

Проведение конструктивных переговоров.



Лекция 5.

Вопросы лекции:

1. Начало переговоров.
2. Поиск взаимовыгодного варианта решения ситуации.
3. Завершение переговоров: выработка соглашения, анализ результатов.

Размещение участников



Для психологического комфорта:

- садиться несколько сместясь в сторону от соответствующего лица, то есть не прямо напротив, а на одно место в сторону,
- место спиной к стене.



Психологически дискомфортно:

- место спиной к открытому пространству, спиной к входной двери или окну,
- постоянное хождение за спиной вызывает тревогу и беспокойство.

Расположение участников беседы в офисе за стандартным столом:

- Угловое расположение
- По одной стороне стола
- По обе стороны стола друг напротив друга
- По обе стороны от стола со смещением от центра в противоположные стороны

Формы столов для переговоров

- Квадратный
- Круглый
- Прямоугольный

Первый этап

A decorative graphic at the top of the slide consists of two rows of circles. The top row has three circles: a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right. The bottom row has three solid light purple circles.

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников.



Открытие переговоров

- представление участников
- информировать по сути вопросов, по которым есть разногласия



Определение повестки дня

- главная проблема
- последовательность обсуждаемых вопросов



Уточнение интересов

- Выявление общих интересов
- Трехуровневая интерпретация проблемы:

как вижу проблему я;

как данную проблему видит партнер;

проблема глазами постороннего человека;

Разница в восприятии

- **Квартиросъемщик**
- Оплата за квартиру и так слишком высока
- Я всегда плачу, как только она напомнит
- Квартира не слишком хороша

- **Хозяйка дома**
- Надо бы поднять оплату, я знаю людей, которые платят за такое жилье больше
- Он никогда не платит, пока я не напомню
- При нем квартира обветшала, надо бы провести ремонт

Выявить интересы за позицией:

- Для чего это нужно?
- анкетирование



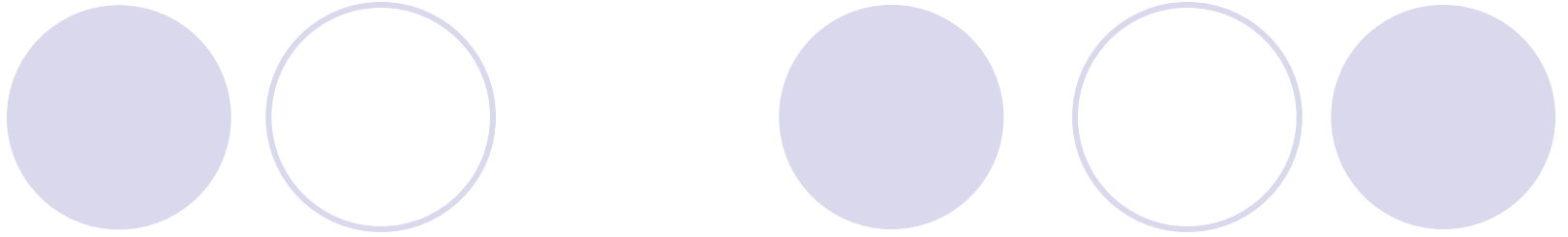
Вопросы:

- **Закрытые вопросы:**

(ответы «да», «нет»)

Хотите сказать, чтобы доставка была включена?

Это ваше последнее слово?



- **Открытые вопросы:**

Что? Кто? Сколько? Как? Почему?

Какова ваше мнение по данному вопросу?

Что вас тревожит в доставке?

- **Переломные вопросы**

Как Вы представляете собой структуру данной организации?



- **Риторические вопросы**

Разве халатное поведение сотрудников можно считать нормальным явлением?

Зачем клиенту нужен данный продукт?

- **Вопросы для обдумывания**

Сумел ли я обрисовать картину проблем в данной отрасли?

| Цель вопроса | Пример |
|---|--|
| Чтобы построить взаимоотношения | Как ваш новый офис, жена, дети? |
| Чтобы взять контроль в свои руки | Начнем с цвета? Сколько цветов Вы бы хотели закупить? |
| Чтобы сконцентрировать внимание | Как насчет цвета? |
| Чтобы получить информацию об интересах и о нуждах собеседника | Вы знаете, что мы используем и пастельные тона? |
| Чтобы прояснить ситуацию, проверить понимание | Так Вы говорите, Что Вам вполне подойдут три разных цвета? |
| Чтобы получить уступки | Насколько Вы сможете снизить данную цену? |
| Чтобы заставить участников начать думать, создавать варианты | Что если мы все их возьмем в одном цвете? |
| Чтобы закрыть переговоры | Так мы договорились насчет двухцветной партии? |

Метаязык



- язык, который скрывает истинный смысл выражаемого обычным языком.

