

Процесс коммуникаций и технология ведения переговоров

Тошинский В.И.
Юрьева И.А.

Общепризнанно, что коммуникации имеют огромное значение для успеха и эффективной работы организаций. Эффективно работающие руководители и менеджеры – это те, которые отработали систему коммуникаций в своих подразделениях: они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как внутренняя и внешняя среда организации влияет на обмен информацией.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента: отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.; сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов; канал, средство передачи информации; получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения.

К сожалению, одна из самых сложных проблем на постсоветских предприятиях заключается в психологии работников и служащих: зачастую совершенно отсутствует внутренняя коммуникация между основными менеджерами, а иногда они даже склонны скрывать друг от друга информацию. Это неприемлемо для современных методов управления, поскольку не позволяет оптимизировать бизнес-процессы, разорванные на отдельные операции, внутри которых каждый менеджер принимает собственные решения.

Особенное влияние в технологии управления бизнесом уделяется переговорному процессу. Главная задача менеджеров – это составление подробного плана ведения будущих переговоров. Зачастую классической ошибкой менеджеров является стремление действовать быстро и решительно или, напротив, сидеть, предвидеть анализ поведенческой реакции оппонента, а не создавать четкого систематического планирования будущих переговоров. Без продуманного плана действий, все действия попадают в большую зависимость от случая.

Существует три основных вида планирования.

Стратегическое планирование определяет долгосрочные цели и способы их достижения. Например, в переговорах с рабочими менеджмент организации хочет определить, как его цели повлияют на зарплату, безопасность труда и т.п.

Тактическое планирование направлено на развитие кратковременной тактики и планов по достижению долговременных целей.

Административное планирование выстраивает процесс так, чтобы переговоры протекали гладко. Это включает в себя организацию переговорной команды, т.е. распределение функций между членами, определение способов распространения информации, моментов в которые команда будет удаляться на закрытое совещание и брать перерывы во время переговоров и т.д. Сюда также входит планирование процесса информации о целях, потребностях и истории переговоров другой стороны.

На практике эти три категории планирования взаимно используемы. И взаимно применимы. При применении тактического планирования (для достижения краткосрочной цели), можно добиться поставленной задачи, но в целом проиграть из-за неопределенности конечной цели. В тоже время если ориентироваться на конечные задачи, можно не преодолеть промежуточных препятствий и из-за этого так и не достигнуть выполнения поставленных задач. И, естественно, мы не получим положительного результата, не зная средств его достижения, то есть без административного планирования.

Прежде всего в переговорном процессе необходимо четко уяснить: кто перед вами? Достаточно ли у вас информации об оппоненте? Кто он (она,они)? Чем более разнообразнее каналы информации, тем более объемнее будет картина исхода переговоров. Очень важно знать свои преимущества и недостатки, по отношению с партнером. Если есть слабые места подготовить несколько вариантов ответа на них. Нужно хорошо позиционировать свои потребности, а также изучить потребности оппонента, понять его скрытые мотивы.

Очень важно создать спокойную, доверительную, располагающую обстановку во время переговоров, можно обострять, но не переводить ее в конфликтное русло.

Для эффективного планирования будущих переговоров необходимо понять природу конфликта, выяснить причины, цели сторон. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. Конфликт – явление всегда нежелательное, его необходимо, по возможности избегать, либо немедленно решать. Однако в некоторых ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем. Конфликт может возникнуть и из-за переговорных процедур, которые использует та или иная сторона для решения проблем. Например, сторона А настаивает на том, чтобы переговоры проводились в течении 6 дней, в то время как сторона В настаивает на коротких двух дневных встречах. У стороны А также есть претензии к образу поведения стороны В. Причины конфликта в данном случае носят процедурный характер и связаны исключительно с процессом проведения переговоров, то есть не являются существенными.

Еще один источник конфликта -материальные и нематериальные факторы. Материальные – это распределение прибыли, нематериальные –это быстрое достижение желаемого результата, карьерный рост и т.д.

Нематериальные факторы заметно влияют на характер переговоров и именно они могут стать причиной возникновения разногласий. Это может произойти даже в тех случаях, когда обе стороны утверждают, что нематериальные факторы, такие как, например имидж, не входят в сферу их высших интересов.

Главное состоит в том, что каждой стороне необходимо четко обозначить свои собственные как нематериальные, так и материальные цели в переговорах, а также быть готовым идти на уступки, чтобы добиться позитивного разрешения конфликта.

