

**СТРАТЕГИИ И СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ.
ГАРВАРДСКИЙ МЕТОД. БЕСКОНФЛИКТНОЕ
ОБЩЕНИЕ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ.**



**Выполнил: Исламов Ильгиз В. 21202 группа.
Проверила : Бурганова Нафиса Тагировна.**

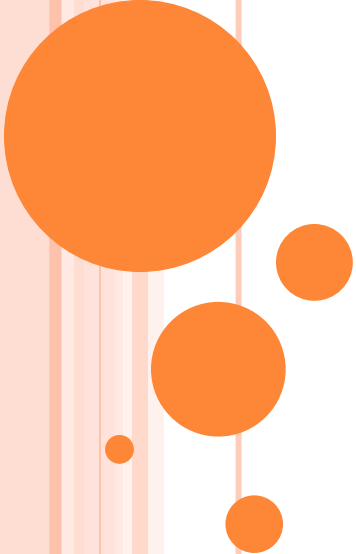
СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА ПЕРЕГОВОРОВ.

- Использованы материалы из книги Стюарта Даймонда «12 стратегий, которые помогут вам получить больше в любой ситуации».



1) ОТНОШЕНИЕ И НАСТРОЙ

- Очень важен моральный дух.
- Подумайте о худшем варианте развития переговоров.
- Снизьте свои ожидания в отношении добрых намерений собеседника.
- Продвигайтесь постепенно.



Генри Форд: «Если вы думаете, что можете сделать что-то, — вы правы, а если думаете, что не можете этого сделать, — вы тоже правы».

2) ПОДГОТОВКА

Чем лучше вы подготовлены, тем меньше вы нервничаете и тем эффективнее проведете переговоры.

3) Где и когда проводить переговоры

Неважно где и когда — лишь бы вы и другая сторона чувствовали себя комфортно.



4) УЗНАЙТЕ ДРУГ ДРУГА ПОБЛИЖЕ

- Найдите общих врагов — пожалуйтесь на погоду или на пробки на дорогах.
- Похвалите костюм, платье или часы собеседника.
- Подумайте о том, что чувствует другой человек.

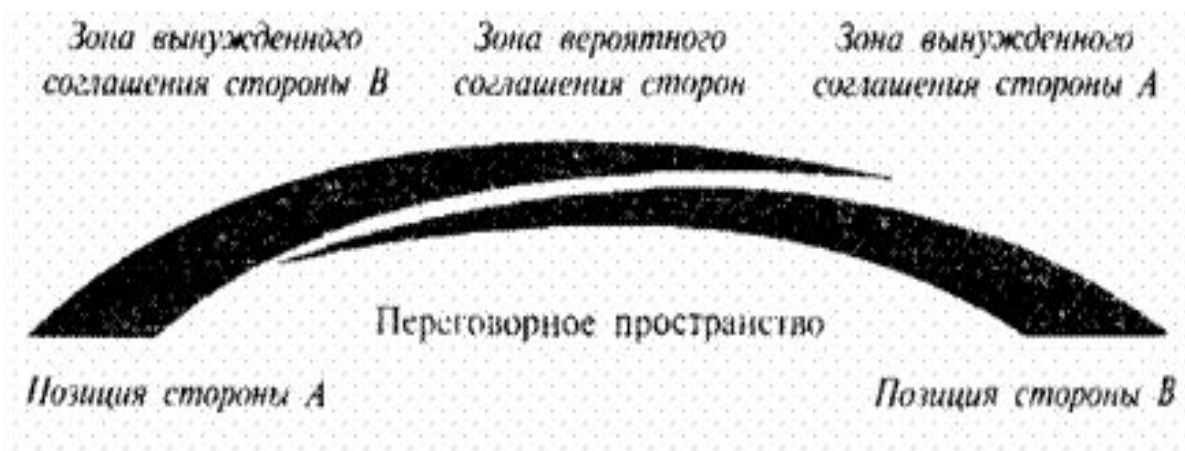
5) КАК НАЧАТЬ

- Подготовить повестку дня, с которой согласились бы обе стороны.
- Начинайте с самых простых вопросов.
- Нужно устанавливать временной лимит обсуждения вопросов.



