Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Введение …………………………………………………………… | 3 |
|  |  |
| Подготовка к переговорам………………………………………… | 4 |
|  |  |
| Семь элементов подготовки к переговорам |  |
| 1. Интересы ………………………………………………………… | 4 |
| 2. Опции…………………………………………………………….. | 7 |
| 3.Альтернативы…………………………………………………….. | 9 |
| 4. Легитимность……………………………………………………. | 11 |
| 5. Коммуникация………………………………………………….. | 14 |
| 6. Взаимоотношения………………………………………………. | 16 |
| 7. Обязательства…………………………………………………… | 18 |
|  |  |
| Заключение ………………………………………………………… | 22 |
|  |  |
| Список используемой литературы……………………………….. | 24 |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Введение.**

 Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения. На протяжении всей нашей жизни мы ведем переговоры, обмениваемся обязательствами и обещаниями. Всякий раз, когда двум людям нужно прийти к согласию, они должны вести переговоры.

 Переговоры протекают в виде деловой беседы по вопросам, представляющим интерес для обеих сторон, и служат налаживанию кооперационных связей.

Переговоры существенно различаются по своим целям: заключение договора о поставках, на проведение научно-исследовательских или проектных работ, соглашение о сотрудничестве и координации деятельности и т. д.

В процессе переговоров люди хотят:

-добиться взаимной договоренности по вопросу в котором как правило сталкиваются интересы;

-достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов не разрушая при этом отношения.

 Чтобы достичь этого надо уметь:

1. Решить проблему;
2. Наладить межличностное взаимодействие;
3. Управлять эмоциями.

 За столом переговоров могут сойтись люди, имеющие различный опыт ведения переговоров. Они могут иметь различный темперамент (например, сангвиник и холерик) и различное специальное образование (например, техническое и экономическое).

 В соответствии с этим большим разнообразием отличается и сам ход переговоров. Они могут протекать легко или напряженно партнеры могут договориться между собой без труда или с большим трудом или вообще не прийти к какому-либо соглашению

**Подготовка к переговорам**

Все мы ведем сейчас во все большей степени беспокойную и хаотичную жизнь. Когда мы беседуем с людьми о переговорах, которые они ведут на работе, дома или еще где-то, чаще всего нам доводится слышать, что у них не хватает времени даже на то, чтобы заниматься тем, что они делают сейчас, так откуда они возьмут дополнительное время, чтобы посвятить его тщательной систематической подготовке? Между тем, мы узнаем, что они часто отправляются на важные переговоры, чувствуя недостаточность своей подготовки.

Имеется множество возможных причин для чувства «всегдашней нехватки времени, чтобы сделать все так, как надо», когда наступает момент подготовиться к ведению переговоров.

Подготовка к переговорам напоминает собой любую деятельность, в которую на регулярной основе может вовлекаться тот или иной человек. Опыт – наилучший учитель, тем не менее, большинство людей не способны воспользоваться им для своей выгоды. Всякий раз, когда ведутся переговоры есть возможность оценить, насколько хорошо вы подготовились, и понять, как можно улучшить эту подготовку. Игнорирование этой возможности аналогично отказу от одной из самых лучших – причем наиболее дешевой – возможности обучения, которые имеются в вашем распоряжении.

Подготовка переговоров состоит из отдельных вопросов:

-анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);

-планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);

-планирование организационных моментов;

-первые контакты с партнером.

**Семь элементов подготовки к переговорам.**

1. **Интересы.**

Чего действительно хотят люди?

 Все участники переговоров обладают своими интересами. Это потребности, желания и страхи, которые направляют ход переговоров. Интересы отличаются от позиций – утверждений, требований и предложений, которые стороны делают во время переговоров. Определенная позиция представляет собой всего лишь один из способов удовлетворения интересов. Позиция – это средство, а не цель. Для того, чтобы добиться успеха на переговорах, недостаточно спорить по поводу определенной позиции. Достигнутый в результате переговоров итог должен удовлетворять запросы обеих сторон по крайней мере лучше, чем если бы никакого соглашения вообще не было. Однако для того, чтобы соблюсти свои интересы, нам следует избегать некоторых наиболее распространенных ошибок во время подготовки к переговорам.

***Наиболее распространенные ошибки****.*

*Сосредоточение внимания на позициях вместо интересов.*

Многие люди готовятся к переговорам, фокусируя внимание на позициях вместо интересов. Они определяют для себя первоначальное требование – то, что они должны запросить, и иногда личный «последний рубеж защиты» – тот минимум, который кажется им приемлемым. Однако в таком подходе имеются недостатки.

 Во-первых, он тормозит творческий процесс. Если. К примеру, покупатель и продавец говорят о своих позициях в отношении стоимости транспортировки товаров, уменьшается вероятность того, что они успеют обсудить ряд других вопросов.

 Во-вторых, подготовка только позиций может повредить взаимоотношениям. Если продумать только минимальные и максимальные предложения, увеличивается вероятность того, что переговоры превратятся в жесткое соревнование в силе воли, при котором каждая сторона чувствует потребность «держать порох сухим», настаивая на том, что верна ее позиция. Подобная борьба за доминирование вредит взаимоотношениям.

