

Психологические аспекты ведения переговоров между сторонами социального партнерства

Ведущий: Караваяева Наталья

nataly@vandex.ru

Телефон, WhatsApp +79126639518

«Особенности национальных переговоров»

- у субъектов системы партнерства часто нет элементарных навыков ведения переговоров, умения договариваться с партнерами (между тем, ведение переговоров – наука);
- основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь;
- быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии;
- отсутствию культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть, скорее, конфликт интересов, чем их совпадение.

ПЕРЕГОВОРЫ

Как понимаем

- Переговорить (с кем то)
- Переговорить (кого то)
- Переговорить (о чем то)

Где фактически ведем переговоры

- На работе
- В семье
- В банке
- В магазине
- В больнице

Что мы знаем о переговорах?

- ***Договориться можно обо всем. Другое дело, насколько легкими будут переговоры.***

Кэрри Фишер

- ***Вы ничего не достигнете, не прибегнув к переговорам... Без переговоров не бывает настоящих деловых отношений***

Эд Бродоу

Сущность переговорного процесса

- Переговоры необходимы, если **надо решить проблему**, в обсуждении которой выявились противоречивые позиции и интересы у работников организации, представителями которых будет являться профсоюз и руководством (работодатель и менеджеры).
- Именно такая переговорная форма общения направленная на **согласование интересов, мнений, позиций**, завершается общей договорённостью (в письменной или устной форме).
- Переговоры в данном случае можно рассматривать как форму делового общения, **цель которого - достижение совместного решения.**



ВАЖНО!!!

- **Переговоры** — это процесс взаимодействия между людьми, предназначенный для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.
- **Целью переговоров является не выигрыш, а достижение цели.**
- переговоры должны отвечать трем необходимым критериям:
 - 1) должны привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
 - 2) должны быть эффективными;
 - 3) должны улучшить, или, по крайней мере, не обострять отношения между сторонами.

Этапы переговоров

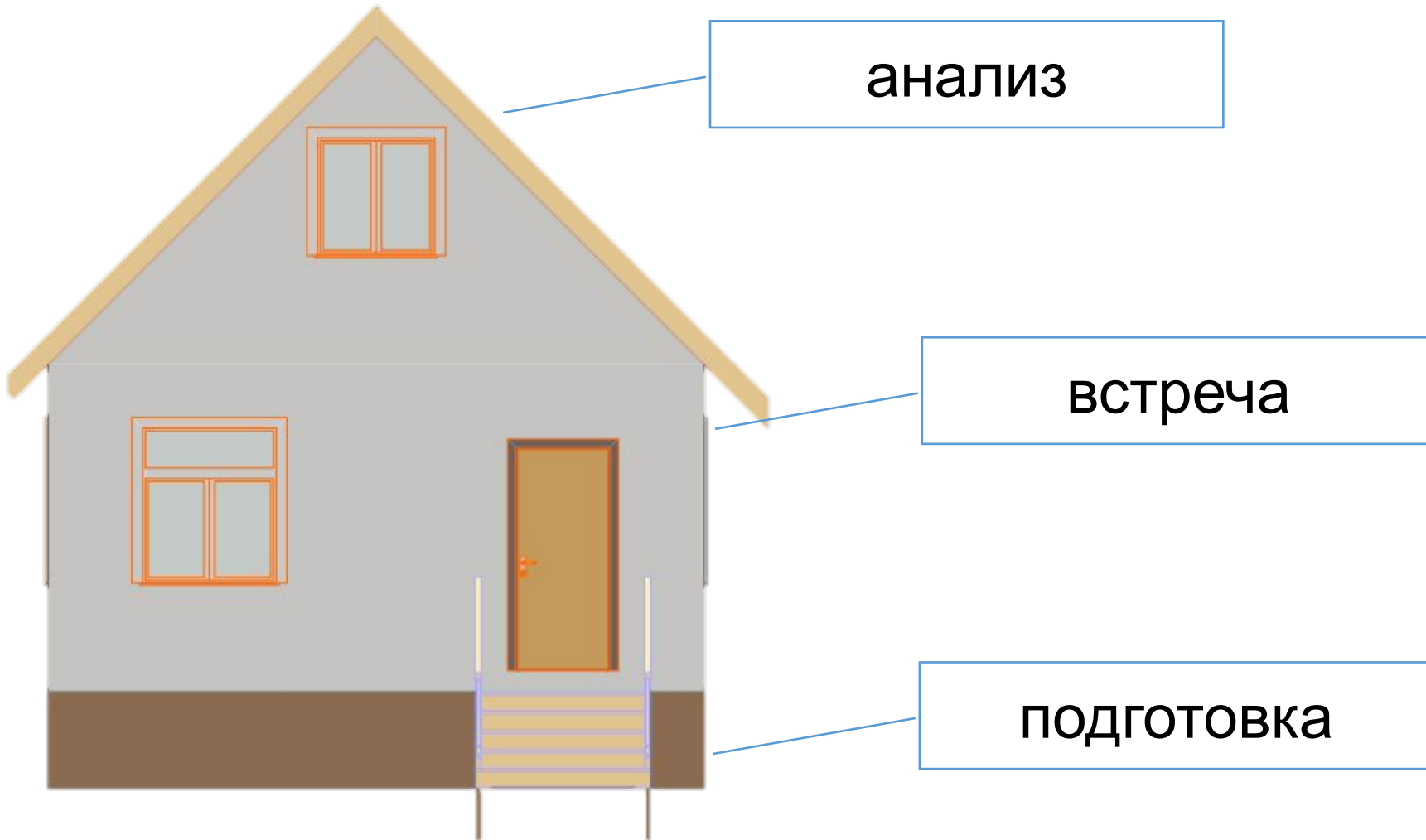
- 0) Подготовка к переговорам
- 1) Приветствие и введение в проблематику
- 2) Презентация позиции, идеи
- 3) Обмен мнениями, аргументация
- 5) Принятие решения, резюме
- 6) Завершение переговоров