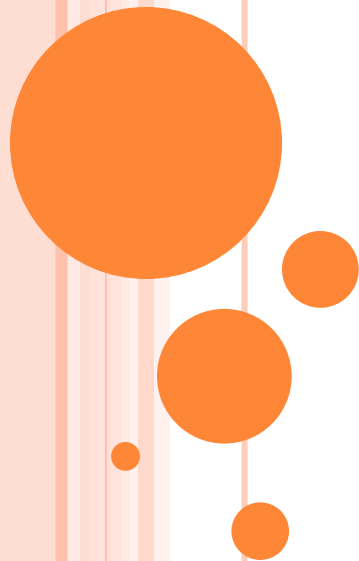
6) ДИНАМИКА ПЕРЕГОВОРОВ

- При решении проблем вам следует обсуждать восприятие другой стороны.
- Если что-то становится для вас сюрпризом — берите паузу.
- Если внутри вашей команды существуют разногласия — не показывайте их другой стороне.
- Если возникло расхождение в точках зрения — просите сделать перерыв.
- Старайтесь использовать все время, которым вы располагаете.



7) КАК РАСКРЫВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ

- Раскрывайте информацию, которая приближает вас к достижению ваших целей.
- Если вы не уверены в добросовестности другой стороны — раскрывайте информацию постепенно. Скажите: «Меня интересует эта картина», но не: «Я в совершенном восторге от этой картины!».
- Если вы обладаете информацией- вам следует сделать предложение первым.



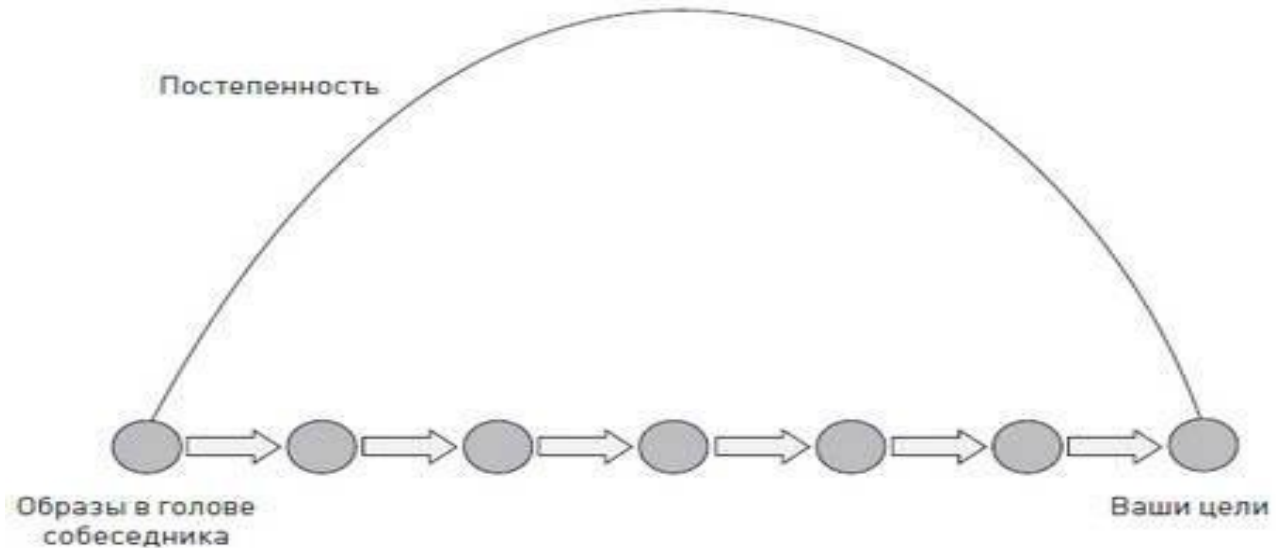
8) КАК МОЖНО ДОБИТЬСЯ СВЯЗЫВАЮЩЕГО СТОРОНУ ОБЕЩАНИЯ?

- Для принятия обязательства необходимы временные рамки и крайние сроки.
- Если собеседник заявляет, что не нарушит обязательства, требуйте сурового наказания за их нарушение.
- Риск следует открыто обсуждать во время переговоров.



9) От картинке — к целям

Каковы мои цели, кто находится на другой стороне и что нужно сделать, чтобы убедить их? Вот модель в своем самом базовом виде.



