

# Лекция №4

## Деловые переговоры



# План лекции:

1. Деловые переговоры: вопросы теории.
2. Протокольные аспекты переговорного процесса.
3. Психологические аспекты проведения переговоров.
4. Этикетные аспекты проведения переговоров.

# 1. Деловые переговоры: вопросы теории.

**Переговоры** – это способ общения, направленный на достижение согласия в ситуации, когда у оппонентов есть общие интересы.

# Виды переговоров

- ▶ Официальные деловые переговоры
- ▶ Неофициальные деловые переговоры
- ▶ Внешние переговоры
- ▶ Внутренние переговоры

# ВИДЫ ПОДХОДОВ

- Мягкий подход
- Жесткий подход
- Гарвардский подход  
(принципиальный подход)

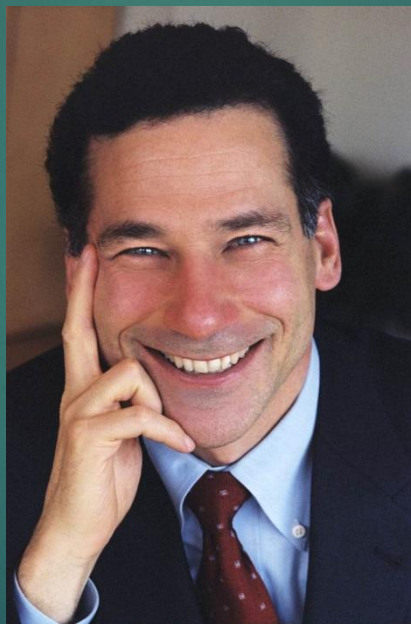
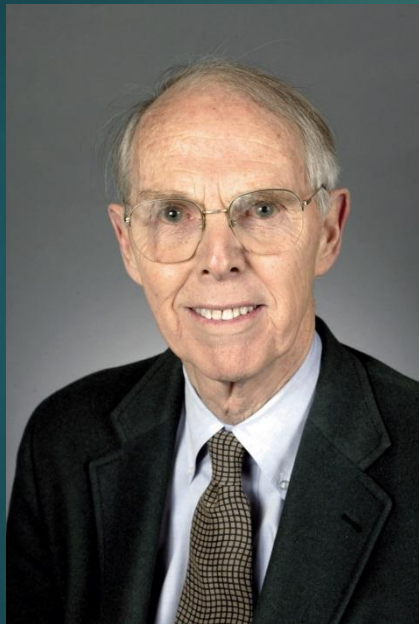


<b>Мягкий подход</b>	<b>Жесткий подход</b>
Участники - друзья	Участники - противники
Цель - соглашение	Цель - победа
Делать уступки	Требовать уступок
Придерживаться мягкого курса	Придерживаться жесткого курса
Доверять другим	Не доверять другим
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции
Делать предложения	Угрожать
Допускать односторонние потери ради соглашения	Требовать односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции
Поддаваться давлению	Применять давление

# Гарвардский подход

Авторы Гарвардского подхода:

*Роджер Фишер, Уильям Юри и Брюс Патон*



# Гарвардский подход

## **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



# Гарвардский (принципиальный) подход

(Фишер Р., Юри У.)

1) Участники вместе решают проблему

Цель — разумный результат, достигнутый эффективно;

2) Отделить людей от проблемы

Придерживаться мягкого курса в отношении с людьми, но стоять жесткое отношение к решаемым вопросам проблем;

3) Концентрироваться на интересах, а не на позициях

Анализировать интересы

Обдумывать взаимовыгодные варианты

4) Настаивать на применении объективных критериев

Быть открытым для доводов других. Уступать доводам, а не давлению

# Проблемы переговоров

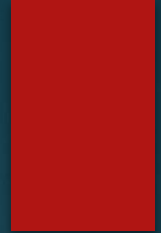


1. Люди часто говорят не так, чтобы быть понятыми
2. Люди часто не обращают внимание на ваши слова
3. Люди часто понимают не то, что на самом деле было сказано

# Задачи переговорного процесса:

- налаживание эффективной коммуникации
- анализу существующих интересов
- использование объективных критериев

# Переговорные навыки:



- ▶ Навыки активного слушания
- ▶ Умение создавать эмоциональные связи
- ▶ Умение снимать коммуникативные барьеры
- ▶ Тактика убеждения
- ▶ Владение приемами защиты

# Умение слушать



Причины плохого слушания:

- ▶ Негативная информация
- ▶ Большой объем информации
- ▶ Эмоциональная перегруженность
- ▶ Гендерный аспект

75%

25%

5-12  
СЛОВ

Пауза  
5-6  
сек.

