



Пособие разработано в рамках государственной программы по поддержке предпринимательства в Самарской области

Фонд «Региональный центр развития предпринимательства Самарской области»

Разработано:

АНО Академия современного образования Ливингстон



Бизнес-консалтинг, обучение

Курсы иностранных языков

www.livingston63.ru

275 68 32; 99 021 77

Мичурина 80

«Правила успешных переговоров»

Методическое пособие

Автор: Александра Александровна Калабина

Рецензент Владислав Васильевич Шерстобоев



Калабина Александра Александровна,

**руководитель «Академии Ливингстон»
бизнес- тренер, бизнес-консультант в области
управления продажами, проведения
организационных изменений, прописания и
соблюдения бизнес-процессов в организации
для малого и среднего бизнеса.**

**Образование – менеджмент ЛИНК, МВА
(Открытый университет Великобритании)**

Опыт тренера – 6 лет

Управленческий опыт 9 –лет.

Клиенты, партнёры :

**корпоративный университет АОА РЖД, X-5
Ритейлгрупп,, ООО Спутник, ООО Софья,
ООО Новый свет, Фонд Региональный центр
развития предпринимателей, группа
компаний «Гарт» Самарский бизнес-
инкубатор, AIESEC- Самара, ООО «Новая
автошкола» ООО «Цвет-диванов»
Медицинская компания Мать и дитя, ТД
«Серебро», ООО «ТСС»**



Шерстобоев Владислав Васильевич

**Бизнес-тренер, тьютор МВА в СИДО
Генеральный директор - заместитель
президента в Медицинская компания
ИДК/**

Реализованные проекты:

- **создание нового направления бизнеса
“с нуля”,**
- **закрытие нерентабельного бизнеса,**
- **открытие филиалов в различных
городах РФ
(Красноярск, Ульяновск, Оренбург,
Пенза, Казань),**
- **покупка бизнесов и дальнейшая
адаптация их к текущей структуре,
культуре компании покупателя.**
- **реструктуризация системы продаж
компании на территории РФ**



СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ, КОГДА ПРОВОДИТЬ?	6
ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ.....	8
ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ	9
СПОР.....	13
СИГНАЛ.....	17
ТОРГ	18
АРЕНА ТОРГА.....	19
ПРЕДЛОЖЕНИЕ	19
КОМПОНОВКА.....	21
ЗАВЕРШЕНИЕ.....	22
ПОДТВЕРЖДЕНИЕ	22
КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДОСТИГНУТЫХ СОГЛАШЕНИЙ	22
НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ В ПЕРЕГОВОРАХ.....	23
ПЯТЬ ОСНОВНЫХ УРОКОВ (РЕЗЮМЕ)	23
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	24



ПРЕДИСЛОВИЕ

В 90-е годы 20 столетия, под влиянием времени, часто использовалась силовая стратегия переговоров. Победил тот, кто сумел отстоять все свои интересы за счёт интересов другой стороны. Отсюда в обучении появилось множество тренингов «жёстких переговоров». Эта стратегия действует для одноразовых отношений. В настоящее время, в условиях большого конкурентного пространства, когда мало совершить сделку на один раз, а необходимо выстраивать долгосрочные отношения с клиентами, с партнёрами, с персоналом на первый план выходит задача – *договориться*. А построить долгосрочные отношения, можно только учитывая интересы другой стороны. Эта концепция отражает наши ценности, т.е. **методичка о том, как договариваться**.

В дальнейшем такие переговоры мы будем называть **«умными переговорами»**

Мы считаем, что в таких переговорах важно сочетать элементы и сотрудничества и соперничества.

От соперничества:

- **Правило рычага**
- **Владение информацией**
- **Стремление к преимуществу**

От сотрудничества:

- **Понимание важности взаимоприемлемого решения проблем (в том числе проблем другой стороны)**
- **Убедительность рассуждений**
- **Интегративно-креативное мышление**

Кроме того в переговорах важно:

- **Добиться доверия другой стороны**
- **Иметь «план игры»**
- **Здорово оценивать ситуацию, чтобы суметь разумно обмениваться уступками.**

Стратегия "Выиграл/ Выиграл"

Ориентацию переговоров на результат типа "*Выиграл/Выиграл*" можно считать самой плодотворной стратегией.

"Выиграл/ Выиграл" – это философия взаимодействия между людьми, особый настрой, направленный на поиск взаимной выгоды при всех взаимодействиях людей друг с другом.

Это означает, что все договоренности и решения обоюдно выгодны, удовлетворяют обе стороны. Установка "Выиграл/ Выиграл" представляет жизнь ареной для сотрудничества: это решение не твоё или моё, это лучшее решение, решение более высокого порядка.

Обычный способ мышления – выбор между двумя альтернативами «либо- либо», если сформировать у себя способность **удерживать в голове две противоречивые идеи одновременно** можно найти между двумя противоположностями, новую альтернативу, сочетающую в себе элементы имеющихся, однако превосходящую их

Эта способность - *интегративное мышление* и даёт возможность находить решения в установке «выиграл-выиграл»

ИНТЕГРАТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ всегда заставляет выйти за пределы зоны комфорта, за рамки того, что нам известно, - с тем, чтобы обнаружить новые и незнакомые решения и пути.

Высокая напористость	выигрыш – проигрыш (принуждение)	выигрыш- выигрыш (сотрудничество)
Низкая напористость	проигрыш-проигрыш (уклонение)	проигрыш-выигрыш (соглашательство)
	Слабое сотрудничество	Тесное сотрудничество

Рис.1 Эффективная стратегия общения.

Факторы, влияющие на стиль переговоров.

СОТРУДНИЧЕСТВО	КОНКУРЕНЦИЯ
Долгосрочные отношения Добровольные отношения Доверие Частные и неформальные отношения Терпимость к иным мнениям Эмоционально отстранённые Обладающие навыками переговоров Отсутствие раздражителей	Одноразовая сделка Обязательные отношения Подозрение Публичные и формальные отношения Нетерпимость к иным мнениям Эмоционально вовлечённые Не обладающие навыками переговоров Раздражители есть
ВЫИГРЫШ – ВЫИГРЫШ	ВЫИГРЫШ - ПОРАЖЕНИЕ

Важно, что вы возьмёте за основу переговоров Состязание или сотрудничество?

