

**Процесс переговоров.  
Психологическая  
подготовка и  
переговоры.**



# Переговоры как коммуникативный процесс

- ▣ Переговоры – это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающее интересы обеих сторон.
- ▣ В ходе переговоров выигрывает тот, у кого больше информации, лучше план и выше мастерство, так считает автор бестселлера «Как уцелеть среди акул», миллионер Харви Маккей. В этой лаконичной формуле названы важнейшие слагаемые успеха переговоров.

# Переговоры как коммуникативный процесс

- ▣ Конфликт внутри организации или между организациями – это не обязательно негативное явление, иногда он становится своеобразным катализатором новых идей, новых отношений.
- ▣ Переговоры – основной инструмент разрешения межличностных конфликтов в организации. Поэтому знание основ искусства ведения переговоров – обязательная составляющая профессиональной подготовки любого руководителя.

# «Жесткий подход» (позиционный торг)

- изначально предопределяет излишне твердую позицию участника, изменить которую он готов лишь в самом крайнем случае.
- Цель торга - реализовать позицию своей стороны наиболее полно при минимальных уступках партнеру.
- Переход от позиционного торга к дружелюбному, «мягкому» ведению переговоров тоже не всегда является выходом из положения.

# «Мягкий подход»

- возможен тогда, когда обсуждение происходит дружелюбно, без споров и конфликтов. Но этот подход не означает «сдачу позиций», бесконечные уступки в ущерб себе. Речь идет лишь о манере, форме, системе действий по достижению предметной цели.

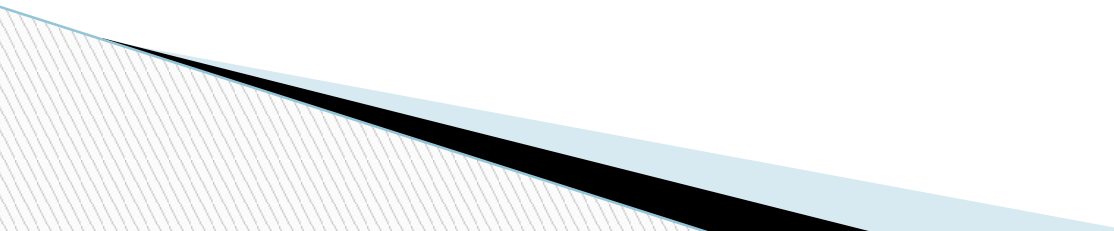
# «Принципиальные» переговоры

или переговоры «по существу», предполагают объективную оценку каждой позиции и вынесение согласованного решения, направленного на максимальное удовлетворение интересов сторон во имя общего дела.

Их эффективность достигается при условии реализации следующих положений:

- Разделите личностные мотивы и деловые интересы.
- Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
- Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.
- Настаивайте на том, чтобы результаты были соотнесены с объективными критериями и нормами.

# Важные действия при ведении переговоров

- Расположите к себе партнера
  - Заинтересуйте партнера
  - Убедите партнера
  - Воздействуйте на партнера
  - Завоюйте партнера
- 

# Правила ведения переговоров

- Воплощать стратегические программы деловых контактов в конкретных планах подготовки переговоров.
- Гибко использовать аргументы и доказательства, демонстрируя логичность мышления и готовность к позитивному взаимодействию.
- Распознавать и учитывать приоритеты и интересы других сторон.
- Тактично и принципиально спорить, уходить от конфликтов, не теряя при этом своих позиций.
- Этично вести себя в деловом взаимодействии, быть готовым принять точку зрения партнера, если его приоритет доказан, соглашаться с критикой в свой адрес, если она справедлива, и т.д.
- Продуктивно слушать, что способствует уточнению позиций и принятию продуманных решений.



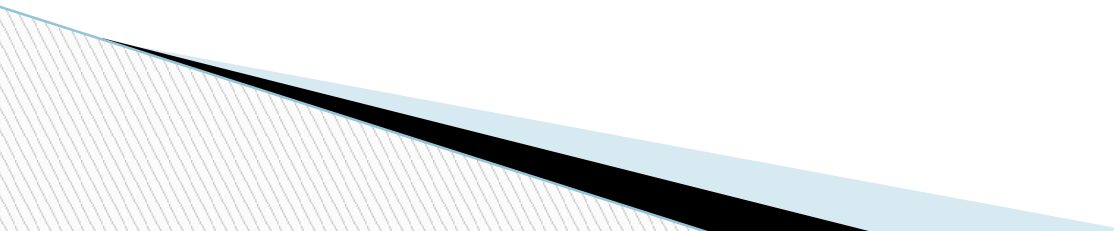
# Главная функция переговоров

- разрешить спорные положения и договориться о сотрудничестве.