2-3  
сл./сек

# Стадии переговорного процесса

- ▶ I стадия - подготовительная стадия;
- ▶ II стадия – сам процесс переговоров;
- ▶ III стадия – послепереговорная

# 1-ая Подготовительная стадия

1-я подготовительная стадия включает в себя большую

предварительную работу  
содержательного и организационного  
характера :

- ▶ подготовка переговорной речи,
- ▶ вариантов светской беседы,
- ▶ вариантов решений,
- ▶ риторических аргументов и др.

# 2-ая стадия

## процесс переговоров

1-я фаза в теории переговорного процесса называется **«фейерверк ораторного искусства»** или налаживание эффективной коммуникации.

2-я фаза – **«торг»** или **«тяжелый торг»**

(каким бы жестким не был прессинг общая задача решение и урегулирование конфликтных вопросов, самое эффективное средство – работа на уровне интересов).

3-я фаза – **«кризис»** – закрытие и соглашение.



# 3-ая Послепереговорная СТАДИЯ

Перевод устной речи в письменную.

В переговорах только **точность** и **однозначность формулировок** итогового документа переводит достигнутые договоренности в формально закрепленный успех.

# 2-ая стадия

## процесс переговоров

1-я фаза в теории переговорного процесса называется **«фейерверк ораторного искусства»** или налаживание эффективной коммуникации.

2-я фаза – **«торг»** или **«тяжелый торг»**

(каким бы жестким не был прессинг общая задача решение и урегулирование конфликтных вопросов, самое эффективное средство – работа на уровне интересов).

3-я фаза – **«кризис»** – закрытие и соглашение.

# Барьеры

Барьеры	Пути преодоления
<p>Ваша реакция. Их эмоции. Их позиция. Их неудовлетворенность. Их сила</p>	<p>Станьте на их сторону. Переформулируйте. Постройте золотой мост. Используйте силу для воспитания.</p>

# Ошибки

## при ведении переговоров

- Подготовке к переговорам не уделяется должного внимания. Подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80%
- «Внутренние переговоры» недопустимы. Если какие-то вопросы остались несогласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв;
- Прорабатывая предложения, обязательно решите вопросы возможной их реализации;

# Ошибки

## при ведении переговоров

- Избегайте включать в делегацию тех, кто не обладает достаточным уровнем профессионализма. Это может отрицательно повлиять на ваш имидж;
- Завышенный количественный состав делегации ведет к снижению эффективности работы на переговорах.
  -
- Не учитываются особенности делового общения и этикета партнера из другой страны, что ведет к взаимонепониманию на переговорах.

## 2. Протокольные аспекты переговорного процесса

Процесс переговоров включает три основных стадии:

- Подготовка к переговорам
- Процесс ведения переговоров
- Анализ результатов переговоров



# Подготовка переговоров

- Составление программы
- Время и место проведения переговоров
- Формирование делегации
- Порядок встречи прибывающей делегации
- Протокольные нормы знакомства и представления
- Рассадка по автомобилям
- Визит вежливости

# Формирование делегации

Принцип равенства  
численного состава делегации





# Протокольные нормы переговорного процесса

Утренние переговоры с 10 часов

Вечерние переговоры с 15 часов

Длительность около 2 часов

Нормы взаимности

Принцип равенства

# Порядок рассадки по старшинству:

- 1 – глава прибывшей делегации
- 2 – глава встречающей делегации
- 3 – сопровождающее лицо главы прибывшей делегации
- 4 – сопровождающее лицо главы встречающей делегации



В случае прибытия иностранной делегации предполагается следующая рассадка в автомобиле

- 1 – глава иностранной делегации
- 2 – глава встречающей делегации
- 3 – переводчик

Подобная рассадка в автомобиле с супругами глав делегаций.