Чтобы выбрать стратегию сотрудничества сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.



Чтобы это проиллюстрировать приведём историю, которую описал в своей книге Стивен Кови «Семь навыков высокоэффективных людей», а позже пересказал в своём выступлении сатирик М Задорнов:

«Два Линкора, приписанных к учебной эскадре, выйдя на манёвры, были застигнуты штормом и провели несколько дней в открытом море. Я служил на головном корабле. И с наступлением темноты нес вахту на мостике. Из-за ключев тумана видимость была препаршивой, так что капитан не уходил с мостика, лично руководя нашей деятельностью. Вскоре после наступления сумерек дозорный доложил:

- Справа по курсу корабля огонь

- Двигается на нас или смещается в сторону?

- Не смещается сэр,- отвечал дозорный, что означало ситуация чревата столкновением.

Капитан крикнул сигнальщику:

- Передайте: «Есть опасность столкновения. Рекомендую вам изменить курс на 20 градусов»

Последовал ответ: «Это я вам рекомендую изменить курс на 20 градусов»

Капитан приказал передать: «Я – капитан первого ранга. Требую изменения курса на 20 градусов.»

Ответ был: «Я - моряк второго класса. Смените курс на 20 градусов»

Капитан кипел весь от возмущения.

- Передайте, - он словно выплёвывал слова: - «Я линкор Вооруженных сил Великобритании. Требую смены курса на 20 градусов.

В ответ просигналили «Я – маяк»

ЧТО ТАКОЕ ПЕРЕГОВОРЫ, КОГДА ПРОВОДИТЬ?

ПЕРЕГОВОРЫ – это предложение альтернатив для решения конфликта с уступками с каждой стороны. Т.е. в процессе переговоров для того чтобы договориться нужно обмениваться уступками.

Переговоры уместно проводить когда:

- одна из сторон желает улучшить свои условия
- кто-то говорит “НЕТ”
- конфликт вызван внешними условиями
- есть жалоба

В реальной жизни переговоры это процесс, его не разложишь на удобные к потреблению кусочки, но всё же упрощённо в структуре переговоров различают следующие стадии:

ПОДГОТОВКА СПОР



**СИГНАЛ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ
КОМПОНОВКА
ТОРГ
ЗАВЕРШЕНИЕ
ПОДТВЕРЖДЕНИЕ**

Всегда имеет смысл начинать переговоры с проверки гипотез (своих преимуществ и слабых сторон, а так же преимуществ и слабых сторон другой стороны). Конечно, эти особенности связаны с конкретной ситуацией переговоров и компаниями, но есть общие стороны, которые можно рассмотреть:

- **Правовая** (все вопросы, связанные с нормами права, договорными нормами, кто действует в соответствии, кто вопреки. Многие переговорщики делают на этот фактор упор, пренебрегая другими факторами, этим провоцируют или усугубляют конфликт)
- **Экономическая** сторона и связанные с ней ожидания (что является выгодой для каждой из сторон, какой предел уступок у каждой стороны, за которым, сделка развалится)
- **Фактор** – желания, или времени, или конкуренция - **нужды** (какая из сторон больше стремится или торопится к сделке та и оказывается в менее выгодной ситуации. Нужда мешает освободить сознание, так же как страх услышать «нет»).
Поведение, которое выдаёт нужду:

- слишком много говорит, перебивает, не слушает;
- проявляет чрезмерную эмоциональность;
- опережает события, забегая вперёд;
- стремится, как можно быстрее завершить переговоры.

- **Техническая** (где происходят события, кто участвует, обстоятельства, время года и т.д., всё что связано с законами физики)
- **Технологическая сторона** (всё, что связано с технологиями, например технология продаж, принятия решения, обработки жалоб, логистики и т.д.)
- **Эстетическая** (что красиво, а что нет в общепризнанных представлениях)
- **Психологическая** (какие мотивы движут людьми, как действующие лица воспринимают события и почему)

Существуют разные способы определения потребностей. Один хорошо известный подход основан на работе Абрахама Маслоу и его иерархии потребностей. Каждая из категорий потребностей и некоторые специальные примеры перечислены ниже:

Физиологические: биологические побуждения – голод, секс, жажда, химическое равновесие.

Потребность в физической и психологической безопасности: самозащита, самосохранение, работа, личная безопасность.

Потребность в любви, поддержке, похвале, дружбе.

Уважение: свобода и независимость, гордость, компетентность, позитивное самоуважение.



Самоактуализация: личный рост для выражения человеческого потенциала.

Необходимость в познании окружающего мира.

Эстетические потребности в красоте, порядке и пр.

Типологию Маслоу можно также использовать для описания различных потребностей переговорщиков. Этот подход помогает признать, что потребности часто являются движущей силой, укрепляя позицию переговорщика на переговорах. Более того, понимание потребностей оппонента помогает спрогнозировать его нематериальные факторы.

Даже если преимущества на вашей стороне это не гарантия того, что переговоры пройдут успешно. К счастью или к сожалению – «Люди живые» Один из факторов – **другая сторона должна уметь различать свои интересы**. Есть ещё один фактор: насколько другая сторона умеет вести **переговоры в рациональном русле** – русле интересов, не включая эмоции и обиды. Изменить это Вы не можете, но можете влиять, если будете к этому готовы заранее. Влияние достигается – **ДОВЕРИЕМ**.

Продумайте, какие рычаги воздействия имеете Вы, и что может быть применено для воздействия на Вас?

Базовая задача умных переговоров: создайте конструктивную атмосферу для переговоров (учитывайте человеческий фактор).

Технология решения конфликта: используйте три стратегии поиска возможного соглашения:

- **Через удовлетворение интересов:** концентрируйтесь на интересах, а не на позициях.
- **Через объективные критерии/принципы:** настаивайте на использовании объективных критериев.
- **Через сравнение вариантов:** ищите/ изучайте/ предлагайте разные варианты, выбирая из них оптимальный.

ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ

Для **умных переговоров** необходимо иметь ряд фундаментальных навыков и сохранять логический подход к ситуации. Необходимые навыки:

- Понимать и заботиться о другой стороне, создавать доверие (это значит обеспечить моральную и интеллектуальную поддержку, на вербальном и невербальном уровне)
- готовность бросить вызов и проявить упорство
- гибкость или здравомыслие (соблюсти равновесие между стремлением к победе и к компромиссу)
- умение убеждать (другая сторона должна видеть серьезность намерений и вместе с тем вы должны разгадать чужой блеф)



- навык интегративного мышления (нахождение новой альтернативы)
- освободить сознание от любых позитивных или негативных ожиданий – благодаря этому разум будет воспринимать новую информацию и искать новые альтернативы

В умных переговорах нет победителя и побеждённого!

Цель таких переговоров – найти **взаимно приемлемое соглашение**.

Правила умных переговоров:

Правило рычага – учёт преимуществ каждой ситуации способность использовать их в своих интересах (если на рычаг жмёте Вы) и ослабить давящую на вас силу (когда нажимает другая сторона). Ощувив рычаг в своих руках, помните об интересах другой стороны, не провоцируйте другую сторону на ожесточённое сопротивление. Если баланс склоняется в вашу сторону, будьте сдержаны и убедительны

Правило информации: - умение получать и оценивать полезную информацию с позиции другой стороны и придерживаться ту информацию, которую Вы предпочитаете не озвучивать, либо использовать позже.

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Подготовьтесь по пяти основным пунктам:

- ▶ **ЦЕЛИ** (сформулируйте вопросы и предполагаемые ответы на листе подготовки)
- ▶ **ИНФОРМАЦИЯ** (соберите как можно больше различных фактов для переговоров из различных источников информации)
- ▶ **СТРАТЕГИЯ** (определитесь с ключевой стратегией на переговорах)
- ▶ **ЗАДАЧИ** (составьте задачи и распределите роли между собой)
- ▶ **УСТУПКИ** (составьте четкий перечень – что вы готовы уступить?)

Обычно, какую вы себе цель ставите, ту и будете выполнять!

«Скажите, пожалуйста, куда мне отсюда идти?»

– А куда ты хочешь попасть? – ответил Кот.

– Мне все-равно... – сказала Алиса.

– Тогда все-равно, куда и идти, – заметил Кот.

– Только бы попасть куда-нибудь, – пояснила Алиса.

– Куда-нибудь ты обязательно попадешь»

Льюис Кэрролл «Алиса в стране чудес»

Цель — это мысленное предвосхищение результата деятельности. Можно формулировать цель по модели **SMART**:

Specific (конкретная) - должна быть четкой, конкретной. Если в цели есть слова «больше», «раньше» и т.д., обязательно указать, на сколько (рублей, минут, процентов и т.д.).

Measurable (измеримая) - результат достижения цели должен быть измеримым. «Стать счастливой» - трудно измеримый результат (и не конкретный тоже). А вот «выйти замуж» - вполне измеримый; достаточно одного взгляда в паспорт.

Achievable (достижимая) - вы должны быть способны достичь этой цели, хотя бы в потенциале, должны обладать ресурсами (внешними и внутренними) для ее достижения, либо



быть способными эти ресурсы обрести.

Realistic (реалистичная) - необходимо реально оценивать свои ресурсы по достижению цели. Это не означает, что цель не должна быть амбициозной, как раз наоборот. Если цель не является реалистичной, разбейте ее на несколько реалистичных целей, согласовывайте их с другими целями, проверяйте на противоречивость. Ставя цель «раньше встать», нам придется и раньше ложиться для того, чтобы выспаться, либо искать другие способы обеспечения полного своего физического восстановления.

Timed (определенная по времени) – должны быть четко поставлены сроки достижения цели. Без сроков конкретной цели нет.

Обычно такие формулировки трудно запоминаются, мы предлагаем запомнить три критерия цели, в формулировке должен быть:

- глагол действия – что делать?, что сделать?
- критерий измеримости (как мы узнаем что цель достигнута?)
- ограничения по времени (с какого момента по какой планируется достичь цель)

Для подготовки предлагаем **для себя и для другой стороны** заполнить **лист подготовки** (т.е. стремитесь сделать лист для каждой из сторон переговоров)

Если вы заставите себя делать это к каждым переговорам, то в итоге это перейдет в навык и вы будете тратить на подготовку к переговорам 10 минут, вместо 2-3 часов (в первый раз)

ЦЕЛИ для переговоров:

ВОПРОСЫ:

(которые я задам)

НАМЕРЕНИЯ

ваши реалистичные ожидания

ДОЛЖНЫ

достичь/избежать

-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

СПИСОК ЖЕЛАНИЙ

1.
2.
3.
4.
5.
6.

СПИСОК ВОЗМОЖНЫХ УСТУПОК

1.
2.
3.
4.
5.
6.



ВОПРОСЫ ДРУГОЙ СТОРОНЫ (что они могут спросить у меня):

.....

Пояснения:

ВОПРОСЫ - здесь вы обозначаете круг вопросов, которые будете обсуждать в ходе переговоров

НАМЕРЕНИЯ - ваши реалистичные ожидания: о чем сможете договориться?

