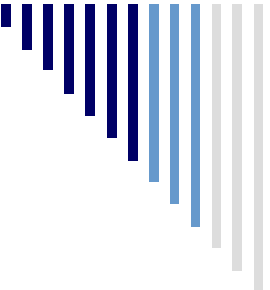


---



# Искусство ведения деловых переговоров





## **Переговоры – это...**

- Сложный процесс, участники которого вступают в различные взаимоотношения, используя самые разные приемы влияния друг на друга.**
  - Наибольшая сложность состоит в том, чтобы организовать переговорный процесс в целом, управлять им в течение всей встречи. (П. Форсайт).**
-



# Функции переговоров

- **достижение соглашения**
  - **информационная** (стороны заинтересованы в обмене взглядами, но не готовы по каким-либо причинам на совместные действия)
  - **коммуникативная** (налаживание новых связей, отношений)
  - **контроля** ( по поводу выполнения соглашений);
-

---



# Скрытые функции переговоров

- **отвлечение внимания** (одна из сторон стремится выиграть время для перегруппировки или наращивания сил);
  - **пропаганды** (позволяет одной из сторон показать себя в выгодном свете в глазах общественности);
  - **проволочек** (одна из сторон идет на переговоры, чтобы вселить надежду у оппонента на решение проблемы, успокоить её).
-



# Основные этапы переговоров

## 1. Подготовка

*Где?*

*Когда?*

*Как долго?*

*С кем?*

- Выявление, сбор и анализ фоновой информации**
-

---



## **2. Этап установления контакта.**

- Знакомство
- Создание благоприятной атмосферы.
- Настройка на сотрудничество

## **3. Этап ориентации в проблеме.**

- Определение исходных позиций сторон по проблеме
  - Уточнение понимания обсуждаемой проблемы каждой стороной
  - Выявление сходства и различия в подходах
  - Уточнение интересов сторон
-



---

### **3. Поиск решения.**

- Формулировка предложений с учетом интересов сторон
- Аргументация сторонами преимуществ своих предложений для партнеров
- Ответы на замечания и возражения
- Формулировка взаимоприемлемых вариантов

### **4. Заключение соглашения.**

- Соблюдение точности и четкости изложения договоренностей, однозначного понимания соглашения всеми сторонами
- Обеспечение механизмов реализации договоренности и контроля за ее реализацией

### **5. Выход из контакта.**

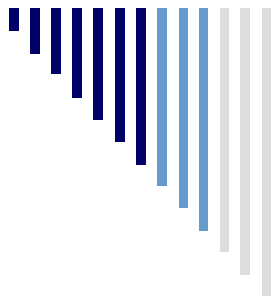
- Завершение переговоров
  - Сохранение и закрепление доброжелательных отношений
  - Настройка на дальнейшее сотрудничество
-



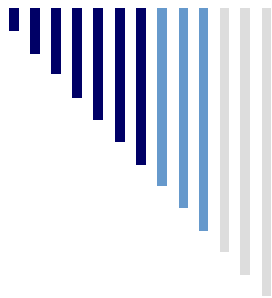
# СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

<b>Мягкий подход</b>	<b>Жесткий подход</b>	<b>Принципиальный подход</b>
Участники – друзья.	Участники - противники.	Участники вместе решают проблему.
Цель – соглашение.	Цель – победа.	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно и дружелюбно.
Делать уступки для культивирования отношений.	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений.	Отделить людей от проблемы.
Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	Придерживаться жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы.	Придерживаться мягкого курса в отношениях с людьми, но стоять на жесткой платформе при решении проблемы.





Мягкий подход	Жесткий подход	Принципиальный подход
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры независимо от степени доверия.
Легко менять свою позицию.	Твердо придерживаться своей позиции.	Концентрироваться на интересах, а не позициях.
Делать предложения.	Угрожать.	Анализировать интересы.
Обнаруживать свою подспудную мысль.	Сбивать с толку в отношении своей подспудной мысли.	Избегать возникновения подспудной линии.
Допускать односторонние потери ради достижения соглашения.	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение.	Обдумывать взаимовыгодные варианты.
Искать единственный ответ: тот, на который пойдут <i>они</i> .	Искать единственный ответ, тот, который примите <i>вы</i> .	Разработать многоплановые варианты выбора: решать позже.



<b>Мягкий подход</b>	<b>Жесткий подход</b>	<b>Принципиальный подход</b>
Настаивать на соглашении.	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев.
Пытаться избежать состязания воли.	Пытаться выиграть в состязании воли.	Пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли.
Поддаваться давлению.	Применять давление.	Размышлять и быть открытым для доводов других; уступать доводам, а не давлению.