*Думать только о том, что мы хотим*

Может возникнуть мнение, что подготовка заключается только в том, чтобы думать о том, что хотим мы. Это не так. Возможное соглашение, которое отвечало бы только нашим интересам, бесполезно, если оно не отвечает вдобавок интересам противоположной стороны в такой степени, чтобы она была готова согласиться с ним. Мы обязаны соблюсти их интересы по крайней мере на приемлемом уровне. Кроме того, если мы начнем говорить исключительно о своих собственных интересах, мы как бы пошлем противоположной стороне сигнал о том, что не желаем работать бок о бок с ней. Это затруднит проведение мозговых атак, а также поиск более конструктивных вариантов.

***Хорошо подготовленный участник переговоров***

*Искать за позициями интересы*

По каждой позиции, которую мы занимаем во время переговоров, мы должны задавать себе вопросы: зачем? или для какой цели? Почему мне нужна поставка товаров к конкретному числу? И т.д. подобные вопросы заставляют нас думать о тех потребностях, которые заботят нас больше всего. Они обнажают интересы, которые стоят за нашими требованиями. Если мы не можем с уверенностью отличить позиции от интересов, нам надо определить, существуют ли способы удовлетворения соответствующего требования.

*Определить приоритеты в своих интересах*

После обдумывания своих интересов полезно разобраться в их относительной важности. Это поможет оценить и сравнить предлагаемые варианты с большей быстротой и эффективностью. Это может, кроме того, оказать помощь в достижении оптимального результата – мы сможем переработать предлагаемое соглашение в соответствии с самым важными личными интересами. Если приближается конечный срок, определение приоритетов среди наших интересов высветит вопросы, на которых мы должны заострить внимание.

*Учитывать интересы противоположной стороны-*

это трудный аспект переговоров. Часто мы ожидаем, что другие будут смотреть на мир нашими глазами. Однако следует отдавать себе отчет в том, что надо понимать интересы противоположной стороны, если мы хотим предложить приемлемый вариант. Если переговоры уже идут, мы сможем справится об интересах противоположной стороны, задав те же самые вопросы, которые мы задаем себе, «почему?» и «по какой причине?». Мы можем узнать их интересы, сделав предложение и задать вопрос: «Чем вас это не устраивает?». Мы можем, кроме того, поразмыслить над тем, почему они говорят «нет» нынешнему предложению, а также, почему этот отрицательный ответ оправдан с их точки зрения.

Тем не менее, пока переговоры не начались, нам надо готовиться к ним. Мы можем попросить их прийти на предварительную встречу, чтобы обсудить исключительно интересы. Мы можем позвонить и задать вопросы, стараясь формулировать эти вопросы таким образом, чтобы получить помогающие делу ответы: «Правильно ли мы полагаем, что вы озабочены вот этим вопросом, а не этим? Будьте добры, помогите нам понять, что вас заботит больше всего?» С другой стороны, мы можем проконсультироваться с людьми, которые имеют ту же профессию или работают в той же отрасли, что и наш партнер по переговорам, или можем посоветоваться с людьми в своей собственной организации, которые занимаются аналогичной работой.

Независимо от того, какой подход мы используем, полезно будет иметь хотя бы какое-то представление об их интересах, прежде чем отправляться на переговоры.

**2. Опции**

Каковы возможные соглашения или части одного соглашения?

 Благодаря различиям – перспектив, ресурсов или интересов – возникает возможность повысить ценность результата переговоров. Переговоры заключаются вовсе не в перекидывании друг другу бумажек, не в спорах из-за различий во мнениях, и не в навязывании другим своих желаний того. Они заключаются в осознании того, как эти различия могут помочь каждой из сторон, которые участвуют переговорах, завершив их, оказаться в лучшем положении, чем если бы не было заключено никакого соглашения.

 Самыми лучшими являются те переговоры, на которых будет рассмотрен ряд возможных вариантов (опций). Из того, что какой-то вариант решения той или иной проблемы первым пришел в голову одному из участников, а также из того, что его готовы принять обе стороны, вовсе не следует, что это самый лучший вариант. Чем больше опций будет рассмотрено, тем больше вероятность того, что одна из них действительно сможет примирить различающиеся интересы участвующих в переговорах сторон. Для того, чтобы достичь соглашения по такой опции, необходимо подойти к ней хорошо подготовленным.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Слишком узкая, односторонняя фокусировка*

Часто участники переговоров ограничивают свою подготовку к ним попытками представить себе то, чего они хотят, и доходят при этом, возможно, до того, что начинают рассматривать три варианта одной темы. Что они хотели бы получить; самое малое на что они готовы согласиться, а также наиболее «реалистичный» вариант, находящийся где-то посередине. Поступая таким образом, участники переговоров готовятся только к тому, чтобы вести дискуссию в произвольно выбранных пределах. Определяя позицию, дальше которой нельзя отступать, могут запрограммировать себя на то, что на каком-то этапе им надо будет в гневе удалиться из зала переговоров. Подобный подход не дает возможности представить. Что можно будет сделать после ухода с переговоров. А принятие в качестве реалистичной цели какой-то точки посередине между фантазией и последним рубежом защиты понизит требования этой стороны и , по всей вероятности, ограничит ценность результата, которого она сможет добиться на переговорах.