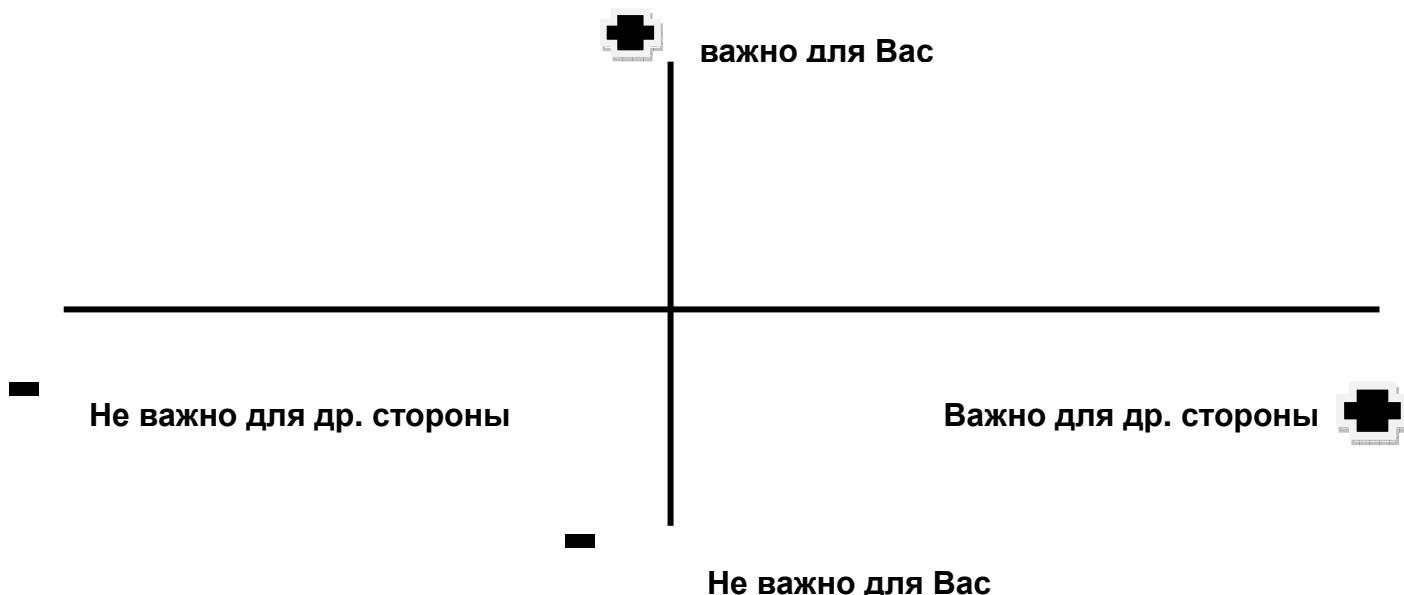
ДОЛЖНЫ (достичь/избежать) - это ваша зона торга

СПИСОК ЖЕЛАНИЙ - это те незначительные уступки, которые сможет сделать другая сторона для вас, и которые для вас будут ценны (эти уступки не должны весить больше, чем ваши намерения по обсуждаемым вопросам)

ВОЗМОЖНЫЕ УСТУПКИ – это незначительные вопросы для вас, но которые оценит другая сторона.

ВОПРОСЫ ДРУГОЙ СТОРОНЫ – спрогнозируйте вопросы, которые вам задала другая сторона, изучая зону вашего торга и проясняя для себя ситуацию.

Для упрощения процесса подготовки вопросов можно заполнить следующую таблицу и начинать необходимо с заполнения континуума **ВАЖНО**:



Что касается целей другой стороны нужно помнить, что люди зачастую мыслят стереотипно об интересах и целях другой стороны, используют **свои собственные цели и ценности** как руководство и предполагают, что другие похожи на них. Менеджер, который всегда получает



Центр развития предпринимательства – ваш проводник в мир успешного бизнеса

<http://www.fond-samara.com> 201 96 67

livingston63.ru (бизнес-консалтинг, проведение стратегических сессий, бизнес-обучение)

275 68 32

больше, удивляется тому, что некоторые из его работников более заинтересованы в перспективной работе, чем в увеличении своей зарплаты.



Часто переговоры заходят в тупик из-за того, что стороны стесняются прояснить для себя, какой круг вопросов подлежит обсуждению, какой нет. Чтобы избежать этого предлагаем сразу ограничить круг вопросов, который вы будете обсуждать, и прояснить для себя с кем вы разговариваете, в т.ч. полномочия другой стороны.

Проясните:

- **С кем Вы встречаетесь?**
- **Как называется должность и зона ответственности человека, с которым Вы ведете переговоры?**
- **Как долго он работает в компании, каков его опыт?**
- **Структура компании.**
- **Как к нему относятся в организации клиента?**
- **Какие его интересы помимо работы?**

Если в начале переговоров, вы сами представитесь по этой схеме, то скорее всего сработает «обезьяний эффект» и другая сторона сделает так же.

Проговорите вопросы, которые подлежат и не подлежат обсуждению.

Каким составом вести переговоры?

Лучше всего равным количеством участников. Можно выделить три роли: **Лидер, Наблюдатель и Резюмирующий** (часто совмещают роль резюмирующего и наблюдателя).

Лидер – ведёт переговоры, делает предложения, торгуется и распоряжается ресурсами на переговорах. Это необязательно руководитель, чтобы в любой момент можно было отыграть обратно проигрышную ситуацию.

Резюмирующий/ Наблюдатель - уточняет и резюмирует договоренности, наблюдая за ходом переговоров за мимикой и жестами за реакцией на информацию, может прерывать переговоры для совещания, помогает Лидеру, когда он попадает в трудное положение.

СПОР

Цель спора

- ▶ Пересмотреть вопросы
- ▶ Обменяться информацией
- ▶ Проверить предположения
- ▶ Повлиять и убедить

Различают следующие виды спора:

- ▶ **Циклический** (происходит, когда обе стороны не двигаются со своих позиций не слыша другую сторону и не собираясь понимать чужие интересы. Одна из ошибок переговоров – нахождение в циклическом споре)

Выход из циклического спора - делать **предложение, заключить пари.**

- ▶ **Конструктивный**

(происходит по следующей схеме: Задайте вопрос – проясните полученную информацию – резюмируйте – выдайте полезную для нас информацию – проясните понимание – резюмируйте что сказали и т.д.)

Правила спора:

Невозможно ничего никому доказать. Можно лишь помочь убедиться в чём-то самостоятельно:

- ▶ Спрашивай и слушай
- ▶ Объясняй и информируй
- ▶ Проясняй и резюмируй

Аргументы, принципы и мнения не могут быть изменены в ходе переговоров, могут быть изменены только **ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Обычно принято начинать спор с обоснования позиций, потом переходить к деловой борьбе (сначала манёвр, а потом бой).

Позиция:

- высказывание того, что Вы хотите
- условия
- запросы
- то, что вы будете/ не будете делать

Интересы

- Лежащие в основе мотиваторы вашего поведения
- Потребности и беспокойства
- Страхи и стремления

Выбор пунктов разногласия — чрезвычайно важная часть в споре. Если пункт разногласия не установлен или даже если установлен, но составной, сложный пункт разногласия, спор ведётся часто "в слепую". Неправильный выбор пункта разногласия тоже может решить судьбу всего спора.

