**МДК.02.01Управление коллективом исполнителей**

Тема: Подходы и типы поведения на переговорах, разработка практических рекомендаций по их проведению и критерии оценки конечной эффективности.

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.

К изложенному приему примыкают действия, направленные на **"поиск общей зоны решения",**т.е. стороны сначала приходят к согласию относительно содержания совместного документа, иными словами определяется зона возможных решений или по определению американских исследователей У.Зартмана и М.Бермана "общая формула решений". Итак, достигнув договоренности по принципиальным вопросам, стороны отрабатывают детали соглашения. Такое двухступенчатое ведение переговоров позволяет значительно экономить время.

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.

КОНСПЕКТ