



Переговоры в межличностной коммуникации

Для чего данный тренинг

- Так как вы уже хорошие переговорщики. И активно оттачиваете свои навыки на практике, данный тренинг направлен следующие аспекты:
- практиковать и давать обратную связь – действительно ли я использую основные методы в переговорах
- структурировать знания и понять, в какие моменты переговоров эти знания уместны
- пополнить свою «карту мира переговоров» и свой «портфель инструментария» - дополнительными инструментами. для разных клиентов и разных типов переговоров.

О чём будем говорить:

- Гарвардская модель переговоров: позиции и интересы сторон.
- Подготовка к переговорам: проработка идеи, анализ ситуации и поиск альтернатив
- Навыки переговорщика:
 - ✓ Умение «держат» цель переговоров
 - ✓ Раппорт, создание отношений
 - ✓ Прояснение информации, умение задавать вопросы
 - ✓ Презентация идей, убедительная аргументация
 - ✓ Работа с возражениями
 - ✓ Заключение договоренностей

Переговоры

– это коммуникация, направленная на **убеждение**, целью которой является получение **согласия** и последующего **действия** контрагента в соответствии с соглашением.

– это процесс, в ходе которого стороны **продвигаются** с их первоначально противоположных позиций в положение, когда может быть достигнуто **соглашение**.

Два блока:

1. **Согласятся ли они? (коммуникация и убеждение)**
2. **На каких условиях они согласятся? (торг)**

Позиционный торг (Distributive Bargaining) Стратегия позиционного торга всегда ориентирована на конфронтацию, а в качестве основной тактики участники подобных переговоров выбирают спор. Стил, которого стороны придерживаются во время спора, может быть мягким и жестким, но в целом позиционный торг характеризуется наличием следующих особенностей:

Обоюдное стремление к реализации собственных целей в максимально полном объеме.

Отстаивание крайних и бескомпромиссных позиций.

Стремление запутать оппонента и исказить часть информации об истинных намерениях и целях каждой из сторон.

Результативность, в меньшей степени удовлетворяющая всех участников переговоров.



Интегративный подход (Interest-based Negotiations) В отличие от тактики позиционного торга, стратегия ведения переговоров, ориентированная на учет взаимных интересов, считается наиболее эффективной. Этот подход является партнерским, а также характеризуется обоюдным стремлением всех участников принять решение, максимально удовлетворяющее интересы каждого оппонента.



Что люди хотят на самом деле?

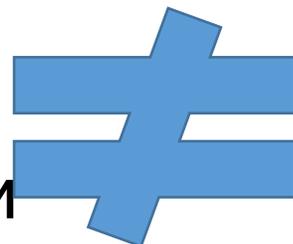
Важно различать позиции и интересы сторон, которые бывают скрыты за позициями. Позиции - это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров. Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

Если позиции достаточно ясно формулируются участниками, то обнаружить интересы, стоящие за той или иной позицией, гораздо сложнее.

