная доминантность близка к уровню "профессионала". Но при этом нельзя выходить за пределы делового общения. Все доводы в пользу своих предложений, насколько это возможно, требуется подкреплять доказательствами и конкретными фактами. Ему необходимо уделять внимание, не оскорбляя его чувств. |

Не следует переносить личные предубеждения к деловому партнеру на рабочие отношения, необходимо сконцентрироваться на содержании переговоров и создании благоприятной деловой атмосферы. Успешному ведению переговоров будет способствовать определение оптимального стиля переговоров с партнером определенного психологического типа.

И еще одно важное правило подготовки к переговорам: необходимо заранее сформулировать ваши конкретные деловые предложения об условиях сотрудничества и спрогнозировать возможные варианты возражений партнера. Продумайте убедительные и обоснованные аргументы: на каждое возражение - не менее трех.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ваши предложения | Возражения партнера(возможные варианты) | Ваши аргументы (те, которые будет трудно опровергнуть) |

Структуру переговорного процесса можно представить как последовательность следующих этапов.

1. Взаимное уточнение интересов, точек зрения и концепций участников.

2. Обсуждение точек зрения, выдвижение аргументов, подтверждающих данные утверждения.

3. Согласование позиций и выработка договоренностей.

Учитывая это, можно сформулировать...

**Правила эффективных переговоров**

1. Обсуждайте прежде всего те вопросы, по которым вы единодушны с собеседником, затем приступайте к тем, по которым могут возникнуть небольшие разногласия, и переходите к более сложным.

2. Контролируйте ситуацию, даже если другая сторона проявляет эмоции. На ранних стадиях переговоров придерживайтесь политики "нейтральности". Излишняя эмоциональность негативно влияет на принятие решения.

3. Применяйте способы аргументированного убеждения.

4. Принимайте точку зрения партнера, будьте открыты для возражений и аргументов с его стороны. Это позволит прийти к взаимоприемлемому решению.

5. Ведите письменный "протокол" - фиксируйте на бумаге основные идеи, факты и данные.

6. Поддерживайте контакт с партнером, вовлекайте его в обсуждение вопросов, консультируйтесь, слушайте.

7. Давайте достоверную информацию. Ложная информация затрудняет аргументацию и снижает доверие партнера.

8. Относитесь к партнеру как к профессионалу в своем деле.

9. Выражайте положительный эмоциональный настрой, "авансируйте" благожелательность.

10. Требуйте по максимуму. Спуститься "вниз" можно всегда, подняться снова "вверх" - практически невозможно.

11. Стройте "активные" фразы. Говорите не "можно рассмотреть", а "рассмотрим", не "необходимо подготовить", а "подготовим".

12. Создавайте у партнера чувство, что он так же, как и вы, заключает выгодное для себя соглашение.

Чего нельзя допускать при ведении переговоров.

• Не предполагайте.

• Не принимайте первое же предложение.

• Не выражайте недовольства.

• Не принимайте все лично на свой счет.

• Не поучайте.

• Не позволяйте собой манипулировать.

• Избегайте фамильярности.

• Не проявляйте излишних эмоций.

• Не злоупотребляйте жестами.

• Не создавайте впечатление, что другая сторона проиграла, если вы не достигли соглашения.

**Поведение, способствующее развитию диалога на переговорах**

Всегда помните, что своим поведением вы настраиваете собеседника на определенное взаимодействие.

Обращение.

Как можно чаще обращайтесь к собеседнику по имени: это вызывает аттракцию (взаимное расположение).

Переформулирование.

Воспроизводите высказывания собеседника в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулируя самое существенное. Начинайте с вводных фраз: "По вашему мнению...", "Другими словами, вы считаете..." и т.п. Таким образом вы обеспечиваете обратную связь и занимаете равную партнерскую позицию.

Уточняющие вопросы.

Если вы хотите что-то уточнить, делайте это сразу: "Правильно ли я вас понимаю, что..?". Внимательно выслушайте ответ, прежде чем развивать аргументы в пользу собственной точки зрения.

Активное слушание.

Поддерживайте обратную связь - слушая собеседника, реагируйте: "Да, да, я понимаю...". "Конечно...", "Это интересно…", но не "ну" или "ага". Дайте возможность партнеру выразить свою позицию.