Пример из лексики агентов по продаже недвижимости

| Метаязык | Перевод |
|---|---------------------------------------|
| Уникальное предложение! | У нас серьезные трудности с продажей |
| Компактный | Очень тесный |
| Уютный коттедж | Выглядит по-деревенски |
| Дом с большим потенциалом | Натуральная развалюха |
| Исключительно спокойный тихий район | Далеко от магазинов и школы |
| Близость городского транспорта | Остановка прямо у дверей |
| Идеальный дом для человека, который любит работать руками | На ремонт потребуется целое состояние |
| Очень оригинальная планировка | Туалет на улице |

Ударение



- Я должен получить эту работу.
- Я **должен** получить эту работу.
- Я должен **получить** эту работу.
- Я должен получить **эту** работу.
- Я должен получить эту **работу**.



- «Кстати,.....», «между прочим», «я вот тут подумал»
- «Честно говоря», «скажу вам как на духу», «по правде говоря», «поверьте мне», «не стану же я врать!»
- «Скажу, пока я не забыл...»
- «Конечно да», «естественно», «действительно»
- «Мой», «С вами»



- «Всего лишь», «Только»
- «Я попытаюсь», «сделаю все, что смогу»
- «Мы попробуем», «Мы приложим все усилия», «Посмотрим, что можно будет сделать»
- «Да, но»
- «С уважением», «со всем уважением»



- «Разумеется, мы не будем принуждать вас выдерживать эти сроки» (будут принуждать именно к этому)
- «Честно говоря, это лучшее из того, что я могу вам предложить» (это конечно не лучшее, но, может быть, вы все же поверите)
- Вы должны как-нибудь зайти к нам на обед (не вздумайте приходить пока вас не пригласили)



- Надеюсь, я вам не помешал (Я знаю, что мешаю, но намерен сделать это, нравится вам или нет)
- Разумеется, я не обиделся. Я воспринял все как шутку (Я вам еще припомню)
- Да, конференция была на редкость удачной, мы рассмотрели много важных вопросов, достигли широкого обмена мнениями (Это была пустая трата времени)



- **Подчиненный:** Не хочу, чтобы вы подумали, что я жалуюсь (жалоба), но (подтверждение противоречия), как вы знаете (снисходительность), я не получал прибавки к зарплате уже два года. Со всем моим к вам уважением (я вас вообще не уважаю) хочу попросить вас рассмотреть мой вопрос.
- **Начальник:** Вам, возможно, будет интересно узнать (я умнее), что я рассматривал этот вопрос (прошедшее время) и в целом (не будем вдаваться в детали) ваша работа меня вполне устраивала (прошедшее время), но (противоречие) вы должны (сделайте, как я говорю) подождать (решение отложено). Я обещаю вам (нет), что подумаю (ваша проблема не заслуживает того, чтобы о ней думать) и сообщу вам, как сделать вашу работу более продуктивной (если вы сами не способны)

Дискуссионный этап

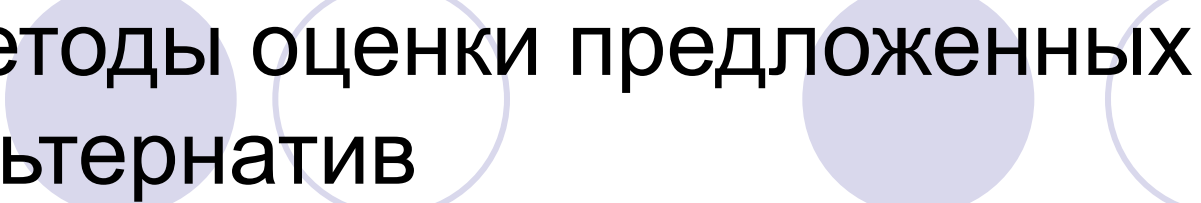


- Обсуждение и аргументация вариантов решения проблемы

Методы обсуждения вариантов

- Метод сравнения
- Метод извлечения выводов
- Метод «Да, и...».
- Метод бумеранга
- Метод видимой поддержки.