Позиции

Внешнее проявление интересов, один из способов их реализации

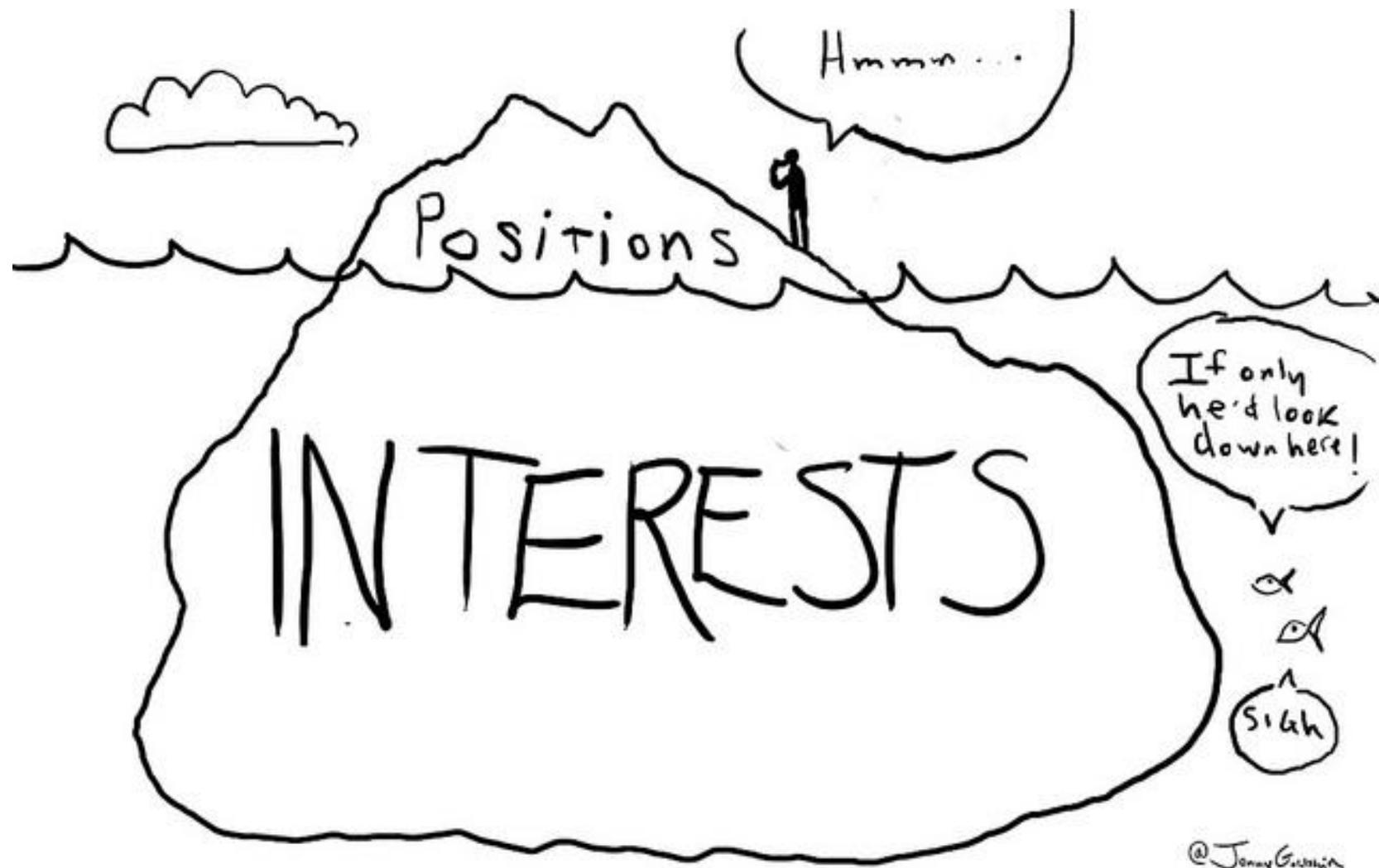
“Хочу именно это”



Интересы

Истинная причина, соответствует потребностям человека

“Почему хочу?”



@JonnyGunnin
© - BY-NC

Принципы достижения win-win:

Правило 1:

Не переходите на личности.

Разделите дела и людей.

Разбирайтесь с делами, а не с людьми.

Правило 2:

Сконцентрируйтесь на интересах, не на позициях.

Правило 3

Развивайте возможности выбора до двустороннего преимущества.

Правило 4

Оценивайте возможности выбора по объективным критериям.

Основывайтесь на фактах.





Подготовка

1. Проанализируйте ситуацию:
 - интересы сторон
 - варианты решения
2. Поставьте цель
3. Продумайте стратегию достижения:
 - оптимальное решение
 - ваши аргументы в его пользу
 - рейтинг альтернатив

Используйте КАРТУ ИНТЕРЕСОВ

Интересы Я Опасения

Что я хочу получить в результате этой встречи? Что я могу потерять, если не добьюсь цели?

Мои требования к оппоненту

Предмет переговоров

Что в качестве предмета переговоров предлагаю я? Что в качестве предмета переговоров может предложить мой оппонент?

Мой оппонент

Интересы Опасения

Что он может получить в результате этой встречи? Что он может потерять, если не добьется цели?

Требования оппонента ко мне

Постановка цели переговоров



- Выражена позитивным языком (без частички «не»).
- Измерима и доказуема (Что? Сколько? Когда?).
- Достижима.
- Вклад в долгосрочную стратегию отношений.

Какое решение вы считаете оптимальным? Рейтинг вариантов



Что позволяет избежать хорошая подготовка к переговорам:

стресс

проигрыш

неуверенность

заторможены способности принимать решения



Переговоры (с чего начать?)