Этапы эффективных переговоров



Этапы эффективных переговоров



Этапы эффективных переговоров

- Самоподготовка
- Партнер
- Предложение

1

70%
успеха
80 %
времени

- Проведение переговоров
- Анализ итогов встречи
- Подготовка к переговорам

1 Подготовка к переговорам

ГОТОВНОСТЬ



*Неудачно планировать –
значит планировать неудачу.*

Бенджамин
Франклин

Страх



Организационная подготовка

- **Выбор времени**
- **Выбор места**
- **Выбор мебели**
- **Определение пространства**
- **Подбор команды**

Что не так?



Распределение времени, отведенными на подготовку опытными и неопытными переговорщиками

Деятельность	Затраченное время (%)	
	Неопытный	Опытный
Сбор информации	16	25
Цель	33	16
Альтернативы	8	25
Тактика	25	16
Стратегия	16	16

Анализ возможных вариантов решения (несколько вариантов)

- «Зона торга» - диапазон между точками отступления обеих сторон

продавец

покупатель

Зона торга

9000

7500

8500

7000

Желаемый результат

Желаемый результат



Самые распространенные ошибки на переговорах

- Нечеткие цели
- Неадекватное представление о целях другой стороны
- Ошибочное восприятие другой стороны как оппонента и противника
- Недостаток внимания к важнейшим интересам и опасениям другой стороны
- непонимание процесса принятия решений другой стороной
- Отсутствие стратегии с процессе обмена уступками
- Перед началом переговоров создано недостаточно альтернатив и возможностей

- Неумелое использование на переговорах власти и влияния
- Поспешные расчеты и торопливые принятия решений
- Неумение завершить переговоры вовремя
- Неумение слушать
- Отсутствие важной, значительной цели
- Неумение делать полезные и ценные предложения
- неподходящее время
- Неудобная, некомфортная ситуация переговоров
- Слишком большое внимание к финансовым вопросам и ценам

Содержательная подготовка

- а) **анализ проблемы** (собирается информация о проблемах организации, анализируются и продумываются возможные варианты решения проблем);
- б) **формулирование общего подхода** к целям и задачам собрания (анализируются общие интересы, выделяются взаимоисключающие и непересекающиеся; четко формулируется цель, как образ желаемого результата);
- в) **подготовка предложений** в итоговые документы и их аргументация (учитывается, что лучше подавать предложения по оптимизации, регламентации, структурированию, а не в форме требований или косвенного давления на аудиторию);
- г) **подготовка варианта** необходимых документов и материалов, с учётом важности формулировок в письменном документе.

