## Психологические особенности подготовки и проведения деловых переговоров

## Оглавление.

## Введение…………………………………………………………………….3

## Глава 1. Общая характеристика переговоров, их основные стадии…….4

## Глава 2. Основные этапы переговоров, способы подачи позиции……...7

## 2.1. Подходы и типы поведения на переговорах………………………..12

## 2.2. Некоторые принципы взаимодействия с партнером………………21

## Заключение………………………………………………………………..24

## Список источников и литературы……………………………………….25

## Введение.

## Вся жизнь человека протекает в непрерывном общении. Ни один рабочий коллектив не обходится без ежедневного общения. Для менеджера общение является инструментом деловых переговоров. Отличительная особенность деловых переговоров состоит в повышенной ответственности за каждое высказанное предложение, поправку и т.д. Деловые переговоры менеджерами ведутся постоянно: в промежуточном менеджерском звене - с персоналом и клиентурой; в высшем - с партнерами и компаньонами. И, как и любые переговоры, деловые проводятся с целью повышения эффективности заключения сделки. Для достижения данной цели существует множество приемов и тонкостей, рациональное и своевременное использование которых позволяет добиться успеха или завершения переговоров без поражения кого-либо из оппонентов. В нынешних экономических условиях для многих предпринимателей РФ ведение деловых переговоров - сложная проблема. Деловые переговоры - это прежде всего устная деловая речь, обладающая многими особенностями непосредственного общения. Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения. Непосредственное общение уменьшает возможность обдумывания, что увеличивает значимость этапа предварительной подготовки к переговорам и использование уже наработанных переговорных стратегий и тактик. По свидетельству специалистов, помогающих проводить переговоры "наиболее эффективной помощью, которую они могли оказать переговорщикам для наиболее благоприятного заключения сделок на последних стадиях переговоров, была помощь в их более эффективной подготовке".

## 1. Общая характеристика переговоров, их основные стадии.

Для того чтобы вести переговоры, необходимо понять, что они из себя представляют. Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично - расходятся. В иных случаях мы имеем дело совсем с другими видами взаимодействия. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении мы наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

Переговоры - это факт нашей повседневной жизни, основное средство получить от других людей то, чего вы хотите.

В наше время все чаще приходится прибегать к переговорам: ведь конфликт является, образно говоря, развивающейся индустрией. Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров - быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход - между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми. Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое.

Обычно считается, что переговоры нужны только для того, чтобы договориться. В целом это утверждение справедливо. Переговоры нужны для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение. Однако переговоры порой используются и с иными целями. В этом смысле переговоры могут выполнять разные функции, что необходимо учитывать, общаясь с партнером. Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрения, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия или решения, считая их, допустим, невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет информационная. В общем, это еще и не переговоры, а скорее предпереговоры.

Близкой к информационной является функция, связанная с налаживанием новых связей и отношений - коммуникативная. Здесь основная задача также заключается в обмене точками зрения и информацией. Поэтому можно говорить о единой информационно-коммуникативной функции. Независимо от характера, типа и т.д. конкретных переговоров эта функция обязательно в той или иной степени присутствует на любых переговорах.

К числу других существенных функций переговоров относятся регулирование, контроль, координация действий. Эти функции, в отличие от информационно-коммуникативной, реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений партнеров, обычно в тех случаях, когда уже имеются договоренности и переговоры ведутся по поводу выполнения достигнутых ранее совместных решений.

В переговорной практике возможны и такие ситуации, когда одна из сторон (или несколько) идут на переговоры, не собираясь фактически не только ничего решать, но и даже обмениваться мнениями. Например, переговоры той или иной стороне нужны лишь для отвлечения внимания партнера. Так, если речь идет о торговых переговорах, то один из участников может начать их только для того, чтобы заинтересовать другое, более выгодное, по его представлениям, лицо.