Если не готовиться, устанавливая для себя произвольные позиции в пределах континуума своих пожеланий, то появляется риск совершить две кардинальные ошибки при подготовке к переговорам, каждая из которых может привести к столкновению позиций сторон.

*Не учитывают положительного значения разницы во мнениях.*

Многие участники переговоров имеют тенденцию подходить к переговорам как к упражнению в «устранении разницы во мнениях» или «достижении консенсуса». Хотя умение вести дело при наличии разницы во мнениях и является важной составной частью управления рабочими взаимоотношениями, но если вы будете готовиться к тому, чтобы свести к минимуму различия во мнениях или идти на уступки во имя поддержания отношений, вы готовитесь к тому, чтобы уменьшить ценность результата переговоров. Такая подготовка приводит к решениям типа «наименьшего общего знаменателя», а не к реальной выгоде как возможному результату данных переговоров. Хорошо подготовленный участник переговоров отдает себе отчет в разнице во мнениях и использует ее для того, чтобы увеличить ценность результата для обеих сторон переговорного процесса.

***Хорошо подготовленный участник переговоров***

Часто, только взглянув на список интересов каждой из сторон, которые участвуют в переговорах, мы можем установить некоторые возможные способы удовлетворения соответствующих требований. Подготовка перечня подобных возможностей заранее, до начала переговоров, продвигает вас на два шага вперед по сравнению с типичным способом подготовки: «Я знаю, чего я хочу, и знаю, на что могу согласиться». Эти опции не только учитывают партнера по переговорам, но они вдобавок более разнообразны и представляют больше возможностей для творческого подхода, чем просто позиции для ведения торга.

*Поиск путей того, как можно работать вместе, чтобы большего добиться*

Не забывая о настоящей цели переговоров – удовлетворении интересов участвующих в них сторон, - полезно обратить внимание на методы и ресурсы, которые каждая из сторон имеет в своем распоряжении, а также поискать способы их сочетания или пути сотрудничества в их применении для увеличения ценности результата, получаемого каждой из них. В частности, можно подумать над следующими способами повышения ценности результата переговоров:

* Обладая похожими навыками и ресурсами, стороны могут работать вместе для получения экономии, достигаемой в результате роста масштабов производства
* Обладая похожими разными и ресурсами, стороны могут работать вместе для создания того, чего никто из них поодиночке создать не смог бы
* Независимо от того различны или нет ваши ресурсы, можно подумать над вариантами, обещающими обоюдную выгоду в противоположность выгоде отдельной или получаемой самостоятельно.

*Извлечь пользу из различий*

Разница во мнениях служат горючим для двигателя торговли. Без разницы оценки стоимости акций не существовало бы активного фондового рынка. Во время переговоров все, что вы цените высоко, в то время как партнер по переговорам придерживается противоположного мнения (или наоборот), создает возможность для получения выгоды. Для того, чтобы распознать ее и преобразовать из потенциальной формы в реальную ценность, часто требуется тяжелая работа. Однако, уже само по себе упражнение в поиске возможных компромиссов, которые обеспечивают значительный выигрыш одной из сторон – при минимальных затратах или вообще при отсутствии каких бы то ни было затрат для другой, - с большей долей вероятности значительно лучше подготовит вас для того, чтобы поднять этот вопрос и преобразовать таким образом хотя часть из этого потенциала в реальность. К наиболее распространенным источникам различий относятся: риск, время, ощущения, предельная ценность одного и того же предмета.

Не существует легких и удобных в применении рецептов успеха на переговорах. Хорошие опции часто могут во время совместной работы на переговорах.

**3.Альтернативы**

Что я предприму, если мы не придем к согласию?

 Не всякие переговоры приводят к заключению соглашения. Да и не должны. Бывает и так, что поступишь лучше, если прервешь переговоры, поскольку выгода от предлагаемого соглашения оказывается меньше, чем затрачиваемые усилия, или же есть кто-то другой, кто в состоянии предложить вам более выгодные условия.

 Альтернативы представляют собой другие способы выполнения чего-либо. На переговорах это другие способы удовлетворения ваших интересов. На любых переговорах, если не зацикливаться на одной мысли, можно прийти к нескольким возможным альтернативам. Подготовит свою альтернативу перед началом переговоров совершенно необходимо для того, чтобы определится с тем, когда уходить с переговоров, или принять решение остаться и продолжить их ведение.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Не думают об альтернативе.*

Участники переговоров при подготовке к ним совершают две наиболее распространенные ошибки по отношению к своим альтернативам. Некоторые идут на переговоры не зная как они поступят, если не смогут прийти к соглашению. В результате они обычно не могут с уверенностью определить, когда им следует продолжать переговоры, а когда самое время направляться к выходу.

*Полагают, что альтернатива – это что-то «давно знакомое»*

Другой наиболее распространенной ошибкой является предположение о том, что вы знаете свою альтернативу, в то время как не продумали предварительно более тщательно возможные варианты удовлетворения своих запросов, т.е. при определенных обстоятельствах другие альтернативы (о которых участники не подумали заранее) могут быть более эффективны, недорого стоящие, а порой и то и другое.