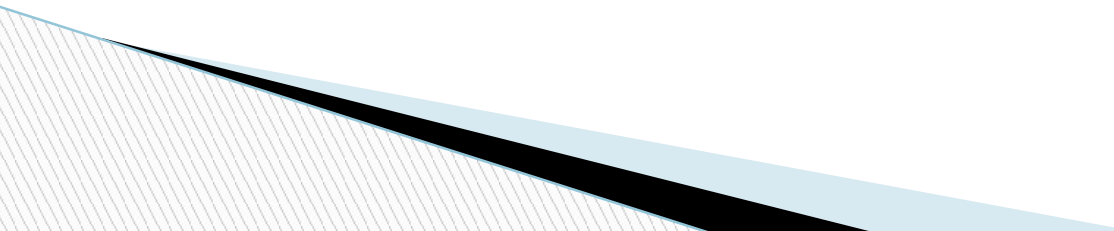
# Функции переговоров

- 1) **информационную функцию** (если стороны заинтересованы только в обмене точками зрения в процессе предварительных переговоров);
- 2) **коммуникативную функцию** (если разговор идет о налаживании новых контактов, связей, отношений);
- 3) **функцию контроля и координации действий** (если переговоры ведутся между партнерами, уже имеющими деловые контакты и лишь уточняющими средства выполнения ранее достигнутых соглашений);
- 4) **регулятивную функцию** (если необходимо вовремя разрешить возникающий конфликт, прекратить споры или даже уйти от немедленного (непродуманного) решения вопроса).

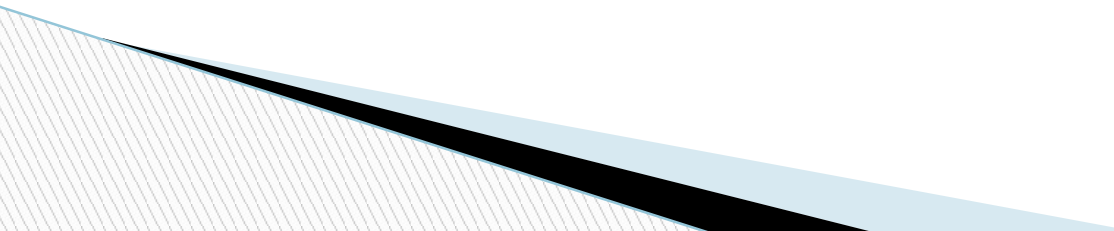
# Советы для подготовки переговоров

- ▣ Действуйте коллегиально, не берите на себя все аспекты планирования.
  - ▣ Обсуждайте рабочие варианты плана для уточнения деталей, не пренебрегайте опытом ваших коллег.
- 

# Советы для подготовки переговоров

- ▣ Доверяйте мнению консультантов, но отстаивайте и собственное. Не требуйте от сотрудников выполнения ваших функций.
  - ▣ Подготавливайте планы в оговоренные сроки, но оставляйте время на их доработку, при этом не смешивайте при планировании стратегические цели и тактические задачи.
  - ▣ Делите планы на перспективные, поэтапные и ежедневные, но не смешивайте личные планы с планами организации.
- 

# Советы для подготовки переговоров

- Добивайтесь унификации планов организации по форме и содержанию, не делайте черновик плана небрежно, надеясь исправить неточности в окончательной редакции плана.
  - Отложите черновик плана в сторону и просмотрите его «на свежую голову». Не принимайте первый вариант плана за единственно верный.
- 

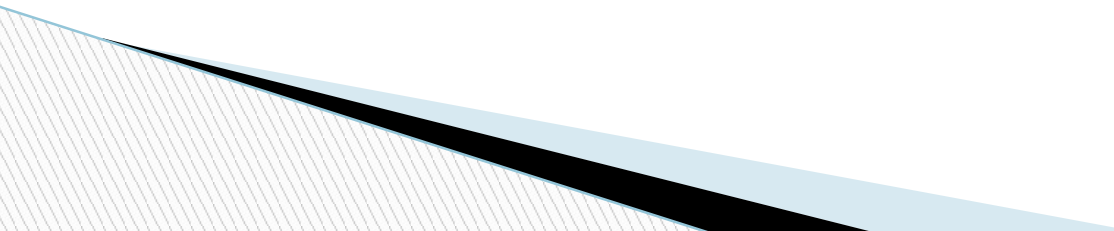
# Советы для подготовки переговоров

- ▣ Пользуйтесь словарями справочниками, предупреждая ошибки в терминах и формулировках.
- ▣ Не тратьте время на создание планов для комиссии, а не для работы. Не забывайте информировать сотрудников об изменениях в плане (в ходе его выполнения).