Большая арка — это то, что люди обычно делают, продвигаясь одним большим шагом от картинке в голове собеседника к своим целям.

Ваши цели справа, собеседник — слева.



Гарвардский метод.

Путь к СОГЛАСИЮ, или ПЕРЕГОВОРЫ
БЕЗ ПОРАЖЕНИЯ



У. Юри

- один из основателей Гарвардского переговорного проекта, в рамках которого он руководит программой, посвященной глобальным переговорам
- специалист в области переговоров и урегулирования конфликтов
- ведет семинары для ответственных сотрудников корпораций, профсоюзных руководителей, дипломатов и военных
- был консультантом Белого Дома по созданию центров уменьшения ядерной опасности в Вашингтоне и Москве.
- В течение пяти лет был заместителем директора Проекта по предотвращению ядерной войны
- выпускник Йельского колледжа, получил магистерскую и докторскую степени в Гарвардском университете
- в число его клиентов входят компании IBM и Ford, а также Министерство финансов США, Государственный департамент и Пентагон.



Р.Фишер

- профессор права в отставке на юридическом факультете Гарвардского Университета и директором «The Harvard Negotiations Project».
- специализировался на переговорах и управлении конфликтами
- преподавал курсы по вопросам ведения переговоров и управления конфликтами в Гарвардском Университете, а также работали в качестве консультантов в реальных переговорах и конфликтах по всему миру
- истинный пионер и лидер, он помог создать и запустить новый способ мышления в переговорах



КОНЦЕПЦИЯ АВТОРОВ:

- Достижение соглашений на дружественной основе (без поражения сторон)
- Мирное решение конфликтов



СТРАТЕГИИ ПЕРЕГОВОРОВ:



Мягкий и жесткий подходы

- Чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения
- 2 возможности:
 1. Быть податливым (мягкий человек)
 2. Быть жестоким (жесткий участник)

Средний подход

- Включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми

Объединение слабости и

- Метод принципиальных переговоров (Гарвард) состоит в том, чтобы решать проблемы исходя из сути дела, а не торгуясь на что может пойти та или иная сторона
- Жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками
- Помогает достичь в переговорах то, что вам полагается по праву и остаться при этом в рамках приличия

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ:



1. Не ведите позиционный торг

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев:

- ▣ он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно;
- ▣ он должен быть эффективен;
- ▣ он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В позиционном торге важные критерии разумного соглашения- эффективность и дружелюбие- недостижимы

2. Ведите переговоры по существу

Принципиальный метод переговоров может быть сведен к 4-м основным пунктам:

▣ **Люди:**

Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

▣ **Интересы:**

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

▣ **Варианты:**

Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

▣ **Критерии:**

Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТРАТЕГИИ:



3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Ваша позиция- это нечто, о чем вы приняли решение, а ваши интересы- это нечто, что заставило вас принять решение. Интересы определяют проблему

4. Изобретайте взаимовыгодные варианты

5. Настаивайте на использовании объективных критериев

6. Обдумайте свою наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению

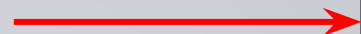


ПРОБЛЕМЫ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ

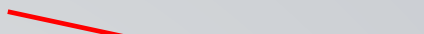


Для того чтобы найти путь в джунглях человеческих отношений, полезно всегда учитывать три основные категории:

□ Восприятие



□ Эмоции



□ Общение



Проблемы:

- причиной конфликта является не объективная реальность, а происходящее в головах людей
- люди склонны видеть только то, что хотят увидеть

Эмоции с одной стороны вызывают эмоции с другой. Страх может вызвать гнев, а гнев -- страх. Эмоции могут быстро завести переговоры в тупик или вообще прекратить их.

Переговоры --это взаимное общение с целью достижения совместного решения. В общении есть три крупные проблемы:

1. Люди, ведущие переговоры, не говорят друг с другом или по крайней мере говорят не так, чтобы быть понятыми
2. Даже если вы говорите ясно и прямо, вас могут не услышать.
3. Это недопонимание. То, что говорит один, другой может не так понять

ПРИМЕРЫ ОТПРАВНЫХ ФРАЗ В ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРАХ



□ "Пожалуйста, поправьте меня, если я не прав"

Вы предлагаете своему оппоненту участвовать в диалоге и игра превращает участников переговоров в двух коллег, пытающихся установить факты.