Торговые переговоры известны издревле. Однако первоначальное понимание успешной торговой сделки было близко к тому, чтобы "надуть" партнера. Часто вызывал уважение тот, кто смог избавиться от плохого товара, получив при этом изрядную сумму денег. Иное понимание успешных торговых переговоров господствует ныне. Успешные переговоры – это, прежде всего, взаимовыгодные решения. При этом не надо думать, что остальные функции переговоров остались в прошлом. Они сосуществуют друг с другом и часто на переговорах реализуются одновременно, имея большую или меньшую значимость. Некоторые из них, такие как информационно-коммуникативная функция, присутствуют на всех переговорах, другие появляются временами, поэтому в целом можно говорить об иерархии функции переговоров. И все же сегодня к переговорам обычно прибегают тогда, когда в одностороннем порядке решить проблему либо невозможно, либо это связано слишком с большими затратами.

Часто на практике тот факт, что переговоры предполагают совместную деятельность участников со смешанными интересами, просто игнорируется, особенно если стороны не обладают достаточным опытом их ведения и ведут себя так, как будто партнера не существует, ориентируясь только на свои интересы и пытаясь только их реализовать на переговорах.

Следствием того, что переговоры представляют собой совместную деятельность, является необходимость учитывать не только интересы партнера, но и его видение проблемы, его отношение к переговорам и многое другое. Иными словами, встает задача правильно составить представление о противоположной стороне. Это представление формируется еще до начала непосредственно переговорного процесса и уточняется в ходе ведения переговоров. Но даже когда стороны пришли к решению и переговоры формально закончились, взаимодействие продолжается. Оно связано с выполнением достигнутых договоренностей. На этом этапе формируется представление о надежности партнера, о том, насколько строго он следует подписанным им документам.

Исходя из вышесказанного, в процессе переговоров можно выделить три основные стадии:

- подготовка к переговорам;

- процесс их ведения;

- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

**2. Основные этапы переговоров, способы подачи позиции.**

При подготовке к переговорам определите состав делегации и ее руководителя. Внимание: типичная ошибка для российских участников переговоров -слишком большой количественный состав делегаций; помните, что делегация должна работать, как единая команда.

Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером: выразите всю заинтересованность от участия в переговорах, запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию). Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров: уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т. д.?); место проведения переговоров; количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах?). Дайте ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

Переговоры - это менеджмент в действии. Исходный пункт любых управленческих действий - это определение цели. Если речь идет об управлении организациями, мы не можем ограничиться вопросом: "Чего мы хотим достичь?", но должны поставить и такой вопрос: "В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели нашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?" При этом нельзя ограничиваться поверхностным размышлением и надеждой на память. Здесь не обойтись без записей. Если над подготовкой к переговорам работает группа, то ключевую проблему можно написать на доске, чтобы каждый сотрудник постоянно имел запись ее перед глазами. Ошибается тот, кто в качестве цели переговоров ставит безоговорочное принятие своей точки зрения. Он должен помнить, что его решение - это лишь один из вариантов достижения цели, но не сама цель. Сегодня это может быть единственно возможным и разумным путем к цели, все остальные могут быть неприемлемыми. Тем не менее это только путь, сама же цель остается где-то впереди.

Вторая ступень практического менеджмента - это планирование. Упрощая, можно было бы сказать: идет поиск лучшего пути и его обстоятельное изучение. Планы зависят от цели и средств. При этом средства - это не только финансовые фонды или материальные вспомогательные ресурсы, но и - как бы это ни резало слух - люди, которые реализуют принятые решения, опираясь на свой творческий потенциал и возможности. Предметом изучения должны быть и обстоятельства, сопутствующие выбранному варианту решения.

По всем этим пунктам к началу переговоров должна быть полная ясность. Они очерчивают "игровое" поле переговоров вне зависимости от наших пожеланий. Это границы, в рамках которых принимаются решения, когда все обстоятельства изучены.

Теперь следует подумать о том, как реализовать выбранное решение. Кто что делает и к какому сроку? Каковы основные направления движения? Как одна стадия переговоров переходит в другую?

Итак, только тогда, когда потенциальный клиент видит преимущества, которые могут быть ему предоставлены и отвечают его "эгоистическим" устремлениям, можно сказать, что и вы достигли успеха, приобретя нового партнера.

Готовясь к переговорам, надо иметь ввиду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером. Стороны, как правило, вступают в переговоры, обсуждая, например, повестку дня и процедурные вопросы. Первые чисто "технические" сбои здесь могут негативно сказаться на дальнейшем ходе переговоров. Поэтому не стоит с пренебрежением относится к подобным "мелочам". Характер отношений с партнером по переговорам также оказывает значительное влияние на результат.

