

# ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

ТЕМА №2

# ПЕРЕГОВОРЫ

– специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к совместному анализу проблем, выработке общего решения и достижению соглашения.

**Цель переговоров** – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта и возможных потерь.

## ПЕРЕГОВОРЫ ПРОВОДЯТСЯ:

По определенному поводу (например, в связи с необходимостью налаживания партнерских связей);

При определенных обстоятельствах (например, несовпадение интересов);

С определенной целью (например, заключение соглашения);

По определенным важным вопросам (политического, экономического, социального или культурного характера).

# ПЕРЕГОВОРЫ МОГУТ БЫТЬ:

- Официальные;
- Неофициальные;
- Внешние;
- Внутренние.



# ОБОБЩЕННАЯ СХЕМА ПЕРЕГОВОРОВ

В связи с разнообразием переговоров невозможно предложить их точную модель.

1. Подготовка переговоров;
2. Проведение переговоров;
3. Завершение переговоров;
4. Анализ переговоров.



## ***1 ЭТАП - ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ:***

Анализ проблемы (определение предмета переговоров, информация о партнере, наличие альтернатив, ваши интересы и интересы партнера);

Планирование переговоров (выработка переговорной концепции, определение целей, задач, стратегии переговоров, подготовка сценария, экономические расчеты, основные позиции, возможные варианты, подготовка необходимой технической и справочной документации);

Планирование организационных моментов;

Первые контакты с партнером;

Определение для себя верхнего и нижнего уровня компромиссов по вопросам, которые на ваш взгляд вызовут наиболее жаркую дискуссию.

**ПОДГОТОВКА И ПОРЯДОК  
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

## ***II ЭТАП - ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ:***

Нельзя предложить точную модель проведения любых конкретных переговоров, если не считать, конечно, крайне обобщенные схемы:

- приветствие и введение в проблематику;
- характеристика проблемы и предложения о ходе переговоров;
- изложение позиции (подробно);
- ведение диалога;
- решение проблемы;
- завершение.

Переговоры предназначены в основном, для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями «выторговывать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

**ПОДГОТОВКА И ПОРЯДОК  
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

## *Вариационный метод*

При подготовке к сложным переговорам надо выяснить следующие вопросы:

- В чем заключается идеальное решение поставленной проблемы в комплексе?
- От каких аспектов идеального решения можно отказаться?
- В чем следует видеть оптимальное решение проблемы при дифференциальном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- Какие аргументы необходимы, для того чтобы должным образом отреагировать на ожидаемое предложение партнера, обусловленное несовпадением интересов?
- Какие варианты соглашений можно предложить (один вариант снижает возможность благоприятного исхода переговоров)

**МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ  
ПЕРЕГОВОРОВ**



## *Метод интеграции*

Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общих интересов, руководствоваться мотивом кооперации.

## *Компромиссный метод*

Участники переговоров должны обнаруживать готовность к компромиссам: в случае несовпадения интересов партнера следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно как Пизанская башня, но не падайте сразу!

**МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ  
ПЕРЕГОВОРОВ**

# ТЕХНИКИ ПЕРЕГОВОРОВ ПО УСМОТРЕНИЮ

## 1. Техника дилетантов

Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко всех нас сбивает с толку, если оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы еще раз объяснить?»

**Совет:** заговорите об этом еще раз позже. Сошлитесь на последующие высказывания.

## 2. Научная техника

Собеседник оперирует мнениями великих ученых и цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно и спрашивает вас, заметили ли вы, что что-то не так.

**Совет:** также цитировать.



### 3. Техника прерывания

Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь».

*Совет:* сделайте продолжительную паузу и спросите можно ли вам продолжить свою мысль дальше.

### 4. Техника перехода на личность

Один из известнейших способов некорректного ведения беседы – нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинства собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню».

*Совет:* спросите его, имеет ли он что-либо сказать по существу вопроса.

## **5. Техника перечисления**

Противник причисляет вас к определенной группе и грубо обобщает: «У ВСЕХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТОЛЬКО ОДНА ЦЕЛЬ... или ВСЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ ОДИНАКОВЫ...»

**Совет:** задайте ему вопрос: «А уместны ли эти обобщения?»

## **6. Техника иностранных слов**

Противник использует термины, которые вам не знакомы, чтобы показать уровень своих профессиональных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

**Совет:** попросите его вежливо, но твердо перевести иностранные слова.

## 7. Техника отсрочек

Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу спустя некоторое время или выигрывает время с помощью встречного вопроса.

**Совет:** чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения.

## 8. Техника умолчания

Собеседник внимательно слушает и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем внезапно замолкает.

**Совет:** выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или наоборот, молчания собеседника.



# ПРИНЦИПЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

1. Принцип спектра целей.
2. Принцип хорошего старта.
3. Принцип обязательного сценария.
4. Принцип управления вниманием.
5. Принцип смены курса.
6. Принцип сохранения зоны контроля.
7. Принцип выхода на ситуацию.
8. Принцип оракула.
9. Принцип информационной атаки.
10. Принцип последнего слова.
11. Важно не выиграть, важно – не проиграть!



# СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

## *Ориентированные на конфликт*

### **1. Возражать**

«Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»

### **2. Поучать**

«Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»

### **3. Оправдывать**

«Это, по видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»

### **4. Убеждать**

«Вы ведь со мной одного мнения, что..»

### **5. Утверждать, настаивать**

«По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»

### **6. Провоцировать, игнорировать, иронизировать**

«Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это выглядит по-другому»

## *Ориентированные на контакт*

### **1. Задавать вопросы**

«Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»

### **2. Констатировать**

«Это новый аспект вопроса для меня»

### **3. «Я – обращение»**

«Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»

### **4. Внимательно слушать**

«Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но...»

### **5. Аргументация к выгоде**

«Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»

# КАЧЕСТВА ПЕРЕГОВОРЩИКА

1. Максимальное знание предмета обсуждения;
2. Мотивация и заинтересованность в результате;
3. Стрессоустойчивость;
4. Манипулятивное поведение;
5. Инициативность;
6. Владение мягкой и жесткой переговорными техниками;
7. Психологический ресурс;
8. Информационный ресурс.






## **III ЭТАП – ЗАВЕРШЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и, что особенно важно, характеристику тех положительных моментов, по которым достигнуто согласие сторон.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером по переговорам. В данном случае, акцентируется внимание не на предмете переговоров, а не на личностных аспектах. Стиль поведения направить на сохранение отношений и деловых контактов.

**ПОДГОТОВКА И ПОРЯДОК  
ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

# АНАЛИЗ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Достижение цели;
  2. Причины достижения данных результатов, выводы на будущее;
  3. Анализ подготовки переговоров:
    - по содержанию,
    - по составу,
    - по методике,
    - по организации.
  4. Настрой партнера;
  5. Свобода действий в рамках переговоров;
  6. Оценка предоставляемых полномочий;
  7. Эффективность аргументации;
  8. Новые аспекты;
  9. Необходимость компромисса;
  10. Анализ плана ведения переговоров;
  11. Участие команды;
  12. Атмосфера переговоров;
  13. Критерии обеспечения успеха или причины поражения;
  14. Недостатки;
  15. Предложения.
- 

- «Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры не обдумав предварительно в достаточной степени:
  - их необходимость и цель;
  - сложности и возможные последствия.
- В этом случае за ним лишь «ответный ход», он будет реагировать, а не действовать.
- «Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры имея различные варианты действий.
- «Главное, чтобы меня это устраивало». Партнер настолько преследует собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести переговоры вообще.
- «Пускать на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны.
- «Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели.

## НЕДОСТАТКИ ПРИ ВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

# ТАКТИКИ РЕАГИРОВАНИЯ В ПЕРЕГОВОРНОМ ПРОЦЕССЕ

Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас поджимают со временем	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Вас непрерывно перебивают	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	Часто бывает достаточно промежутка между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер общается с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Употребляет термины, которых вы не знаете	Настоятельно попросите партнера четко и доступно объяснить применяемые термины


# НА ЧЬЕМ «ПОЛЕ» ВСТРЕЧАТЬСЯ ?

## *На вашей территории*

## *«На чужом поле»*

Всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры	Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает
Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами	Можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой
Психологическое преимущество на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему	Существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу
Это экономит время и деньги на дорогу	Организационные вопросы ложатся на оппонента
Вы можете организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной коммуникации	Находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогеометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним

# ПРАВИЛА УСПЕШНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Участник переговоров – прежде всего человек.
  2. Каждый преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений партнеров.
  3. Отношения обычно увязываются с проблемой.
  4. Отделяйте отношения от существа дела.
  5. Ставьте себя на место партнера.
  6. Не делайте выводов о намерениях людей исходя из собственных опасений.
  7. Ваша проблема – не вина других.
  8. Ищите возможность для действий, неожиданных с точки зрения другой стороны.
  9. Предоставляйте возможность другой стороне сделать ставку на результат.
  10. Позаботьтесь о сохранении лица партнера.
- 

11. Осознавайте чувства партнера и свои.
  12. Позвольте другой стороне выпустить пар.
  13. Не реагируйте на эмоциональные проявления.
  14. Используйте символические жесты.
  15. Внимательно слушайте и показывайте, что слышали то, что вам было сказано.
  16. Говорите так, чтобы вас поняли.
  17. Говорите ради достижения цели.
  18. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.
  19. Настаивайте на использовании объективных критериев при принятии решений:
    - общих подходов, ценностей, моральных принципов,
    - обычаев традиций, уважаемых обеими сторонами,
    - законов правил, профессиональных норм,
    - экспертных оценок.
- 