

3. ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

3.1. Найти общую точку зрения

Ожидания, надежды, представления и желания заставляют любого человека смотреть на мир через «собственные очки». Это как в известной индийской притче. По дороге шли несколько слепых и наткнулись на слона. Один (ощупывая бивень) считает, что слон — длинный, жесткий и заостренной формы. Для другого слон представляет собой гигантский мешок мышц. Третий (ощупывая хвост) считает, что он похож на чешуйчатую змею и у этой змеи на конце волосная кисточка. В большинстве случаев подобные характеристики неосознанны. Таким образом, уже до переговоров имеются более или менее прочные и несовпадающие представления о путях решения проблемы.

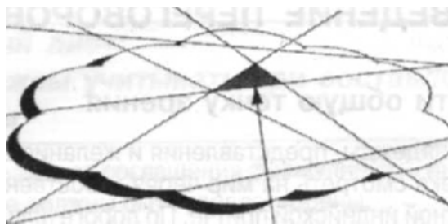
Различные представления часто несовместимы друг с другом. Поэтому многие люди не хотят признавать обстоятельства дел такими, каковы они есть на самом деле. «Это было не так, напротив, это происходило следующим образом...» Признается лишь собственная позиция. В таком случае быстро возникает спор о том, «как это было на самом деле». **Каждый пытается убедить другого в своей субъективной истине.** Тем самым очень быстро **обвинение падает на партнера**, если тот продолжает отстаивать свое собственное представление и позицию.

Чем раньше вам удастся понять отправную точку партнера такой, какая она есть на самом деле, тем быстрее вы добьетесь подготовки решения.

Как правило, каждый из нас воспринимает положение дел по-разному; это обусловлено различной социальной ролью, местом в иерархической пирамиде, имеющимся жизненным опытом. Ориентируйтесь на различные картины действительности (см. рис. на с. 53).

Каждая собственная точка зрения определяет особые поступки. Чаще всего встречающиеся вопросы, которые задаются при определении положения дел, начинаются словами:

участник переговоров С
общая точка зрения



участник переговоров В
участник переговоров А

- «**Почему** вы прежде всего не предоставили мне документы?»
- «**Почему** вы не объясните это простыми словами?»
- «**Почему** вы выдвигаете это требование?»

Подобные вопросы указывают на ситуации, случавшиеся в прошлом, и требуют обоснований, о которых редко думали заранее. В большинстве случаев такие вопросы играют к тому же роль защитной позиции у того, кто их задает. Сказанные обвинительным тоном, они создают эффект запугивания.

Для того чтобы выяснить главные интересы партнера, необходимо в преддверии переговоров продумать вопросы, которые были бы уместны для нахождения общей точки зрения. Они должны относиться к настоящему и возможному (желательному) положению вещей в будущем и указывать партнеру на рамки переговорного процесса:

- «Я бы хотел знать, как вы теперь видите ситуацию?»
- «О чем мы должны сегодня говорить?»
- «Что еще нужно, по вашему мнению, прояснить в начале наших переговоров?»
- «Какие имеются возможности прийти к соглашению в сложившейся ситуации?»*

Исходите из того, что вопросительные слова **что, кто, какой, когда, где, как** в большинстве случаев требуют четких и недвусмысленных ответов. Используйте подготовленные вопросы для того, чтобы лучше узнать позицию других участников и начать диалог.

Многие склоняются в процессе переговоров к тому, чтобы, например, заранее сказать:

- что не получается или чего они не хотели бы получить,
- как это трудно осуществить,
- что партнер видит неправильно,
- чего следует непременно избегать.

Если вы видите, что поведение партнера ведет к конфронтации на переговорах, вам прежде всего нужно лучше понять точку зрения партнера, осмыслить ситуацию, в которой он находится. Если вам удастся это сделать, тогда вы сможете

изменить свое отношение к партнеру и перевести переговоры из конфронтационного русла в нормальное.

Для этой цели полезны следующие вопросы:

- «Что, с вашей точки зрения, может способствовать тому, чтобы мы пришли к позитивному результату?»
- «Кто еще оценивает положение дел так, как вы его охарактеризовали?»
- «Что для вас означают услуги, сервис и т.п.?»

Удовлетворительный для обеих сторон результат переговоров достигается в том случае, если находится решение, от которого, по вашему мнению, получают выигрыш обе стороны.

3.2. Правильно строить структуру переговоров

Мы различаем два вида переговоров. Это импровизированные переговоры и переговоры, к которым заранее подготовились.

С импровизированными переговорами мы сталкиваемся ежедневно в тех ситуациях, когда к нам подходят другие люди с какой-то просьбой или предложением или даже обращаются по телефону. В этих случаях следует соглашаться на разговор, если вы понимаете его нужность, полезность, или перенести на другое время.

Яркое красноречие на переговорах, вероятно, еще не может заменить подготовленные разумные доводы. Целесообразно соблюдать следующую последовательность обсуждения намеченных вопросов, которая может быть предложена партнеру в повестке дня. **Следующие фазы характеризуют успешные переговоры:**

- 1. Разъяснение рамок переговоров;**
- 2. Начало переговоров;**
- 3. Согласование тематической структуры;**
- 4. Изложение точек зрения партнеров по переговорам;**
- 5. Соглашение.**

3.2.1. Выяснение рамок проведения переговоров

До начала переговоров могут сложиться благоприятные предпосылки для их проведения. Уже при первых контактах с партнером вы можете попытаться добиться его расположения.

- Сообщите ему в письменной форме о дате и времени проведения переговоров.
- Пришлите ему программу, в которой сообщаются подлежащие обсуждению пункты.
- Пришлите или запросите схему маршрута передвижения к месту переговоров.
- Попросите его отправить при случае необходимую информацию.

Далее до переговоров следует выяснить:

- ***Место проведения переговоров***

Если переговоры состоятся в служебных помещениях партнера, то вам нужно явиться на место переговоров своевременно и не-переутомленным. Между прочим, нейтральное место (например, гостиница), выбранное для проведения переговоров, имеет то преимущество, что переговорам не сможет помешать кто-то из посторонних. Позаботьтесь о порядке размещения участников, внимательно относясь ко всем делегированным на переговоры.

- ***Компетенция принятия решений***

Не выяснив компетенции участников переговоров, вы можете потратить напрасно время и усилия, если, скажем, слишком поздно узнаете, что решение принимается в другом месте и другими лицами. Своевременно получите информацию об имени, положении и компетенции партнеров по переговорам. Задайте, например, такие вопросы:

- «Кто у вас принимает решение о?..»
- «Можете вы нам дать согласие, имеющее обязательную силу?»
- «Кто, кроме вас, принимает по этому делу окончательное решение?»

Настаивайте на том, чтобы вести переговоры с тем человеком, который назван вам в ответах на эти вопросы.

- ***Срок/время***

Сроки проведения переговоров могут быть определены в том случае, если собраны все важные для решения вопроса факты, а также продуманы альтернативы. Время проведения переговоров следует планировать и согласовать со всеми участниками. Это облегчит:

- получение информации, представляющей взаимный интерес;
- принятие решений;
- возможный перенос на более поздний срок судебного разбирательства, если таковое окажется необходимым.

В зависимости от целевой установки обсудите при согласовании времени проведения переговоров сроки обмена информацией, обсуждения и улаживания спорных вопросов, которые могут возникнуть в ходе переговоров, чтобы все участники имели четкое представление о порядке предстоящего обсуждения.

Если с самого начала не обсуждается запланированное время проведения переговоров, то вполне возможно, что партнер неожиданно попросит извинения и назовет другой срок для переговоров. Если партнер по причинам, связанным с нехваткой времени, должен прекратить переговоры, то, конечно, можно по этому поводу выразить недовольство. Но в итоге ответственность падает на вас, поскольку вы заранее не согласовали вопрос о времени проведения переговоров, и представления об этом у сторон оказались разные. Поэтому предварительно задайте своему партнеру вопрос: «Сколько у вас остается времени на переговоры?»

На переговоры целесообразно отвести около 1,5 часов. Психологические исследования показали, что люди могут, относительно не напрягаясь, сосредоточенно обсуждать вопросы в течение 90 минут. Разумеется, способность сосредоточиваться изменяется и зависит от ряда факторов, в том числе и темы переговоров. Если предполагается, что обсуждение темы займет длительное время, нужно запланировать перерыв. Четкие временные рамки переговоров помогают также избегать поспешных выводов и высказываний.

• Участники переговоров

При проведении некоторых переговоров противоположная сторона может застать вас врасплох, явившись неожиданно в сопровождении большого количества экспертов. Это может дать ей перевес уже в процессе предварительного обсуждения темы. Поэтому заранее задайте вопрос: «Кто будет принимать участие в переговорах?» Если другая сторона делегирует много участников, то вы сами должны явиться в сопровождении тщательно подобранных экспертов (например, консультанта по вопросам экономики, адвоката, консультанта по налоговым вопросам, архитектора и)т.д.)

.