***Хорошо подготовленный участник переговоров.***

*Знать свою альтернативу.*

Никогда не следует недооценивать знание того, что можно предпринять, если не удается прийти к соглашению. Это даст участникам переговоров гораздо больше уверенности в своих силах во время ведения переговоров независимо от того, достигнут они соглашения или нет. Это удержит от совершения ошибки, то есть не даст согласиться на недостаточно хороший вариант решения – причем в сравнении не с каким-то произвольными пожеланиями либо предположениями, а в сравнении с чем-то конкретным и осязаемым. Это поможет участникам решить, уходить или оставаться, без нервозности, которую часто вызывает необходимость подобного решения. Время потраченной на то, чтобы продумать не просто одну альтернативу, а несколько способов удовлетворения своих интересов, а также определить, какая альтернатива самая лучшая – окупится, даже если участникам никогда не придется пользоваться своей лучшей альтернативой.

*Укреплять свою лучшую альтернативу.*

Альтернативы редко поддаются улучшению. Рекомендуется выбрать момент, чтобы взглянуть на них как бы со стороны и подумать о том, как сделать вашу альтернативу более легкой, приближенной к реальности или в большей степени удовлетворяющей ваши запросы, - это может улучшить результаты многих проводимых вами переговоров. Обладая сильной альтернативой и зная об этом, участник повышает уверенность в своих силах во время ведения переговоров.

*Рассматривать их альтернативы.*

Все участники переговоров имеют определенную альтернативу, независимо от того, думают они об этом или нет. Во время подготовки к переговорам полезно было бы выяснить, в какой ситуации противоположная сторона будет готова их прервать. Хотя вполне возможно, что никогда не удастся выяснить столь субъективный момент с достаточно высокой степенью вероятности, тем не менее, можно будет сделать довольно близкое к действительности предположение о том, что партнеры смогут предпринять, если соглашение не будет заключено. А если это сделать, то можно продумать то, как сделать этот выбор для них менее привлекательным – путем ли затруднения применения их альтернативы на практике или представления ее в менее привлекательном свете, либо же путем простого убеждения их в том, насколько непродуманным или дорогостоящим решением могла бы стать такая альтернатива.

**4. Легитимность**

Какие критерии я использую для того, чтобы убедить всех в том, что никто из нас не проиграл?

 Насколько бы хорошо мы не понимали интересы противоположной стороны и насколько бы искусно мы ни изобретали способы согласования мнений, нам практически всегда придется сталкиваться с жестокой реальностью существования конфликтующих интересов. Некоторые участники переговоров пытаются разрешить подобную ситуацию посредством волевого давления. Однако эффективно участники переговоров *убеждают* своих партнеров по переговорам. Они понимают. Что, как правило, будет лучше убедить противоположную сторону в том, что определенный результат справедлив, чем переупрямить ее. Споры о том, что следует, а чего не следует делать, создают обстановку соревнования, в которой каждая из сторон считает, что упрямство будет вознаграждено.

 Подготовка к тому, чтобы какого-то в чем-то убедить, требует продумывания, можно даже сказать, - исследования тех вещей, которые дадут возможность показать партнеру: ему надо соглашаться, поскольку соглашение имеет смысл и он сможет объяснить другим. Почему пошел на него. Подобный результат требует тщательного продумывания стандартов или аргументов, которые должны быть убедительными, а также того, как они должны будут сказаться на ходе переговоров.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Полное игнорирование легитимности.*

Участники переговоров на свой страх и риск игнорируют элемент легитимности. Если участники переговоров не подготовятся к тому, чтобы обсуждать логически обоснованную канву возможных соглашений, они придут на переговоры, не способные сказать ничего, кроме, разве что, таких слов: «Давайте согласимся с этим, потому что это именно то, что мне нужно» (будут не в состоянии объяснить. Почему полагают, что то, чего они хотят, имеет смысл или приемлемо). Таким образом, если противоположная сторона оказывает сопротивление, неподготовленный к переговорам участник может лишь грозиться прервать переговоры или преувеличить свои уступки, чтобы «подсластить» сделку для противоположной стороны. Слабая подготовка к тому, чтобы обсуждать объективные критерии, может явиться причиной ошибки, которая будет стоить очень дорого.

*Недостаточное внимание к тому, как партнер по переговорам будет объяснять соглашение*

Другим распространенным недосмотром является невнимание к тому, как партнеру по переговорам придется объяснять соглашение членам своей группы или согражданам: будь то клиенты, члены какой-то организации, начальники и т.д. Если полагать, что придумать приемлемое объяснение – это проблема партнеров, появляется риск столкнуться с тем, что они не смогут этого сделать. В результате партнеры могут не принять соглашение, либо, приняв, не будут соблюдать его в полной мере, как в случае, если бы условия сделки были им понятны и они смогли бы объяснить свое решение.