Small talk

Расположить к себе собеседника в начале разговора и стимулировать его к высказыванию своей позиции помогают:

- деловой комплимент;
- обсуждение нейтрального события;
- уместная шутка;
- однозначный и интересный для собеседника первый вопрос;
- обращение к партнеру за советом и др.



Small talk помогает:

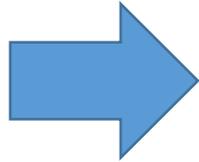
- Начать и поддерживать разговор
- Собрать информацию о другой стороне
- Создать приятную атмосферу в коммуникации
- Начать выстраивать доверие и понимание с партнёром по переговорам
- Восстановить эмоциональный баланс и доверие во время/после сложных переговоров



Достичь согласия

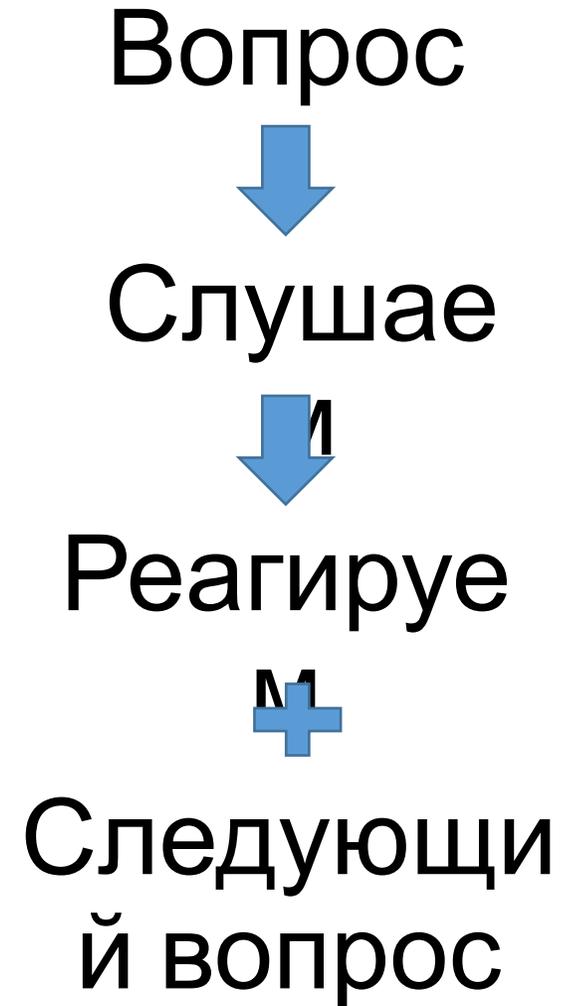
Хороший small talk:

- Лёгкий, позитивный, приятный
- Вовлекает
- Создаёт приятное впечатление о нас



- Выбирайте правильные темы
- Научитесь вовлекать людей в разговор
- Узнайте, что вызывает симпатию

Как вовлечь людей:



Установление раппорта

Цель. Расположить к себе собеседника.

Задача. Продемонстрировать уважение к собеседнику, найти общие с ним точки соприкосновения.

Механизм. Установить контакт с собеседником. Для продуктивного прохождения этой стадии используются приемы создания благоприятного впечатления на этапе начала переговоров.

Итог. Получение от собеседника вербальных или невербальных сигналов, демонстрирующих согласие на продолжение общения.

Вербальное и невербальное влияние

- **Цель.** Побудить собеседника к переходу к нужной теме, стимулировать к рассмотрению необходимой точки зрения.
- **Задача.** Продемонстрировать собеседнику вербальными и невербальными способами свое отношение к его высказываниям.
- **Механизм.** Использование вербального и невербального усиления и ослабления. Основные приемы вербального и невербального влияния отображены в [таблице1](#)

Таблица 1. Основные приемы вербального и невербального влияния

Эффект Факторы	Усиление	Ослабление
Вербальные	<p>«Да-да»; «согласен»; «Вы совершенно правы»; «именно так»; «это заслуживает особого внимания, давайте рассмотрим этот вопрос подробнее» и др.</p>	<p>«Вот как!»; «да неужели!»; «нда-а»; «нет»; «не могу с Вами согласиться»; «я считаю иначе» и т. д.</p>
Невербальные	<p>Слегка приподнятые брови; выпрямление или легкий наклон в сторону собеседника верхней части тела; одобрителные жесты; зрительный контакт на постоянной основе; одобрителное кивание головой; соответствие мимики и жестов невербальным сигналам собеседника и т. д.</p>	<p>Отрицательное покачивание головой; жесты, демонстрирующие отрицание; отведенный в сторону взгляд; наморщенный лоб; угрюмое выражение лица; кардинально отличающаяся от позы собеседника поза и др.</p>