□ "Мы ценим то, что вы для нас сделали"

(Мы ничего не имеем против вас лично)- решающий фактор при отделении от проблемы- отделении отношений от сути дела

□ "Нас интересует справедливость"

□ "Мог бы я задать вам несколько вопросов, чтобы убедиться в правильности фактов?"

Подача информации в форме вопросов позволяет оппоненту участвовать в диалоге: выслушать информацию, оценить ее и принять либо поправить ее (вопрос передает ту же самую информацию, но в менее угрожающей манере)

□ «Давайте посмотрим, понимаю ли я, о чем вы говорите»

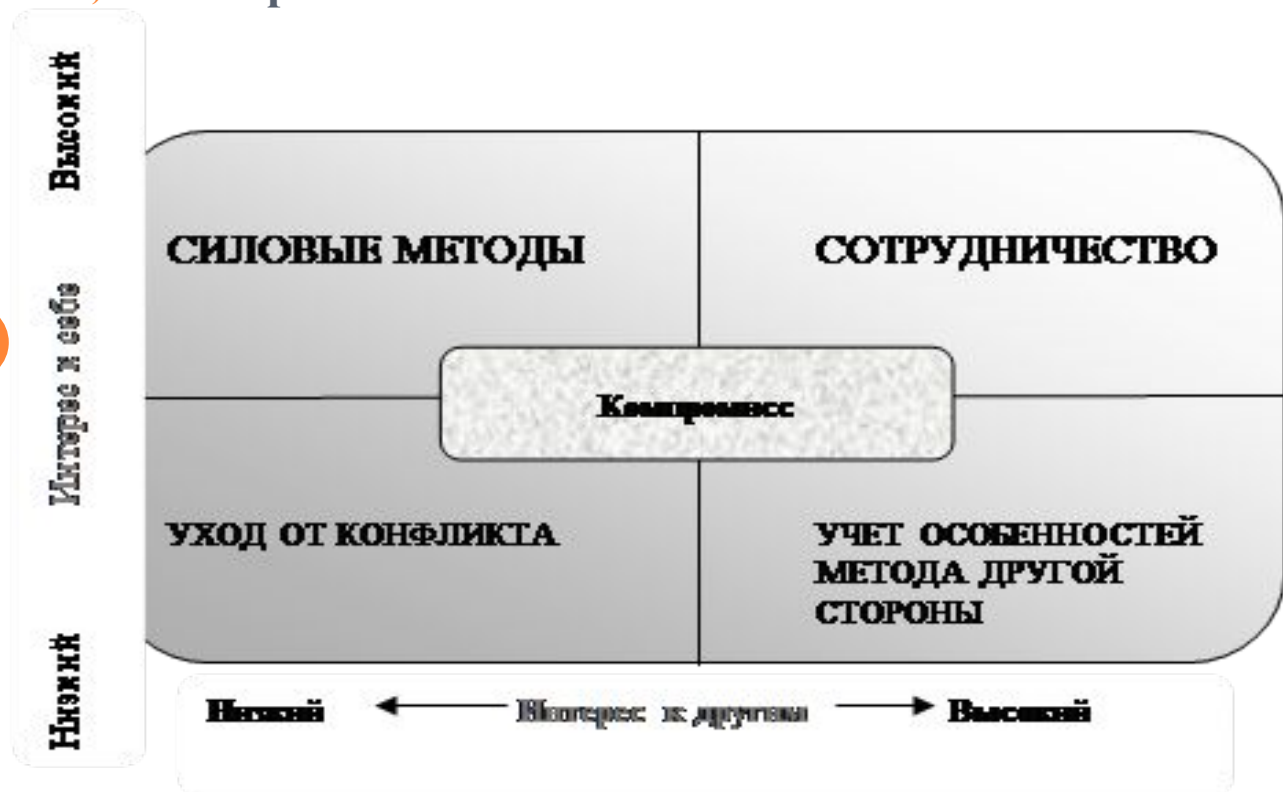
Как только оппонент поймет, что вы его поняли, он сможет расслабиться и обсудить проблему конструктивно

БЕСКОНФЛИКТНОЕ ОБЩЕНИЕ В ХОДЕ ПЕРЕГОВОРОВ.