*Обдумывание всего одного объективного логического обоснования.*

Обдумать объективное логическое обоснование для одного из возможных результатов переговоров может оказаться недостаточно. Слишком мало знать – опасно, так же и подготовка, которая концентрируется на слишком узком направлении – всего на одном способе аргументации какого-либо соглашения – может повысить риск неудачи. Следствием подобного упущения в подготовке становиться превращение переговоров в позиционное аргументов, а это так же бесперспективно как и позиционная борьба вокруг принятия решения. Если идешь на переговоры уверенный в том, что имеется всего одно правильное решение, то наверняка можно столкнуться с напряженными, конфронтационными переговорами, на которых кто-то обязательно выигрывает, а кто-то проигрывает. Хорошо подготовленный участник переговоров имеет в своем распоряжении набор некоторых принципов или критериев, которые могут быть использованы для определения целого ряда разумных решений вопроса, по которому идут переговоры.

***Хорошо подготовленный участник переговоров***

*Изучить критерии справедливости*

Лишь у немногих участников переговоров имеется один правильный ответ. Элемент легитимности помогает уменьшить количество возможностей и свести к таким, которые *справедливы* по отношению к каждой из сторон. Обратите внимание, что *справедливо* не всегда означает поровну – справедливость не всегда означает деление пополам. Часто имеются веские причины для принятия какого-то другого решения. Для того, чтобы быть хорошо подготовленным, необходимо рассмотреть широкий диапазон объективных критериев, которые могут помочь партнерам определить, что подойдет в данных обстоятельствах. Обратившись к аргументам, не имеющим отношения к воле участвующих в переговорах сторон, - к внешним стандартам или принципам – можно избежать вовлечения в битву по поводу того, что будете или не будете делать, а станете обсуждать, что следует делать. Если быть хорошо подготовленным по ряду различных стандартов, то можно, кроме того, предложить те, которые наиболее выгодны, причем сделать это убедительно и в конструктивной манере.

*Рассмотреть «справедливые» способы принятия решений*

Не всегда бывает легко найти принцип или стандарт, которые помогли бы партнерам по переговорам достичь соглашения. Часто случается так, что даже после применения объективных критериев для определения контуров возможного соглашения можно оказаться в ситуации, когда необходимо что-то предпринять, чтобы совершить «завершающий прыжок» от разговоров к сделке. В этом случае полезно бывает уделить время обдумыванию дальнейших действий, которые должны быть расценены как справедливые.

*Подготовиться к тому, чтобы помочь противоположной стороне объяснить достигнутый на переговорах результат*

Нам всем есть перед кем отчитываться и кому объяснять результаты переговоров. Перед кем бы ни отчитывались партнеры по переговорам, если они не смогут убедительно объяснить, почему они дали согласие на заключенную сделку, им будет трудно, или вообще невозможно, принять ее либо, после принятия, соблюдать ее условия точно и охотно.

**5. Коммуникация**

Готов ли я к тому, чтобы слушать и говорить эффективным образом?

 Процесс переговоров очень важен. Он может преобразовать нарастающий антагонизм, возникший между двумя участниками переговоров, в чувство победы как у той, так и у другой стороны, но может привести и к обратному результату. Он способен превратить то, что казалось вполне простым решением, в бюрократический кошмар или сделать из запутанной ситуации со множеством задействованных в ней сторон нечто поддающееся управлению, причем с перспективой положительного исхода.

 Во время переговоров мы должны стремиться к установлению хорошей коммуникации. Хорошая коммуникация способствует устранению недопонимания, а также приводит к тому, что переговоры идут более эффективно. При установлении хорошей коммуникации переговорный процесс облегчает, а не затрудняет ведение дел друг с другом в будущем. Достижению этих целей может помочь подготовка. Поскольку хорошо подготовленный участник переговоров тщательно продумал то, как сложившаяся ситуация может представляться противоположной стороне и что может их заботить в отношении его намерений, он ( или она) готовы иметь дело с потенциальными разногласиями, причем таким образом, который сближал бы, а не разделял участвующие в переговорах стороны.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Концентрация внимания на репетиции определенных выражений*

Если участники переговоров тратят большую часть своей энергии на обдумывание того, что они скажут противоположной стороне, велика вероятность того, что они скажут что-то не то. Одна из наиболее распространенных ошибок во время подготовки к переговорам заключается в том, что человек начинает репетировать определенные выражения. Хотя это и успокаивает нервы, но такие репетиции приводят к уменьшению нашей способности выполнять нечто более важное: слушать и понимать. Проблема заключается не столько в преодолении скованности, когда придерживаешься подготовленного текста, даже если обнаружилось, что он не нужен или неуместен, а в чувстве перспективы и внимательности. Если готовится, думая о том, что говорить, то высока вероятность того, что можно оказаться неготовым к тому, что может сказать противоположная сторона, или к тому, как она может интерпретировать то, что было сказано.