Для встречи один на один

1. Понять специфику техники речи собеседника.
2. Подстроить свои темп и громкость изложения под технику речи оппонента.
3. Выделить ключевые слова в высказываниях собеседника и по ним определить стиль изложения.
4. Подстроить собственный стиль изложения под стиль оппонента.
5. Проанализировать невербальные сигналы собеседника и подобрать аналогичные.

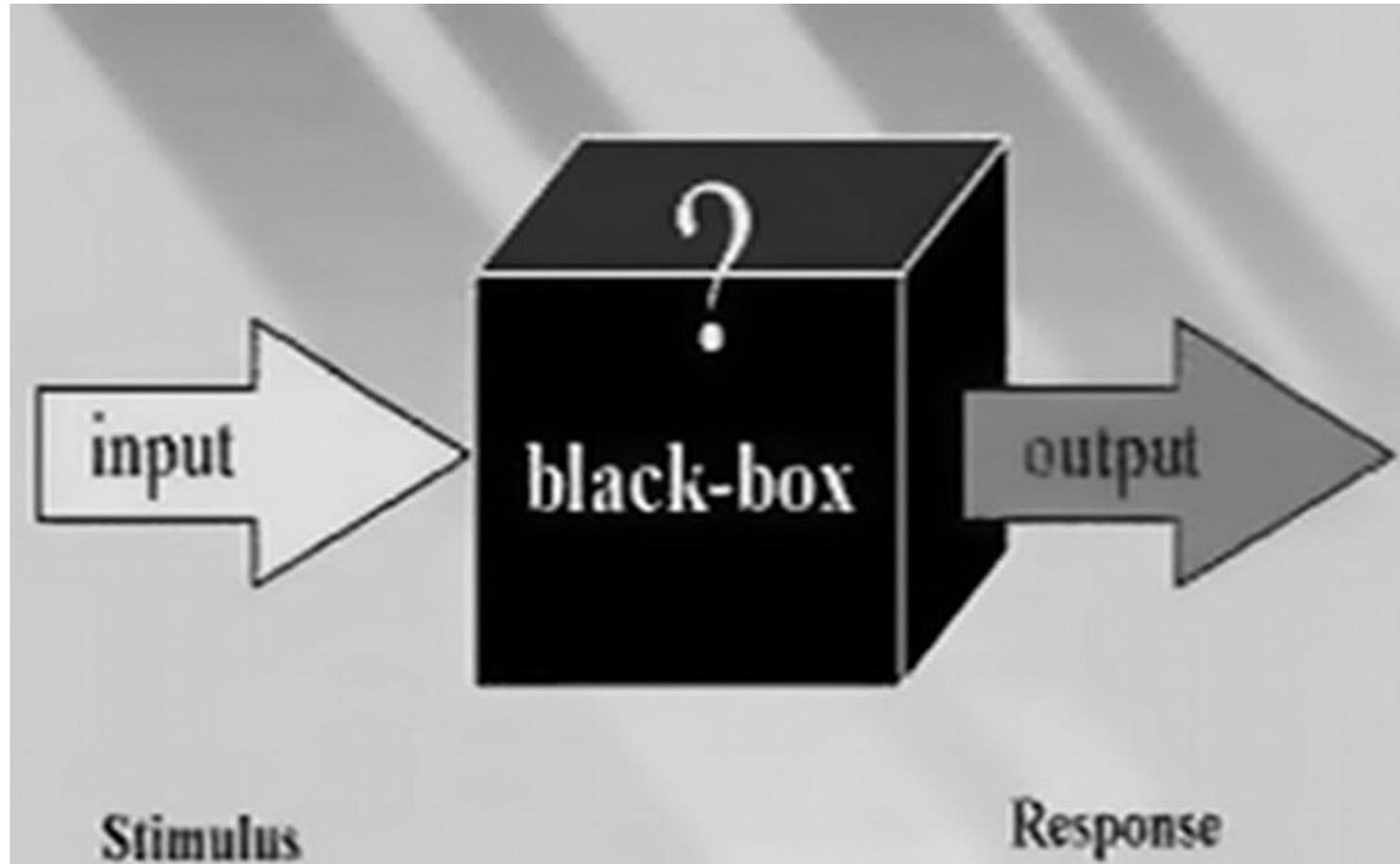
Для командной встречи

1. Проанализировать поведение команды собеседника.
2. Определить реального лидера в команде.
3. Применять в течение всей коммуникации вербальные и невербальные факторы усиления для нужных сигналов от реального лидера.