• Вопросы, включаемые в протокол

В преддверии переговоров уже можно выяснить, как и в какой форме будут фиксироваться их результаты. Воздерживаясь от формального заключения договора, можно отразить в протоколе многие результаты переговоров.

Все важные пункты, а также достигнутые предварительные договоренности, которые могут помочь прийти к согласию сторон, должны быть по возможности изложены в письменной форме.

Считается целесообразным, чтобы результаты переговоров подписывали обе стороны. Можно подстраховать себя и другим

способом: придерживаться договоренности в зависимости от одобрения еще одним лицом. Это лицо должно быть информировано о согласованном решении.

В протоколе, отражающем результаты переговоров, фиксируются обсужденные вопросы, проблемы и их аспекты.

Пример составления протокола, в котором отражаются результаты переговоров

Что согласовано	Кого касается	Срок исполнения
1.		
2.		
3.		

Немедленно реагируйте на все уступки и частичные успехи, равно как и отступления (даже незначительные) от достигнутых договоренностей. Кто не требует от партнера исполнения **данного им слова**, тот пусть не удивляется, что партнер не придерживается того же при подписании соглашений.

**Контрольный лист:
До переговоров**

1. Моя целевая установка
2. Пункты, которые необходимо затронуть в разговоре
3. Решения, которые должны быть приняты

Предложение для повестки дня	Круг участников:
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4. 5. 6.
Организационные моменты Дата: Продолжительность: Место:	1. Согласование срока переговоров с участниками 2. Резервирование помещения 3. Отправка приглашения 4. В случае крайней необходимости звонить по телефону №_____
Технические вспомогательные средства: • несколько лекционных плакатов, скрепленных на верхнем конце рейкой • диктофон • блокнот • формуляр: протокол, в котором отражены результаты переговоров	Подготовка содержательной части переговоров: • проблема/определение цели • выяснение причин, вызвавших проблему • составление «географической карты» переговоров • анализ цели, которую ставят перед собой участники переговоров • разработка основных вопросов управления • собственно дополнительное обсуждение

3.2.2. Начало переговоров

Все наши внешние отличительные признаки, манера вести себя, употребляемые выражения произвольно фиксируются и оцениваются партнером при встрече. Личное влияние и способность побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов способствуют благоприятному началу переговоров. Ваша исходная цель должна состоять в том, чтобы вовлечь партнера в разговор.

Поводом, способствующим благоприятному началу разговора, может быть:

- **Общая ситуация**

Сюда включается: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические), время, необходимое на дорогу.

- **Ситуация партнера**

- «На меня произвела сильное впечатление отделка вашего холла».

- «Как идут дела?»

- «У вас кажется хорошее настроение, это и всегда так?»

- **Собственная ситуация**

- «Большое спасибо за схему маршрута, которую вы мне прислали».

- «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров с тем, чтобы я мог вам представить наши возможности сотрудничества».

Сознательно воспринимайте реакцию партнера и найдите общий исходный пункт переговоров. Непринужденная беседа служит двум целям: составить первое впечатление и кое-что узнать о других людях.

3.2.3. Согласование тем

На практике в начале переговоров редко согласовываются темы предстоящего обсуждения. Поэтому партнеры часто не понимают друг друга, не замечая этого, хотя говорят об одном и том же деле.

При определении тем переговоров вопрос состоит в том, чтобы участники четко установили, что именно каждый из них хотел бы обсудить. Этому могут помочь следующие формулировки:

—Какие темы сегодня обсуждаются?

- Как может быть описана тема?

- Я рассматриваю правовой и экономический аспекты. А у вас имеются еще и другие соображения, которые следует учесть?

- А теперь все аспекты проблемы учтены?

-

Вычлененные аспекты темы и основные элементы переговоров полезно изобразить на нескольких лекционных плакатах, скрепленных рейкой. После формулировки главной темы отыскиваются и

определяются наиболее важные вопросы для обсуждения.

Пока происходит поиск и отбор тем для переговоров, следует отказаться от всех оценок мнения какой-либо стороны. На данном этапе цель состоит в том, чтобы все вопросы и темы, к которым проявили интерес договаривающиеся стороны, привести в логическую последовательность.

Теперь вы можете внести уже окончательное предложение о темах переговоров. Темы дополняются другой стороной, и определяется очередность их обсуждения.

На основании совместно составленного списка тем (повестки дня) можно оперативно выяснить, какие пункты должны быть освещены основательно, а какие могут быть рассмотрены в быстром темпе (см. перечень тем на следующих страницах).

Как только темы для переговоров согласованы, стороны в большинстве случаев представляют свои позиции. Если проследить за ходом переговоров, то за действием наступает реакция, как это показано на следующей схеме:

	действие
	реакция
	реакция
реакция	

Конкретно это означает, что мы при открытии переговоров заранее и в большинстве случаев произвольно определяем вероятную

реакцию партнера. Партнер с точки зрения технических приемов проведения переговоров может детализировать свои высказывания

- вопросом,
- утверждением,
- сомнением,
- заявлением,
- обоснованием,
- доказательством.

Для того чтобы добиться своей цели на переговорах, вы должны разработать концепцию их проведения устно или документально так, чтобы даже в случае каких-либо возражений «переговоры оставались на своих рельсах» или могли быть снова «поставлены на рельсы».

Контрольный лист:
Примеры тематических структур

Финансирование инвестиций • представление фирмы — философия и стратегия фирмы — организация — количество сотрудников — техническое оснащение — производственная программа — динамика рынка, конкуренция • развитие фирмы — годовое и среднесрочное планирование — основной капитал/оборотный Капитал • проект финансирования — описание альтернатив кредитного финансирования — срок кредита — определение процента/фактический процент — гарантии — ответственность • прочие способы финансирования	Переговоры с консультантами (например, с консультантом по вопросам создания на предприятии желаемой "социальной атмосферы»; с советником по делам предприятия; с консультантом по электронной обработке данных; с консультантом по налоговым вопросам) • предмет выполняемых услуг — выполнение задач — отчетность — обеспечение исполнения — обязанность сохранения тайны — границы деятельности • обязанности заказчика • вознаграждение — расчет — возмещение затрат — срок оплаты • прекращение правоотношения
Переговоры о продаже лицензии • продукт — технические данные — ноу-хау продавца лицензии — документация • лицензия — сфера распределения — вознаграждение (задаток, расчет) — сублицензия — передача документации — срок договора и прекращение договорных отношений	Привлечение новых покупателей • представление собственной фирмы • анализ ситуации с покупателями — принятые решения — цели покупателей • презентация услуг/изделий • предварительные проекты сотрудничества • последующие действия

Привлечение частного оптового или розничного торговца, занимающегося продажей на основе договора • изделия/продукция — услуги/обязанности производителя • объем деятельности — сфера договора — клиенты — реклама • финансовые аспекты — скидки с цены/вознаграждения — срок договора и прекращение договора	Покупка товара • предмет — составные части — покупная цена, условия платежа — срок платежа • отзывы • услуги, оказываемые поставщиками — срок поставки — доставка — спецификация и инструктаж — гарантия/обеспечение — техническое обслуживание — возврат • право расторжения договора • оговорка в договоре о сохранении права собственности (например, при покупке в рассрочку до полной оплаты стоимости товара) • подсудность
Соглашение о расторжении брака • квартира/домашняя обстановка и предметы домашнего обихода • бюджет семейный • страховые суммы • финансовое обеспечение/алименты • имущество/долги • родительские права/забота о детях • ситуация, связанная с работой	Найм жилого помещения • предмет сдачи внаем — помещения • отношения, вытекающие из договора найма помещения — срок наступления правоотношения — поручительство — косметический ремонт/ремонт — прекращение правоотношения — плата за найм /размер платы • правила проживания в жилом доме

Приобретение недвижимости • ситуация — возможности покупки — культурные, школьные учреждения — предложение рабочих мест — структура жилья — положение с транспортом — проектирование города • объект/земельный участок — основы строительства — отделка — места стоянки автомашин — структура квартплаты — запланированная передача имущества • покупная цена — сопоставление цен на один и тот же товар — дополнительные расходы — срок платежа • администрация — техническое обслуживание сооружений — расходы по содержанию оборудования в исправности	Приобретение/представительства • клиенты — структура; региональное представительство — средний оборот за последние пять лет • товарооборот — товарооборот/пропорциональное распределение по группам товаров/покупателям — структура расходов — ожидаемый товарооборот и ожидаемые комиссионные вознаграждения • правовые вопросы — размер продажной цены — срок договора — право на возмещение расходов — освобождение от обязательства по платежам — срок уплаты продажной цены — принятие товаров/работников, конторского оборудования • приобретение необходимых трудовых навыков — товары — представление главных клиентов и поставщиков
Повышение заработной платы • срок подготовки квалифицированных специалистов • количественные аспекты работы — описание должности и действительного объема работ; дополнительная деятельность — трудовой стаж — задачи, относящиеся к квалификации и управлению • качественные аспекты работы — инициатива, лояльность — особые знания — вне- и внутрипроизводственные контакты • оплата труда — реальная и номинальная зарплата; ежемесячное твердое жалование - альтернативы заработной платы (обеспечение в старости, автомобиль за счет фирмы,ссуда)	Финансирование недвижимого имущества • представление недвижимого имущества — оценка недвижимого имущества (экспертиза, банк) • виды финансирования — банковская ссуда под процент и возврат долга — страхование жизни залогодателя — средства государственных и местных органов власти — собственный капитал • финансовый план и план по обеспечению ликвидности до и после налогообложения — размер номинального кредита — расчетный курс; номинальный процент - размер взносов - фактический годовой процент - срок действия

3.2.4. Точка зрения партнера

Позиция партнера, выражая определенный интерес, часто содержит одностороннюю оценку проблемы и соответствующее видение ее решения. После того как одна сторона представила свое понимание существа дела, другая должна внести какие-то коррективы в свою позицию, чтобы сдвинуть решение проблемы с места.