Стимулирование.

Выводите логическое следствие из высказывания собеседника или выдвигайте предположение относительно причин его высказывания: "Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...", "Вы так считаете, видимо, потому что..." и т.п. Придерживайтесь вопросительного тона, но не утверждающего.

Невербальные сигналы.

Устанавливайте зрительный контакт с собеседником - смотрите ему прямо в глаза, не пристально, но внимательно, не отводите взгляд.

Примите "открытую" позу - слегка подайтесь вперед, не скрещивайте руки. Поддерживайте собеседника кивками головы, одобряющими паралингвистическими звуками ("угуканиями" в разных вариантах).

Отзеркаливание и "эхо".

Используйте повторение (но не явное копирование) некоторых характерных поз и жестов, мимики партнера с небольшим сдвигом во времени. Используйте в своей речи такие же темп, громкость, интонации, тембр.

Для того чтобы улучшить взаимопонимание с партнером, применяйте "эхо-реакцию" - повторяйте последние слова реплики собеседника, прежде чем на нее ответить: "...я хотел бы уточнить" - "Вы хотели бы уточнить...".

Подведение итогов.

Кратко резюмируйте результаты обсуждения вопросов на каждом этапе переговоров: "Вашими основными предложениями, как я понимаю, являются...", "Итак, мы договорились по следующим пунктам...".

И последнее. Используйте в процессе общения при переговорах правило "трех тактов": 1) поддержка; 2) уяснение; 3) комментирование.

**Техника ведения деловых переговоров**

Существуют два основных метода ведения деловых переговоров: метод позиционных переговоров и метод принципиальных переговоров.

Метод позиционных переговоров заключается в том, что первоначально занимаемые позиции затем уступаются в некоторой последовательности. Начинать следует с изложения исходных положений, предполагающих значительные завышение первоначальных требований. Сначала занимается крайняя позиция (например, "ценный" кандидат на должность сразу же заявляет в качестве условия своей работы некий максимальный размер зарплаты, который он затем упорно отстаивает путем незначительных уступок).

Если партнеры переходят к позиционным переговорам, то это чаще всего ведет к отождествлению себя с собственной позицией, защите собственного самолюбия и потере способности разумной оценки доводов партнера.

Цель позиционных переговоров - реализовать свою исходную позицию наиболее полно и при минимальных уступках. Такие переговоры представляют собой торг, ориентированный на некоторую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера и давлением на него.

Позиционный торг как жесткий метод ведения переговоров малопродуктивен. Он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, ухудшением взаимоотношений с партнером и вероятностью отказа от дальнейшего сотрудничества.

Метод принципиальных переговоров состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти (или не пойти) каждая из сторон, а стремятся найти взаимную выгоду. Там, где их интересы не совпадают, стороны добиваются результата, который был бы обоснован объективно. В таких переговорах нет начального завышения требований и присутствует большая степень открытости.

Если при позиционном торге участники переговоров "играют с закрытыми картами", то на принципиальных переговорах их карты открыты.

**Рекомендации по ведению принципиальных переговоров**

Данные рекомендации разработаны автором на основе материалов Гарвардского университета, США.

1. Отделяйте возникающие разногласия от решаемых задач.

Люди по-разному воспринимают одни и те же вещи, имеют различные взгляды и позиции. Взаимодействие во время переговоров должно быть основано на уважении позиции другой стороны, а не на стремлении навязать свою позицию другому. Но если партнер не разделяет вашу позицию, это не должно вызывать у вас негативных чувств по отношению к нему. Данный факт совсем не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

2. Будьте жесткими к проблеме, но мягкими с людьми.

Аргументация должна быть твердой, а форма выражений - мягкой.

3. Сосредоточьтесь на выгодах, а не на позициях.

Независимо от того какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

4. Изучайте интересы сторон.

Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно прийти к взаимоприемлемому соглашению. Следует примирять интересы, а не позиции. Объясняйте, в чем заключаются ваши интересы, почему они для вас важны. Признавайте интересы партнера частью вырабатываемого соглашения, признавайте их.

5. Предусматривайте несколько взаимовыгодных вариантов на выбор, а решение принимайте позже.

Анализируя варианты, не рассматривайте только один из них, самый выгодный для вас.