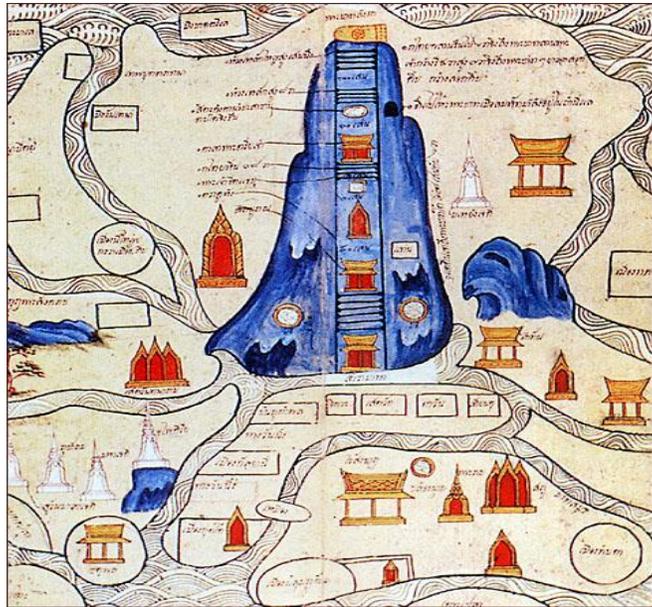
Итог. Готовность собеседника к продуктивному общению.

Прояснение позиций и интересов сторон

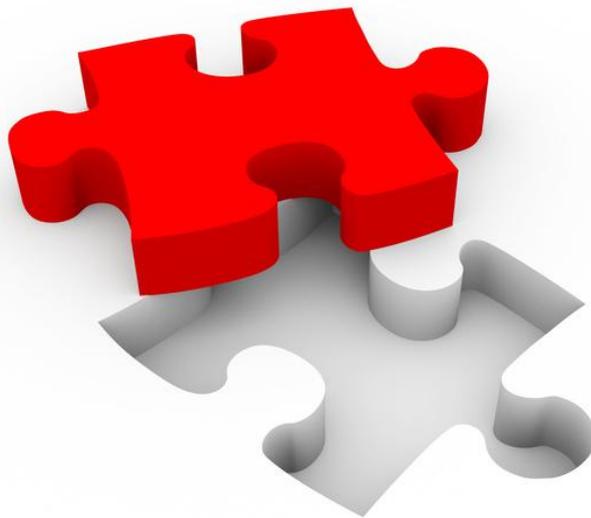
Если вы понимаете других – можете на них
влиять



Психологические барьеры: у каждого человека есть своя «карта реальности» (это фильтры, при помощи которых мы отбираем и отсеиваем информацию)



Если вы понимаете их интересы и потребности



Вы можете сделать оптимальное предложение

Что помогает понимать людей во время переговоров?

Стимулирование собеседника с помощью вопросов



Эффективные вопросы:

Открытые вопросы:

Кто, Что, Где, Когда, Как, Почему

- Помогают получить информацию
- Помогают выйти из ситуации тупика
- Показывают, что вас интересует мнение другой стороны доверие и желание сотрудничать

Косвенные вопросы:

Вы могли бы рассказать мне (чуть больше) о ...

- дипломатичны, вежливы доверие

Менее эффективные вопросы:

Закрытые вопросы: *Вы думаете, что...?*

- Дают возможность сказать НЕТ

Альтернативные вопросы: *Вы думаете, что... или... ?*

- Слегка подталкивают собеседника к ожидаемому ответу
- Исключают все другие возможности

Эффективная последовательность вопросов



Закрытые vs Открытые вопросы

- Это важно для вас? → • Почему это важно для вас?
- Вы хотите, чтобы мы предоставляли вам еженедельные отчёты? → • На ваш взгляд, как было бы лучше организовать отчётность?
- Вы уверены, что это так? → • Подскажите, откуда эта информация?
- Вы пробовали найти другое решение? → • Как вы пробовали решить эту проблему?