*Игнорирование белых пятен.*

В любой отрезок времени участник переговоров может воспринять только какую-то часть из всей головоломки намерений, восприятий и взаимодействий окружающих людей. Во время своих действий мы способны отдавать себе отчет в отношении своих собственных намерений и восприятий. Но мы просто не можем знать, как наши слова или действия будут восприняты противоположной стороной или какое воздействие они на нее окажут. Подобным же образом, когда мы слушаем и наблюдаем, мы можем постараться понять, что они делают и говорят, как мы воспринимаем это, а также какое воздействие это оказывает на нас. Но сколько бы мы не старались, мы не сможем узнать их намерений или восприятий эти ограничения сами по себе не смогут помешать нам эффективно работать в процессе переговоров. Однако, если их игнорировать или действовать так, словно мы можем быть совершенно уверены в отношении намерений противоположной стороны или в отношении того, какое воздействие оказывают на нее наши действия, то это помешает нам эффективно сотрудничать.

***Хорошо подготовленный участник переговоров***

*Подготовиться к двустороннему общению*

Традиционный совет участникам переговоров заключается в том, чтобы они внимательно слушали. Независимо от намерений или предпочитаемой тактики необходимость слушать другую сторону – причем так, чтобы вы могли затем правильно выбрать. Что и как делать, - важна – с любой точки зрения. Во время подготовки к ведению переговоров очень важно продумать, что противоположная сторона будет говорить, а также свою реакцию на различные сообщения. В противном случае вполне вероятно, что предложения. Сделанные одной стороной, затруднят, если вообще не перечеркнут, возможность услышать что-либо еще. Для того чтобы эффективно вести дело вовремя переговоров, нужно подготовиться к тому, чтобы изложить свое мнение таким образом, чтобы ваши партнеры могли его услышать.

**6. Взаимоотношения**

Готов ли я к тому, чтобы контролировать устанавливающиеся взаимоотношения?

 Чрезвычайно важным элементом на любых переговорах, причем вызывающим обычно больше всего беспокойства, является качество рабочих отношений которые устанавливаются с противоположной сторон. Хорошие рабочие отношения позволяют нам эффективно справляться с возникающими у нас трудностями. Плохие, в свою очередь могут привести к срыву сделки даже тогда, когда по крайней мере, на бумаге для обеих сторон было бы лучше, если бы они достигли согласия.

 Качество взаимоотношений не достигается случайным образом. Оно представляет собой продукт того, как мы ведем друг с другом дела. Хорошо подготовленный участник переговоров обдумывает то, как следует взаимодействовать с партнером, а затем планирует шаги, которые позволили бы двигаться в этом направлении. Для построения эффективных рабочих отношений такие шаги должны вести к взаимопониманию, развивать доверие и уважение друг к другу, стимулировать взаимное убеждение (а не принуждение), обеспечивать баланс на уровне разума и эмоций, само собой разумеется, способствовать развитию общения.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Смешивание взаимоотношений и сути дела*

Среди наиболее распространенных и свойственных людям ошибок, к которым склонны участники переговоров, можно выделить стремление сваливать в одну кучу людей и проблемы. То есть у нас частенько проявляется тенденция к смешиванию вопросов взаимоотношений. Если не суметь привести черту между двумя этими вещами во время подготовки к ведению переговоров, возрастает вероятность того, что мы станем пытаться сохранить отношения, делая значительные уступки, и наоборот. Ни то, ни другое не сработает. Если существует какая-либо проблема во взаимоотношениях, например, отсутствие доверия или уважения, - то попытки справится с ней уменьшая цены или соглашаясь на их условия либо на какой-нибудь существенный пункт этих условий не приведут к снятию этой проблемы. Наоборот это может показать противоположной стороне, как добиваться от вас уступок: им надо всего лишь вести себя так, словно они обиделись или почувствовали к себе неуважение.

*Предположение о том, что отношения представляют собой некую «данность», а также что «это их вина!»*

Вероятно, из-за того, что все мы проводим первые годы своей жизни, поддерживая отношения, которые практически не можем контролировать, многие участники переговоров склонны рассматривать свои взаимоотношения с партнерами с противоположной стороны как нечто, что «происходит само собой» - является продуктом конкретной ситуации. Если отношения портятся, наша типичная реакция заключается в том, чтобы обвинить в этом другую сторону. В обоих случаях можно предположить, что от нас мало что зависит, так зачем же готовиться? Подобные настроения ведут к самоуспокоению, и мы действительно оказываем мало влияния на качество отношений.

**Хорошо подготовленный участник переговоров**

*Подготовлен к тому, чтобы не смешивать вопросы взаимоотношений и вопросы сути дела*

Для того, чтобы отделить во время ведения переговоров вопросы взаимоотношений и сути дела друг от друга, а также успешно справиться с каждой из них, потребуется установить, что является вопросами или проблемами, имеющими отношение к сути дела, а что – проблемами взаимоотношений или человеческим фактором. Проблемы сути дела относятся к содержанию переговоров – ценам, условиям, срокам, датам и т.п. с другой стороны вопросы взаимоотношений оказывают непосредственной воздействие на сами переговоры; может сложиться ощущение, что необходимо разобраться с ними для того, чтобы достичь согласия по вопросам, относящимся к сути дела. Четко проводя различие между двумя типами проблем, можно облегчить ведение дел, не допуская компромиссного решения одного типа за счет других, таким образом, чтобы это могло принести неприятности в долгосрочной перспективе.