Техника «хорошо сформулированного результата»

Результат	Чего Вы хотите добиться?
Признаки	Как Вы узнаете, что достигли цели? Что увидите, услышите, почувствуете?
Условия	Где, когда и с кем Вам это необходимо и желательно?
Средства	Чего Вам не хватает, чтобы достичь цели? Каких ресурсов?
Ограничения	Почему Вы не достигли цели раньше?
Последствия	Что произойдет, если Вы достигнете цели?
Ценность	Стоит ли цель Ваших усилий?

Эффективная аргументация

- точно установленные факты и суждения на их основе;
- документы, экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- дословные высказывания признанных авторитетов;
- статистические данные, собранные и обработанные профессионально (например – результаты анкетирования членов профсоюза).

Наши предложения другой стороне

Что мотивирует к действию (к «договору»)

Проблема

Решить

Потребность

Удовлетворить

Ценность

Увеличить

Этапы эффективных переговоров

- Самоподготовка
- Клиент
- Предложение

1

70%
успеха

- Проведение переговоров
- Анализ итогов встречи
- Подготовка к переговорам

Внешний вид

Для Вас

- Чувство

принадлежности

- Уверенность в себе
- Настрой на работу
- Профессионализм

Для другой стороны

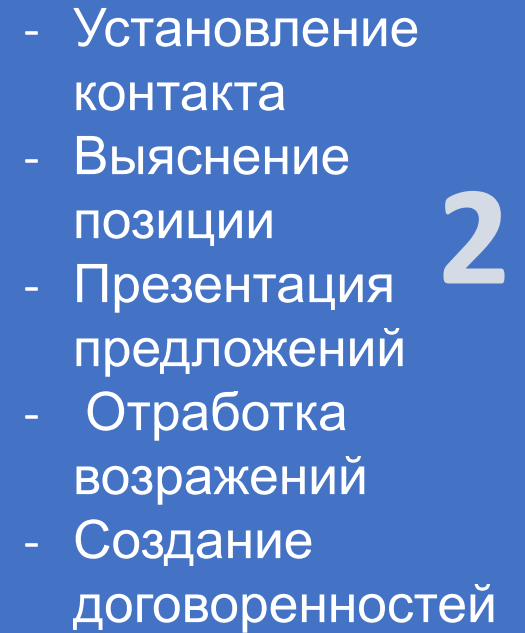
- Имидж профсоюза
- Доверие
- Серьёзность
настроя