Если вы понимаете их интересы и
потребности

Вы делаете предложения правильно!



**Делайте ВЫГОДЫ очевидными.
Говорите о них**



Основывайте свои предложения на потребностях и интересах оппонента.

1. Поставьте себя на место собеседника
2. Используйте критерии собеседника
3. Покажите **ВЫГОДУ** для другой стороны

ИНТЕРЕСЫ -> ВЫГОДА -> ДОКАЗАТЕЛЬСТВО

Не продавайте мне семена Продайте мне мой газон!

Не продавайте мне проектную команду Продайте мне удовольствие от работы с ней.

Не продавайте мне техническое решение Продайте мне комфорт от использования программы.

Как показывать ВЫГОДУ:

- Для вас это значит, что ...
- Это увеличит ваши ...
- Это позволит вам ...
- Это сэкономит вам ...
- Это сократит/увеличит ваши ...
- Это создаст благоприятные условия для вашего ...
- Благодаря этому вы получите...
- Это приведёт вас к ...

Как отвечать на предложения, которые мы не готовы принять?

НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ

- ~~Просто говорить НЕТ~~
- ~~Спорить~~
- ~~Соглашаться и потом
страдать от этого~~

СТОИТ ДЕЛАТЬ

ПРИСОЕДИНЕНИЕ



ВЕДЕНИЕ

Присоединение к мнению

- Позитивная эмоциональная реакция, принятие:

Хорошая мысль!

- Согласитесь с той частью идеи, которая для вас приемлема:

Согласен, что скорость в этом процессе очень важна.

- Добавьте свою мысль:

Кроме этого нам, нам ещё нужно чтобы решение было простым, а этот вариант быстрый при этом сложно реализуемый. Как насчёт

...

Способ не согласиться с предложением:

Присоединение

Понимаю, о чём вы говорите ...

Я понимаю, почему вы так думаете

...

Это была бы неплохая идея для...

Действительно, соглашусь, что ...

Я понимаю важность ...

Ведение

... и ...

... и при этом ...

... с другой стороны ...

... также ...

... ~~однако~~ ...

... ~~но~~ ...

Работа с возражениями

Определение сильных и слабых сторон

Задача. Сформулировать особенности своей компании и продукта, оценить их конкурентоспособность.

Цель. Найти потенциальные причины для возражения и факты, компенсирующие собственные минусы.

***Механизм.** Мозговой штурм. Участники отвечают на вопросы о том, что является конкурентными преимуществами их компании и продукта, а что – недостатками.*

Итог. Список достоинств и недостатков.

Определение наиболее распространенных возражений в работе с клиентами конкретной компании

Определение наиболее распространенных возражений в работе с клиентами конкретной компании

Задача. Определить стандартные возражения и выяснить, на какие потребности они указывают.

Цель. Подготовить шаблоны ответов на возражения.

Механизм. *Мозговой штурм. Участники отвечают на вопросы о том, какие возражения они чаще всего слышат от собеседников, что побуждает оппонентов возражать и какие ответы могут снять стандартные возражения.*

Итог. [Таблица 1.](#)

Возражение	Потребность	Контраргумент

Этап 1

Задача. Выслушать возражение до конца.

Цель. Понять собеседника, дать оппоненту высказаться и подготовить его к конструктивному общению.

Механизм. Диалог.

Итог. Первичная информация о сомнениях собеседника.



Этап 2

Задача. Частично согласиться с возражением, подчеркнуть право оппонента на собственное мнение.

Цель. Проявить уважение, расположить к себе собеседника.

Механизм. Проанализировать сведения, полученные на этапе 1. На основании этих данных выделить информацию, с которой можно согласиться без ущерба для собственного имиджа.

Итог. Вербализация одного из возможных вариантов для проявления уважения к оппоненту ([таблица 2](#)).

Таблица 2. Вербализация одного из возможных вариантов для проявления уважения к оппоненту

Ситуация	Формула	Пример
Мотив понятен	Реальное согласие + констатация права на мотив	Да, я вас понимаю: каждому хочется купить качественную вещь по лояльной цене
Мотив неочевиден	Формальное (лингвистическое) согласие	Да, я вас понимаю

Этап 3

Задача. Задать уточняющие вопросы.