Для того чтобы не совершать очевидных ошибок в построении беседы, можно воспользоваться следующими основными принципами:

- 1) **Рациональность.**
- 2) **Понимание.**
- 3) **Внимание.**
- 4) **Достоверность.**
- 5) **Разграничение.**



«ТЕХНИКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ» ПРИ ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ.

1. Двойной интерес. Каждый собеседник преследует *двойной интерес*:

- относительно существа дела, обсуждаемого в беседе,
- относительно своего взаимодействия с партнером.

2. Внимание к партнеру.

- сопровождайте речь партнера репликами типа: «Да», «Понимаю вас...»
- обращайтесь к партнеру по имени
- не говорите обидных слов.

3. Поиск общего.

- не начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях.
- не спешите на предложение партнера говорить «нет».

4. Не допускать споров.

- *в процессе беседы никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник неправ.*
- *если вы неправы -признайте это.*

5. Безопасная критика.

- *Необходимо создать благоприятный психологический фон*
- *укажите на собственные ошибки.*
- *разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны.*

6. Слова-ловушки.

- *слова-паразиты: так сказать, вот, ну, значит, как говорится, вообще-то, в общем-то, короче...*
- *обидные слова;*

7. Речь

- *изменяйте тон голоса, темп речи .*
- *делайте паузу.*
- *регулируйте громкость речи.*



«Довольно странно уже после завершения сделки говорить, что вас обокрали только потому, что противоположная сторона оказалась умнее вас.»(Уоррен Баффетт)

«Быть честным выгодно, но некоторым людям кажется, что это недостаточно выгодно.»(Кин Хаббард)

«Терпение совершенно необходимо деловому человеку, ведь многим гораздо важнее не заключить с вами сделку, а поговорить по душам.»(Филип Дормер Честерфилд)

«Если ты берешь на себя роль моста, не удивляйся, если по тебе пройдутся ногами.»(Рой Уэст)

«Если партнер говорит тебе, что выкладывает все карты на стол, прежде всего, смотри на его рукава.»(Лорд Лесли Хор-Белиша)

«Требую невозможного, мы получаем наилучшее из возможного.»(Джованни Никколини)

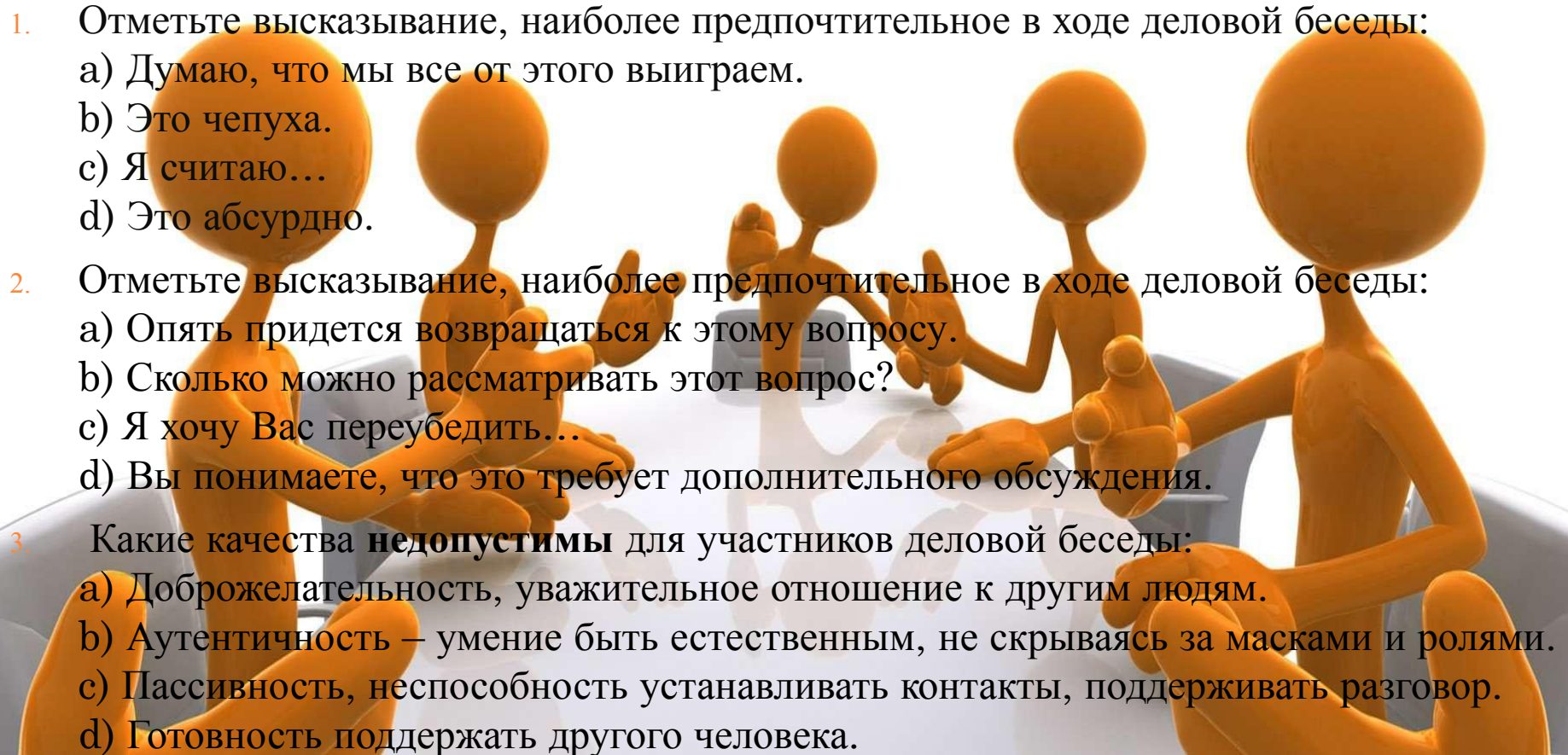
«В переговорах выигрывает тот, для кого их исход менее важен.»(«Quotable Business»)