# Аргументация

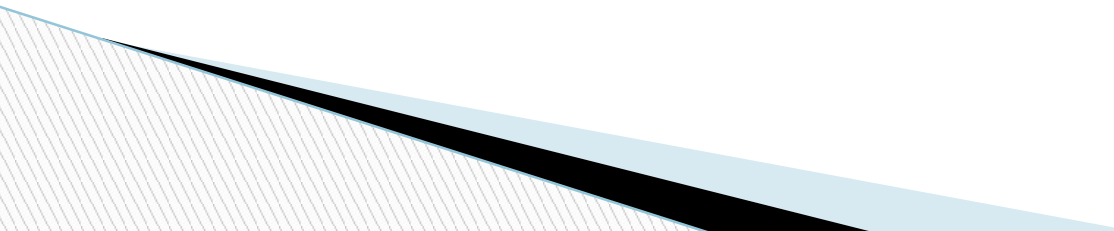
- - это сложное речевое действие, которое подразумевает сравнительную оценку всех рассматриваемых положений и исключение тех из них, с которыми стороны принципиально не согласны

# Правила построения системы аргументации

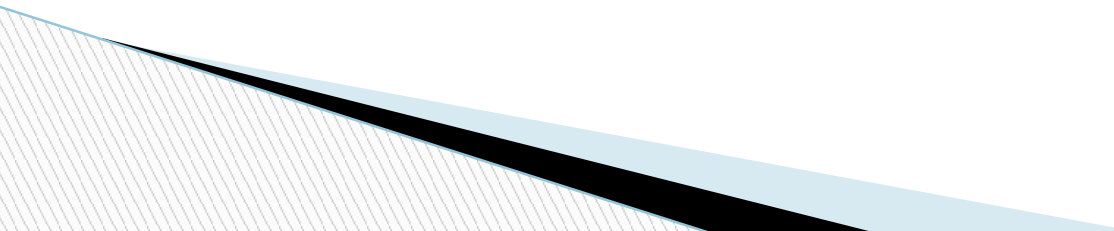
- ▣ Убедите партнера, что конструктивный подход важен ему самому.
  - ▣ Не отвергайте и не принимайте «с ходу» жесткие позиции партнера. Не защищайте свои идеи от его нападков, не давая ему возможность выговориться. Поняв его точку зрения, направьте усилия на изучение интересов, которые стоят за его возражениями.
- 



# Правила построения системы аргументации

- ▣ Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы. Попросите его дать свои варианты. Обратите внимание на возможность выравнивания или сближения позиций. Попробуйте обсудить последствия принятия одной из предложенных позиций.
- 

# Правила построения системы аргументации

- Поощряйте критику вместо того, чтобы отказаться от нее. Старайтесь направлять ее в конструктивное русло.
  - Используйте в диалоге вопросы, а не утверждения. Утверждения вызывают сопротивление, а вопросы вызывают ответы.
- 

# Правила построения системы аргументации

- ▣ Чаще делайте паузы, особенно после собственных вопросов. Если вам сделали неразумное предложение, не спешите отвечать. В молчании люди сосредоточиваются и ищут более надежные доводы и предложения.

# Эффективные стратегии и тактики ведения переговоров

- ▣ **Стратегия** той или иной деятельности - это постановка и разработка программы действия для достижения главной цели. В деловых переговорах стратегия чаще всего программирует достижение долговременных преимуществ организации или физического лица в решении определенной проблемы.

# Эффективные стратегии и тактики ведения переговоров

- ▣ **Тактика** деловой коммуникации - набор конкретных действий (в том числе речевых) из намеченной стратегической программы, которые совершаются в определенном порядке и в определенные сроки для достижения промежуточных целей или решения поэтапных задач.

# Тактические приемы

- К **тактическим приемам**, определяющим успех переговоров, можно отнести действия, направленные на получение предварительной информации, анализ интересов сторон, выход на определение возможной совместной зоны решений, подход к установлению согласия.

# Постепенное повышение сложности решаемых вопросов

- когда сначала партнерам предлагают решить менее важные, менее проблемные вопросы, на которые довольно легко получить положительный ответ. Это создает благоприятный психологический климат, показывает, что проблема решаема.
- Далее следует поиск «общей зоны решений» и «общей формулы решений».
- Положительное решение ряда легких вопросов помогает убедить партнера в том, что решаемы и более сложные проблемы.

# Тактика «пакетирования» предложений

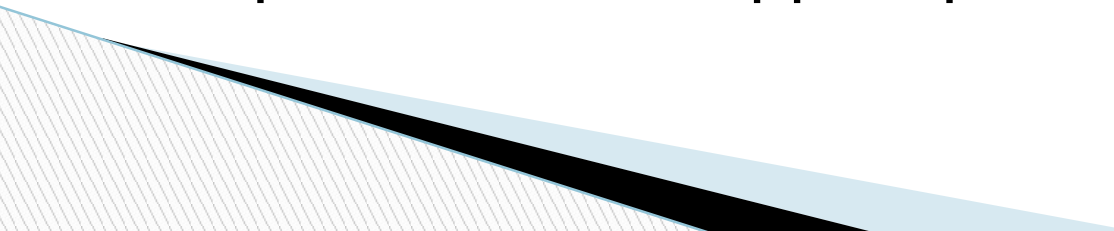
- когда малопривлекательные предложения увязываются с рядом привлекательных и предлагаются партнеру, заинтересованному в быстрой реализации последних.
- Такая тактика ускоряет договоренность и дает приоритет инициатору пакета предложений.



# Тактика постепенных уступок

- эта тактика не обязательно ослабляет позицию партнера. Согласие пойти на уступку скорее рассматривается как желание избежать затруднений для обеих сторон.