Большое значение имеет история взаимоотношения сторон. Успех в переговорах зависит от контекста взаимоотношений с бизнес-партнерами. Огромное значение имеет антология прошедших переговоров: были ли они успешны или нет, какая стратегия была выбрана при подготовке к переговорам.

Главная причина неудачи переговоров – не малое количество вопросов, а трудность определения приоритетов, сложность проблемы и несовпадение позиций сторон. Нужно представлять факты таким образом, чтобы они выглядели наиболее убедительно, подкрепив их диаграммами, графиками, таблицами.

Очень важно правильно определить представителей в переговорном процессе. Если прошлые отношения между партнерами оставляли желать лучшего, обстановка на переговорах оказывается крайне напряженная, способная привести к серии конфликтов. Очень важно проанализировать итоги ранее проведенных переговоров. Очень ценно знать заранее, каков опыт взаимоотношений между двумя компаниями. Это позволяет предвидеть, как оппонент может смотреть на конкретные события и интерпретировать их, а в итоге поможет лучше подготовиться к наиболее вероятному повороту событий.

При планировании встречи необходимо сегрегировать цели и желания, т.к. это не одно и то же. Нужно всегда обозначать достижимые цели, которые должны быть четкими и измеряемыми. Чем аморфнее и размытие будут наши цели, тем сложнее другой стороне довести наши пожелания. Если не выработана четкая цель, переговоры пройдут не по-вашему сценарию, соглашения и условия в последствии окажутся не соответствующими интересам вашей организации.

В переговорной терминологии цель называется целевым пунктом: при его достижении участник переговоров заявляет, что он удовлетворен результатом. При уступках предел, ниже которого мы не опустимся, называется точкой предела сопротивления. Разработка положения точки предела сопротивления является важнейшим в планировании переговоров. Чем четче мы установим для себя точку предела сопротивления, тем меньше вероятность того, что мы пожалеем о принятом решении.

При планировании переговоров очень важно определить круг вопросов и построить иерархичную матрицу из главных и второстепенных вопросов. Для этого нужно провести детальный анализ проблемы, исследование прецедентов, практический опыт подобных ситуаций.

Необходимо очень тщательно составить программу переговоров, объединив при этом все вопросы. Важно количество вопросов, качество их постановки, а также наличие вспомогательных материалов, освещающих тот или иной вопрос.

Четкая программа решает первоочередность, важность вопросов, а также, время их обсуждения. Важно помнить, что многие отказываются обсуждать вопросы, которые не были заявлены в программе. Если возникают спонтанные вопросы многие переговорщики берут тайм-аут или переговоры могут совсем не состояться. Профессиональные переговорщики зачастую проводят предварительные консультации, используя различные средства коммуникации, для того чтобы обменяться перечнем вопросов, которые будут затронуты в будущих переговорах.

Необходимо также предусмотреть «домашние заготовки», т.е. это перечень тех вопросов, которыми можно пожертвовать или предусмотреть уступки в том или другом вопросе. В переговорах есть два аспекта: первый из них состоит в ясности доводов и достаточной аргументации, вторым немаловажным моментом является возможность опровергать аргументы оппонента с помощью контраргументов.

Только тщательное планирование позволит корректно и успешно провести переговоры, достигнув главной цели.

Список литературы

- 1.Саркисян Б. Победа на переговорах. - Санкт-Петербург, Питер,1998
- 2.Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. – М. Финансы и статистика, 1991
- 3.Максвелл Д.С. Лидер и его команда.- Санкт-Петербург, Питер,1998

Тошинский В.И., Юрьева И.А.
Аннотация.

Процесс коммуникаций и технология ведения переговоров

В статье рассматриваются аспекты коммуникации, технология ведения переговоров, основные виды планирования, природа конфликта. Анализируется слабые и сильные стороны переговоров, обозначение целей и задач. Дается определения в переговорной терминологии и расстановка приоритетов.

Тошинський В.І., Юр'єва І.А.
Анотація.

Процес комунікацій та технологія ведення переговорів

В статті розглядаються аспекти комунікацій, технологія ведення переговорів, основні види планування, природа конфлікту. Аналізуються слабкі та сильні сторони переговорів, позначення цілей і задач. Надається визначення в переговорній термінології та розташування пріоритетів.

Tocshinskiy V.I.,I.Yurieva
Annotation

Process of the communication and the technology of the conducting negotiations

In the article are described the aspects of the communication, the technology of the conducting negotiations, the main types of the planification, the nature of conflict, the analyse of the weak and strong aspects of the negotiations, the mark of the aims and problems, the definitions in the terminology of negotiation and the classification of the prioritets