Встречают по одежке, а провожают по

Этапы эффективных переговоров

- Проведение переговоров
- Анализ итогов встречи
- Подготовка к переговорам

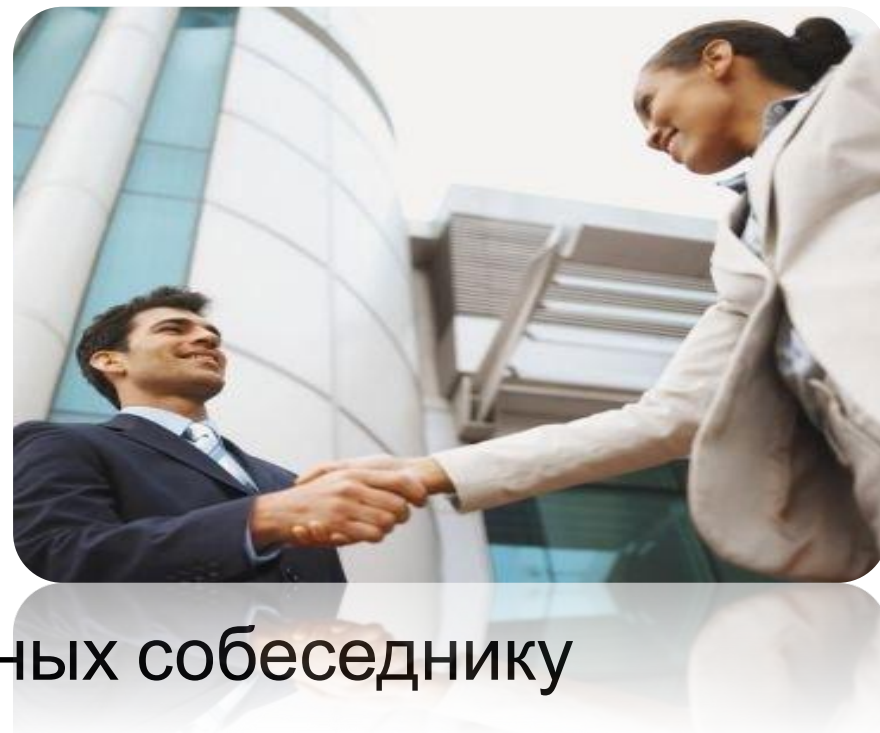
- 
- Установление контакта
 - Выяснение позиции
 - Презентация предложений
 - Отработка возражений
 - Создание договоренностей

Алгоритм ведения переговоров

- Внимательно выслушать оппонента и прояснить ситуацию;
- Прояснить интересы оппонента;
- Выразить понимание и уважение;
- Четко сформулировать собственные требования;
- Подчеркнуть общность интересов;
- Внести компромиссное предложение или попросить партнера высказать предложение;
- Прийти к соглашению и закрепить (документ).

№	Структура	Содержание (тезисы)	
1	<i>Вступление</i>		
2	<i>Основная часть</i>	<i>Факты</i>	
		<i>Выводы</i>	
		<i>Действия</i>	
3	<i>Заключение</i>		

- Приветствие
- Представление
- Телесный контакт
- Маленький разговор
- Упоминание событий и фактов, приятных собеседнику
- Знаки внимания



Физические и пространственные техники

- Уверенность во всем
- Открытая поза
- Оптимальная дистанция
- Устранение помех и преград



ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Лаконично
- Ярко
- Визуальное сопровождение
- Подстройка



Активное / рефлексивное слушание

- Активное слушание
- Пассивное слушание

Активное / рефлексивное слушание

- Выражение реакции на сообщение:
 - реакция усвоения информации: да, так, кивки головой;
 - реакция согласия: вот именно, вот правильно, да-да, несомненно и т.п. (легкий кивок головы);
 - реакция удивления: Действительно?! Не может быть! (покачивание головой из стороны в сторону).
-
- Перефразирование :
 - Из ваших слов следует, что ...
 - Другими словами, вы, хотели сказать, что ...
 - То есть вы считаете, что ...
 - Как я понял, вы предлагаете ...



Активное / рефлексивное слушание

- Тактика открытых вопросов
- Тактика закрытых вопросов

Фоновые техники

- Улыбка
- Контакт глаз
- Обращение по имени
- Открытые жесты
- Подстройка по темпу голоса, громкости
- Выражение эмоций
- Чаще в разговоре употребляйте «Да!»
- В случае согласия с собеседником скажите это вслух



АКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ

- Проявление интереса
- Проявление инициативы
- Предложение помощи
- Оказание услуг



Аргументация

- это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения / позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению / позиции

Общие рекомендации к аргументации:

1. Вежливость и корректность.
2. Простота.
3. Общий язык.
4. Краткость.
5. Наглядность.
6. Ориентация на собеседника.