# Выбор места проведения переговоров

- – значимый вопрос.
  - Во-первых, с ним связана проблема конфиденциальности,
  - во-вторых, правильно организованная пространственная среда поможет расставить нужные смысловые акценты в ходе переговоров,
  - в-третьих, многое определит и то, где вы предпочтете провести переговоры – в своем офисе или на территории оппонента.
- 

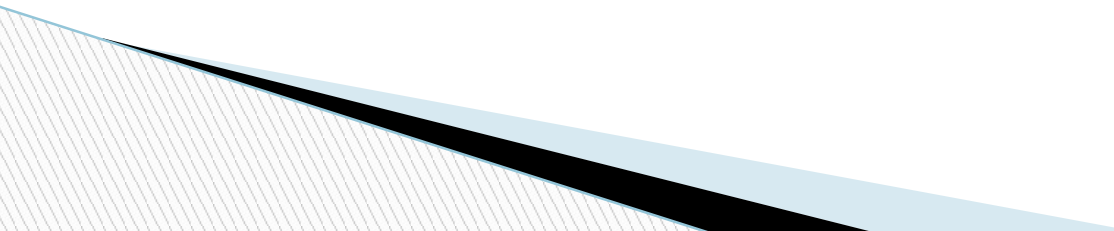
# Переговоры на своей территории

- всегда можете рассчитывать на своевременную консультацию нужного специалиста;
- вы можете свернуть переговоры по собственной инициативе в любой удобный для вас момент;
- психологическое преимущество на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему (дома и стены помогают);
- можете с выгодой для себя организовать пространственную среду.

# Преимущества «игры на чужом поле»

- вы не отвлечетесь на срочные дела и будете сосредоточены исключительно на переговорном процессе;
- вы всегда сможете придержать информацию, сославшись на то, что вы не захватили ее с собой;
- вы снимаете с себя бремя организационных вопросов.

# Состав делегации на переговорах

- В состав делегации должны входить компетентные в рассматриваемых вопросах люди.
  - Возглавляет делегацию человек, способный успешно провести стратегическую линию организации и своевременно решить оперативные проблемы. Как правило, это руководитель организации.
- 

# Роли в команде

- лидер (официальный руководитель),
- эксперт (специалист по существу обсуждаемой проблемы),
- спикер-ведущий (специалист по процедуре) и др.
  - *Предварительно согласуйте эти роли внутри команды для выработки единого видения проблемы и процедуры переговоров.*

# Преимущества проведения переговоров одним человеком:

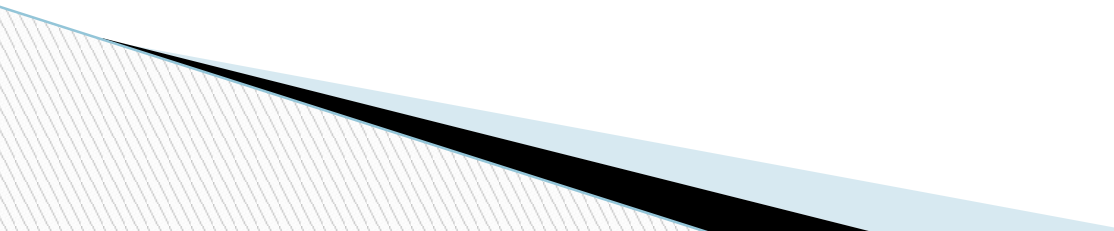
- Оппоненты не могут адресовать вопросы самым слабым участникам команды.
- Вся полномочия у одного человека.
- Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.

# Преимущества командной работы на переговорах:

- Вероятность ошибок снижается из-за присутствия в команде специалистов из разных областей.
- Обеспечивается обмен мнениями в ходе обсуждения и принятия решений (своеобразный мозговой штурм). Вспомните команды знатоков в игре Что? Где? Когда? Они способны выдать правильный ответ всего за одну минуту.
- Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Всегда можно сослаться на членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).



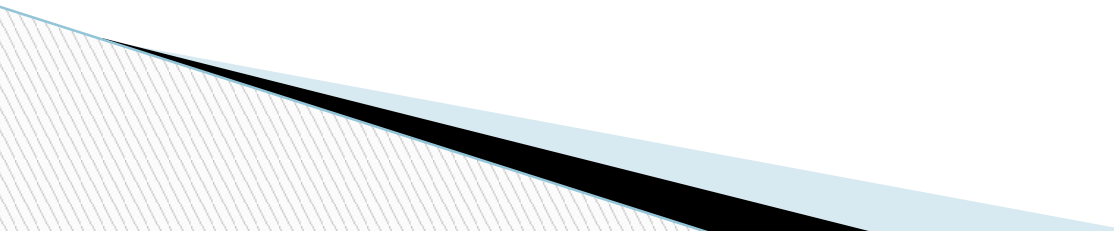
# Организационная часть подготовки переговорного процесса

- сроки и время проведения переговоров;
  - выбор места проведения переговоров;
  - правильную организацию пространственной среды;
  - состав собственной делегации, распределение ролей на время проведения переговоров;
  - финансовое обеспечение переговорного процесса.
- 