При односторонней интерпретации проблемы в большинстве случаев нетрудно уловить на слух, какими «хорошими» являются аргументы выступающего и какие недостатки присущи позиции партнера. Однако заблуждается тот, кто считает, что подобный подход может помочь лучше реализовать собственные интересы.

Бывает трудно разглядеть скрывающиеся за той или иной позицией личные интересы и потребности. В рамках обмена мнениями по обсуждаемой проблеме каждый знает, как важен для другого определенный пункт переговоров. Участники переговоров нередко начинают склоняться к изменению своей позиции, как только слышат, с какой твердостью партнер представляет и защищает собственную точку зрения. В глубине души начинается процесс нахождения взаимного согласия в процессе переговоров и проверки того, на какие уступки может пойти другая сторона.

3.2.4.1. Определить общие интересы

Основная цель в этой фазе переговоров — получить побольше информации о взаимно интересующих фактах, точках зрения и прочности позиции сторон. На основе полученной информации каждая сторона может решить для себя, какими возможностями она располагает и в какой мере хочет и/или может проявить гибкость в этой фазе переговоров. Речь идет о том, чтобы установить как общие, так и различающиеся интересы сторон.

От обеих сторон требуется большое терпение. Необходимо каждый раз делать различия между субъективной позицией и ее оценкой. Всегда, когда собственная позиция рассматривается как «объективная истина», возникают дополнительные разногласия по обсуждаемому вопросу.

Пример: В семье возник спор о том, кому из детей передать родительский дом, который эксплуатируется уже 15 лет, и какую сумму денег получают другие дети. Каждый участвующий в споре представляет только свои интересы. Соответствующую позицию определяют следующие намерения:

- передача дома в конце года,
- принятие дома на себя,
- денежная компенсация другим детям,
- желание найти совместное решение.

Денежная сумма, которую может/должен уплатить вступающий во владение домом наследник, будет зависеть оттого, какие ипотечные взносы следует еще сделать, по каким местным ценам продаются такие же точно дома, к какому сроку следует выплатить денежную компенсацию, на какие пособия могут рассчитывать родители и т.д.

Позиции других наследников определяются тем, заинтересованы ли они также вступить во владение домом, какие профессиональные интересы они преследуют, нужны ли им срочно деньги для собственного дела и т.д.

Совместно обсуждаются взаимные ожидания и пожелания на будущее. Не только то, что принадлежит одному по праву, но и к чему стремится каждый в будущем и как это можно практически реализовать. В ходе этих обсуждений постепенно выясняется решающий момент: в чем интересы участников совпадают и в чем они различаются, а в чем, может быть, и непримиримы.

3.2.4.2. Веская аргументация

Более или менее сознательная стратегия большинства людей в процессе переговоров заключается в том, чтобы добиться для себя побольше выгод. Многие убедились на своем опыте, что они больше желали, чем хотели на самом деле, или давали меньше, чем хотели дать.

Известно также, что **при встрече двух человек часто начинается своеобразная игра в превосходство**. Эта игра, которая может быстро перерасти в борьбу, происходит при каждом удобном случае, например в уличном транспорте, в дискуссиях, на торгах и т.д.

Собственное убеждение и эгоцентрическая аргументация не достаточны для того, чтобы убедить другую сторону. Как же ваше мнение может "дойти" до партнера? Для этого **приспосабливайтесь к его стилю речи и интеллектуальному уровню**.
Спрашивайте себя:

- Как партнер смотрит на ситуацию?

- Каковы его интересы и проблемы?
- Каков его опыт, относящийся к обсуждаемой теме?
- Какое мнение он защищает? Кто влияет на него?
-

Лишь тогда, когда вы накопили достаточно большой объем информации, можете использовать аргументы в споре с партнером. Аргументы лишь тогда попадают в цель, когда с ними вынуждена считаться противоположная сторона. Поэтому всегда взвешивайте свои аргументы: какое они могут иметь значение для другой стороны и какое воздействие на нее могут оказать. **Аргументы тогда сильны, когда учитывают интересы, проблемы, заботы, риски и даже увлечения партнера.**

Сформулированная аргументация состоит из двух частей, а именно из утверждения и обоснования. Обоснование может состоять из цифр, данных, фактов, доказательств, сравнений, примеров и т.д. Вы можете построить свою аргументацию следующим образом (см. табл. на с. 68).

Итак, выстраивая свою аргументацию, всегда принимайте во внимание интересы и проблемы другой стороны. **Обнадеживающий аргумент обещает другой стороне ожидаемый ею собственный успех.**

Формальные действия	Пример
1. Информация утверждение, описание действительного положения дел	Из-за технических дефектов станка выпускается 30% бракованной продукции. Положение нетерпимое. Срочно необходим выход из этого затруднительного положения.
2. Довод	* Статистические данные об эксплуатационном использовании оборудования и удельном весе брака. * Кроме того, наши А-клиенты постоянно жалуются на поставку бракованной продукции.
3. Пример	До сих пор мы всегда только ремонтировали станки и заменяли отдельные детали. Разумеется, мы этим не устраним технические дефекты.
4. Вывод	Только приобретение новых станков поможет нам выйти из затруднительного положения. Поэтому я предлагаю отложить инвестиции в другие сферы и направить их на закупку станков.

В зависимости от цели и результата вы можете занять следующие позиции:

- «По моему мнению...»
- «Мы должны прийти к убеждению...»
- «Вы добьетесь этим...»
- «Говорите в целом о...»

3.2.4.3. Быть готовым умело возражать

Практически в процессе любых переговоров вы сталкиваетесь с возражениями против своих высказываний, произнесенных прямо или скорее завуалировано:

- «Это же ведь не может так функционировать».
- «При этом вы упускаете из виду следующий важный аспект».

Для того чтобы не возник ненужный спор, вы должны открыто проявлять уважение к мнению партнера. Не пытайтесь сходу опровергать его контраргументы, так как это слишком часто вызывает дополнительное сопротивление. Прежде всего позвольте ему просто высказаться. Потому что за высказыванием партнера всегда стоит мотив. Если вам удастся распознать его и в своем ответном выступлении детально проанализировать, тогда вы сможете лучше убедить партнера, используя его же высказывания. Вам надо увидеть в высказываниях партнера вклад в переговоры.

Многие люди, когда их не устраивает мнение другой стороны, реагируют на ситуацию следующим образом:

- перебивают партнера,
 - больше на слушают,
 - делают неприветливое лицо,
 - откидываются назад,
 - дольше, чем это необходимо, обдумывают собственный ответ.
- Соответствующая реакция другой стороны не заставляет себя ждать:
- мое мнение отклоняется,
 - он/она меня не слушает,
 - он/она мне несимпатичен/несимпатична,
 - не имеет смысла продолжать разговор.

Рассматривайте поведение, возражения или сомнения партнеров как сигнал, который вам указывает, что партнеры, хотя и прислушиваются к вашим формулировкам и аргументам, но все еще не убеждены в их правоте или значимости. Будьте готовы к тому, что они могут теперь изложить контраргументы в другом смысловом

контексте. Каждое возражение показывает вам позицию другой стороны на данный момент. Поскольку человек не меняет свое мнение, как одежду, вы должны помочь ему изменить свою точку зрения на новую без того, чтобы он потерял свое лицо.

Общие правила применения возражений:

- **Позитивно и уважительно отнестись к высказываниям партнера**
- **Внимательно слушать, молчать, размышлять и задавать вопросы**
- **Подыскивать мотив для возражения**
- **Не делать паузы перед ответом**
- **Отвечать твердым, уверенным голосом**
- **Если вы не знаете ответа, отложите его на некоторое время**
- **Избегайте, начиная словами «да, но...», искать какие-то обходные пути для своей аргументации**

Даже если не следует добиваться консенсуса по существу дела, то по возможности всегда должен достигаться **эмоциональный** консенсус.

