**Правила проведения переговоров: поэтапное руководство**

Ардальон Яковлевич Кибанов, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой управления персоналом Государственного университета управления.

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели. В деловой жизни мы часто вступаем в переговоры: при поступлении на работу, при обсуждении с деловыми партнерами условий хозяйственного договора, условий купли-продажи товара, при заключении договора аренды помещений и т.п. Переговоры деловых партнеров происходят в равных условиях, — переговоры же подчиненного с руководством или директора организации с представителями налоговой инспекции происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из трех основных стадий: подготовка переговоров, процесс переговоров и достижение согласия. Вот краткая характеристика стадий и этапов деловых переговоров:

1. Подготовка переговоров:

1.1. Выбор средств ведения переговоров

1.2. Установление контакта между сторонами

1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации

1.4. Разработка плана переговоров

1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия.

2. Процесс переговоров:

2.1. Начало переговорного процесса

2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня

2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон

2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности.

3. Достижение согласия:

3.1. Выявление вариантов для соглашения

3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений

3.3. Достижение формального согласия.

Каждая стадия переговоров состоит из нескольких этапов.

1. Стадия подготовки переговоров предусматривает осуществление следующих этапов.

Этап 1.1. Выбор средств ведения переговоров

На этом этапе выявляются совокупность различных подходов или процедур переговоров, средства, которые будут задействованы при их осуществлении; определяются посредники, арбитраж, суд и др., способствующие решению проблемы; выбирается для обеих сторон подход.

Этап 1.2. Установление контакта между сторонами. На этом этапе:

устанавливается контакт по телефону, факсу, электронной почте;

выявляется желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме;

устанавливаются отношения, для которых характерны взаимное согласие, доверие, уважение, часто взаимные симпатии, настроенность на одну волну, развивается переговорное взаимодействие;

договариваются об обязательности процедуры переговоров;

договариваются о подключении к переговорам всех заинтересованных сторон.

Этап 1.3. Сбор и анализ необходимой для переговоров информации. На этом этапе:

выявляются, собираются и анализируются соответствующие сведения о людях и существе дела, имеющие отношение к предмету переговоров;

проверяется точность данных;

минимизируется вероятность негативного влияния недостоверных или недоступных данных;

выявляются основные интересы всех участвующих в переговорах сторон.

Этап 1.4. Разработка плана переговоров. На этом этапе:

определяются стратегия и тактика, которые способны привести стороны к соглашению;

выявляется тактика, соответствующая ситуации и специфике спорных вопросов, которые будут обсуждаться.

Этап 1.5. Формирование атмосферы взаимного доверия. На этом этапе:

ведется психологическая подготовка к участию в переговорах по основным спорным вопросам;

подготавливаются условия для восприятия и понимания информации и минимизируется эффект влияния стереотипов;

формируется атмосфера признания сторонами законности спорных вопросов;

создается обстановка доверия и эффективной коммуникации.

2. Стадия процесса переговоров включает следующие этапы.

Этап 2.1. — это начало переговорного процесса — здесь:

представляются участники переговоров;

стороны обмениваются суждениями, демонстрируют добрую волю слушать, разделять идеи, открыто предъявлять соображения, желание договориться в мирной обстановке;

выстраивается генеральная линия поведения;

выясняются взаимные ожидания от переговоров;

формируются позиции сторон.

Этап 2.2. Выявление спорных вопросов и формулировка повестки дня. На этом этапе:

выявляется область переговоров, имеющая отношение к интересам сторон;

выявляются спорные вопросы, которые будут обсуждаться;

формулируются спорные вопросы;

стороны стремятся к выработке соглашения по спорным вопросам;

обсуждение начинается с таких спорных вопросов, разногласия по которым менее серьезны, а вероятность соглашения высокая;

используются приемы активного слушания спорных вопросов с получением дополнительной информации.