Рассматривая непосредственно процесс ведения переговоров, многие исследователи отмечали, что он - в зависимости от задач, которые решают его участники - может быть подразбит на несколько этапов. Даже в тех случаях, когда партнеры совершенно искренне стремятся найти совместное решение обсуждаемой проблемы, на пути к конечному результату им надо пройти эти этапы. В противном случае существует опасность либо завершить переговоры неудачным решением, либо вообще упустить возможность выйти на договоренность.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);

- согласование позиций и выработка договоренностей.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовывать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, организовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению отдельных элементов своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров, а то и их срыву.

Кроме этапов процесс ведения переговоров предполагает использование определенных способов подачи позиции на каждом из них. Возможные способы подачи позиции вытекают из логики соотношения интересов сторон. В процессе переговоров стороны редко воспринимают абсолютно точно объективную ситуацию. Ведя переговоры, каждый участник сознательно или бессознательно акцентирует внимание на тех проблемах, которые он считает первоочередными, и в то же время может умалчивать о других. Выдвигая свои предложения, аргументируя их, стороны соответствующим образом представляют свою позицию, стремясь при этом повлиять на партнеров, на их оценку возможных исходов переговоров. Ведя переговоры, их участники могут указывать либо на то, что их объединяет, либо на то, что является различным. Кроме того, члены каждой делегации информируют своих партнеров по тем или иным вопросам собственной позиции, тем самым открывая ее, в то время как другая часть позиций по ряду соображений является закрытой.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;

- закрытые позиции;

- подчеркивание общности в позициях;

- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

И, наконец, несколько слов о последней стадии переговоров, значение которой ни чуть не меньше первых двух. Выше отмечалась важность такого фактора на переговорах как репутация. Добавим, что репутация - это та сфера явлений, которая может сохраняться достаточно долго несмотря даже на то, что факты могут противоречить ей. Поэтому нарушение выполнения договоренностей может негативно сказаться не только на дальнейшем взаимодействии с этим партнером, но и с другими, поскольку информация о степени надежности партнеров быстро распространяется.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;  
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;  
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;  
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;  
- каково было поведение партнера на переговорах;  
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

**2.1. Подходы и типы поведения на переговорах.**

Переговоры являются неотъемлемой частью деловых контактов. Американские специалисты считают переговоры "острием экономических отношений". Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В отличие от зарубежных коллег, которые с юности овладевают переговорным процессом (а рынок без переговоров немыслим), для российских предпринимателей это совершенно новая область деятельности. Отсюда и соответствующее отношение к переговорам. В одних случаях - это просто растерянность, в других - наши предприниматели прибегают к методам, усвоенным при командно-административной системе. В результате переговоры "не идут", партнеры терпят убытки, а иногда безвозвратно теряют возможность наладить взаимовыгодные внешнеэкономические связи. Выход один - научиться искусству ведения переговоров.

Для участников переговоров главное не иметь набор готовых рецептов, а понимать для чего нужны переговоры, какие возможности они открывают, каковы основные принципы анализа ситуаций, возникающих во время переговоров.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам. Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами "кто - кого" или "перетягивание каната".

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. "Выигрыш" на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера "взять реванш" на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам "дружеского" к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Наконец, третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории **"разумного эгоизма",** развитой французскими мыслителями ХVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий "выигрыш" позволил реализовать уже личные интересы.

В основу подхода, получившего название **"совместный анализ проблемы",** положены два принципа теории "разумного эгоизма":

- тщательный анализ интересов, в т.ч. собственных;  
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только "открыв карты", можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить "чистые" варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

Реальная практика не исключает встречи с партнером, использующим разного рода "грязные уловки". Эти приемы необходимо знать и уметь их нейтрализовать. Одно из старых правил состояло в **"максимальном завышении начального уровня".** В ходе переговоров один из партнеров стремился как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривал включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам.

Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному - **"расстановка ложных акцентов в собственной позиции"** и как один из вариантов этого приема - внесение явно неприемлемых для партнера предложений. Этот тактический прием заключается в том, что демонстрируется, например, крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Мотивы такого поведения могут быть различными. Иногда это делается непосредственно для торга: вопрос в дальнейшем снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием **"вымогательства"** также близок к только что описанным приемам завышения начальных требований и расстановке ложных акцентов. Различия скорее в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется **"выдвижением требований в последнюю минуту"***,* поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигает новые требования. При этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Конечно в этом случае, можно получить некие уступки от партнера. Но какими будут после завершения переговоров отношения между их участниками представить не трудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

В более широком контексте прием **"вымогательства"** по своей природе близок другому приему - **"постановке партнера в безвыходную ситуацию"**. Довольно образно этот прием описан американским исследователем - Т.Шеллингом. Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой - вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения. На переговорах - поставить партнера в безвыходную ситуацию – это, вероятнее всего, риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным. В лучшем случае можно добиться каких-то временных уступок, но не обойдутся ли они потом втридорога?

Довольно часто в рамках концепции торга, кроме вымогательства и постановки партнера в безвыходную ситуацию, используются другие приемы, связанные с оказанием на него давления. Один из них - **"ультимативность требований":** либо вы соглашаетесь на наше предложение, либо мы уходим с переговоров. Понятно, что разговор с помощью ультиматума - это уже не переговоры, а попытка решить проблему в одностороннем порядке. Другой тактический прием - **"угроза".** В принципе отличие этих двух приемов состоит в том, что, если первый относится к предложениям, то угрозы могут быть выдвинуты по любому поводу.

**"Выдвижение требований по возрастающей."** Видя, что партнер соглашается с вносимыми предложениями, выдвигают все новые и новые. Эта тактика, например, была использована премьер-министром Мальты на переговорах с Великобританией по поводу размещения на территории Мальты воздушных и морских баз. Каждый раз, когда Великобритания считала, что соглашение уже достигнуто, ей говорилось: "Да, конечно, согласны, но есть еще проблема". В итоге эти небольшие проблемы обернулись для нее 10 миллионами фунтов стерлингов или гарантированием работы для всех докеров и рабочих баз на протяжении всего действия этого договора.

Еще один прием - **"салями".** Он состоит в том, что информация о собственных интересах, оценках и т.д. дается очень маленькими порциями по принципу нарезания колбасы салями - отсюда и название. Смысл приема в том, чтобы заставить партнера первым "раскрыть свои карты", а там уже в зависимости от этого соответствующим образом действовать. Применение этого приема оборачивается искусственным затягиванием переговоров в ущерб делу.

**"Дача заведомо ложной информации или блеф".** В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может стать легко и быстро очевидным, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Назовем еще два приема. Один из них - **"отказ от собственных предложений",** когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть различными: и затягивание переговоров, и попытка "выторговать побольше", и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров. Другой тактический прием **- "двойное толкование".** Он предполагает следующее. Стороны в результате переговоров выработали некий документ. При этом одна из сторон "заложила" в формулировки двойной смысл, который не был замечен ее партнером, с тем, чтобы трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его. Понятно, что подобное поведение может нести в себе весьма большую опасность.

При ориентации на дружеский подход (что все же бывает редко) характерно принятие практически любых предложений партнера, значительные уступки, при которых ничего не требуют взамен, "прямое открытие позиций".

При реализации сторонами партнерских отношений центральным звеном становится совместный анализ проблемы, совместное творчество. Чем полнее и глубже будет проанализирована проблема, тем больше шансов найти разрешение имеющих место противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение проблемы, играют положительную роль. Информация о положении дел должна быть доступна участникам переговоров. При ориентации на совместный с партнером анализ проблемы надо высказать свою точку зрения, выслушать партнера, сопоставить их.

В большинстве случаев начинать целесообразно с анализа общих интересов и моментов, а через них выходить на определение возможной общей зоны решения. Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, необходимо постараться избежать подчеркивания различия на начальном этапе ведения переговоров.

Одной из продуктивных тактик ведения переговоров может быть **"постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов".** Эта тактика предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей. Использование приема **"постепенного повышения сложности"** может быть весьма продуктивным. Решение сначала более легких вопросов создает благоприятную психологическую атмосферу на переговорах, показывает, что проблемы, в принципе, решаемы.

Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов, т.е. предложений, на которые партнер мог бы ответить утвердительно. Иногда, партнер по переговорам согласен с существом предложений, но находит сами формулировки неприемлемыми.

Конечно, совместный анализ разногласий не предполагает обмен одними комплиментами. Возможны и необходимы возражения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения - один из инструментов манипулирования поведением партнера, здесь - инструмент анализа проблемы. Важна форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на защиту собственной позиции, а на поиск согласования интересов.

В ходе переговоров бывает полезно **"разделить проблему на отдельные составляющие",** а не пытаться сразу решить проблему. Разложив проблему, участники переговоров смотрят, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу. Если - нет, то может быть целесообразно вынести некоторые из них "за скобки", иными словами - не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения. Однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Иногда действия партнера нельзя отнести к тому или иному подходу. Похожие внешне они могут иметь различный смысл. В качестве примера может быть приведен хорошо известный прием **"пакетирования",** когда несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде "пакета", т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. В процессе переговоров используются два вида "пакета", но один из них отражает концепцию торга, другой - совместный с партнером анализ проблемы.

Использование "пакета" в рамках торга предполагает увязывание привлекательных и малопривлекательных предложений в один "пакет". Автор "пакета" исходит из крайней заинтересованности партнера в нескольких предложениях из этого "пакета" и надеется на одобрение всего пакета. Тем самым автор "пакета" открывает свою позицию. После дискуссии стороны приходят к какому-либо решению.

Иногда "пакет" возникает в результате дискуссии, или предлагается в начале переговоров, если стороны хорошо знают позиции друг друга. "Пакет", обсуждаемый с партнером, предполагает размен уступок и увязку его в "пакете".

Другой прием характерен для многосторонних переговоров и предполагает разработку **"блоковой тактики",** заключающейся в согласовании действия с партнерами, выступающими единым блоком. При большом числе сторон, участвующих в переговорах, сначала предлагается найти решения для части из них и тем самым облегчить поиск конечного решения. В других случаях этот прием используется в прямо противоположных целях, а именно: не дать провести решение путем, например, выдвижения альтернативного предложения от блока.

Приведенные примеры показывают, что внешне одинаковые действия для участников переговоров могут иметь различный смысл. Если партнер прибегает к подобным действиям, то необходимо прежде всего понять, какие цели он при этом преследует.

Как быть, если партнер использует различного рода "грязные уловки", недозволенные приемы? Это один из основных и, пожалуй, наиболее сложных вопросов, с которыми сталкиваются участники переговоров. Одно из основных правил при ведении переговоров с партнером, применяющим подобного рода приемы, - не отвечать взаимностью. Второе, что имеет смысл сделать - это проанализировать причины, по которым партнер ведет себя "недостаточно честно". В зависимости от результатов анализа следует в дальнейшем строить и свою линию поведения. Возможно в данной ситуации целесообразно обратиться к иной альтернативе и решать проблему либо на односторонней основе, либо совместно с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры. Поведение, ориентированное на "хлопанье дверьми", не лучший выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

Наиболее разумное поведение в условиях конфронтационного подхода - попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить совместные усилия на поиск решения проблем. Делать это необходимо без излишних демонстраций, рационально и аргументировано.

**2.2. Некоторые принципы взаимодействия с партнером.**

Несмотря на то, что переговоры могут выполнять разные функции, использовать их все же лучше по назначению, то есть для решения проблем. Другие функции могут быть реализованы иными средствами. Даже для обмена мнениями, точками зрения, взглядами целесообразнее использовать не переговоры, а консультации, встречи. Это сразу ориентирует партнера на то, что в данном случае не предполагается принятия совместного решения. Если же в рамках консультаций намечается выход на договоренности, диалог может быть продолжен в форме переговоров.

Когда необходимость совместного с партнером принятия решения достаточно очевидна и стороны согласились вступить в переговоры, лучше постараться отойти от конфронтационного типа взаимодействия. В этом случае найденное решение может быть значительно полнее и в большей степени отвечать интересам обеих сторон. Поскольку на односторонней основе это сделать практически невозможно, то и во время подготовки и особенно при ведении переговоров необходимо показать партнеру целесообразность именно такого подхода, его взаимную выгоду. Какие принципы здесь могут быть использованы?