Бывает спор сосредоточенный и бесформенный. *Сосредоточенный спор*, — когда спорящие все время имеют в виду спорный тезис, и все, что они говорят или что приводят в доказательство, служит для того, чтобы опровергнуть или защитить этот тезис. Одним словом, спор вертится около одного центра, одного средоточия, не отходя от него в стороны. *Бесформенный спор* не имеет такого средоточия. Начался он из-за какого-нибудь одного тезиса. При обмене возражениями схватились за какой-нибудь довод или частную мысль и стали спорить уже о ней, забыв о первом тезисе. Потом перешли к третьей мысли, к четвертой, нигде не завершили спора, а обращая его в ряд отдельных схваток. К концу спора спрашивают: "с чего же мы, собственно, начали спор", — и не всегда могут вспомнить это. Такой спор можно назвать бесформенным. Наибольшее значение при решении какого-нибудь вопроса имеют, конечно, сосредоточенные споры. Поэтому лучше использовать **принцип закрытых дверей** договорились по одному вопросу, сделали **резюме** и больше к этому вопросу не возвращайтесь.

Надо помнить, что большинство людей очень плохо умеют "слушать" чужие слова, особенно если речь не задевает их насущных, наиболее живых и реальных интересов. Даже, если человек старается внимательно слушать, это еще не значит, что он "слышит", т. е. понимает сущность того, что вы говорите. Из-за этого несчастного "неумения слушать" друг друга многие споры

обращаются в нечто невообразимо-нелепое, в какой то ужасающий сумбур. Для того чтобы проверить как ваши слова были восприняты существует **обратная связь**. Нужно попросить другую сторону повторить, то, что Вы сказали. И самому проверять смысл сказанного при помощи фраз:

Итак, другими словами....

Правильно ли я вас понял...

Огромное значение в переговорах имеет **манера держаться и говорить**.

Робкий, застенчивый человек, особенно не привыкший спорить при многочисленных посторонних слушателях, всегда проигрывает по сравнению с самоуверенным или даже иногда наглым (при прочих условиях, конечно, приблизительно сходных). Затем огромное преимущество в устном споре получает быстрота мышления. Кто скорее мыслит, "за словом в карман не лезет", находчив, тот при одинаковом уме и запасе знаний всегда одолеет противника в устном споре. Все эти внешние преимущества или совсем уничтожаются в письменном споре, или сглаживаются, и более может выступить на первый план внутренняя логическая сторона спора.

Для ведения спора нужно научиться задавать вопросы.

Вопросы нужны :

- ▶ *Прозондировать мотивы партнеров по переговорам*
- ▶ *Изучить их приоритеты*
- ▶ *Определить интересы и ограничения другой стороны*
- ▶ *Пересмотреть собственные стимулы/ санкции к другой стороне*

Хорошо зарекомендовал себя подход в споре **«Понять и помочь разрешить проблему оппонента»** Оппоненту задается, как можно больше вопросов проблемных и извлекающих (т.е. углубляющих понимание проблемы и последствий), а не ситуационных. Рекомендуется задавать «открытые вопросы».

Какие вопросы задавать:

Можно задавать конкретные вопросы, рассчитанные на искренний и полный ответ. И это требует храбрости. Преимущество такого вопроса заключается в том, что собеседник сталкивается со сложной альтернативой ответить правду –выдать существенную информацию, сказать неправду – не этично поступить, а во многих случаях и нарушить правовое поле. У прямого вопроса есть и свои недостатки - Вы выдаёте свой интерес. Можно задавать косвенные вопросы, подбираясь к сути маленькими шагами и делая выводы, это более длинный путь и выводы могут быть неверными. Как поступать в каждой ситуации решать вам. Что касается нас, то если нам нужна ключевая информация для хода переговоров и видимых причин не действовать нет, то лучше задать прямой вопрос, причём так чтобы собеседник не мог уклониться.

Как защитить конфиденциальную информацию?

Отмолчаться – рискованно это сразу привлечёт интерес и уменьшит доверие.

Можно ответить совсем на другой вопрос. Можно ответить вопросом на вопрос.

Например «Как срочно вам нужны деньги (проверка нужды)?

«А как скоро Вы можете заплатить?»

Можно ответить, не называя всех обстоятельств. Если вы подготовитесь, то будете готовы к неудобным вопросам. В конце концов, можно сказать, что данная информация конфиденциальна и вы не намерены ее озвучить.

Виды вопросов:

Открытые вопросы для получения информации. Они дают возможность понять картину мира другой стороны.

Закрытые – не дают информации, служат для уточнения. Если Вы начинаете с закрытых

вопросов оппонент думает, что вы хотите его склонить к «да», например «Можете ли Вы это сделать?», большинству людей сложно сказать «нет» и они чувствуют себя неуютно. Нельзя задавать вопросы, которые посягают на право сказать «нет». Например «Можете ли Вы согласиться с этим?» или попытка схитрить «Есть ли какие-нибудь причины, которые мешают Вам согласиться с этим?».

Закрытый вопрос может звучать как угроза: «Можете ли вы оставаться конкурентоспособными без этой технологии?» Сравните: «Каким образом эта технология повлияет на вашу конкурентоспособность?»

Отличный вопрос, который открывает пространство переговоров:

«Что Вы предлагаете?» Здесь, если другая сторона не возьмет на себя ответственность, то будет обсуждаться Ваше предложение. К тому же такой вопрос увеличивает доверие.

Вот набор закрытых вопросов, рядом эквивалентные открытые, проанализируйте какие лучше и почему:

Закрытые вопросы	Открытые вопросы
Является ли это само сложной вашей проблемой?	Какова ваша самая сложная проблема?
Достаточно ли Вас привлекает это предложение?	Каким образом это предложение стало бы более привлекательным для вас?
Сможем ли мы завтра наметить даты поставок?	Когда мы сможем наметить даты поставок?
Не кажется ли вам, что сейчас мы должны привлечь к проекту Марию?	Когда мы должны привлечь к проекту Марию?
Есть ещё что-нибудь, необходимое вам?	Что ещё вам необходимо?
Нравиться вам то, что вы видите?	Каковы ваши соображения?
Вас устраивает цена?	Какую цену вы готовы предложить?
Соответствует ли это вашим потребностям?	Каким образом вы могли бы использовать это?