Методы оценки предложенных альтернатив

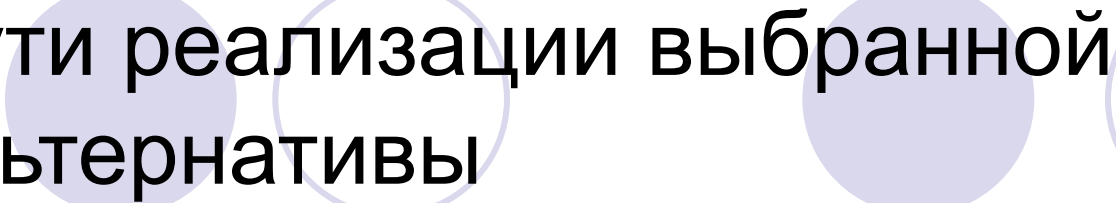


- «составление балансовых листов».
- метод Дж. Аткинсона.

Критерии для сопоставления альтернатив:

- осуществима ли данная альтернатива,
- насколько она осуществима,
- как скоро ее можно претворить в жизнь,
- справедлива ли она для всех участников переговоров,
- на чем основано заключение о ее справедливости и т.д.

Пути реализации выбранной альтернативы



- В чем заключаются конкретные меры?
- Кто будет претворять в жизнь выбранную альтернативу?
- Всю или ее часть?
- К какому сроку поставленные задачи должны быть выполнены?

Изучение объективных критериев.

- Каков Ваш подход к данной проблеме?
- Что побуждает вас назвать эту цену?
- Каковы наиболее подходящие стандарты для данного случая?
- Есть ли какие-нибудь официальные нормы, подходящие для данной ситуации?

Объективные критерии



- Рыночные цены, конъюнктура рынка, возрастание спроса, себестоимость продукции, налогообложение, цена исполнителя - установленная расценка, финансовые возможности обеих сторон, стоимость аналогичных услуг, ресурсы, которые будут привлечены при решении проблемы, курс валют, длительность сроков поставки, оптовые цены, транспортные издержки, стоимость горючего, протяженность трассы, банковский процент, низкий уровень первоначальных затрат и т.д.

Успех переговоров

- Достигнута поставленная цель (максимально приближена).

Оценка соглашения



- Соответствует ли это соглашение нашим целям?
- Сможем ли мы его выполнить?
- Намерены ли мы полностью использовать все ресурсы, необходимые для выполнения этого соглашения?
- Способна ли другая сторона выполнить свои обязательства по этому соглашению?

Основные пункты соглашения

- Что получит каждая из сторон;
- Сколько платит каждая сторона за то, что получает;
- Срок действия договора;
- Кто участвует в реализации.

Анализ соглашения



- Все ли важные вопросы мы обсудили?
- Выполнимо ли потенциальное соглашение для обеих сторон?
- Ясно ли указано в соглашении, что должна сделать каждая из сторон, в том числе по таким вопросам, как сроки платежей, графики поставки, спецификации продукции и т.д.?
- Не появились ли какие-либо серьезные препятствия для реализации соглашения, согласованы ли средства преодоления проблем?
- Предусмотрены ли механизмы для разрешения возможных разногласий между сторонами на стадии реализации соглашения?
- Если какой-либо из сторон потребуется заново обсудить условия соглашения, какие процедуры для этого существуют

Вопросы формализованного интервью по результатам прошедших переговоров.

- Кто были участниками переговорного процесса:
 - какую фирму или организацию они представляли;
 - количество участников с каждой стороны;
 - ф.и.о. руководителей переговоров с каждой сторон.



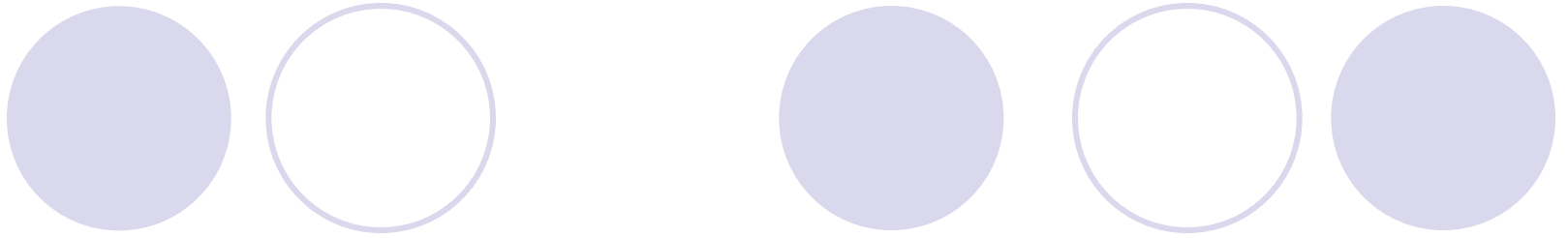
- Кто инициатор переговоров:
название фирмы или организации.
(Ответ на этот вопрос дает возможность определить степень активности в переговорной практике той или иной стороны.)
- Что стало предметом переговоров:
-назовите главную проблему обсуждения на переговорах.
(Ответ на этот вопрос определяет содержательную направленность переговоров.)
- Каковы совпадающие интересы партнеров?
(Четкое осознание совпадающих интересов сторон расширяет возможности соглашения участников переговоров.)