Одно из основных правил - никогда первым не применять различного рода приемы, направленные на конфронтацию, или, как они еще называются, - "грязные методы" ведения переговоров. Позитивное влияние на ход переговоров часто оказывает внесение конструктивных идей по разрешению противоречий. Стремление к конструктивности, проявление доброй воли вызывает обычно аналогичные действия со стороны партнера. Если этого все же не произошло, не стоит спешить с угрозами и "ответными мерами".

При ведении переговоров необходимо внимательно выслушивать партнера. Если что-либо осталось непонятным, лучше переспросить, задав прямой вопрос, например, "что Вы имеете в виду под ...?", либо, переформулировав его высказывание, уточнить, "правильно ли я Вас понял?". Не надо упускать из виду и детали, полагая, что если они специально не были обсуждены, то их можно трактовать по своему усмотрению. Лучше возможные двойственные трактовки снять заранее, а не возвращаться к ним вновь при выполнении взятых на себя обязательств. При этом все же не стоит абсолютизировать необходимость уточнения позиций. В противном случае переговоры теряют свой темп, происходит "топтание на месте", что в итоге ведет к атмосфере взаимного раздражения и неверия в успех переговоров.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать и в другую крайность - заставлять партнера обсуждать только собственную позицию, собственные идеи. Переговоры - это диалог равноправных участников.

Вступая в переговоры, стороны вступают в деловые отношения. Межличностные симпатии и антипатии могут помешать делу. Конечно, данное правило не стоит понимать слишком буквально.

В том случае, если переговоры длятся довольно долго, а решение никак не находится, полезным может оказаться объявление перерыва. Во время перерыва возможно проведение различных консультаций, например, внутри каждой делегации. Другим выходом из намечающегося тупика может быть предложение отложить данный вопрос на более позднее время, после того, как остальные проблемы будут решены.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может только вызвать раздражение. При согласии партнера пойти на уступку не следует рассматривать и в дальнейшем использовать это как проявление его слабости. Напротив, желательно показать, что подобные действия со стороны партнера позволяют выйти на договоренности и в этом смысле усиливают позиции обеих сторон.

Особо стоит остановиться на вопросе ведения переговоров с более сильным партнером, т.е. с партнером, позиция которого объективно сильнее. Часто предстоящая встреча с более сильным партнером вызывает тревогу и чувство неуверенности. Стоит ли вообще вступать с ним в переговоры? Если да, то какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Строго говоря, партнеры всегда равны за столом переговоров и точнее было бы сформулировать вопрос так: как быть в случае, если партнер демонстрирует свою силу, пытаясь тем самым "выторговать" для себя как можно больше?

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединиться и образовать коалицию. Естественно, создание коалиций или каких либо иных форм совместного выступления в качестве оппонента более сильному партнеру возможно лишь в случае многосторонних отношений. При крайне жесткой позиции сильной стороны более слабый партнер может использовать возможность обращения к общественному мнению. Сама по себе такая возможность оказывается действенным аргументом на переговорах.

Помощь в достижении соглашения с более сильной стороной, особенно при наличии конфликта, может оказать посредник. Посредник выступает и в качестве своеобразного независимого эксперта при рассмотрении принципа, к которому апеллируют участники переговоров. В целом же проблема посредничества является достаточно самостоятельной и представляется необходимым эти вопросы рассмотреть специально.

**Заключение.**

Большинство руководителей называют проведение совещаний одной из главных причин дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня. Между тем, если умело организовать и провести совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе руководителя. К сожалению, почти нигде будущих руководителей не обучают даже азам искусства проведения совещаний.

Список источников и литературы.

1. Зазыкин В.Г., Чернышев А.П. Менеджер: психологические секреты профессии. М., 1992.   
2. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М., 1990.   
3. Липсиц И. Секреты умелого руководителя. М., Экономика, 1994.   
4. Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. М., 1991.   
5. Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования. М., Экономика, 1993.   
6. Панасюк А.Ю. Управленческое общение: Практические советы. М., Экономика, 1990