Умело используя средства риторики, вы можете реагировать так:

1 Откладываете	«Могу ли я вернуться к этой теме в дальнейшем?»
2.Интерпретируете	«Вы говорите... и хотите этим непременно выразить...»
3. Сопоставляете	«Какие соображения имеются также в...»
4. Одобряете	«Сказанное вами выражает важную точку зрения. Я должен дополнительно сказать следующее...»
5.По-видимому, соглашаетесь	«Ваше мнение я могу понять. Однако я ссылаюсь дополнительно на то, что...»
6.Делите/умножаете	«За срок в две недели выявляется доход в... марок»

3.2.4.4. Не обращать внимание на эмоциональную реакцию партнера

От чего это зависит, что с одними партнерами мы ладим, в то время как с другими не очень, а с некоторыми вообще не можем понять друг друга?

В течение нашей жизни у нас вырабатывается определенный стиль речи и поведения. В дополнение ко всему в беседе раскрывается кругозор собеседника. Кругозор партнеров по переговорам, естественно, различается.

Кто игнорирует эти отличия, действует по правилу: если у нас в распоряжении качестве единственного инструмента имеется лишь молоток мы поддаемся искушению обращаться с окружающими гвоздями.

Этому методу переговоров противостоят слова Генри Форда: «Если вообще имеется секрет успеха, то он состоит в у встать на позицию другого и рассматривать со своей колокол его дела, как свои».

Из сказанного следует:

1. Для того чтобы вести конструктивный диалог, независимо того, как относится к этому партнер, необходимо выработать широкий спектр эффективных способов и навыков общения.
2. Если два партнера не могут договориться друг с другом тогда существует опасность, что один захочет переложить вину за это на другого.

Контрольный лист:

Действия, ориентированные на конфликт или консенсус

Ориентированные на конфликт

1. Возражать
 - «Этого я еще не слышал»
 - «Это вы видите в искаженном свете»
 - «Здесь вы меня неправильно поняли»
2. Поучать
 - «Вы должны еще раз точно просмотреть документы»
 - «Вы должны меня лучше слушать»
 - «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»
3. Оправдывать
 - «Это, по-видимому, было так...»

- «Этого мне никто не сказал»
4. Убеждать
 - «Вы ведь со мной одного мнения, что...»
 5. Утверждать, настаивать
 - «По-другому это нельзя сделать»
 - «Я на это смотрю так»
 6. Провоцировать, игнорировать, иронизировать
 - «Ваше поведение, которое мы до сих пор наблюдали, доказывает, что вы действуете беспощадно»
 - «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому».

Ориентированные на консенсус

1. Задавать вопросы
 - «Какого вы мнения об этом?»
 - «Как вы об этом догадались?»
 - «К какой теме вы хотите обратиться?»
 - «Кто, кроме вас, придерживается того же мнения?»
2. Констатировать
 - «Это новый аспект вопроса для меня»
 - «Мне трудно следить за вами»
3. «Я» — обращение
 - «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы

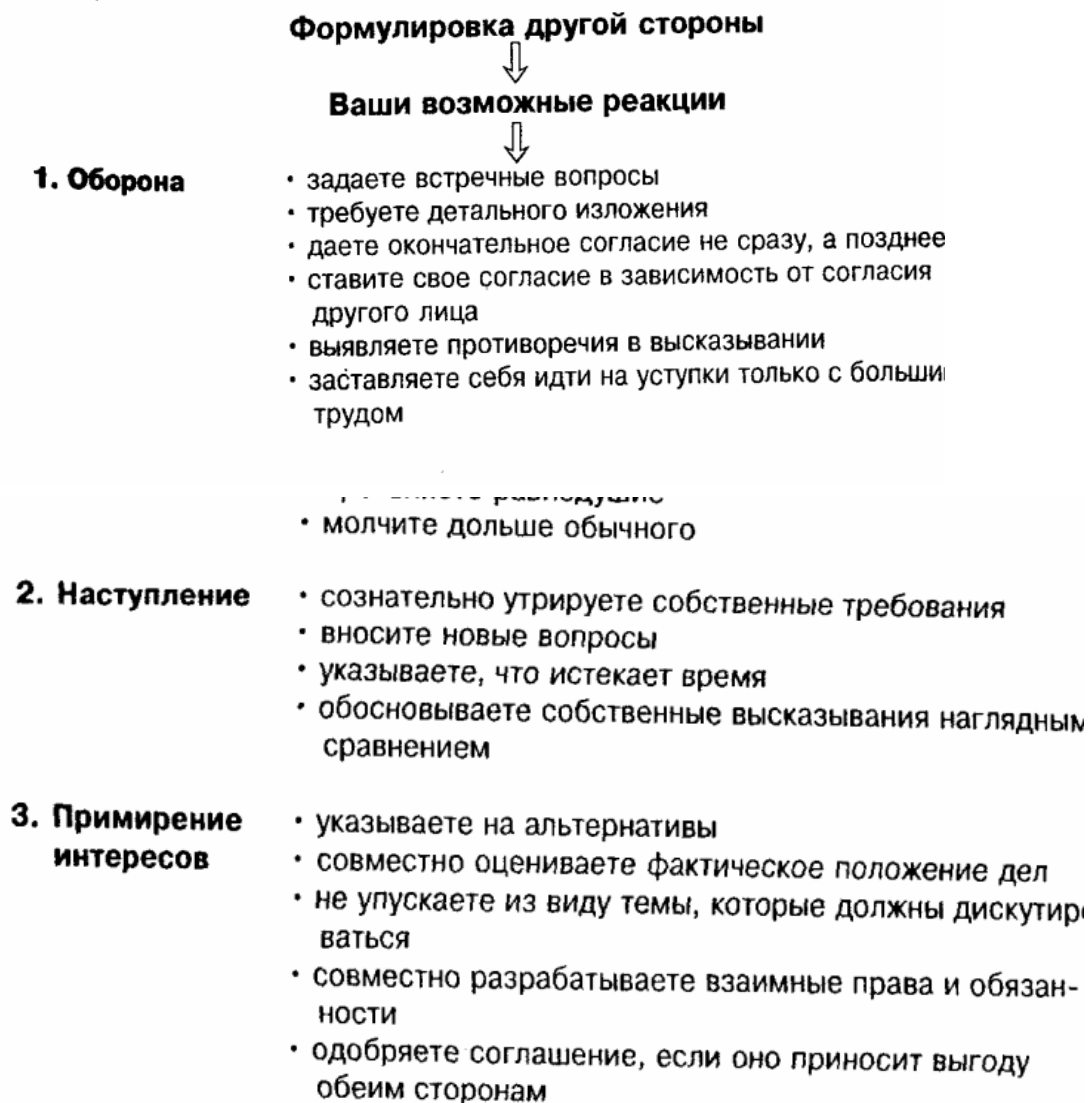
- перешли к следующей теме»
- «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»
4. Внимательно слушать
 - «Из вашего высказывания я заключаю, что...»
 - «Что касается меня, я с вами соглашусь, но как...»
 - «Я правильно вас понял, что...»
 5. «Выгода» — аргументация
 - «Это означает для вас...»
 - «Тем самым вы получаете гарантию...»
 - «Это вам позволит...»
 - «Это требуется вам...»

3.2.5 Быть готовым к переговорам

Перед каждым переговорами обдумайте, каковы действительные интересы партнера и какие проблемы его привлекают. Займите спокойную позицию по отношению к выдвинутым возражениям; ваш партнер имеет такое же право на собственное мнение, как и вы.

Контрольный лист:

Оборона, наступление, примирение интересов



На практике себя оправдали следующие действия:

1. Вносить альтернативы

Почти каждые переговоры, зашедшие в тупик, можно сдвинуть с места, если в их преддверии разработать альтернативные решения (вынужденные и желаемые цели). Если другая сторона неожиданно

внесет изменения в свою позицию, настаивайте на новом сроке для продолжения переговоров, с тем чтобы внести изменения в собственную позицию.

2. Вести переговоры конструктивно

Ввиду различных интерпретаций положения дел каждая сторона должна иметь возможность обновить и дополнить имеющиеся у нее данные, аргументы.

3. Стремиться к компромиссу

Несмотря на различные интересы участников переговоров, можно показать выгоды, которые несет компромисс. Если каждый участник ожидает от компромисса какие-то выгоды и выдвигает свои требования к компромиссу, имеется шанс, что он примет участие в нем.

4. достигать консенсуса

Принятие решений облегчается, если проявляется согласие, например, по экономическим, техническим, правовым оценкам обсуждаемой проблемы. Наглядное отражение состояния дел, блестящая идея и развитая техника оценки способствуют достижению взаимного согласия.

3.2.6. Результат переговоров

Не полагайтесь на память. Уже в процессе переговоров делайте записи. Записи имеют то преимущество, что вы можете позднее лучше рассмотреть отдельные темы.

Для того чтобы оставаться сосредоточенным во время переговоров, записывайте не все детали обсуждения, а только главные аспекты, например, такие, как обязательства и обещания, которые дали вы или ваш партнер.