Цель. Определить источник возражения.

Механизм. Диалог с уточняющими открытыми вопросами на основании информации, полученной на этапе 1. Уточнение должно позволить максимально четко понять причину сформировавшегося в сознании собеседника представления, стимулирующего его к возражению ([пример 1](#)).

Итог. Получение информации, позволяющей перейти к этапу 4 ([таблица 3](#)).

Возможные вопросы.

- *Определение взаимосвязей.*

Если бы товар стоил дешевле, вы бы его купили?

- *Выявление информации, ставшей основанием для сомнений.*

Где вы об этом прочитали/услышали?

- *Понимание логической цепочки, приведшей к определенным выводам.*

Почему вы так решили?

Таблица 3. Переход к следующему этапу

Ситуация	Пример	Решение
Собеседник сообщил о своем источнике возражения	Мне сказала об этом сестра, которая отдыхала там в прошлом году	Переход к этапу 4
Собеседник не имеет конкретных источников	Я где-то читал об этом	Переход к этапу 4
Собеседник переходит от одного возражения к следующему	Вопрос даже не в цене, а в цвете...	Формулирование новых уточняющих вопросов, которые позволят прийти к ситуации 1 или 2

Этап 4

Задача. Подвергнуть сомнению источник возражения.

Цель. На основе информации, полученной на этапе 3, аргументированно доказать собеседнику существование альтернативной точки зрения.

Механизм. Наиболее соответствующий ситуации вербальный прием по снятию возражения. Некоторые из возможных вариантов см. в [таблице 4](#).

Таблица 4. Возможные варианты наиболее соответствующий ситуации вербальный прием по снятию возражения

Прием	Пример
Вопрос, содержащий ответ	Вы же знаете, что натуральные продукты полезнее?
Пример, опровергающий утверждение собеседника	Наш банк возвращал депозиты по первому требованию клиента даже во время кризиса
Метафорическая аналогия	Если вам несколько лет назад не подошел какой-то крем фирмы X, означает ли это, что вы вообще никогда не будете покупать косметику? То же можно сказать о конфетах
Доведение идеи собеседника до абсурда	Вы совершенно правы. Действительно, банки обманывают клиентов на каждом шагу: оформляют депозиты и не возвращают их. Просто удивительно, как постоянные клиенты уже в течение 10 лет находят средства для оформления новых вкладов без надежды на возвращение старых
Переименование	Мы обслуживаем клиентов не долго, а добросовестно
Комплимент	Такому эрудированному человеку, как Вы, однозначно понравится эта книга
Совет	Надо брать! Платье вам очень идет

Этап 5

Задача. Подтвердить свое мнение фактами.

Цель. Показать собеседнику выгоду предложения, доказать объективность высказанных суждений, добиться принятия оппонентом нужной точки зрения.

Механизм. Презентация в формате «свойства – выгоды» ([таблица 5](#)).

Таблица 5. Презентация в формате «свойства – выгоды»

Свойство	Выгода	Пример
Наличие карты памяти на 8 Гб	Хранение достаточно большого объема данных	В комплекте к телефону идет карта памяти на 8 Гб, благодаря чему вы сможете хранить пять полнометражных фильмов или около 1000 песен в хорошем качестве

Этап 6

Задача. Завершить коммуникацию.

Цель. Продать товар, установить отсутствие невыясненных вопросов, заложить основу для дальнейшего сотрудничества.

Механизм. Уточняющие открытые и закрытые вопросы ([таблица 6](#)).

Итог. Продажа.

Таблица 6. Уточняющие открытые и закрытые вопросы

Ситуация	Тип вопроса	Пример
Собеседник со всем согласен	закрытый	Я ответил на все интересующие вас вопросы?
У собеседника остались сомнения	закрытый + открытый	Я ответил на все интересующие вас вопросы? Какая еще вам нужна информация для принятия положительного решения?

Важно!

- Не спорить, а подстраиваться под собеседника и вести диалог к нужному результату.
- Соглашаться не с возражением, а с правом оппонента на собственное мнение.
- Не разубеждать, а с помощью вопросов помочь собеседнику опровергнуть его утверждения.