6. Не устанавливайте на переговорах жестких пределов.

Что такое жесткий предел? Это худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель установления предела состоит в том, что он предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений, т.е. удерживает от неразумных шагов. Но когда человек начинает слишком держаться за свой предел, это сковывает его инициативу и воображение. Предпочтительнее всегда заготавливать наилучшую альтернативу вырабатываемому на переговорах соглашению.

7. Настаивайте на использовании объективных критериев.

Для того чтобы защитить себя от нажима партнера, не идите на поводу у ситуации или эмоций. Заранее оговорите объективные нормы, которым должно отвечать достигаемое соглашение.

Умение ставить разумные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума и проницательности.

И. Кант

Бывает, что человек судит здраво, но внятно изложить свои мысли не может.

Цицерон

**Психотехнология ведения переговоров**

Как закрытые, так и открытые вопросы могут иметь различную смысловую нагрузку. Умелое их использование лежит в основе построения алгоритма расспроса.

Вопросы, рекомендуемые для использования в процессе переговоров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип вопроса | Назначение | Пример |
| Наводящий вопрос | Используется для того, чтобы партнер подтвердил или выразил конкретную позицию | "Вам интересно…не так ли?" |
| Направляющий вопрос | Нацеливает ход мысли партнера в нужное вам русло | "Как вы отнесетесь к такому предложению..?" |
| Альтернативныйвопрос | Применяется для того, чтобы добиться ответа при выборе из двух или более вариантов | "Вы больше заинтересованы в… или в..?" |
| Утверждение / вопрос | За утверждением идет вопрос, требующий от партнера мыслить по существу утверждения | "Вы предлагаете… Как именно вы будете..?" |
| Вопрос ребром | Побуждает партнера четко сформулировать позицию | "Вы можете гарантировать результат…" |
| Сбор сведений | Дает ясную картину ситуации | "Какие конкретно задачи вы..?" |
| Вопрос о мнении | Вызывает эмоциональную реакцию, проясняет точку зрения | "Как вы считаете, это..?" |
| Подтверждающий вопрос | Применяется для получения либо согласия, либо несогласия по конкретной теме | "Вы согласны с этим?" |
| Проясняющий вопрос | Конкретизирует многозначные, расплывчатые либо ни к чему не обязывающие заявления | "Вот вы сказали.., а что конкретно вы имеете в виду?" |
| Включающий вопрос | Ненавязчиво, в деликатной манере побуждает партнера к размышлениям | "Я думаю, что вы заинтересованы в доверительных партнерских отношениях, не так ли?" |
| Разубеждающий вопрос | Помогает извлечь информацию в щекотливой ситуации | "Практика показывает, что… у вас такое случается?" |
| Переводящий вопрос | Используется для плавного перехода от одной стадии процесса переговоров к следующей | "А теперь хотелось бы поговорить о.., вы не возражаете?" |
| Обращающий вопрос | Используется для передачи инициативы ведения переговоров партнеру путем ответа вопросом на вопрос | "Когда я смогу ждать..?" (в ответ на вопрос "Когда вам необходимо..?) |

При ведении переговоров крайне важно уметь распознавать бессловесный (невербальный) язык. Правильное считывание невербальных сигналов позволит понять истинное состояние и намерение партнера.

Невербальные средства общения

|  |  |
| --- | --- |
| Невербальная информация | Распознавание |
| Почесывание подбородка. Вытягивание указательного пальца вдоль щеки, а большой палец поддерживает подбородок. Указательный палец потирает глаз | Негативная или критическая оценка |
| Соединение пальцев в виде пирамиды куполом вверх | Уверенность |
| Переплетенные пальцы рук. Пощипывание ладони. Постукивание по столу пальцами. Почесывание шеи. Трогание спинки стула перед тем, как на него сесть | Неуверенность, нервозность |
| Потирание ладоней | Ожидание "победного результата" |
| Сложенные руки на груди. Отклоненный назад корпус. Дотрагивание до кончика носа | Отрицание |
| Движение рук ладонями вверх. Прикладывание руки к груди | Расположение, открытость |
| Выставление больших пальцев напоказ. Резкие взмахи сверху вниз. Пальцы собраны в кулак, а указательный палец представляет собой "пику" и направляется на партнера "указующим перстом" | Доминирование |
| Прикрытие рукой рта. Прикосновение к носу. Потирание глаза или области под глазом. Потирание уха. "Бегающий" взгляд | Неискренность, сомнение |
| Поддержка рукой головы около щеки и подбородка | Скука |
| Постоянное снимание очков и протирание их | Стремление выиграть время для принятия решения |
| Складывание очков и откладывание их в сторону | Сигнал окончания разговора |