Ситуационные вопросы.

На ранней стадии переговоров, как правило, используются ситуационные вопросы. То есть те, которые помогают получить дополнительную информацию о клиенте, его бизнесе и пр.

Пример:

- Как долго Вы занимаетесь этим бизнесом?
- Сколько человек работает в вашей компании?
- Каким программным обеспечением вы пользуетесь в данный момент?

К слову, данные вопросы являются самыми простыми и практически не влияют на успешность встречи. Они хороши в том случае, если необходимо поддержать беседу или получить первичную информацию о клиенте.

Слишком много таких вопросов заставляют оппонента скучать, и он теряет интерес к беседе. Почему? Подумайте, для кого задаются эти вопросы. Конечно, для вас, вам нужна информация. Другая сторона не испытывает в этот момент никакого интереса.

И все же, чаще всего новички в переговорах задают именно ситуационные вопросы. Все дело в том, что они кажутся для них безопаснее и не предполагают отказа, которого, кстати, боятся «как огня» большинство начинающих переговорщиков.



Проблемные вопросы

Это тот вид вопросов, который вызывает интерес у другой стороны потому, как дают возможность рассказать о своих интересах своих предложениях и т.д. Этот тот вид вопросов, которые создают заботу о другой стороне.

Что Вас не устраивает в работе вашего персонала?

Довольны ли Вы работой штатного бизнес-тренера?

Правила расспросов:

1. Вопросы должны быть короткими – не усложняйте.
2. Задавайте вопросы последовательно. Спросили, дождитесь ответа, не громоздите вопрос на вопрос.
3. Не помогайте другой стороне, предлагая, ответы из вашей картины мира.
4. Большинство вопросов должны быть открытыми и проблемными.

Приемы в споре

1. Контрвопрос.

Умение отвечать вопросом на вопрос, сохранив заботу о другой стороне. Этот прием даёт возможность получать информацию, даже отвечая на вопрос.

«Конечно, это хорошо продумано, а кстати каковы наши ценовые ограничения?»

«Мы определённо должны поговорить об этом, но прежде позвольте задать несколько вопросов»

2. «Связка» - приём даёт возможность получить больше информации

«-Доктор Вы мне совершенно не помогаете.

-Объясните пожалуйста, что вы имеете ввиду? (проявление заботы открытым вопросом получаем информацию)

-Ну я просто не чувствую никакого прогресса

-ИИИИИИ---? (связка) – заменяет открытый вопрос.

- Мне сложно делать упражнения, которые вы мне порекомендовали».

3. Приём 3+: Задать один и тот же вопрос три раза, перефразируя его.

4. Слушайте, что говорит другая сторона, а сами **«Не рассыпайте бобы»** - не давайте лишней информации стремясь подчеркнуть свою значимость.

СИГНАЛ

Сигналы – это оговорки и жесты, в которых прорывается эмоциональное состояние.

Чтобы справиться с реальностью и признать какие-то неблагоприятные поступки, мы порой описываем их в более благоприятном свете, используя «мягкие» определения. Например, слово «кража» можно заменить словом «заимствование». Политик или другой публичный человек может солгать, а потом сказать, что он «оговорился», что его «слова вырваны из контекста», что он был «дезинформирован» или «заблуждался». Когда полицейский останавливает нас на



трассе за превышение скорости, мы говорим, что вовсе не «превышали», а «следовали в потоке», «пропускали другую машину» и т.д.

Уклончивая реакция возникает также в отношении чисел, количества, времени и других сходных показателей. Человек надеется, что собеседник предположит нечто, отличающееся от истинной реальности. Вот несколько примеров преуменьшения:

«Там было всего несколько штук».

«Мы взяли немного».

«Мы лишь немного задержались».

«Это не очень далеко».

«Я ударил его совсем несильно».

«Всего лишь слабый шум».

«Мы ехали совсем не быстро».

«Не слишком много».

На переговоры стороны приводит **«Боль/ нужда»** - желание решить проблему (разрыв между действительным и желаемым). Не начинайте переговоров пока не представляете чужую боль. У другой стороны в ходе переговоров должно появиться виденье – образ будущего. Нет виденья – нет действий, нет виденья – нет решения. Если на переговорах возникает проблема, то скорее всего вы не смогли показать другой стороне – их боль, или сами не получили реальное представление об этом.

Сигналы дают возможность изучить чужую «боль».

▶ **Поощряйте сигналы – не наказывайте за них.** (Не надо злорадствовать, давить)

Описывать «боль» не значит её создавать. Нужно добиться, чтобы и вы и другая сторона воспринимала «боль» спокойно и рационально.

Пример сигнала **«При этих обстоятельствах, нам это не интересно»** (сигнал), следует открытый вопрос – при каких обстоятельствах вам будет это интересно?

Так же сигналом является слово **нет**, так как есть возможность выяснить истинные потребности и интересы, при каких обстоятельствах будет **да**. Это как при разговоре на свидание с девушкой, вы ей что-то предлагаете, она говорит **НЕТ**, а далее вы проясняете для себя, что стоит за этим **НЕТ**. И как помните из опыта жизни, часто под внешним **НЕТ**, находится реальное **ДА**.

ТОРГ

- ▶ Ведение торга означает любой вид обмена
- ▶ Торг присущ всем стадиям переговоров
- ▶ Основным правилом торга является **ОБМЕН**
- ▶ Всегда задавайте себе вопрос – **ЧТО Я ПОЛУЧИЛ ВЗАМЕН?**
- ▶ Отдавайте менее значимый для вас ресурс, чтобы получить, но.....

Используйте фразу:

Если ВЫ сделаете X, то тогда я смогу для вас сделать Y.

Всегда назначайте цену требованиям – не отдавайте бесплатно. Помните «благими намерениями вымощена дорога в АД». «Халява» порождает только **ЖАДНОСТЬ** со стороны оппонентов на переговорах.