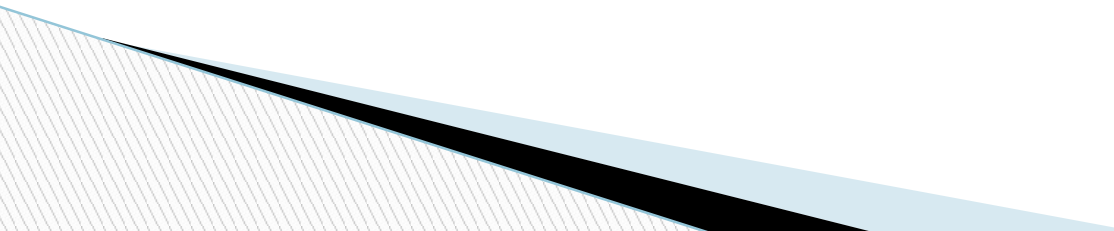
# Позиционные переговоры

- В основе конфронтационного подхода лежит идея противостояния сторон. Иногда переговоры, в основе которых лежит конфронтационный подход, называют позиционными, поскольку они основаны на отстаивании собеседниками своей позиции.
- Стол позиционных переговоров – своеобразное поле битвы. Участники, как отважные солдаты, готовые сражаться за каждое положение своей позиции, руководствуются девизом: «чтобы я победил, ты должен проиграть».

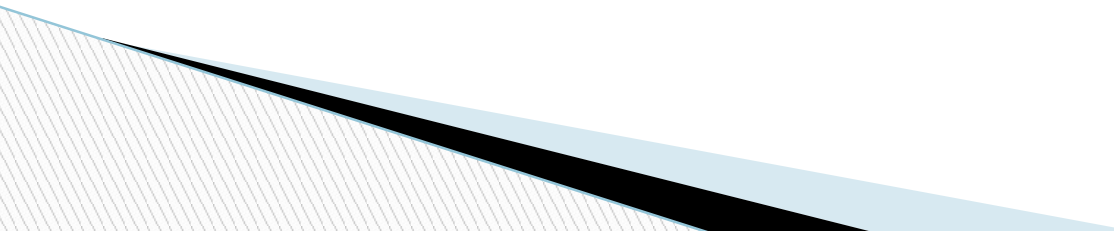
# Основные недостатки позиционных переговоров

- Даже при стремлении обеих сторон переговоры могут вообще не привести к соглашению. Защищая свою позицию, человек начинает отождествлять себя с ней, и ему трудно бывает хоть сколько-нибудь отойти от нее, потому что ему будет казаться, что он предает себя.
- 

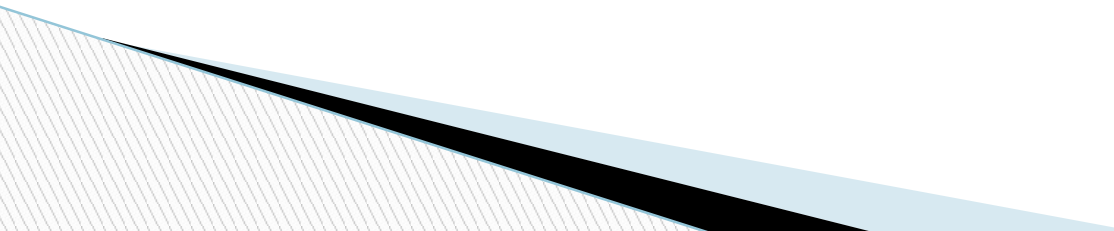
# Основные недостатки позиционных переговоров

- Позиционные переговоры создают благоприятную почву для уловок: каждый занимает жесткую позицию в надежде получить большой кусок «пирога» и идет на уступки только при возникновении угрозы срыва переговоров.
  - Позиционный торг может закончиться ссорой сторон, так как каждая из них старается силой навязать свои условия.
- 

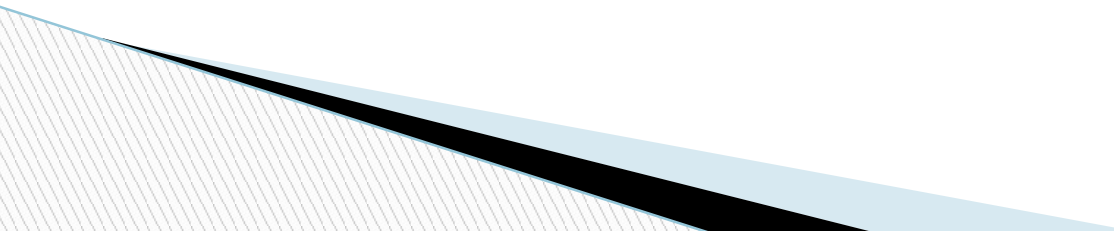
# Принципиальные\_переговоры

- Метод заключается в требовании решения проблемы исходя из ее качественных признаков, т. е. из существа дела.
  - Партнеры стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно.
  - А там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами.
- 