Этап 2.3. Раскрытие глубинных интересов сторон. На этом этапе:

осуществляется изучение спорных вопросов по одному, а затем в комплексе, для того чтобы выявить интересы, потребности и принципиальные отношения переговоров участников переговоров;

участники переговоров раскрывают друг перед другом подробно свои интересы, чтобы они были восприняты всеми так же близко, как свои собственные.

Этап 2.4. Разработка вариантов предложений для договоренности. На этом этапе:

участники стремятся выбрать приемлемый вариант из имеющихся предположений для соглашения, либо сформулировать новые варианты;

делается обзор потребностей всех сторон, в котором связываются воедино все спорные вопросы;

разрабатываются критерии или предлагаются действующие нормы, которыми можно будет руководствоваться при обсуждении соглашения;

формулируются принципы для соглашения;

последовательно решаются спорные вопросы: вначале наиболее сложные дробят на более мелкие, на которые легче дать приемлемый для сторон ответ;

варианты решений выбираются как из предложений, представляемых сторонами индивидуально, так и из тех, которые были разработаны в процессе общей дискуссии.

3. Стадия достижения согласия включает следующие этапы.

Этап 3.1. Выявление вариантов для соглашения. На этом этапе:

осуществляется подробное рассмотрение интересов обеих сторон;

устанавливается связь между интересами и имеющимися вариантами решения проблемы;

оценивается эффективность выбираемых вариантов решений.

Этап 3.2. Окончательное обсуждение вариантов решений. На этом этапе:

выбирается один из имеющихся вариантов; посредством уступок сторонами и происходит движение сторон навстречу друг другу;

формируется более совершенный вариант на основе выбранного;

происходит процесс формулирования окончательного решения;

стороны работают над процедурой достижения основного соглашения.

Этап 3.3. Достижение формального согласия. На этом этапе:

достигается согласие, которое может быть представлено в виде юридического документа (договора, контракта);

обговаривается процесс выполнения договора (контракта);

разрабатываются возможные пути преодоления вероятных препятствий в ходе выполнения договора (контракта);

предусматривается процедура контроля за его выполнением;

договоренности придается формализованный характер и разрабатываются механизмы принуждения и обязательств: гарантии выполнения, справедливость и беспристрастность контроля.

Приведем некоторые правила техники ведения переговоров.

Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайней форме — лучше прервать переговоры (не делать негативных оценок).

Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают (не игнорировать мнение собеседника).

Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Определите с ним цели и задачи переговоров или объявите перерыв для консультации с руководством (не допускать незатейливых выспрашиваний).

В ходе разговора собеседник вставляет высказывания, пытаясь направить ход переговоров в нужное ему русло (не делайте замечаний в ходе беседы).

Собеседник желает поговорить более подробно о чем-то из уже сказанного, что он недопонял или ему представляется спорным. Если вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить вас (допускаются уточнения).

Перефразирование, передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показалось главным собеседнику. Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея (не допускайте перефразирования).

Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что готов был сказать партнер, но не сказал. Можно вывести следствие из слов партнера, уточнить то, что он имел в виду (дальнейшее развитие мыслей).

Сообщение партнеру о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте своего эмоционального состояния).

Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, хорошо сочетается с техникой перефразирования (не допускайте описания эмоционального состояния партнера).

Подведение промежуточных итогов уместно после особенно длительной реплики партнера (выбирайте правильно момент поведения промежуточных итогов).

В заключение приведем правила, которые помогают убедить партнера по переговорам:

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средней силы — самый сильный (козырная карта).

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых, приятных для собеседника вопроса, на которые он легко ответит.

Не загоняйте партнера в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус.

Не принижайте статус партнера.

К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — с предубеждением.

Желая переубедить, начните не с разделяющих вас вопросов, а с того, в чем вы согласны с партнером.

Проявите эмпатию — способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

Проверяйте, правильно ли вы понимаете партнера.

Избегайте слова, действия и бездействия, могущих привести к конфликту.

Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера.

Покажите, что предлагаемое вами соответствует каким-то интересам партнера.