▶ **УСЛОВИЯ ВПЕРЕДИ ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

▶ “Если я дам вам **ABC**, тогда вы дадите мне **ТНТ**?” – в такой формулировке это вопрос, к тому же более слабый, чем - “Если вы дадите мне **ТНТ**, Я дам вам **ABC**”



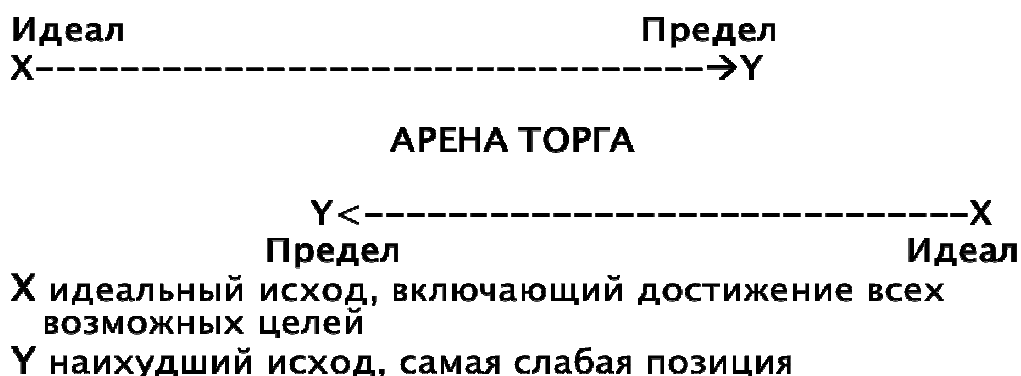
Получается **утверждение**, не дает возможности вас прервать, заставляет вас думать о том, **на что вы меняетесь**.

АРЕНА ТОРГА

Прежде чем выходить на переговоры нужно понять **зону торга**, по крайней мере хорошо понимать свой предел и предполагать предел другой стороны, тогда Вы не будете жалеть о договоренностях.

Предел - это та черта, за которой переговоры разрушаются. **Идеал** – ваш максимальный эффект от переговоров.

Где начинать переговоры? Отступив на **5 -10 %** от предела другой стороны



Зона наложения считается ареной торга, где силы сторон уравниваются.

Если зоны торга нет, и вы не смогли её надстроить. Уходите с переговоров, не тратьте время. Подготовьтесь к следующим переговорам лучше и еще раз их проведите.

Если зоны торга совпадают – в любом месте заключайте договор – не тратьте время.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждое предложение должно быть хорошо обосновано, подкреплено уместными словами и интонацией. Здесь неприемлемы крайности. Не нужно провозглашать первое предложение окончательным или непоколебимым.

Предложение двигает переговоры вперед (так как есть предмет для обсуждения и можно торговаться), также предложение используется для выхода из циклического спора.

Если у вас слабая позиция на переговорах – **делайте предложение. В большинстве случаев сделка закроется около вашего предложения, т.к. вы обозначаете Зону торга.**

Сделайте предложение – объясните - резюмируйте – попросите ответить вам

- ▶ Старайтесь дать им то, что они хотят - **НА ВАШИХ УСЛОВИЯХ**
- ▶ Начинайте реалистично.....

Реалистичное предложение должно:

- ▶ Быть заслуживающим **ДОВЕРИЯ**
- ▶ Отвечать на все ключевые **ВОПРОСЫ**



- ▶ Быть на ПЕРЕДЕЛЕ другой стороны
- ▶ или если вы его не знаете, быть в списке ваших ЖЕЛАНИЙ

Творчески обдумывайте переменные, по которым можете торговаться. Составьте список заранее. Переменной может быть – время, сроки поставки, сервисные составляющие и т.д. Очень важно качественно отработать со списком переменных для торга, это ваше домашнее задание. Например, у торгового представителя оптовой компании, которая продает продукцию может быть до 25 переменных для торга, а не только цена и кредит. Сделайте у себя в компании обсуждение всех переменных и раздайте их всем, кто ведет переговоры.

Оценивайте ваши уступки с точки зрения противоположной стороны, для противоположной стороны они должны быть значимые.

Ищите/изучайте/предлагайте разные варианты, выбирая из них оптимальный.

Часто в переговорах первая сторона имеет только один вариант решения – № 1. Вторая сторона имеет тоже только один вариант решения – №2. И переговоры ведутся только вокруг этих двух вариантов решения. Переговорщики сами себе суживают область решений, которые могут быть в этой ситуации.

- Если же в картине мира первого переговорщика есть 20 возможных вариантов решения проблемы, из которых ему больше всего нравится вариант решения № 1, если в картине мира второго переговорщика тоже есть 20 возможных вариантов решения, из которых больше всего нравится вариант решения № 2, то гораздо больше шансов, что переговорщики не заикнутся на этих двух вариантах, а смогут обсуждать ситуации не узко, а более широко.

Например, если в голове у переговорщика только одно решение: «Вы должны в течение 12 часов перечислить нам на счет в банке штраф в размере 5 000 долларов... никакие другие варианты нас не устроят...» – то ему будет трудно найти решение (продать свою позицию не всегда удается).

Как же запустить генерацию различных вариантов решения?

Через мозговой штурм

Если получится, то вместе с партнером по переговорам (став как бы по одну сторону баррикад). Или хотя бы самостоятельно.

Технология мозгового штурма описана в огромном количестве источников, поэтому если еще вы не знакомы с этой технологией, то легко найдете литературу по этой теме.

Через привлечение экспертов

Иногда две стороны в переговорах упираются только в свои варианты решения. Что-то другое им придумать сложно. В этом случае можно обратиться к посредникам в переговорах, к экспертам, которые могут подбросить дополнительные варианты выхода из переговорной ситуации.

Через расширение рамок (временных и др.)

Часто хорошие новые варианты решений удается придумать, если расширить временные рамки: «Давайте придумаем решение, которое опишет наше взаимодействие на ближайшие несколько лет, а не на ближайшую неделю».



Иногда через расширение пространственных рамок: «Давайте обсудим не то, строить в этом месте торговый центр или нет, а целиком общую планировку города».

Иногда через расширение числа сторон, участвующих в обсуждении: «Давайте я подключу своих поставщиков, возможно, они возьмут на себя часть затрат по нашему конфликту, а вы подключите своих клиентов, возможно, кто-то будет готов купить некондиционный товар со скидкой».

Как метафора: вместо того чтобы спорить о том, как поделить пирог, лучше вначале изобрести способ, как можно увеличить этот пирог в размере, и после этого уже обсудить, как его делить.