*Подготовлен к тому, чтобы делать безусловно конструктивные шаги для улучшения отношений.*

Любые шаги, которые будут сделаны должны быть «безусловно конструктивными»: делать то, что хорошо для одной стороны и помогает улучшать отношения, независимо от того, идет или нет навстречу противоположная сторона. приняв решение о «безусловности» своих действий, стороны принимают на себя ответственность и , в определенной степени, контроль над качеством рабочих отношений. Стремление к тому, чтобы быть конструктивными», способствует созданию отношений на прочной основе. Эта основа должна учитывать интересы обеих сторон, а также помогать развивать отношения в желательном для обеих сторон направлении.

**7. Обязательства**

К каким обязательствам необходимо стремиться?

 Очень часто люди готовятся к переговорам, думая о том, с чего начать. Умелые переговорщики приступают к делу с мыслью о том, как они хотели бы его завершить. Такой подход позволяет им наметить путь достижения своей цели.

 Завершая переговоры, если только не будет решено прервать их, стороны берут на себя обязательства. Они представляют собой соглашения о том, что будет делать каждая из сторон. Для того, чтобы переговоры могли считаться успешными, данные обязательства должны быть четкими, хорошо продуманными и долговременными.

 Только, обладая ясным представлением о том, какие обязательства будут желательны в качестве конечного итога каждого заседания, а также всех переговоров в целом, участники переговоров смогут полностью реализовать свою нацеленность на результат.

***Наиболее распространенные ошибки.***

*Незнание того, как будет выгладить «выполнение»*

Многие переговоры начинаются с тог, что участники называют один-два вопроса, по поводу которых они хотели бы договориться, например, цены и дату поставки. Во время ведения переговоров они обнаруживают (если им повезет), что имеется целый ряд других вопросов, которые в случае их игнорирования могут сорвать их соглашение: ими могут быть форма отгрузку товара, страхование, обеспечение качества и т.д. если они не смогут обсудить то, как будут подходить к решению подобных вопросов, и, возможно, как должны поступать в определенных непредвиденных случаях, если на переговорах они упустят все это из поля своего зрения, каждая сторона станет поступать по своему усмотрению. Последствиями этого могут быть разрушенные отношения, а также не слишком долгий срок действия подобной сделки.

*Предположение о том, что каждый знает, чему посвящено заседание*

Другой распространенной ошибкой во время подготовки является предположение о том, что «каждый знает», чему посвящено заседание, а следовательно, обе стороны согласны в отношении того, что должно быть достигнуто на переговорах. Широко распространенной предположение о том, что переговоры должны заключаться в том, чтобы выяснить, «как справиться с данной проблемой», может и не означать. Что каждый согласен с тем, что результатом соответствующего заседания должен явиться определенный план действий. Для кого-то хорошим результатом переговоров может быть уже то, что произошел обмен информацией, а также были назначены дата и время следующего заседания. Хотя и не существует годного на все случаи жизни ответа в отношении того, каким должен быть результат каждого конкретного заседания, если приступить к делу, опираясь на непроверенные предположения, это может привести к всеобщему разочарованию.

*Неспособность действия, необходимые для достижения соглашения*

Участники переговоров иногда не способны четко продумать всю последовательность действий, необходимых для того, чтобы достичь соглашения, которое было бы готово к осуществлению. То что у участника переговоров имеются полномочия взять определенные обязательства от имени своей стороны и он встречается с кем-то, кто, кажется, располагает такими же полномочиями, вовсе не означает, что данное заседание обязательно должно привести к окончательному соглашению даже, если вы достигните такого соглашения, оно сможет без сучка и задоринки реализоваться на практике (если вообще) сможет реализоваться). Мы очень часто забываем о том, что решение не всегда преобразуется в действие – особенно, если необходимые шаги не будут тщательно продуманы, а также если о тех, чье сотрудничество будет необходимо, забудут или не проконсультируются с ними.

**Хорошо подготовленный участник переговоров**

*Планирование заранее обязательств по поводу конкретных действий.*

Не зная в точности, на чем сойдутся партнеры по переговорам, стороны должны постараться подготовить относительно полный перечень вопросов, которые, по их мнению, необходимо будет затронуть во время переговоров. Если бы можно было представить себе полное соглашение в виде книги, то вопросы были бы в ней заголовками глав. Если можно подготовить такой список перед началом переговоров – понятное дело, оставляя возможность вносить в него изменения по ходу дела, то в руках окажется контрольный список подлежащих обсуждению вопросов, помогающий их разрешению. Чем сложнее будут переговоры, тем в меньшей мере вам захочется оставлять из детали на волю случая. Таким образом, при ведении сложных деловых переговоров надлежит взять свой контрольный список вопросов и подумать над тем, что придется предпринять на практике, чтобы осуществить то, что предусматривается достигнутым соглашением.

*Четкое определение цели, результата, а также процесса ведения ваших заседаний.*

При подготовке к ведению переговоров нужно посвятить некоторое время прояснению цели конкретного заседания: зачем вы собираетесь вместе? Как вы узнаете о том, что заседание прошло успешно? Одним из способов добиться того, чтобы цель стала более понятной и осязаемой, является, определение того, какой результат участники хотят видеть к моменту окончания этого заседания. Будет ли это какой-нибудь документ? Решение принять какие-то действия? как только вы осознаете, ради чего вы надеетесь достигнуть, вы сможете более эффективно спланировать процесс ведения заседания: сможете определить повестку дня, какие-то основные правила, может быть, даже получить какое-то представление о том, в каком помещении оно должно будет состояться или какое оборудование может понадобиться.