**Тактика аргументирования**

Тактика аргументирования - выбор психологически действенной техники в каждом конкретном случае ведения переговоров и в зависимости от особенностей партнеров.

В тактике аргументирования выделяют две основные "конструкции":

1) доказательное аргументирование, с помощью которого вы убеждаете партнера. Используется на начальном этапе переговоров;

2) контраргументирование, с помощью которого вы опровергаете утверждения собеседника. Используется на этапе работы с возражениями.

**Методы доказательного аргументирования**

Фундаментальный метод - предъявляйте вовремя факты, подкрепляющие ваши аргументы (лучше всего действуют цифры). Факты всегда убедительны и объективны.

Метод извлечения выводов - приводите приготовленные заранее аргументы шаг за шагом. Опираясь на них, делайте промежуточные выводы, подводя партнера к требуемому итогу.

Метод сравнения - разбавляйте аргументы примерами удачного сравнения. Это сделает вашу аргументацию яркой, придаст ей особую силу внушения.

Метод "вы-подхода" - задавайте вопросы в технике "вы-подхода". Персонифицированная аргументация, включающая в себя позицию партнера, вызовет меньшее сопротивление с его стороны: "Каково ваше мнение..?", "Что вы скажете о..?", "Вы заинтересованы в том, чтобы..?".

Метод повторения - "опорные" аргументы приводите при каждом удобном случае, но каждый раз по-новому.

Метод двусторонней аргументации - начинайте с сильного аргумента, затем приводите аргументы послабее и заканчивайте самым сильным и убедительным аргументом ("козырной картой").

Используйте правило "позитива" - вместо "Возможно, вам это и неизвестно..." употребите "Как вы знаете...". Вместо "Вероятно, вы с этим еще не сталкивались..." скажите "Вы, наверное, уже об этом слышали...".

**Возражения**

Причины возражений со стороны партнера:

* + - желание получить больше дополнительной информации;
	+ - стремление приобрести уверенность перед принятием решения;
	+ - желание поспорить, чтобы проверить партнера на "стойкость" и оценить его умение выходить из трудного положения;
	+ - демонстрация своей значимости (особенно если партнер пришел на переговоры со своей командой);
	+ - защитная реакция в случае недопонимания или при наличии "слабых мест" в своих предложениях;
	+ - стремление выиграть время и получить больше информации для дальнейших возражений при незаинтересованности в достижении соглашения.

Реагируйте на возражения сразу же.

Согласием:

* + - "Я понимаю вашу озабоченность...";
	+ - "Это вполне понятный мне аргумент...";
	+ - "Очень хорошо, что вы подняли эту проблему...".

Вопросами-уточнениями:

- "Проблема, которая вас волнует, заключается в том, что...?";

- "В чем конкретно вы сомневаетесь?"

- "Вас беспокоит только этот момент?".

Повторными утверждениями:

* + - "Насколько я понимаю, вас могут устроить только такие условия, как...";
	+ - "Вы заинтересованы в ..., и если мы...".

Реагируя на возражения, вы можете:

* + - ответить еще до того, как партнер выскажет возражение ("Я знаю, что у вас может возникнуть вопрос о... Я отвечу на него сразу же");
	+ - ответить сразу после того как замечание будет сделано ("Давайте, не откладывая, проясним эти моменты");
	+ - ответить чуть позже ("Да, это хороший вопрос. Мы вернемся к нему, как только закончим обсуждение этого блока");
	+ - вообще не отвечать (но не "отмахиваться").

Всегда "работайте" с возражениями. Иначе они могут "взорвать" уже почти достигнутое соглашение изнутри.