- Различающиеся интересы – какие?
(Представление о различающихся интересах партнеров помогает глубже выяснить особенности состоявшихся переговоров.)
- Сколько было проведено раундов или совместных заседаний в ходе переговоров?
- Место проведения переговоров: на какой территории проходил каждый раунд:
 - на своей территории;
 - на территории партнера;
 - на нейтральной территории;(Существенный момент, определяющий психологическую сторону специфики переговоров, особенно трудных.)
- На какие объективные критерии пришлось опираться при обсуждении ценовой или затратной стороны предмета переговоров?
(Ответ на этот вопрос позволяет установить уровень объективности или субъективности при исследовании материально-финансового фактора предмета переговоров)

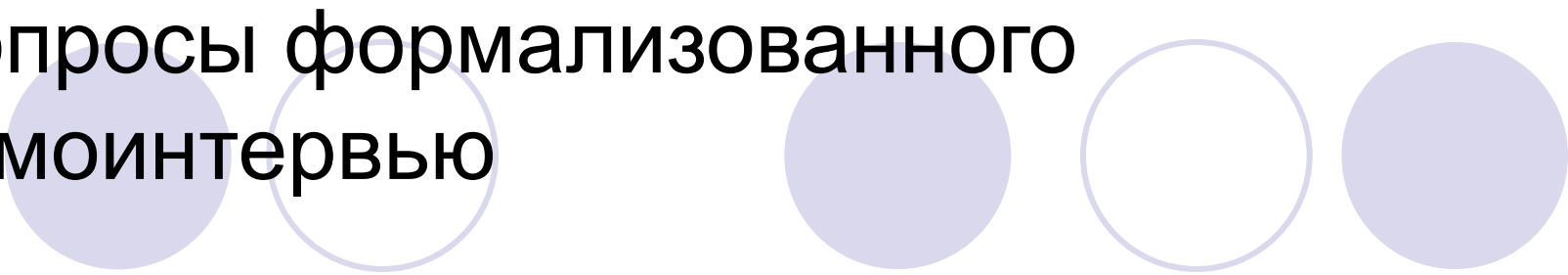


- Сколько вариантов решения проблемы обсуждалось на переговорах?
 - Какие это были варианты?
- (Ответы на эти два вопроса позволяют оценить уровень сложности проблемы, ставшей предметом переговоров.)
- Была ли подготовлена наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению на случай провала переговоров?
- (Данный ответ позволяет оценить степень защищенности участников переговоров в напряженной или экстремальной ситуации.)
- В чем состоял результат переговоров?
- (Ответ на этот вопрос позволяет установить степень соответствия целей и результата переговорного процесса.)
- Оценка хода переговоров с точки зрения стратегии и тактики каждой из сторон.
- (Очень важный вопрос, позволяющий оценить способы поведения участников на переговорах.)
- Итоговая оценка результата переговоров.
- (Ответ на этот вопрос определяет степень общей удовлетворенности результатами переговоров их участниками.)
- Что было не учтено при подготовке к переговорам и что помешало это предусмотреть?
 - Какие неожиданности возникли в ходе переговоров?
 - Какие были трудности или тупиковые ситуации на переговорах и как они были преодолены?
 - Проводился ли анализ результатов переговоров?



- Компетентность участника переговоров:
 - какие семинары по ведению переговоров он посещал?
 - какие книги по ведению переговоров он читал?
- В каких специальных знаниях по ведению переговоров ощущается потребность?

Вопросы формализованного самоинтервью



- Что получилось?
- Что не получилось?
- Устраивает ли меня результат?
- Чего я сумел добиться из намеченного?
- Чего мне не удалось добиться из немеченого?
- Сильно ли результат отличается от того, на который я рассчитывал?
- Что я мог сделать лучше?
- Как далеко я ушел от первоначальной позиции?
- Как далеко ушел от первоначальной позиции мой партнер?
- Что повлияло на исход переговоров в положительном смысле?
- Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?
- Что сделал лично я для позитивного исхода переговоров?
- Что сделал партнер для положительного исхода переговоров?
- Что повлияло на исход переговоров в отрицательном смысле?
- Кто внес больший вклад в это: я или мой партнер?