## **В стратегии принципиальных переговоров существуют четыре базовые рекомендации:**

- ▣ Отделяйте людей от проблем. Вас не должны волновать личные качества участников переговоров, помните: вы обсуждаете проблему.
  - ▣ Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях.
  - ▣ Разработайте взаимовыгодные варианты.
  - ▣ Используйте объективные критерии.
- 

# В основе партнерского подхода к переговорам лежат:

- · конструктивный диалог,
  - · поиск совместных путей решения проблемы,
  - · совместный анализ вариантов решений,
  - · желание и умение видеть проблему с позиции другой стороны.
- 

# Общая схема переговорного процесса

## ПОДГОТОВКА

Определите проблему

Установите цели

Анализируйте ситуацию

Определите стратегию

## ПЕРЕГОВОРЫ

Реализуйте стратегию

Продолжите анализ

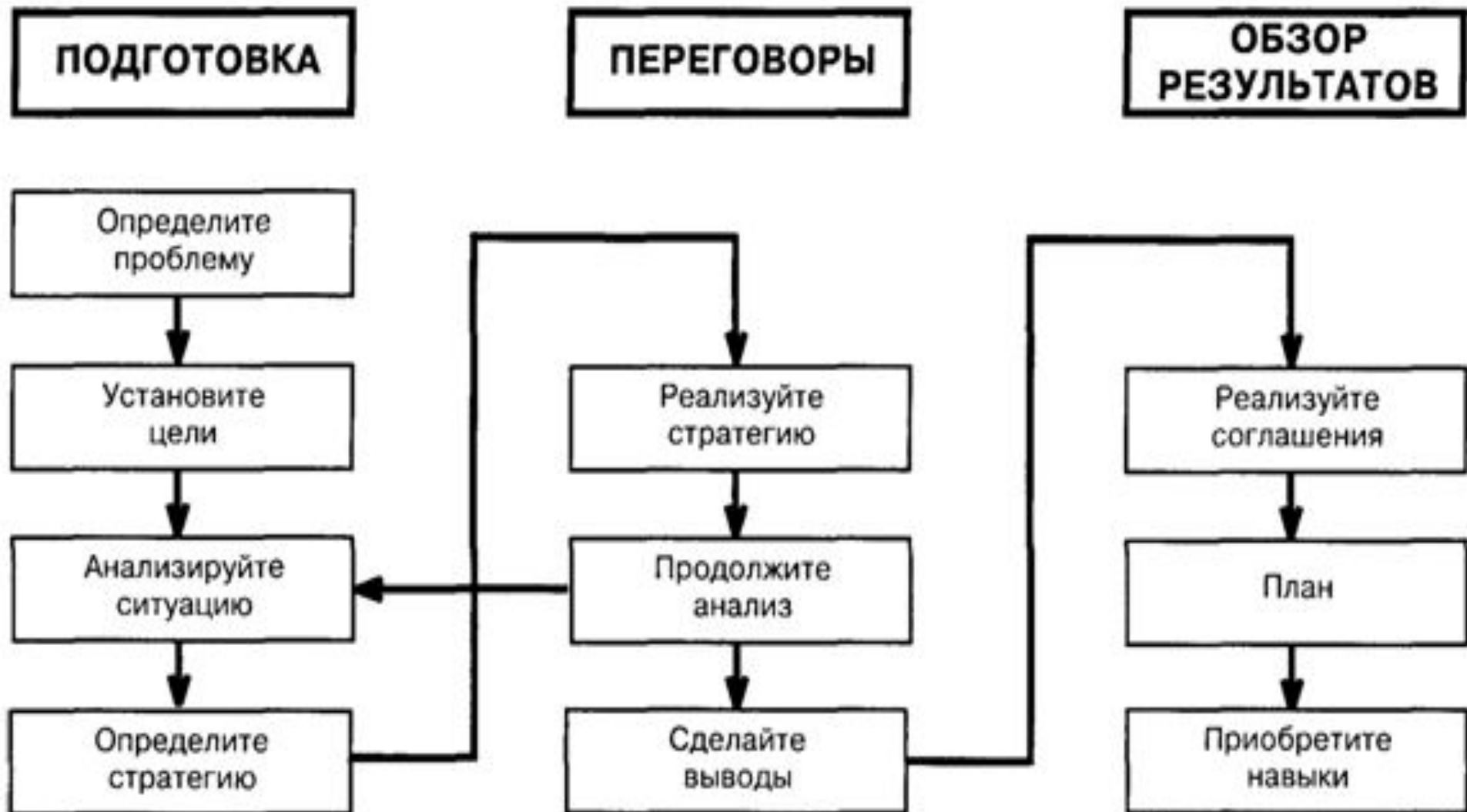
Сделайте выводы

## ОБЗОР РЕЗУЛЬТАТОВ

Реализуйте соглашения

План

Приобретите навыки

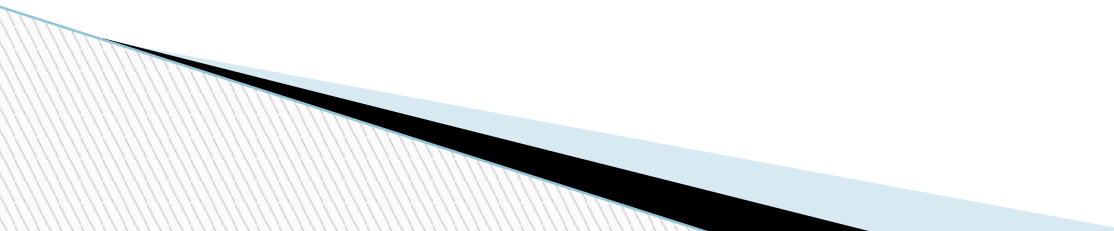




# Подготовительный этап переговорного процесса

- Тот, кто хорошо подготовился к сражению,  
наполовину победил.  
*Мигель де Сервантес*