**Работа с возражениями и замечаниями**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Возражение | Причина | Что надо делать |
| Отговорки (возражения, не имеющие прямого отношения к вашим доводам) | Несостоявшийся контакт, незаинтересованность партнера, сомнение в целесообразности сотрудничества с вами | Примите отговорку к сведению, но не обсуждайте. Сделайте акцент на сильных сторонах своего предложения |
| Предубеждения (эмоциональные, агрессивные, неприятные замечания; выделение одних лишь минусов в вашем предложении) | Неточности, ошибки, противоречивость, отсутствие конкретности в вашем предложении - особенно в начале переговоров | Постарайтесь "навести мосты". Проясните свою позицию, четко выясните точку зрения партнера |
| Ироничные замечания (сарказм) | Желание проверить вас на прочность, бросить вызов; личные и другие неприятности | Постарайтесь остроумно отреагировать или сделайте вид, что не заметили иронии партнера |
| Стремление получить информацию (замечания, которые говорят о заинтересованности партнера) | Допущенные вами "пробелы" в изложении вопроса, неуверенность партнера в преимуществах вашего предложения | Дайте спокойный и деловой ответ. Сосредоточьтесь на деталях, интересующих партнера |
| Желание проявить себя (неделовые замечания) | Слишком сильная и обстоятельная аргументация с вашей стороны, "вытесняющая" партнера | Дайте возможность партнеру высказаться. Не показывайте, что все выводы идут только от вас. Пусть партнер найдет в вашей беседе подтверждение и своих идей |
| Субъективные возражения и категоричность ("Все, конечно, замечательно, но мне это не подходит") | Мало детальной информации, не\_внимание к личности партнера | Усильте акцент на "вы-подходе". Отбросьте скучные технические характеристики и образно опишите все преимущества вашего предложения |
| Объективные возражения (вопросы строго по сути темы) | У партнера иной подход к проблеме. Ваше предложение его не устраивает | Дайте понять партнеру, что вы учитываете его взгляды. А потом докажите преимущества вашего предложения |
| Общее сопротивление (некорректные и малозначащие замечания) | Отсутствие полной информации в начале переговоров, нечеткое представление о вашем предложении | Еще раз изложите свое предложение. Если сопротивление нарастает - это тревожный сигнал. Пересмотрите свою тактику, "подстройтесь" под партнера |
| Последняя попытка (мелкие придирки в конце переговоров) | Чем ближе переговоры к завершению, тем больше партнер задумывается о трудностях, связанных с проведением принятых решений в жизнь. Его замечания - лишь для успокоения совести | Отыщите еще один косвенный аргумент в пользу вашего предложения и быстро переходите к итоговой фазе переговоров |

Условия успешной работы с возражениями:

* + - ясные, точные и убедительные аргументы;
	+ - деловые выражения и простые формулировки;
	+ - темп и способ аргументации с учетом типа партнера;
	+ - образность и наглядность;
	+ - корректность.

И еще три важных правила работы с возражениями.

1. Никогда не отвечайте на возражение возражением.

2. Всегда отвечайте на возражение аргументом.

3. Не создавайте поводов для возражений сами.

**Приемы контраргументирования**

1. Прием бумеранга. Используйте "оружие" партнера против него самого: "Если мы согласимся с..., вам придется...".

2. Прием "вопрос против вопроса". Если возражение партнера выражено в виде вопроса, используйте один из вариантов: "Вы думаете, что если мы...?", "Что конкретно вы имеете в виду...?". Иногда срабатывает простая просьба повторить вопрос. Партнер может растеряться и не сумеет четко сформулировать суть проблемы.

3. Прием "Да..., но...". Рассмотрите "две стороны медали" в возражениях партнера - соглашаясь с ним, переходите к аргументу "но": "Да, я согласен, что..., но мы с вaмu не учли следующие обстоятельства...".

4. Прием ссылки. Ссылайтесь на чужой опыт. Партнер прежде всего доверяет собственной оценке, а затем - некоему известному лицу, на которое он может положиться. Подсознательно меньше всего он доверяет вам. Ссылайтесь на американцев, японцев, русских, да на кого угодно, лишь бы это были авторитетные для партнера люди.

**Приемы нейтрализации возражений**

1. Прием выявления противоречий. Выявляйте противоречия в возражениях партнера. Если вам придется "занимать круговую оборону", то этот прием может спасти переговоры: "Если правда, что..., то правда и...".