---

## ПОЛЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ

- Какие возможности реализации этого предложения Вы видите?
  - Как, по Вашему мнению, могло бы выглядеть справедливое решение?
  - Как мы можем здесь привести к общему знаменателю наши взаимные интересы?
  - Что Вы предлагаете?
  - Как нам договориться в этой ситуации?
  - Какие возможности решения видите Вы?
  - Какой опыт есть у Вас относительно...?
-

# Общение в процессе переговоров



- Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали, что было сказано.
- Говорите так, чтобы вас поняли.
- Говорите о себе, а не о них.
- Говорите ради достижения цели.
- Будьте готовы разбираться с проблемами, а не с людьми.

# Транзактный анализ



Родитель

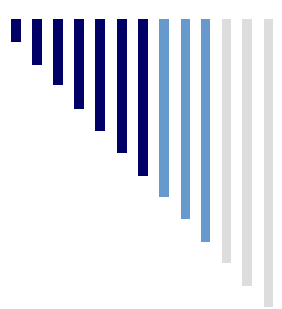
Родитель

Взрослый ←————→

Взрослый

Дитя

Дитя



# Транзактный анализ



Родитель

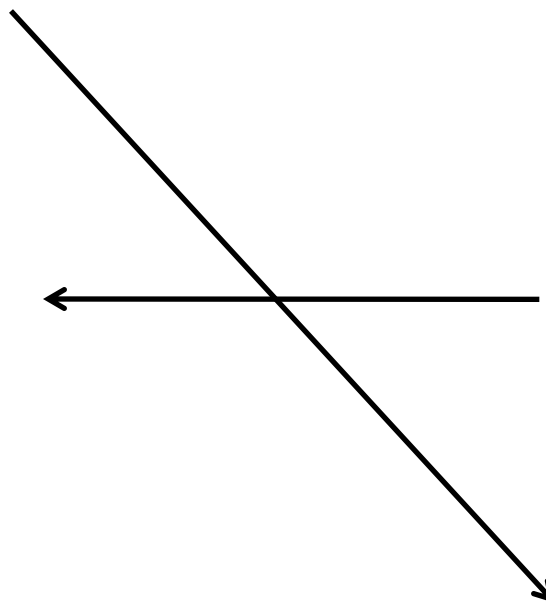
Взрослый

Дитя

Родитель

Взрослый

Дитя





# Работа с возражениями

- Формирование общего коммуникативного пространства
  - Отказ от жесткой фиксации на собственной позиции. Выработка общей позиции: «Мы» вместе против исходной проблемы
  - Обсуждение несовпадающих интересов. Согласование несовпадающих позиций. Уступки по второстепенным вопросам. «Подводка» партнера к нужной вам цели при помощи его же аргументов и шкалы приоритетов.
-

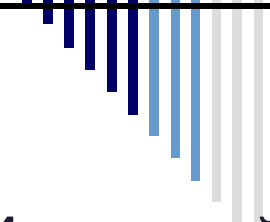


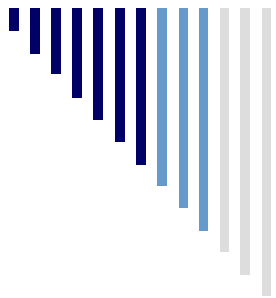
## ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Тщательная подготовка – ключ к успеху на переговорах	Подготовка всей команды, качественный подбор доводов, четко определены роли всех участников
Стороны должны вести переговоры на равных	Необходимо соблюдать стадии переговоров
Запрет на ведение переговоров в одиночку	Всегда следует брать на переговоры хотя бы одного члена профсоюза
Проявляйте терпение	Проволочка часто лучше плохого решения
Обязательно отрепетируйте свои действия	Проговорите все, что собираетесь заявить и когда



## ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

 <p>Используйте перерывы</p>	<p>Перерывы используются, если: открывается новая и неожиданная информация; требуется время на обдумывание новой аргументации; есть чувство, что сплоченность команды ослабевает</p>
<p>Идя на уступки, разбиваете их на малые уступки и отдельно отмечаете каждую из них</p>	<p>На уступки идти нужно, но нельзя уступать все сразу. Каждую вашу уступку другая сторона должна признать, а вам необходимо потребовать у нее что-то взамен.</p>
<p>Достигнутые соглашения необходимо зафиксировать в письменном виде</p>	<p>Все договоренности, не зафиксированные письменно, могут впоследствии иначе трактоваться администрацией</p>
<p>Докладывайте о результатах переговоров членам профсоюза</p>	<p>Открыто отчитывайтесь перед членами профсоюза, поскольку это укрепляет доверие между вами</p>



---

***Благодарим за внимание!***

---