Для того чтобы прийти к соглашению, выясняйте:

- **что было достигнуто,**
- **с чем согласны обе стороны,**
- **на чем вы хотите остановиться,**
- **какие шаги будут следующими.**

Сформулируйте конкретное предложение и спросите партнера прямо, согласен ли он с предложением, может ли его принять. Смотря по обстоятельствам, спросите также вот о чем:

- **что еще остается открытым?**
- **что еще вам мешает?**
- **чего вы еще опасаетесь?**

При необходимости сделайте уступку партнеру, которая позитивно настроит его и облегчит достижение соглашения. Написанное (от руки) соглашение связывает партнеров еще сильнее, чем устная договоренность. В отдельных случаях письменный протокол рассматривают как доказательство недоверия.

Скажите:

«Следуя принятому порядку, мы должны зафиксировать наше соглашение, чтобы позднее исключить разногласия или различные интерпретации. Ведь никто не знает, что может произойти завтра».

Если у вас возникли трудности с составлением соглашения, то напишите так, как если бы вы хотели рассказать о состоянии дел другому человеку. Каждые переговоры должны оканчиваться следующими договоренностями:

- описать ситуацию такой, какая она есть на самом деле,
- вынести решение,
- привлечь экспертов,
- передать решение другой инстанции (например, в суд, вышестоящему лицу и т.д.),
- заключить соглашение.

Любой результат переговоров должен давать обоим сторонам как можно больше выгод. Прежде чем вы выразите окончательное согласие, задайте себе следующие контрольные вопросы:

- В достаточной ли мере были учтены и использованы все имевшиеся возможности?
- действительно ли достигнуто решение проблемы?
- Были ли учтены финансовые, правовые, организационные последствия, а также последствия личного порядка, вытекающие из предложенного решения?
- Что способствует или препятствует реализации соглашения на практике?
- Как я смогу узнать о выполнении партнером обязательства?

Не расходитесь во мнениях по тем пунктам, которые вы уже согласовали. Воспользуйтесь главными высказываниями партнера, если вы фиксируете соглашение письменно. Когда партнер представит вам составленное им соглашение, подписывайте лишь то, что вы прочитали, поняли и с чем согласны.

Для того чтобы закрепить все аспекты соглашения, нужно применить «принцип четырех глаз». Это означает, что вы учитываете иерархию и связи в социальной системе, в которую вписаны ваши полномочия и действия как участника переговорного процесса. Поэтому обещания или договоренности лишь тогда будут иметь обязательную силу, когда они письменно удостоверены вышестоящим лицом.

Контрольный лист:

В ходе переговоров — советы

Для того чтобы ваши переговоры оказались успешными, вы должны принять во внимание следующие 20 советов:

1. Приходите на переговоры хорошо подготовленным на профессиональном уровне.
2. Взвесьте, хотите ли вы по тактическим причинам сесть рядом или напротив партнера.
3. Каждый раз проверяйте ожидания противоположной стороны.
4. Ищите визуальный контакт с партнером для того, чтобы усилить действие своих высказываний.
5. Последовательно придерживайтесь обсуждаемой темы.
6. Одновременно активизируйте многие каналы восприятия (читайте, смотрите, слушайте).
7. Используйте технические вспомогательные средства (например, несколько лекционных плакатов, скрепленных на верхнем конце рейкой).
8. Обращайтесь к партнеру всегда по имени и отчеству.
9. Произносите речь кратко и по-деловому.
10. Слушайте внимательно, подтверждайте верные высказывания.
11. Избегайте повторений.
12. Останавливайтесь на фактах; не высказывайте догадок и непродуманных суждений.
13. Обеспечьте себе в повестке дня активную позицию в переговорном процессе.
14. Разработайте уже в преддверии переговоров альтернативны решения.

15. Составьте протокол о результатах переговоров.
16. Не подвергайте критике высказывания партнера; задавайте вопросы.
17. Последовательно контролируйте ход переговоров.
18. Реагируйте на личную критику спокойно. Например, скажите:
 - Спасибо, я об этом подумаю.
 - Насколько это важно для вас?
 - Что вам мешает это сделать?
 - Это можно рассмотреть также по-другому.
19. Глубоко вдохните и оставайтесь в напряженных моментах переговоров свободным и раскованным.
20. Заканчивайте обсуждение выводами, которые бы не задевали никого из участников, и поблагодарите всех за проделанную работу.

3.3 Следовать стратегии лидера

Не редки случаи, когда переговоры кончаются тем, что каждый участник остается при своем мнении и больше чем когда-либо убежден в своей правоте. Победивший, хотя и может быть доволен тем, что он смог показать свои сильные стороны, но зачастую проигравший чувствует себя задетым (его самолюбие ущемлено), и это препятствует достижению прочного соглашения или его реализации.

Возражения и зазнайство могут привести к тому, что партнер замкнется. Напротив, если мы даем партнеру возможность полностью проявить свое «я», тогда тон его речи становится все дружелюбнее, лицо проясняется.

Акценты на индивидуализм и конкуренцию, профессиональную специализацию, организационное разделение и доминирование рациональности приводят слишком часто к стратегии «выигравший — проигравший». При этом партнер, сидящий напротив за столом переговоров, рассматривается как противник. Но отношение к партнеру должно быть не технически формальным, а опираться на определенные принципы.

Правила, оправдывающие себя в повседневной конкурентной борьбе, могут подорвать любую кооперацию. Поэтому тот, кто добивается сотрудничества, должен думать не только о собственной, но и об общей выгоде. А тому, кто выступает против другого, как против своего противника, лучше сесть за шахматный

столик.

Стратегия, нацеленная на победу, должна опираться на определенные предпосылки, следуя которым можно добиться успехов на переговорах.

- Партнеры должны признавать в своей принципиальной позиции, что межчеловеческие отношения являются базовым элементом конструктивной кооперации.

- Некритическое следование негативному опыту прошлого (образы вражды) существенно затрудняет достижение соглашений обеих сторон.

Участники переговоров должны быть готовы искать приемлемые решения даже в случае, когда подходы к ним еще не ясны.

- действия участника, делающего ставку на победу, требуют личного мужества и уверенности в себе.

- даже сложные внешние обстоятельства (такие, как, например, недостаток времени или «неудачное время, трудная ситуация и тд.) позволяют проводить эту стратегию.

3.3.1. Модель переговоров «выигрыш – выигрыш».

В качестве стандартных действий, которые могут быть использованы в различных ситуациях, возникающих на переговорах, можно порекомендовать следующие.

1. Обозначение ситуации	• выясняйте как спорные, так и неспорные пункты
2.Выяснение правил игры	• обе стороны получают выгоду от результата переговоров • любое высказывание правильно лишь в относительном смысле • никто не должен нанести ущерба другой стороне
3.Установление общих рамок	• избегайте откровенных признаний; исключение можно сделать лишь для тех, кого это непосредственно не касается • не предпринимайте односторонних действий по спорному вопросу
4.Проведение торга по соглашению сторон	• определение взаимных правил обязанностей • установление испытательного срока • отказ от договора при нарушении его другой стороной • в случае непредвиденных событий переговоры следует начинать заново
5.Запланированный контроль	• проверка того, имели ли место негативные последствия для другой стороны
6. Пересмотр договора	• к твердо установленному сроку проверяется, довольны ли обе стороны ходом выполнения решений • при необходимости происходит торг новых условий

Контрольный лист:

Успешное проведение переговоров

- Каждый участник представляет себя и свои функции.
- Охарактеризуйте собственные цели переговоров, а также интересы противоположной стороны. Прокомментируйте также общие интересы.
- Разработайте совместно тематическую структуру переговоров и, исходя из нее, составьте повестку дня.
- Обсудите экономические проблемы и расхождение интересов на основании проекта договора.
- Сосредоточьтесь на принципиальном. Детали разрабатывайте только тогда, когда решение достигнуто по существу.
- В процессе важных переговоров должен действовать принцип <четыре глаза> (выше он упоминался).
- Каждый этап переговоров должен заканчиваться совместным резюме.
- Промежуточные результаты незамедлительно сообщаются

руководству фирмы.

- Прервите переговоры для согласования промежуточных результатов со своими консультантами.
- Текст договора сформулируйте в небольшом кругу.
- После того как договор переписан набело, он подписывается в присутствии руководителей фирм.
- В заключение: сохраняйте терпение и выдержку даже в трудных ситуациях (нехватка времени, перенесение переговоров на другой срок, требование экспертизы и т.д.).

4. ТЕХНИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

4.1. Больше спрашивать, чем говорить

Задавать вопросы — важный инструмент ведения переговоров. На основании ответа на вопросы можно лучше оценить позицию партнера.

Согласно методу «больше спрашивать, чем говорить» избегайте распространенной ошибки самому много говорить. Задавать вопрос означает учиться понимать позицию и взгляды партнера.

Вместе с тем, внимательно выслушивая партнера, вы создаете существенную основу для доверия между вами.

Каждому известна поговорка: «Кто спрашивает, тот и ведет». От ситуации зависит, способствовал ли соответствующий вопрос продвижению переговоров.