# Порядок рассадки по старшинству (при использовании личного транспорта):

1 – глава прибывшей делегации

2 – глава встречающей делегации



# Рассадка по автомобилям



Первым садится и выходит пассажир занимающий наиболее почетное место

Первым почетным местом является место на заднем сиденье справа

# Визит вежливости

Протокольный визит вежливости длится 20-30 минут

Через 5-7 минут подается чай, кофе и легкое угощение. Спиртные напитки исключаются!

Инициатива ведения беседы находится у принимающей стороны, инициатива ухода принадлежит гостям.

# ВИЗИТ ВЕЖЛИВОСТИ



Посол России нанес визит вежливости Генеральному директору Департамента протокола МИД Таиланда

# ВИЗИТ ВЕЖЛИВОСТИ



Генсек Тюркского совета нанес визит вежливости главе МИД Турции





# Переговорный процесс



- Подготовка помещения
- Рассадка за столом переговоров
- Рабочий язык переговоров
- Кофе-брейк
- Запись беседы
- Нормы этикета и такта при ведении переговоров

# Командно-президентская рассадка за столом переговоров



без переводчика

# Принципы рассадки за столом переговоров

Принцип 1: **гости сидят лицом к входной двери**, если дверь находится в центре

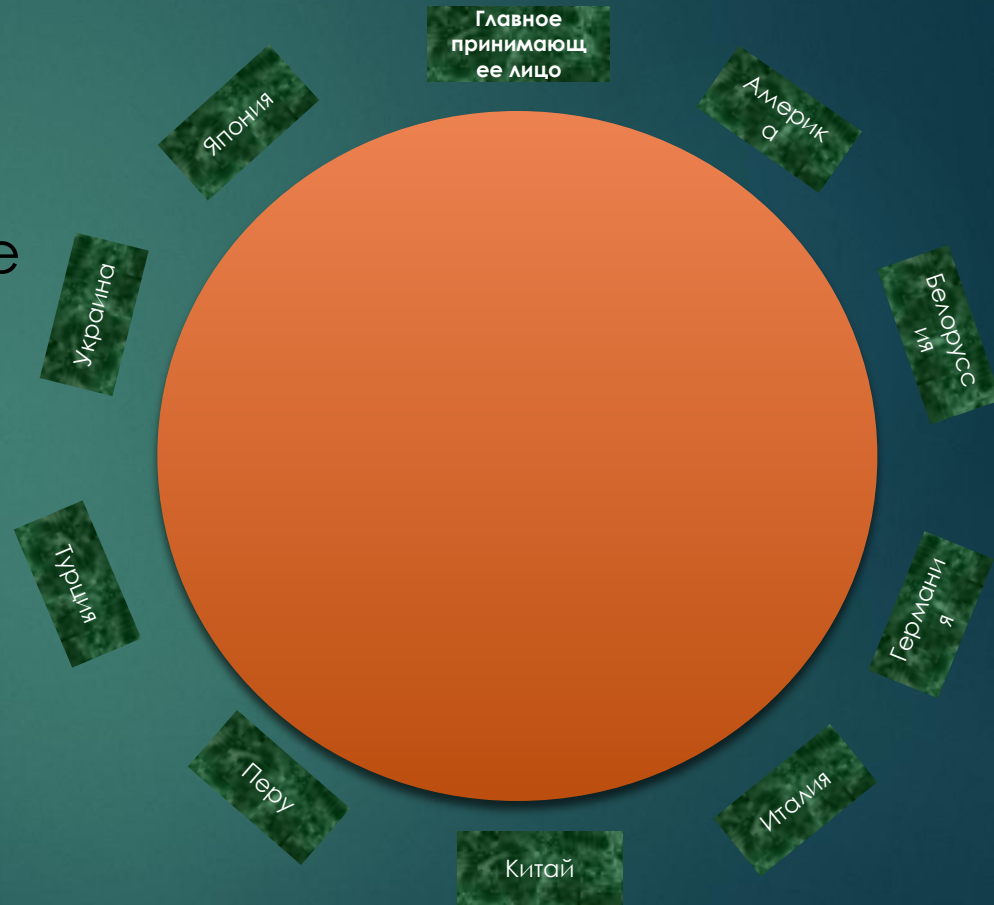
Принцип 2: **гости сидят лицом к окнам**, если дверь находится сбоку