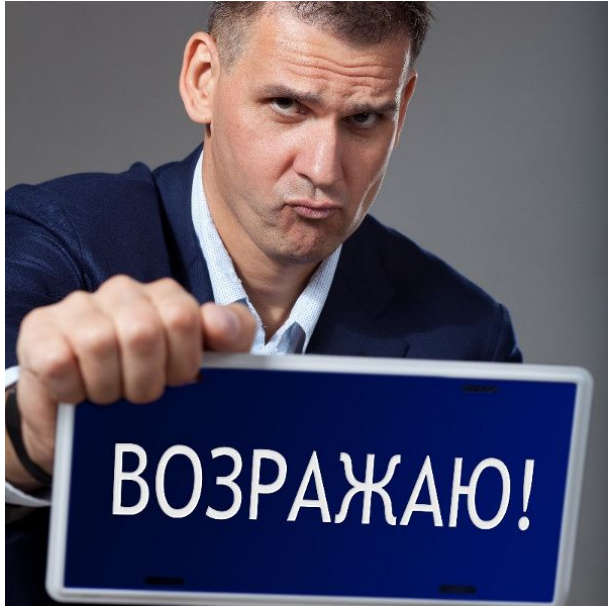


Аргументация

- Признаки «хороших» аргументов.
- Хорошие аргументы должны основываться на фактах. Поэтому из списка своих доводов сразу можно исключить те, которые вы не можете подкрепить фактическими данными.
- Ваши аргументы должны иметь самое прямое отношение к делу. Если это не так, отбросьте их.
- Ваши аргументы должны быть актуальны для оппонентов, поэтому необходимо заранее выяснить, насколько они могут быть интересны и своевременны для них.

Отработка возражений

Почему возражения возникают



- ✓ Непонимание
- ✓ Чувство не уверенности
- ✓ Не желание быть обманутым
- ✓ Негативный предыдущий опыт
- ✓ ...

Отработка возражений

Методы работы с возражениями

- На потом
- Прямое отрицание
- Игра на опережение
- Компенсация
- Третий не лишний



Решение проблемы. Резюме

Резюмирование – это

- краткое изложение сути сказанного и краткий вывод.

Резюме включает в себя:

- Перечисление предметов, тем, вопросов, идей, о которых шла речь.
- Дальнейшие действия



Техники и приемы

Техники, снижающие напряжение в беседе (219 Вольт)

- ✓ Предоставление собеседнику возможности высказаться
- ✓ Полное согласие с собеседником
- ✓ Выделение из всего высказывания единичного факта и согласие с ним
- ✓ Подчеркивание общности с собеседником
- ✓ Подчеркивание значимости собеседника
- ✓ Присоединение по отношению к чему либо
- ✓ Пересказ смысла высказывания партнера
- ✓ Шутка, уместный юмор
- ✓ Пространственное и содержательное переключение собеседника
- ✓ В случае своей неправоты немедленное признание этого факта
- ✓ Сообщение о восприятии чувств партнера
- ✓ Сообщение о своих чувствах
- ✓ Сообщение о ходе диалога
- ✓ Конструктивное предложение



Техники и приемы

Техники, усиливающие напряжение в беседе (221 Вольт)

- Игнорирование состояний другого человека
- Избегание пространственной близости и контакта глаз с собеседником
- Нарушение личностной дистанции
- Противоречивость (двойственность) поведения
- Перебивание собеседника
- Подчеркивание разницы между собой и собеседником
- Проявление сильных чувств и эмоций
- Резкое ускорение темпа беседы
- Ненормативная лексика, сленг, жаргон
- Раздраженный или покровительственный тон
- Категоричность суждение
- Нарочитая мягкость в обращении
- Агрессивное поведение



Этапы эффективных переговоров

- Проведение переговоров
- Анализ итогов встречи
- Подготовка к переговорам

- Анализ встречи
- Самоанализ
- Планирование

3

3 Анализ итогов встречи

Самоанализ

- Что получилось отлично?
- Что необходимо улучшить?



3 Анализ итогов встречи

Анализ встречи



- Насколько достигнута цель переговоров?
- Что помогло в достижении?
- Что мешало?
- Чем я помог собеседнику?

Этапы эффективных переговоров



У вас все получится