Правильно сформулированный вопрос

- понятен партнеру,
- касается только пункта по обсуждаемой теме,
- преследует определенную цель,
- требуется ясного ответа,
- предотвращает советы и неясности,
- «раскрывает» наших партнеров по переговорам,
- дипломатично исправляет ошибку в аргументации или поведении.

Вопросы позволяют получить нужную информацию, если вы

- формулируете основные вопросы еще до переговоров,
- можете слушать, после того как задали вопрос,
- вновь и вновь обращаетесь к партнеру, когда тот уклоняется от

ответа на ваш вопрос,

- задаете вопрос, на который в общих чертах вы уже знаете ответ.

Правда, некоторые люди избегают задавать вопросы. Обычно они исходят из того, что собеседник может посчитать вопрос неуместным и уклониться от ответа на него. И все же ключ находится в ваших руках.

Если вы четко осознаете свою цель на переговорах, то вам помогут следующие вопросы.

Лучше понимать и выяснять ситуацию	• что вы делаете, когда вы думаете о?.. • какие моменты являются для вас существенными? • как вы сформулировали темы для сегодняшних переговоров? • каковы важнейшие критерии для?.. • что случилось бы, если бы возникла необходимость прекратить переговоры? • в чем состоит проблема, с вашей точки зрения? • по каким причинам, по вашему мнению, мы не продвигаемся дальше?.. • в чем вы чувствуете себя непонятым? • если бы это касалось вас непосредственно, что бы вы сделали? • что для вас важно в этом вопросе?
Разрабатывать направление	• какое место вы отводите аспекту?.. • какую возможность вы считаете лучшей? • если бы вы смогли определить ход переговоров, что бы вы сделали? • это единственная возможность, которая вами продумана? • что мы можем и должны сейчас еще сделать? • что было бы, если?.. • что необходимо сделать для того, чтобы продвинуться вперед? • вас устраивает четверг в 10.00 или вам больше подходит 15.30? • что произошло бы, если бы мы сейчас пришли к согласию? • предположим, мы нашли согласованное решение... что бы по этому поводу сказал ваш партнер?
Лучше понимать «географическую карту» партнера	• на каком примере вы можете это пояснить? • какую имеет подоплеку то, что вы говорите? • вы говорите: «...» Как вы до этого додумались? • что для вас является самым плохим результатом? • как вы воспринимаете, когда слышите, что?.. • как оцениваете вы, как оценивают ваши коллеги?.. • что вы понимаете под?.. • что вы подразумеваете под?..

	• кто, кроме вас, видит еще одну проблему? • какого мнения ваш руководитель об этом аспекте? • что скажет ваш партнер, если мы не придем к единому мнению? • как вы себя чувствуете, когда думаете о перестановке? • чего конкретно это касается?
Подготавливать результаты	• что бы вы могли предложить, чтобы я согласился с вашим мнением? • если у вас есть намерение приобрести машину, кто в вашей фирме проявил бы к этому интерес? • предположим, вы хотите купить дом, как бы вы финансировали покупку? • как этот подход поможет решить проблему? • мы обсудили с вами все пункты/темы? • и как мы можем теперь прийти к соглашению? • это было бы решением для вас? • до каких пор вы можете принимать решение? • этот пункт вам ясен? • вы также согласны с этим результатом? • как вы хотите этого добиться?

4.2 Уметь внимательно слушать

Если вы даете партнеру высказаться до конца, не перебивая его постоянно, то он также готов в большинстве случаев слушать вас. Слушать для вас означает понимать позицию партнера. Разумеется, **понимать не означает перенимать взгляды партнера по переговорам.**

Многие слишком часто слушают только впол уха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. *Кто хочет внимательно слушать, тот должен уметь и молчать*, он должен быть терпеливым. Уясните себе, что слушание — это сознательное концентрирование внимания на том, что говорит партнер, при одновременном уважении к партнеру даже если вы не согласны с ним.

Для многих людей коммуникация служит тому, чтобы высказаться самому и удовлетворить собственные ожидания. Иные слишком нетерпеливы. Они быстро теряют способность следить за пространственными рассуждениями партнера. для этих лиц высказывания другого — это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать собственные высказывания. Те, кто не умеет правильно слушать, оправдывают эту неспособность

недостатком времени, которая в действительности нередко является недостатком характера.

Самой элементарной формой слушания является способность дать другим высказаться до конца и не перебивать их. Позвольте другому сказать все от души, не перебивая его.

Правильно слушать умеет лишь тот, кто действительно интересуется партнером. Отсутствие такого интереса нельзя возместить ни специальными знаниями, ни техническими приемами воздействия на партнера.

Могут быть полезными для вас следующие способы общения:

Формулировки диалога

- Сделайте паузу на 8 секунд для того, чтобы вовлечь партнера в диалог.
- Удивите его словами: «Действительно?», «Ах, вот что!».
- Согласитесь с высказываниями: кивните головой, улыбайтесь, говорите «да».
- Скажите: «Вы морщите лоб; я вижу, что вы ставите в документах вопросительный знак».

Внимательно слушать:

- Вы испытываете чувство, что...
- С вашей точки зрения...
- Вам кажется...
- Исходя из вашей перспективы...
- Вы полагаете, что...
- Если я вас правильно понимаю...
- У меня сложилось впечатление, что вы
 - рассержены,
 - уверены,
 - довольны,
 - шокированы и т.д.
- Вы считаете
 - себя непонятым,
 - что на вас оказывают давление, и т.д.

- Это вам интересно...
- Кажется, что...
- Скажите мне, если я ошибся...
- В некотором смысле у меня сложилось впечатление, что...
- Я спрашиваю... ли...
- Это правда, что...
- Разрешите мне сказать своими словами то, что вы только что изложили, прежде чем я отвечу...
- Если я вас правильно понял...
- Вы имеете в виду...
- Что это означает для вас?
- Если я понимаю вас правильно, то вы чувствуете, что...
- Я услышал, что вы...
- Похоже на то, как будто бы...
- Я как раз обдумываю, являлся ли X именно тем человеком, который вам нужен.
- Я думаю, вы бы...

Что вы не должны делать, внимательно слушая:

1. Вносить реплику: «Со мною это когда-то тоже было».
2. Успокаивать: «Это еще не так плохо».
3. Оценивать: «Однако это очень хорошо (плохо)».
4. Критиковать: «Здесь вы сделали ошибку».

4.3. Выносить за скобки то, что не относится к теме

В ходе текущих переговоров могут без конца вноситься новые темы или вопросы, которые непосредственно не относятся к намеченной теме переговоров. Даже тогда, когда на вопрос можно ответить словами «да» или «нет» или, во всяком случае, кратко, часто возникает желание порассуждать о не относящихся к делу деталях. Только в результате целенаправленного использования технического приема «выносить за скобки то, что не относится к теме» обеспечивается намеченное направление переговоров. Ваше право и обязанность — вводить дискуссию в рамки согласованной повестки дня.

Полезные формулировки

- «Господин Мюллер, мы должны отказаться от этой темы, иначе мы отходим от главного».
- «Это важный пункт. Но его мы обсудим на ближайшем туре переговоров».
- «Этот вопрос имеет и другую сторону, которая мне кажется важной».
- «Я продолжу переговоры по этому пункту позднее (записывайте).
- «Я еще вернусь к этому вопросу».
- «Еще более важным мне кажется тот факт, что..

Обращайте внимание на то, чтобы

- все то, что непосредственно относится к теме переговоров, стало главным предметом обсуждения;
- отклоняющиеся от темы переговоров выступления прерывать соответствующим напоминанием и возвращаться к первоначальной теме;
- подводить итоги достигнутых соглашений.

4.4. Фиксировать промежуточные результаты

При множестве приведенных аргументов и открывающихся перспективах соглашения необходимо еще до принятия окончательных решений зафиксировать главные выводы или наглядно их отразить на лекционных плакатах. Чтобы закрепить и продвинуть общую позицию, целесообразно

- зафиксировать промежуточные результаты,
- конкретизировать высказывания,
- выявить главный аспект обсуждаемой темы.

В таком случае другая сторона получит более четкое представление об основной линии переговоров и о том, чего удалось достигнуть. Обобщающими формулировками следует завершить обсуждение очередного вопроса и затем перенести внимание на новые аспекты темы.

4.5. Язык применять точно

Люди часто руководствуются в своем отношении к положению дел **ЛИЧНЫМИ** критериями. В привычке употреблять определенные слова или выражения отражается характерная особенность субъективного взгляда на вещи. Отдельные выражения, слова, оговорки являются своего рода ключом, который помогает увидеть

внутреннее состояние партнера, понять его взгляды и поведение на переговорах.

В высказываниях человека можно различить следующие **языковые уровни**

1. Точное описание:

2. Оценка восприятия:

3. Абстрактные высказывания: см. табли. на с. 87.

Господин Мюллер носит темно-синий костюм. Черты его лица строгие.

Костюм мне нравится; господин Мюллер, кажется, не понимает шуток.

Давайте рассмотрим, как вы можете увидеть «географическую карту другого и использовать ее для себя. Следующие вопросы нацелены на то, чтобы выработать недостающую информацию (см. табл. там же).