# Рассадка за столом переговоров

Если в переговорах участвуют три и более стороны, то рассадка происходит в алфавитном порядке по часовой стрелке

Руководители делегаций председательствуют по очереди в алфавитном порядке, или на первом заседании председательствует главное принимающее лицо, далее – по алфавиту





# Рабочий язык переговоров

Если гости представляют другую страну,  
переговоры ведутся на языке одной из сторон

Как правило на языке принимающей стороны или  
третьей стороны



# Международные рабочие языки

Официальные языки ООН:

Официальные: английский, французский,  
русский, испанский, китайский, арабский.





# Международные рабочие языки

Официальные языки ОБСЕ:

- ▶ Английский, испанский, итальянский, немецкий, русский, французский



# КОФЕ-БРЕЙК

В перерыве принято подавать угощение: чай, кофе, печенье, конфеты, фрукты.

Желательно кофе-брейк организовывать в отдельном помещении, хотя возможна организация кофе-брейка в помещении, где проводятся переговоры.



# Запись беседы

**По итогам переговоров оформляется так называемая дневниковая запись, в которой фиксируются следующие данные:**

- Название фирмы-партнера, дата, место и время начала переговоров
- Участники переговоров (фамилия, должность) с обеих сторон
- Основные обсуждавшиеся вопросы
- Мнение сторон по обсуждавшимся вопросам
- Достигнутая договоренность или позиция сторон по разногласиям
- Запись о вручении каких-либо документов с приложением копий этих документов

Если речь идет о деловой беседе, следует указать, была ли беседа «один-на-один» или велась с помощью переводчика



# **3. Психологические особенности подготовки и проведения деловых бесед и переговоров**

# Этапы переговорного процесса:

- 1) установление контакта;
- 2) ориентации в ситуации, обсуждение вопросов, принятие решения, достижение цели;
- 3) выход из контакта.

# Эффекты восприятия

- Эффект ореола
- Эффект стереотипизации
- Эффект первичности и новизны

# Механизмы восприятия

- Эмпатия
- Идентификация
- Рефлексия

# Стили делового общения

- Ориентация на действия
- Ориентация на процесс
- Ориентация на людей
- Ориентация на себя



# 4. Нормы этикета и такта при ведении переговоров

Деловой этикет предполагают соблюдение таких этических норм и правил, как **точность, честность, корректность и такт, умение выслушать.**

Являться на переговоры надо **вовремя.**

Любая деловая беседа начинается после взаимных приветствий и краткого обмена любезностями (**деловой комплимент**)

При знакомстве, как правило, проходит **обмен визитками,**

гости подают свои визитки первыми

обмен начинается с самого высокопоставленного участника.

Вручая свою визитку, следует произнести вслух имя и фамилию.

Полученные визитки не следует сразу прятать.

# Нормы этикета и такта при ведении переговоров

**Предмет переговоров должен быть заранее оговорен**, любая импровизация допустима если только она не идет вразрез с планом переговоров.

Во время переговоров **говорите медленно, но не монотонно, не забывайте делать паузы и правильно интонируйте свою речь.**

**Не допускается снимать пиджак и распускать узел галстука.**

**Мобильные телефоны** необходимо переводить в беззвучный или виброрежим.

**Неприличным** считается **посматривать** во время переговоров на **часы**. Этот жест воспринимается как сигнал к окончанию переговоров.

Чай, кофе или прохладительные напитки по законам этикета подаются спустя 10 минут после начала переговоров.

# Деловая визитная карточка

На деловой визитной карточке должны быть четко обозначены ваши **фамилия и имя (отчество), название вашей фирмы или организации и ваша должность, полный почтовый адрес** и другие сведения.

Деловая визитная карточка без адреса не соответствует нормам этикета (исключение составляют дипломаты и высшие государственные должностные лица).

Обмен визитными карточками ведётся строго по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. Если партнёры находятся на одном должностном уровне, первым вручает визитную карточку младший по возрасту.

Вручая визитную карточку, произнесите свою фамилию вслух, чтобы партнёр мог без ошибок её произносить.

Во время переговоров следует положить карточки перед собой, расположив их в том же порядке, в каком сидят партнёры.



Спасибо за внимание!