Придумывая большое количество вариантов, есть шанс натолкнуться на вариант win-win, который окажется более выгодным, чем варианты № 1 и 2, которые были изначально.

Наилучшая альтернатива

Все эти варианты полезно сравнивать с наилучшей альтернативой, которая у вас есть, на тот случай, если вы не договоритесь.

Например, вы ведете переговоры по поводу зарплаты на новом месте работы. Вам предлагают несколько вариантов. Эти варианты полезно сравнивать не только между собой, но и с наилучшей альтернативой.

Знание своей наилучшей альтернативы дает вам в переговорах силу и уверенность. Вы можете более спокойно вести переговоры. Меньше вероятность, что вы согласитесь с невыгодным вам решением, так как любое решение вы сравниваете с наилучшей альтернативой, которая у вас есть.

Также полезно знать наилучшую альтернативу вашего оппонента. Если вы не договоритесь, что будет для него наилучшей альтернативой?

Например, вы торгуетесь с таксистом, который привез людей в аэропорт и едет порожняком обратно. Если вы не договоритесь, то альтернативой для него будет ехать пустым обратно с небольшой долей вероятности поймать кого-то на пути. Для вас, если вы не договоритесь, альтернативой будет подождать еще 5–10 минут, торгуясь с другими прибывающими таксистами.

Представление о том, какие альтернативы есть, если не будет достигнуто соглашение, позволяет принять более разумное решение.

В частности, иногда лучшим решением будет отсутствие соглашения (если у обеих сторон альтернативы более привлекательны).

КОМПОНОВКА

- ▶ Перестановка метами переменных торга без их увеличения, с учетом полученной от партнеров информации, с учетом важности переменной для другой стороны.
- ▶ Определите ИНТЕРЕСЫ И ОГРАНИЧЕНИЯ другой стороны и перекомпонуйте ваше предложение таким образом, чтобы оно соответствовало выявленным интересам и ограничениям другой стороны.



Например: ваше предложение « $1+2+3=6$ », но партнер больше любит цифру «3» и для него предложение « $3+1+2=6$ » будет более привлекательным.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Умение почувствовать правильный момент для окончания обсуждения и завершения переговоров очень важно. Его необходимо развивать специально. Наиболее удобными для завершения переговоров могут быть следующие ситуации:

- уже выработано приемлемое решение проблемы;
- достигнуты все цели переговоров;
- противоположная сторона явно готова закончить переговоры;
- рассмотрены все реальные варианты решения;
- у вас есть лучшая альтернативная возможность для решения данной проблемы.

Если переговоры прошли успешно, вам удалось совместно найти реалистичное решение проблемы, удовлетворяющее и вас, и партнера, или договориться о последующих действиях, то благоприятное завершение общения закрепит ваш успех. Если результат данной стадии переговоров не столь оптимистичен, то оно поможет сгладить шероховатости и предотвратить обострение отношений, приводящее к неприятным последствиям.

Пробное завершение – это гипотетическое предположение результатов переговоров, которое можно начинать словами: «*предположим, если вы..., то мы ..., так?*»

Пробное завершение:

▶ Заключительные уступки должны быть **условными** (зависеть от сделки), **конкретными, небольшими.**

▶ **НЕ ЖАДНИЧАЙТЕ!!!**

Считайте себя счастливым, если компромисс при завершении сделки не хуже ваших реалистичных ожиданий.

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

Подтверждение – важная стадия в переговорах, она подводит итог вашей работе.

Подтвердите, о чем вы договорились (расставьте все точки над **i**) в приемлемой форме (бумага, электронный вид)

Напишите протокол встречи и отправьте по электронной почте всем участникам.

Не ленитесь и берите на себя работу по написанию ПРОТОКОЛА встречи, так вы сможете легитимно изложить резюме переговоров в вашей интерпретации.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДОСТИГНУТЫХ СОГЛАШЕНИЙ



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ОШИБКИ В ПЕРЕГОВОРАХ

ПОДГОТОВКА

- ▶ Отсутствие приоритетов в целях
- ▶ Негибкая стратегия

СПОР

- ▶ Спор ради победы (циклический)
- ▶ Неумение слушать
- ▶ Не перебивайте, избегайте сведения счетов и сарказма

СИГНАЛ

- ▶ Пропуск сигналов
- ▶ Наказание за сигналы

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- ▶ Отсутствие предложения
- ▶ Нереалистичные предложения
- ▶ Прерывание предложений
- ▶ Нежелание давать то, что они хотят

КОМПОНОВКА

- Уступки без оценки значимости для другой стороны
- Конкурентная позиция

ТОРГ

- Отдача ресурсов без обмена
- Отсутствие цены на требование

Эффективность	Время, усилия, риск не достижения соглашения
Разумность	Степень удовлетворения интересов сторон
Влияние на отношения	Ухудшение / сохранение / улучшение отношений

ЗАВЕРШЕНИЕ
 • ропуск возможности

П

раннего завершения

- Запоздалые уступки

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ

- Отсутствие резюме переговоров
- В последствие искажение сделки

ПЯТЬ ОСНОВНЫХ УРОКОВ (РЕЗЮМЕ)

1. 8 стадий переговоров - это карта движения, а не калька для копирования.
2. Помните про **СИЛУ ПРЕДЛОЖЕНИЯ**



3. Дайте им то, что они **ХОТЯТ**, но **НА ВАШИХ УСЛОВИЯХ**
4. Оценивайте значимость Ваших уступок с точки зрения **ПРОТИВОПОЛОЖНОЙ СТОРОНЫ**
5. Используйте фразу в переговорах **«ЕСЛИ ВЫ..., ТОГДА Я...»**

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Переговоры каждый день. Джеймс Фройнд, Москва Альпина-паблишер 2013, 273 с
2. Сначала, скажи - нет. Джим Кемп, Хорошая книга 1998, 265 с
3. Подготовка к «Управленческому поединку» к сложным переговорам. Игорь Рызов, Павел Сивожазов, М: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.- 112с.
4. 7 навыков – высокоэффективных людей, Стивен Р. Кови – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
5. Общие сведения о споре С. Поварнин. 1971 Ленинград
6. Роджер Фишер, Уильям Юри. «Путь к согласию или переговоры без поражения»