«Противную сторону надо выслушать, как бы она ни была противна.»(М.Евгеньев)

«Если есть готовность к конфликту, повод для конфликта найдется всегда.»(Илья Шевелев)

«Конфликт любой всегда уладит мудрец, владеющий собой.»(Георгий Александров)

ТЕСТ ПО ПЕРЕГОВОРАМ

- 
1. Отметьте высказывание, наиболее предпочтительное в ходе деловой беседы:
 - a) Думаю, что мы все от этого выиграем.
 - b) Это чепуха.
 - c) Я считаю...
 - d) Это абсурдно.
 2. Отметьте высказывание, наиболее предпочтительное в ходе деловой беседы:
 - a) Опять придется возвращаться к этому вопросу.
 - b) Сколько можно рассматривать этот вопрос?
 - c) Я хочу Вас переубедить...
 - d) Вы понимаете, что это требует дополнительного обсуждения.
 3. Какие качества **недопустимы** для участников деловой беседы:
 - a) Доброжелательность, уважительное отношение к другим людям.
 - b) Аутентичность – умение быть естественным, не скрываясь за масками и ролями.
 - c) Пассивность, неспособность устанавливать контакты, поддерживать разговор.
 - d) Готовность поддержать другого человека.

4. Логический барьер в деловом общении возникает, когда...

- a) каждый из собеседников видит проблему только со своей позиции и не хочет понять точку зрения оппонента
- b) у собеседника неправильное произношение, речь невнятна, в ней много слов-паразитов
- c) собеседники используют разную лексику, разную культуру разговора, то есть «говорят на разных языках»
- d) один из собеседников не очень свободно говорит на языке, на котором ведется беседа

5. Языковой барьер в деловом общении возникает, когда...

- a) один из собеседников не очень свободно говорит на языке, на котором ведется беседа
- b) у собеседника неправильное произношение, речь невнятна, в ней много слов-паразитов и излишних пауз
- c) не учитывается вид сообщения и коммуникативная ситуация
- d) каждый из собеседников видит проблему только со своей позиции и не хочет понять точку зрения оппонента

6. Какие вопросы **не принято** задавать в ходе собеседования:

- a) Какое у Вас вероисповедание?
- b) Какой у Вас опыт работы?
- c) Каковы Ваши главные сильные стороны?
- d) Каковы Ваши интересы вне работы?

ВИДЕОФРАГМЕНТ «КАК ПРАВИЛЬНО ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ».



Èàê ïðàâèèüíî âññòè ïððâîîððî.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