Опасно!

- Отвечать на возражения, не определив их источник.
- Подводить собеседника к мысли о том, что он не прав, не имея конкретной информации о преимуществах собственной компании или продукта.

Итоги:

- Стоит избегать «нет» в ответ на возражение.
- Лучше заменять «но» на «и в то же время» («и при этом»).
- Нужно сохранять позицию лидера в диалоге.
- Важно помнить алгоритм работы с возражениями для убеждения любого собеседника.



ТО САМОЕ ЧУВСТВО,



**КОГДА ОТВЕТИЛ НА
ВОЗРАЖЕНИЕ!**

Движение в сторону уступок

- **Задача.** Определить спорные вопросы, по которым можно достичь согласия при условии встречных уступок, подчеркнуть значимость уже достигнутых договоренностей, склонить собеседника к диалогу в нужном направлении. Перед решением уступить собеседнику – следует ответить на вопросы для определения целесообразности уступок.
- **Цель.** Убедить партнера в ценности предложения и стимулировать его к принятию нужного решения. Возможные приемы ведения переговоров на этом этапе приведены в [примере 4](#).
- **Итог.** Получение информации, указывающей на возможность или необходимость перехода к этапу 4. Некоторые сигналы перехода переговоров в стадию завершения отображены в [примере 5](#).

Пример 4:

- Предложение о приостановлении переговоров до получения инструкций от руководства, подчеркивающее возможность изменения в худшую сторону уже достигнутых договоренностей;
- утвердительное подведение предварительных итогов с акцентированием внимания на вопросах, в которых необходимы уступки со стороны собеседника (при этом проблемные вопросы озвучиваются с интонацией, подразумевающей сомнение в возможности сдвига в нужном направлении);
- использование гипотетического подхода в формате взаимных уступок;
- подчеркивание значимости уже сделанных уступок;
- информирование о необходимости принятия решения в сжатые сроки или о наличии аналогичного предложения от конкурентов и др.

Пример 5:

- Многократное повторение слова «нет»;
- прогрессирующая незначительность уступок;
- проявление признаков волнения или раздражительности (чрезмерная эмоциональность, учащенное дыхание, бессистемное перемещение предметов на столе и т. д.);
- отсутствие концентрации внимания на обсуждаемом вопросе и др.

Завершение переговоров

Задача. Лояльно изложить окончательное предложение, продемонстрировать уверенность в его выгодности и подчеркнуть настроенность на завершение коммуникации без дальнейших уступок.

Цель. Убедить собеседника принять предложение, создать условия для правильного выхода из контакта.

Итог. Достижение наиболее выгодных договоренностей по максимальному количеству вопросов.

Оценить эффективность осуществленной коммуникации можно с помощью таблицы анализа успешности переговоров (возможный шаблон отображен в [таблице 2](#)).

Таблица 2. Анализ успешности переговоров

Вопросы		Планирование		Переговоры		Комментарии
		Задача-минимум	Задача-максимум	Первоначальная позиция собеседника	Окончательные договоренности	
Основные	1. 2. 3.					
Второстепенные	1. 2. 3.					

Важно!

- На начальном этапе воспринимать «нет» не как категоричный отказ, а как необходимость вернуться к вопросу позднее.
- Во время тестирования задавать вопросы, проясняя позицию собеседника, а не стремиться высказываться самому.
- На этапе движения к уступкам каждый раз требовать встречную уступку.
- На завершающем этапе убедиться, что окончательное предложение понято правильно.

Опасно!

- Уступать много и по собственной инициативе.
- Сопровождать любые фразы противоречащими им невербальными сигналами.
- Откладывать закрепление договоренностей в письменной форме.

Итоги:

- **Не следует соглашаться на первое же предложение собеседника, поскольку в начале переговоров озвучивают, как правило, наименее выгодный вариант.**
- **Нужно стремиться к тому, чтобы полученное в процессе переговоров было больше отданного.**

Какие вопросы нужно обсудить перед тем как завершить переговоры?

- Обязательства
- Период выполнения
- Ответственные
- Дата, время и форма следующего контакта

Итоги должны быть подтверждены и зафиксированы.

+ Создать позитивное эмоциональное впечатление!





Самоанализ

- Достигнута ли цель?
- Что помогло?
- Что помешало?
- Что сделать по-другому в следующий раз?