# Этапы подготовительного этапа переговоров

- определение проблемы, требующей решения;
  - определение потребностей и целей;
  - отбор фактов и необходимых документов;
  - выявление интересов сторон
  - определение «зоны пересечения интересов»;
  - формирование предложений и их вариантов;
  - стратегическое планирование;
  - система убеждения;
  - выдвижение запасных вариантов.
- 

# Любые переговоры

будут состоять из двух условных частей:  
процессуальной и тематической.

**Тематический аспект** – то, о чем ведется речь за столом переговоров. **Процессуальный аспект** – то, как они готовятся и ведутся.

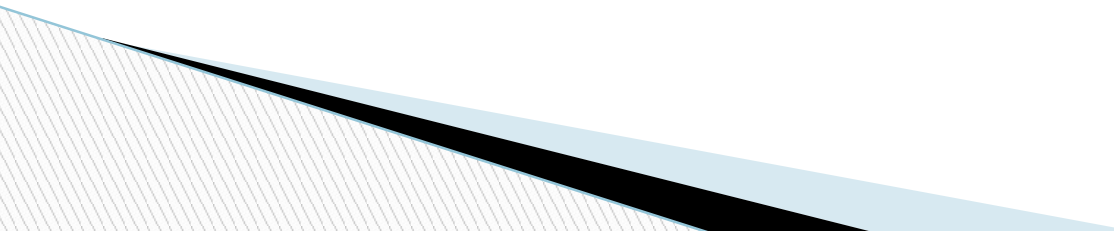
Соответственно, выделяются **два основных направления** подготовительной работы:

- ▣ информационно-аналитическая проработка основного содержания,
- ▣ решение организационных вопросов.

# Цель переговоров

- – заключить соглашение по какому-либо вопросу. Другими словами, это принятие взаимовыгодного решения, наиболее приемлемого в данной ситуации.

# Коммуникативная компетенция участников переговоров

- владение эффективными техниками межличностной коммуникации,
  - умение контролировать свое эмоциональное состояние и умение определять эмоциональное состояние оппонента,
  - умение сохранять уверенность и спокойствие в любой ситуации.
- 

Подготовительный (докоммуникативный) этап	Дискуссионный (коммуникативный) этап	Рефлексивный посткоммуникативный) этап
1. Всесторонний анализ проблемы, сбор информации. Определение цели и задач участия вашей стороны в переговорах.	1. Представление сторон друг другу. Размещение делегаций в пространственной среде.	Анализ эффективности проведенной подготовки и результатов достигнутых договоренностей.
2. Создание системы аргументации, выработка вариантов решений.	2. Изложение проблем и целей, уточнение позиций сторон.	
3. Составление проекта итоговых документов.	3. Дискуссионное обсуждение, согласование интересов.	
4. Организационные вопросы проведения переговоров (место встречи, состав делегации, финансовое обеспечение и т.д.).	4. Подведение итогов и принятие решений.	
5. Пройти все этапы подготовительной работы с позиции другой стороны.		

# Дискуссионный (коммуникативный) этап переговорного процесса

- Коммуникативный этап начинается со знакомства, представления, с установления контакта. Начало разговора может вызвать затруднение, особенно если в основе переговоров лежит разрешение конфликтной ситуации. Как вовлечь партнера в непринужденный разговор в начале переговоров? Вот несколько беспроблемных способов:

- Начните обсуждение с нейтральной темы. Непринужденная беседа создаст благоприятную атмосферу.
- Тонкий, искренний, вовремя сделанный комплимент всегда сумеет расположить к вам партнера. Например, «На меня произвело сильное впечатление дизайнерское решение в оформлении вашего офиса, тонкое чувство стиля – черта вашего характера» или «У вас отличная команда, об этом свидетельствуют присланные проекты соглашения наших переговоров. Всегда приятно иметь дело с профессионалами».
- Выразите благодарность партнеру: «Спасибо за схему маршрута, которую вы прислали, с ее помощью мы очень легко вас нашли».