2. Прием игнорирования. "Мягко" не замечайте возражений в виде фактов, которые не могут быть вами опровергнуты.

3. "Кусковой" метод. Разбивайте возражение партнера на "куски". Согласитесь с одной частью его предложений, опровергните другую, выскажите свои сомнения по поводу третьей. "Бейте" по слабым местам, опровергайте их: "То, что вы утверждаете, теоретически верно. Но на практике часто встречаются серьезные отступления от этого правила. Например, ...".

4. Прием "сжатия". Отвечайте на несколько приведенных вместе возражений "одним махом". Пусть это будет одна фраза, в которой сконцентрирована самая суть решения проблемы.

Избегайте таких реплик, как: "Это абсолютно неверно", "Вы заблуждаетесь" и подобных им - они задевают чувство собственного достоинства партнера и могут просто привести к прекращению переговоров.

Спекулятивные приемы аргументирования со стороны партнера (уловки)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Прием | Суть приема | Как противостоять приему |
| Прием преувеличения ("а вы знаете, что я...") | Обобщение и составление преждевременных выводов | Аналогичным приемом: используйте преувеличение в ответном аргументе "мы тоже...". Затем переходите к фактам |
| Прием анекдота | Остроумное замечание, разрушающее даже тщательно продуманную аргументацию | Если над вами подшутили - "держите удар". Посмейтесь вместе с собеседником. Затем, когда шутка "перегорит", переходите к дальнейшей аргументации |
| Прием использованияавторитета | Ссылка на известные компании, авторитетные личности | Продемонстрируйте уважительное отношение к ним, но не принимайте это как прямое доказательство |
| Прием дискредитации партнера | При невозможности опровергнуть суть вопроса ставится под сомнение личность собеседника | Что делать, если на вас "наедут"? Никогда не опускайтесь до уровня партнера. Хладнокровно объясняйтесь, но никогда не оправдывайтесь. Можно просто проигнорировать слова собеседника |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Прием изоляции | "Выдергивание" отдельных фраз, их "изоляция" и преподнесение в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному | Задавайте уточняющие и наводящие вопросы |
| Прием изменения направления | Собеседник не "атакует" ваши аргументы, а просто переходит к другому вопросу | Сохраняйте спокойствие. Вновь вернитесь к обсуждению спорных вопросов: "Хорошо, но продолжим... Давайте вернемся к..." |
| Прием введения в заблуждение | Сообщение путаной информации | Записывайте информацию, затем "перемотайте пленку" назад и еще раз остановитесь на каждом пункте. Настаивайте на разъяснении: "Что вы думаете об этом...?", "Какой подход, по-вашему, поможет решить проблему...?" |

**Защита от манипулирования и сопротивление давлению**

Манипулирование - это использование личных особенностей и слабых сторон партнера для достижения своих целей. Очень часто используется при проведении переговоров (и не только).

Приведем наиболее часто встречающиеся приемы манипулирования и варианты реагирования на них.

1. "Намеренный обман". Партнер утверждает нечто заведомо ложное, и вы это прекрасно понимаете. "Отделите" человека от проблемы. Не выражайте явно свои сомнения - в ответ он "изобразит" оскорбление. Но заявите о том, что будете проверять все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Делайте это в корректной форме и с соответствующими извинениями.

2. "Игра на полномочиях". В тот момент, когда вы считаете, что пришли к соглашению, партнер объявляет вам, что у него нет полномочий идти на уступки - нужно получить одобрение "свыше". Это ловушка: если право идти на уступки имеется только у вас, вы на них и пойдете.

Прежде чем приступить к этапу переговоров "вы - нам, мы - вам", спросите, какими именно полномочиями располагает партнер. Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или настаивайте на встрече с лицом, принимающим решения. Если такая ситуация возникла в конце переговоров, скажите: "Когда ваше руководство одобрит этот проект решения, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в него любые изменения".

3. "Сомнительность намерений". Вы чувствуете, что намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно. Выразите для приличия уверенность в честности партнера и малой вероятности нарушения условий соглашения с его стороны. Внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств и предусматривающие жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

4. "Преднамеренный выбор неблагоприятных условий для ведения переговоров". Если вы подозреваете, что неудобные для вас место, время, другие условия ведения переговоров выбраны намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, прямо скажите партнеру, что вас эти условия не устраивают. Предложите свой, более удобный для вас вариант, даже если для этого потребуется перенести переговоры.