Используя приведенные формулировки, помогите партнеру просто и эффективно

- конкретизировать свой опыт,
- найти самому исключения и неточности в своих высказываниях,
- дифференцированно рассмотреть собственную ситуацию,
- расширить рамки рассмотрения темы.

Для того чтобы суметь впоследствии задать партнеру вопрос о его «географической карте», вы должны принять во внимание следующие психологические механизмы.

1. Акцентируется индивидуальный опыт

В повседневной жизни мы обобщаем накапливаемый опыт. При общении с другими людьми такие слова, как «это нужно», «должно быть», «всегда», «каждый», «никогда» и т.д., указывают на сделанные обобщения. Нужно быть готовым к тому, что

Вид информации	Примерные высказывания вашего партнера	Рекомендуемые вопросы
Применение неспецифических существительных и глаголов	• так договор нельзя подписывать • они могут ожидать от нас любой поддержки • что он должен непременно знать? • он о себе только хорошего мнения • мой руководитель в этом незаинтересован • на это каждый смотрит по-своему • я вспоминаю	• вы с этим не согласны? • с чем вы не согласны в договоре? • что вы понимаете под поддержкой? • что вы предлагаете в качестве поддержки? • из чего вы сделали вывод, что он незаинтересован?
Используются оценки, сравнения	• это оборудование согласно экспертизе/тесту намного лучше • я руководил дискуссией плохо • очевидно, этот подход является оптимальным	• с чем вы сравниваете? • с кем вы сравниваете себя? • для кого это очевидно?
Ограничиваются собственные возможности	• я не могу согласиться с... • я должен сначала переговорить с директором предприятия • я должен вернуться в бюро в 16.00 • не имеет смысла продолжать • совет предприятия не дал бы этому управляющему шанса	• что произошло бы, если бы вы не сделали этого? • что вас удерживает от этого? • что вам мешает продолжать делать то, за что вы взялись? • вы считаете, что с этим не справился бы совет предприятия? • а что предпринял управляющий?
Передача собственных неосознанных мыслей партнеру	• руководитель отдела электронной обработки данных так консервативен, что отвергает все новое • он отказался • работники производства считают, что мы в управлении ведем легкую жизнь	• откуда вы это так точно знаете? • откуда все эти подробности вам так хорошо известны?

2. Постепенно высвечиваются определенные восприятия

Люди склонны к тому, чтобы сознательно воспринимать лишь небольшую часть представленного положения дел. Маловажная или <негативная> информация часто не проникает в сознание. Поэтому нередко упрекают: **«Ведь вы меня совсем не слушаете!»**.

Относится это к способу поведения или имеет другую причину? Собственное нерелексивное поведение часто приводит к срыву переговоров или наметившихся отношений.

3. Неправильно интерпретируется опыт

Трудно осмыслить вербальное и невербальное поведение партнера. В большинстве случаев мы сами искажаем или фальсифицируем свое восприятие. Дело доходит до того, что собственные эмоции и рассуждения проецируются на партнера. В итоге вы чувствуете, что партнер не идет с вами на контакт, хотя обсуждаемая проблема его интересует так же, как и вас.

4. Чтение чужих мыслей

Конфликты возникают часто из-за того, что мы полагаем, будто уже заранее знаем все о партнере и можем судить о его поведении: «Если я буду невнимателен, он меня перетащит на свою сторону. Откуда это известно? Также часто ожидают, что Партнер догадается, какие проблемы возникнут у нас в результате обсуждения его предложений.

4.6. Работать, ориентируясь на будущее

У вашего партнера по переговорам может возникнуть потребность рассказать о своем прошлом опыте и пережитых в жизни событиях. Непременно признайте корни проблем. Проблемы ВОЗНИКЛИ в прошлом. Теперь, разумеется, собрались за столом переговоров для того, чтобы принять решение, которое должно в будущем иметь силу. **Пока ведется дискуссия о том, что уже произошло, что было в прошлом хорошо или плохо, нельзя договориться, что же в будущем должно быть иначе.**

Большая часть времени в процессе переговоров должна быть использована для нахождения различных подходов к принятию решения и обсуждения возможных последствий, которые могут

произойти после его принятия. Тем самым вы будете уверены, что партнер не сможет предъявить вам каких-либо претензий в отходе от существа дела.

4.7. Аргументировать с помощью карандаша

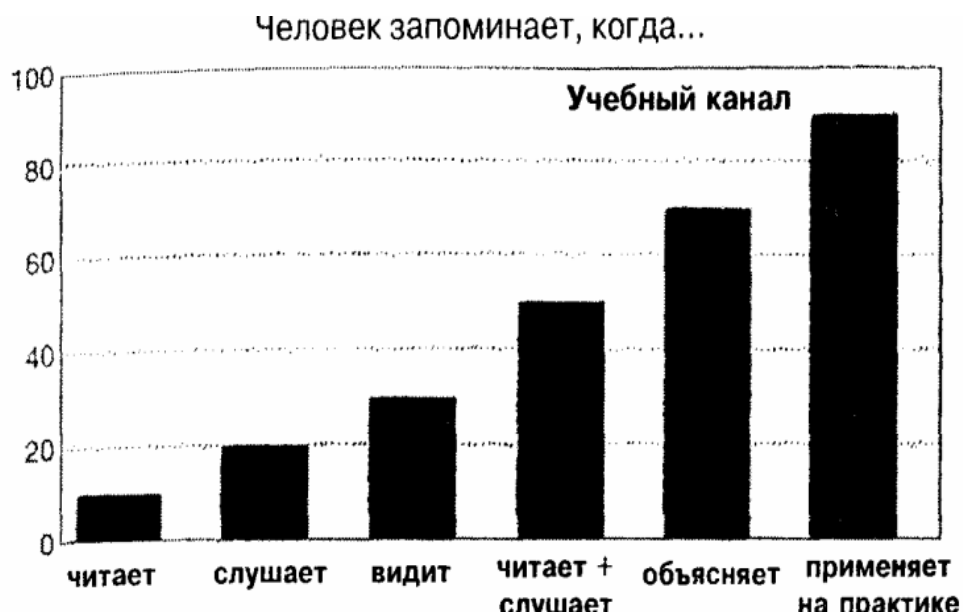
Начиная переговоры, вы можете натолкнуться на две границы своего партнера. Первая граница определяется предварительной подготовкой партнера, вторая — системой его ценностей.

Первая граница предполагает, чтобы вы, передавая информацию, «провоцировали» ответную передачу вам знаний, опыта и устремлений партнера. Вторую границу перейти труднее, так как нужно ожидать, что некоторые ваши высказывания могут вызвать сопротивление партнера: ведь системы ценностей разных людей 1 различаются, и нередко весьма существенно. Поэтому используйте в процессе переговоров визуальные вспомогательные средства, чтобы передать направление ваших мыслей и действий. Перед наглядностью как вспомогательным методом переговоров стоит задача облегчить переход через границы.

Чтобы закрепить в памяти абстрактно изложенное положение дел, требуется многократное, разнообразное и последовательное повторение.

Примерно 80% учебного материала запоминается визуально. Глаз относительно часто может воспринимать визуализацию цифр, данных и фактов, и таким путем они закрепляются в нашем сознании. Пока протекает беседа, зрением отыскивается интересная информация. Партнер видит ищущие глаза своего визави и догадывается, что тот может отвлечься от темы разговора. Это «отвлечение» взгляда можно положительно использовать, в то время как наглядное изображение становится «красной нитью» переговоров, выражая их тематический смысл. С помощью визуального комплекса — наглядных средств изображения — партнер может сколько угодно часто вызвать в своей памяти отдельные «части» обсуждения, которые его особенно интересуют.

ВОЗМОЖНОСТЬ запоминания



Коммуникативный вызов состоит в том, чтобы с помощью наиболее простых вспомогательных материалов наглядно показать положение дел. Визуальная информация различается, когда используются следующие три элемента:

- геометрические формы (треугольник, круг, прямоугольник, шестигранник, прямая линия и т.д.);
- текст (достаточно ключевых слов, которые ассоциируются с мысленным образом);
- символы и сочетания (стрелки, линии, восклицательные знаки, зигзаги и т.д.).

С помощью таких вспомогательных средств устанавливаются локальные, временные, логические, причинные, социальные связи, которые используются для образования ассоциаций.

Главные доводы, говорящие в пользу визуального изображения:

- Разъяснение аргумента
- Выделение сути сказанного
- Редуцирование собственного многословия
- Вызывающее устойчивый интерес отображение положения дел
- Лучше запоминаются высказывания
 - Четко выделены связи
 - Формирование общей позиции

Контрольный лист:

Возможности визуального изображения

Рассматривать проблему дифференцированно.
Пример: какие недостатки имеет современная система? Какие имеются идеи для новой концепции? Какие трудности нужно учесть?



Баланс аргументов.
Показать выгоду — взвешивать, какие возможные решения принесут обеим сторонам выгоду, а какие убыток.
Окончательно можно оценивать все аспекты
Пример: что говорит «за» и что «против» вложения капитала в недвижимость?



