

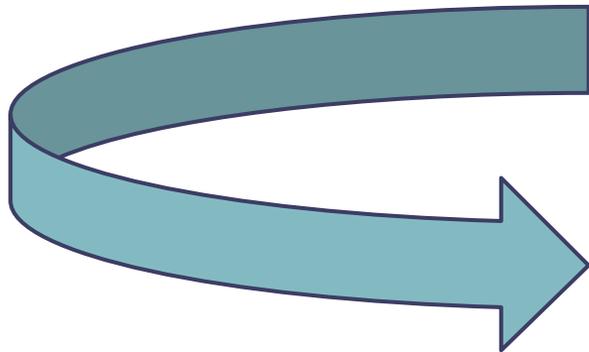
# ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



*«Умение общаться с людьми -  
это товар и я заплачу за него  
больше, чем за что-либо  
другое на свете».*

**Джон Д. Рокфеллер**

- **Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы.**



# Основные стадии переговоров

**подготовка к переговорам**

**процесс их ведения**

**анализ результатов переговоров и  
выполнение достигнутых  
договоренностей**

# Вопросы при подготовке

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

# Последствия плохо организованных переговоров

**Материальные потери**

**Потери репутации**

# Планирование организационных моментов

- **Место проведения переговоров** (дома на нейтральной территории или территории партнера)
- **Плюсы и минусы места** (материальные затраты, сложность организационных моментов, необходимость согласований с другими организациями и руководством).



# Планирование организационных моментов

Состав делегации и ее  
руководителя.

**1) типичная ошибка для российских участников переговоров - слишком большой количественный состав делегаций;**

**2) делегация должна работать, как единая команда.**



# Этапы ведения переговоров

**взаимное уточнение интересов,  
точек зрения, концепций и позиций  
участников**

**их обсуждение (выдвижение аргументов в  
поддержку своих взглядов, предложений,  
их обоснование**

**согласование позиций и выработка  
договоренностей**

# ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

## Рассадка:

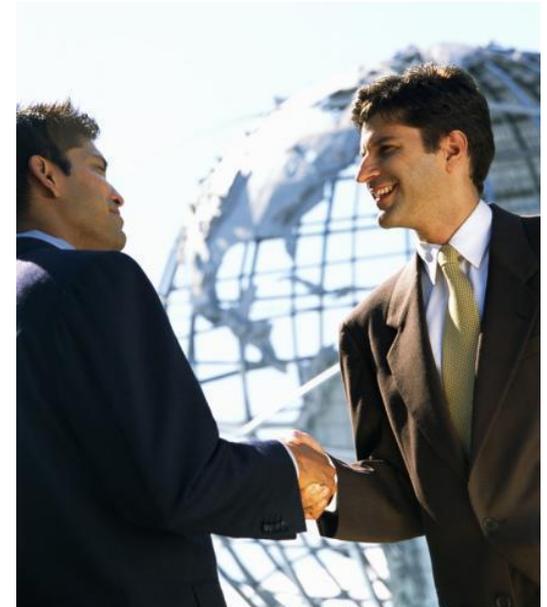
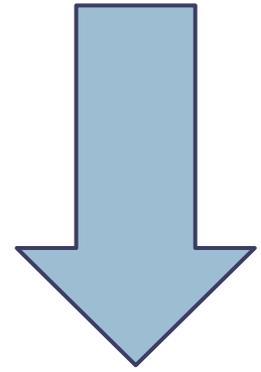
- глава делегации садится в центре, напротив него - глава партнерской делегации;
- справа от главы - второе лицо в делегации, слева - переводчик (при необходимости).



# ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

## Требования к характеру беседы:

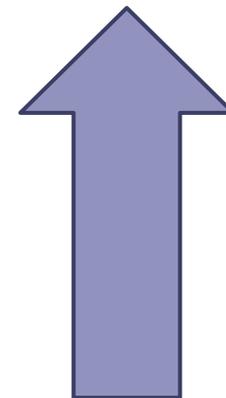
- **спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен;**
- **необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая.**



# ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

## Общие сведения:

- через 5-7 минут после начала подается чай, кофе;
- через час чай, кофе предлагается вторично;
- по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие



# Способы подачи позиции

**открытые  
позиции**

**закрытые  
позиции**

**подчеркивание  
общности в  
позициях**

**подчеркивание  
различий в  
позициях**

# Возможные подходы к переговорам

<b>МЯГКИЙ</b>	<b>ЖЕСТКИЙ (торг)</b>
участники- друзья	участники - противники
цель - соглашение	цель - победа
делать уступки для культивирования отношений	требовать уступок для продолжения отношений
мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы
доверять другим	не доверять другим
легко менять свою позицию	твердо придерживаться своей позиции
делать предложения	угрожать
искать решение, на которое ОНИ пойдут	искать решение, на которое ВЫ пойдете
настаивать на соглашении	настаивать на своей позиции
избегать состязаний воли	пытаться выиграть состязание воли
поддаваться давлению	применять давление
допускать потери ради соглашения	требовать уступок в качестве платы за соглашение

# ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

**участники вместе решают проблему;**

**цель - разумный результат, достигнутый эффективно;**

**отделить людей от проблемы;**

**придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но жесткого при решении проблем;**

**продолжать переговоры, независимо от степени доверия;**

# ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

**концентрироваться на интересах, а не на позициях;**

**анализировать интересы;**

**разработать ряд вариантов: решать позже;**

**настаивать на применении объективных критериев;**

**использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли;**

**быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению.**

# Тактические приемы

ПРИ МЯГКОМ ПОДХОДЕ	ПРИ ЖЕСТКОМ ПОДХОДЕ
1) принятие практически любых предложений партнера;	1) завышение первоначальных требований;
2) значительные уступки;	2) расстановка ложных акцентов в собственной позиции;
3) прямое "открытие своих карт".	3) вымогательство;
	4) постановка партнера в безвыходную ситуацию;
	5) ультимативность требований;
	6) угрозы;
	7) выдвижение требований по возрастающей;
	8) дача заведомо ложной информации (блеф);
	9) отказ от собственных предложений;
	10) двойное толкование.

# ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

- 1) тщательный анализ проблемы**
- 2) выявление моментов объединяющих участников**
- 3) постепенное повышение сложности решаемых проблем**
- 4) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов**
- 5) разделение проблемы на отдельные составляющие**

# Вопросы по завершении переговоров



- **что, какие действия способствовали успеху переговоров;**
- **какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;**
- **что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;**
- **какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;**
- **каково было поведение партнера на переговорах;**
- **какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.**

# Шесть правил влияния на людей

- **Искренне интересуйтесь другими людьми.**
- **Улыбайтесь!**
- **Помните, что на любом языке имя человека - это самый сладостный и самый важный для него звук!**
- **Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.**
- **Говорите о том, что интересует вашего собеседника.**
- **Внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне!**

# Благодарю за внимание!!!



*«При согласии и малые  
дела растут»*