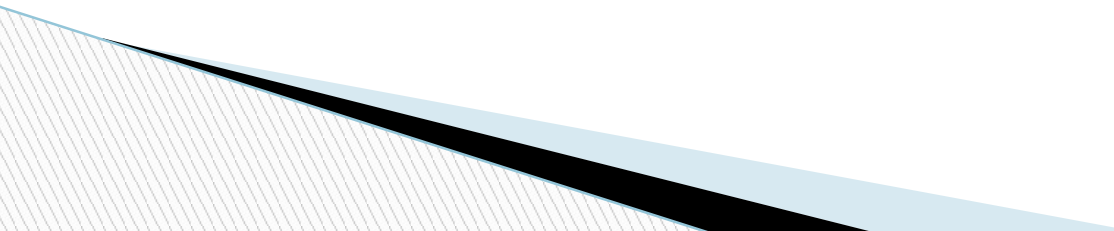
# Размещение участников переговоров

- ▣ Правильное размещение участников переговоров помогает создать оптимальные условия для получения положительного результата.
- ▣ Оно зависит от множества факторов, например от вида переговоров (внутренние это или внешние);
- ▣ где они проводятся (на своей территории или на чужой);

# Размещение участников переговоров

- от количества представителей сторон (один на один или делегация с делегацией);
- от формы стола для переговоров.

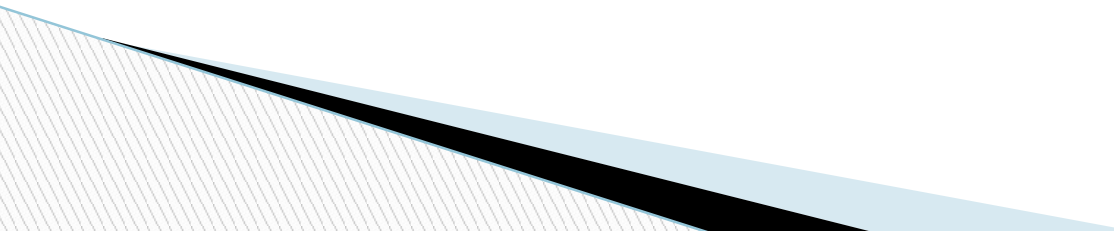
# Изложение проблем и целей, уточнение позиций сторон

- ▣ Уже на этапе уточнения «стартовых позиций» и поиска совместных интересов очень важно постараться найти общий язык с партнером. Помните, что «дорога роза, а не горшок»: не нужно сожалеть о своих предварительных соображениях и ожиданиях, корректируйте их в ходе переговоров и вы сможете найти вариант совместного взаимовыгодного решения.
- 

# Дискуссия, обсуждение и согласование интересов

- ▣ Процесс дискуссионного обсуждения – наиболее важный и значимый структурный элемент коммуникативного этапа переговоров, его цель – выработать общую позицию для взаимоприемлемых решений.

# Система аргументов

- Во время подготовки к переговорам проанализируйте как можно большее количество всевозможных аргументов, а во время самой дискуссии используйте только самые яркие и убедительные из них.
  - Аргументов в вашей стратегии должно быть не больше и не меньше, чем нужно для убеждения конкретных партнеров.
- 

# Система аргументов

- ▣ Самые сильные аргументы используйте в завершение обсуждения, поскольку именно в них сосредоточена убедительная «ударная» сила вашей позиции.
  - ▣ *Помните: сильным считается такой аргумент, который способен убедить вашего оппонента, т. е. он должен быть сильным в первую очередь для него.*

# Противостояние психологическому давлению со стороны партнера

- При взаимодействии с агрессивными партнерами Фишер и Юри предлагают использовать так называемую «переговорную джиу-джитсу». Основная идея этой тактики – конструктивное использование большой энергии, заложенной в самом поведении агрессивного партнера.

# Противостояние психологическому давлению со стороны партнера

Реализация этой тактики предполагает преобразование атак на личность в атаки на проблему.

Для этого используются такие приемы, как:

- поощрение критики в свой адрес;
- замена утверждений вопросами;
- просьба партнера дать совет по выходу из сложившейся ситуации;
- использование пауз, поощрение партнера к высказываниям по поводу решаемой проблемы своим молчанием, готовностью слушать.



# Подведение итогов и принятие решений

- На стадии завершения переговорного процесса главное внимание уделяется обсуждению и оформлению итоговых документов. Начинать обсуждение соглашения или договора целесообразно с заранее подготовленного проекта.
- Также внимательно следите за тем, чтобы другая сторона не внесла в итоговый документ детали и дополнения, которые не обсуждались в ходе переговоров. Не сумеете выявить их на этой стадии – в дальнейшем внести в текст какие-либо коррективы будет практически невозможно.

# Оценка эффективности переговоров (схема анализа)

- Как расположились участники общения?
- Удалось ли создать атмосферу сотрудничества?
- Какой подход преобладал на переговорах?
- Четко ли сформулирована цель и основные проблемы переговоров?
- Как участники изложили свои позиции (насколько четко, полно, доказательно)?
- Какие общие и различные интересы выявлены?
- Кто выдвигает конкретные варианты решения спорных вопросов?
- Как предлагаемые альтернативы аргументируются?
- Какая сторона склонна завышать требования?
- Кто подводил итог переговоров?
- По каким вопросам не удалось прийти к соглашению?
- Какие решения приняты, какие документы подписаны?