Показывать связи.
Пример: как вы оцениваете уровень переговоров?



Согласовывать последовательности/фазы.
Пример: мы должны продвигаться постепенно. Я предлагаю следующую перестановку

Установление фактической ситуации

Идентифицирование потенциалов

Определение концепции

Характеризовать временную последовательность.
Пример: как можно улучшить сервисное обслуживание в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе?

Краткосрочная перспектива Среднесрочная перспектива Долгосрочная перспектива



Показывать нижележащие структуры.
Пример: поле деятельности фирмы

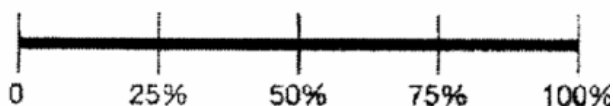
Акционерное общество XV

Двигатели

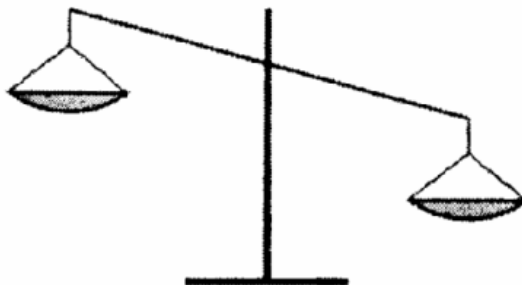
Сельскохозяйственная техника

Оборудование

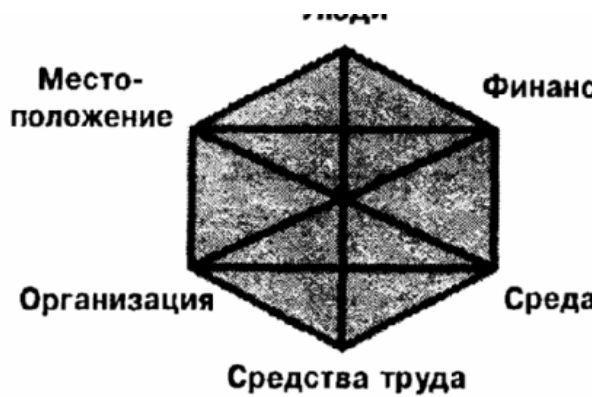
Выражать совпадения/различия.
Пример: как вы оцениваете реализацию достигнутого нами результата?



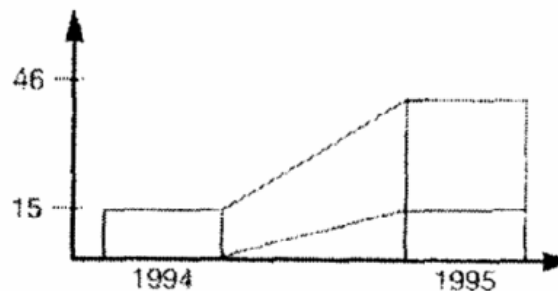
Изображать равновесие.
Пример: что кладу на весы я и что вы? Соотношение истинное?



Выявить взаимосвязи.
Пример: какие сферы действий связаны между собой?



Показывать величины.
Пример: мы так увеличим затраты, если не достигнем единства

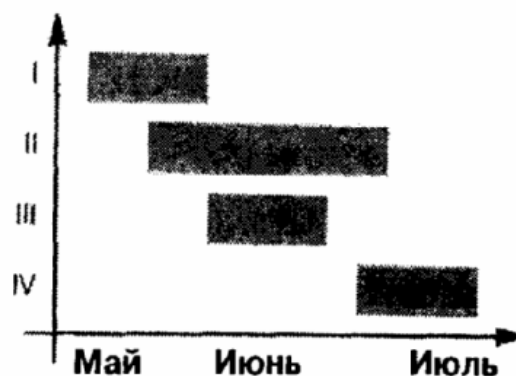


Собрать вместе темы/идеи/решения.
Следует обратить внимание на то, что поддающиеся обработке темы формулируются. На первом этапе не учитывается последовательность тем. Определение важности тем и их последовательности происходит после того, как будут собраны все темы

СПИСОК ТЕМ

1.
2.
3.
4.
5.

Показать перспективу развития структуры.
Пример: какая предусмотрена последовательность во времени?



Контрольный лист.

Принципы успешного визуального изображения

1. Уже при подготовке переговоров должны быть проверены главные понятия, символы и геометрические фигуры и установлено насколько они эффективны.
2. в зависимости от ситуации используйте стандартный лист бумаги, несколько лекционных плакатов, скрепленных на верхнем конце рейкой, или аудиторный проектор.
3. Сохраняйте визуальный контакт со своим партнером даже тогда, когда вы пользуетесь наглядными средствами.
4. В своих высказываниях и придании им визуальной формы исходите всегда из точки зрения другого.
5. делайте наброски на бумаге крупным планом.
6. делайте наброски импровизированно. Не приносите заранее заготовленные зарисовки.
7. Работайте с цветными фломастерами. Символичность имеют такие цвета, как:
красный (активность, вдохновение),
зеленый (самоутверждение, престиж), синий (успокоенность, удовлетворенность).

Более важно то, что видит глаз партнера, чем то, что слышит его ухо.

4.8. Говорить риторическими образами

Уже тысячелетиями основу коммуникации составляют риторические образные выражения, сравнения и примеры, взятые из прошлого опыта. С помощью сравнений или исторических аналогий пытаются переубедить другого. Образное выражение делает высказывания содержательными и многогранными. Напротив, язык понятий и деловой информации формализует естественный язык. Кто же не знает риторических образных выражений или оборотов речи, используемых для придания ситуации другого смысла чтобы показать путь для нахождения решения проблемы.

Языковые фигуры активизируют уровень мыслительной деятельности, расположенный ниже уровня сознательного внимания передают закодированную информацию. Выразительные сравнения позволяют привлечь знания или опыт из одной сферы сделать их полезными в другой. Эффективные сравнения способны выразить глубокую истину.

Для того чтобы подкрепить собственную точку зрения, вы должны

при выборе сравнений учитывать особый жизненный опыт партнера (управление, научное исследование, производство, теннис дети, автомашина и т.д.).

Ниже приводится набор *полезным оборотов речи*:

- Но здесь я должен «проглотить толстую жабу».
- для того чтобы ясно увидеть, в большинстве случаев д..... точно изменить направление взгляда.
- Соглашения не должны строиться на песке.
- Мы начинаем дело не с того конца.
- Кто говорит правду, тот может позволить себе иметь плохую память.
- Мы не решаем проблем потому, что откладываем их в долг ящик.
- Мы справляемся с трудностями тогда, когда мы постепенно продвигаемся вперед.
- Всем разрешено мыслить, но многие этим разрешением пользуются.
- Один узнается в делах — другой создает только видимости дела.
- За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь.
- Самое длительное путешествие начинается с первого шага.
- даже если специалисты высказывают одинаковое мнение, с: не значит, что оно не может быть ошибочным.
- Мудрость садовника состоит как в работе, так и в видимости дела (невмешательстве в природный порядок).
- Лучше включить свет, чем ругать мрак.
- Иной бьет молотком по всей стене и думает, что каждый попадает в самую точку.
- Кто пропустит первую петлю, тот не сможет застегнуться на все пуговицы.
- даже лучшая лошадь споткнется раз (по-видимому, аналогична нашей поговорке: «И на старуху бывает проруха. — Прим. перев.).

Совет: Запишите, в какой ситуации вы можете применить риторическое образное выражение.

Контрольный лист:

Использование технических приемов переговоров

Технические приемы переговоров	часто	иногда
1. Поставили ли вы целенаправленный вопрос применительно к сложившейся ситуации?	☐	☐
2. Предлагаются ли конкретные действия?	☐	☐
3. Согласовано ли предлагаемое мероприятие?	☐	☐
4. Подкрепляются ли аргументы примерами, цифрами?	☐	☐
5. Показывается ли выгода?	☐	☐
6. Говорите ли вы меньше, чем партнер?	☐	☐
7. Слушаете ли внимательно?	☐	☐
8. Часто ли вы обращаетесь к партнеру по имени?	☐	☐
9. Пользуетесь ли короткими предложениями?	☐	☐
10. Все ли документы у вас под рукой?	☐	☐
11. Отражаете ли в наглядной форме основные высказывания?	☐	☐
12. Продвигаетесь ли постепенно к цели?	☐	☐
13. Используете ли наглядные примеры?	☐	☐
14. Сознательно ли храните молчание?	☐	☐
15. Подаете ли сигнал партнеру о том, что его мнение воспринимается как важное?	☐	☐
16. Поддерживаете ли визуальный контакт?	☐	☐
17. Обращаете ли внимание на ключевые слова и предложения?	☐	☐
18. Записываете ли тотчас важные пункты переговоров?	☐	☐
19. Конструктивно ли подходите к отличному от вашего мнению?	☐	☐
20. Всегда ли вы спокойны перед переговорами и во время переговоров?	☐	☐