**Устранение противоречий и управление конфликтными**

**ситуациями**

В напряженных ситуациях не оценивайте поведение партнера в форме "ты-высказывание". Он может расценить это как нападение и будет обороняться.

Снимает напряжение ситуации и не вызывает агрессии со стороны партнера выражение своих чувств в форме "я-высказывание".

|  |  |
| --- | --- |
| "Ты-высказывание" | "Я-высказывание" |
| Высказывание прямых негативных оценок (позиция "обвинитель") | Описание ситуации, вызывающей напряжение: "Выслушав вас, ...", "В случае если ..." |
| Жалобы и сетования (позиция "жертва") | Точное определение своего чувства в этой ситуации: "Я понимаю...", "Я опасаюсь...", "Я осознаю..." |
| "Ты-высказывание" | "Я-высказывание" |
| Отстраненное рациональное комментирование поведения партнера (позиция "компьютер") | Конкретная причина этого чувства: "...потому что..." |
| Назидательный тон и поучения (позиция "судья") | Предложение выхода из сложившейся ситуации: "Поэтому я предлагаю…", "Давайте обсудим…", "У меня есть такое предложение..." |

**Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях**

Сотрудничество - решение проблемы путем нахождения консенсуса. При такой стратегии максимально учитываются интересы сторон. Партнеры признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Формула установки на сотрудничество: "Не ты против меня, а мы вместе против проблемы".

Компромисс - принятие точки зрения партнера, но до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу уменьшает недоброжелательность в отношениях и приводит к достижению соглашения, но оставляет неудовлетворенность "половинчатыми решениями". Остается вероятность возникновения той же конфликтной ситуации через некоторое время.

Приспособление - уступчивость, готовность принести свои интересы в жертву партнеру, пойти ему навстречу. Эту стратегию можно использовать, когда предмет разногласий имеет меньшую ценность, чем взаимоотношения с партнером, когда "тактический проигрыш" может привести к "стратегическому выигрышу".

Уход - уклонение от прямого противостояния. Такое поведение уместно, если предмет разногласий не представляет большой ценности, ситуация может разрешиться сама собой или если в настоящий момент нет условий для продуктивного управления конфликтной ситуацией.

Настойчивость - принуждение к принятию своей точки зрения другой стороной. Игнорируется та "цена" в отношениях с партнером, которую придется заплатить, - отсутствие перспективы долговременных отношений. Этот стиль может быть эффективным, если используется в ситуации, когда для достижения своей цели необходимо идти "ва-банк".

Разрешением конфликта является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление конструктивных рабочих взаимоотношений. Всегда старайтесь "отделить" участников конфликта от возникших проблем. Помните, что, по меткому выражению Р. Фишера и У. Юри, "ваша проблема - это не вина других людей".

**Анализ результатов переговоров**

После завершения переговоров постарайтесь ответить на следующие вопросы, которые помогут проанализировать их результаты и сделать выводы на будущее.

Достигнуты ли цели, которые были мной поставлены?

Получены ли результаты, на которые я рассчитывал?

Если мною получен максимально возможный результат, то какие "составляющие" переговоров к этому привели?

Если полученный результат минимален, какие рекомендации необходимо выработать к следующим переговорам?

Правильно ли я определил интересы, проблемы, возможные возражения партнера?

Правильно ли сориентировался в стиле поведения партнера?

Был ли оптимальным стиль ведения переговоров с данным партнером?

Были ли убедительны мои аргументы?

Те ли уступки я предлагал на переговорах?

Какими методами ведения переговоров пользовался?

Является ли соглашение, достигнутое на переговорах, взаимовыгодным для обеих сторон?

Возможно ли долговременное сотрудничество с этим партнером?

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика,1999.
2. Виханский О. С. - Стратегическое управление - М.: Гардарики, 2003.
3. Виханский О. С. Наумов А. И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1999.
5. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002.
6. Кохно П. А. / Микрюков В.А./ Коморов С. Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1997.
7. Любинова Н. Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1999.
8. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.