*Планирование процесса формирования обязательств*

Некоторые переговоры начинаются и заканчиваются на одном заседании, при этом участники переговоров могут принять и действительно принимают все необходимые решения. А также берут на себя соответствующие обязательства. Другие, в особенности в мире бизнеса и публичной политики, значительно более сложны. Для достижения некоего положительного итога требуется на только проведения серии встреч, на которых могли бы быть обсуждены соответствующие вопросы, но и определенная деятельность до и после каждого заседания, чтобы убедится в том, что вся необходимая информация собрана. С нужными людьми проконсультировались, а потенциальные затруднения должным образом изучены. Руководство такой последовательностью разных видов деятельности – одних с одной стороны, других с другой – требует такой координации и коммуникации, какой можно добиться лишь путем хорошей предварительной подготовки.

Когда начинается процесс подготовки к неким переговорам или следующим друг за другом заседаниям на длительных переговорах, часто бывает полезно подготовить черновик возможного окончательного соглашения. Он может быть неполным. Может и не быть предложением, которое будет сделано противоположной стороне. Тем не менее, он может стимулировать процесс мышления и прояснить представление о том, каких обязательств хотели бы достигнуть, а также могли бы реально ожидать. Кроме того, можно посвятить некоторое время размышлениям не только о том, что необходимо будет включить в договор для того, чтобы взятое обязательство оказалось надежным и исполненным, но и о том, как осуществить это обязательство. Какие для этого потребуются шаги? От кого следует получить согласие с тем, чтобы перейти от одного этапа процесса к следующему. Кто примет окончательное решение? Какого типа информация, инструменты и люди или ресурсы потребуются для выполнения самых разнообразных задач. Включая эффективное общение с противоположной стороной и с заинтересованными сторонними лицами, проведение мозговой атаки для разработки творческих решений, поиск объективных стандартов, способных помочь разрешить трудные вопросы, а также изучение альтернативных вариантов на случай ухода с переговоров. Часто бывает полезно нарисовать диаграмму разных видов деятельности или промежуточных результатов, которые потребуются для того чтобы. Чтобы переговоры были успешными, а также представить в виде списка то, что может понадобится для каждого из этих видов деятельности. Если удастся переложить все это на реально осуществимый график времени, то вероятность того, что вы справитесь со сложностями ведения переговоров, и окажетесь способны конструктивно управлять описанным процессом, увеличится.

**Заключение.**

 Часто нам кажется, подготовка не имеет значения. Поскольку мы уверены, что нас не смогут заставить согласиться на что-то, мы не видим особой опасности в готовности выслушать противоположную сторону. Как говорится, «послушаем, если им есть что сказать». Если сказанное ими нам понравиться, мы можем согласиться с этим. Если нет, мы всегда можем удалиться. Однако, многолетний опыт показывает. Что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо прецедентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение? Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

 Однако, вероятно, еще более важным является то, что не чувствуя должной подготовки, мы передаем инициативу противоположной стороне. Мы уменьшаем вероятность того, что сможем выдвинуть какие-то хорошие идеи и аргументы, которые позволяют быстро разрешить стоящую перед нами проблему к обоюдному удовлетворению. Таким образом мы лишаем обе стороны переговорного процесса. Возможности творческого подхода.

 Подготовка действительно требует много времени, однако она, по всей видимости, экономит больше времени, чем занимает. Хорошо подготовленный участник переговоров может сузить рамки возможного соглашения, сформулировать элегантные варианты или оценить промежуточные предложения значительно быстрее и мудрее, чем человек, который не готов в такой степени, как он. На подготовку в среднем необходимо столько же времени, сколько, по вашему мнению, уйдет на сами переговоры лицом к лицу. Само собой разумеется, что некоторые вопросы тривиальны и не требуют значительной подготовки. При рассмотрении других, однако, на карту поставлено многое, они приводят к трудно разрешимым разногласиям и могут, вероятно, касаться нескольких участвующих в переговорах сторон. В этом случае тщательная подготовка окажется весьма кстати. Независимо от складывающейся ситуации, если не пожалеть времени на подготовку к переговорам, то можно утверждать, что в долгосрочной перспективе с большей долей вероятности это будет способствовать его экономии.

Обобщая сказанное, хотелось бы еще раз подчеркнуть, что

важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является хорошая подготовка концентрация на предмете ориентированное на решение проблемы мышления стремление выработать общую позицию учет личностных качеств партнера реализм соблюдение интересов гибкость и т. д.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. И.С.Дараховский, Т.В.Прехул Бизнес и менеджер

Москва, 1992г.

2. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам

Москва, Филинъ, 1996г.

3. Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. - М.: АО Изд. Дом, 1996г

4. Мицич П. Как проводить деловые беседы. – М.: Экономика, 1996