



Бизнес-тренер
Алексей Кубрак



рабочая тетрадь к семинару-тренингу

ПЕРЕГОВОРЫ:

БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ
И

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ

Автор и ведущий:
Алексей Кубрак

Краснодар 2023

СОДЕРЖАНИЕ ТРЕНИНГА

Блог	Стр.
Введение	
<hr/>	
Часть 1. Теоретические аспекты переговоров	
<hr/>	
• Определения	
<hr/>	
• Стратегии ведения переговоров	
<hr/>	
• Результаты переговоров	
<hr/>	
• Процессуальная модель переговоров	
<hr/>	
• Пятифакторная модель переговоров	
<hr/>	
• Трехфакторная модель переговоров	
<hr/>	
Часть 2. Практика переговоров: переговорные навыки	
<hr/>	
• Заявление стартовой позиции в переговорах	
<hr/>	
• Формулирование вопросов	
<hr/>	
• Активное слушание	
<hr/>	
• Формулирование и внесение предложений	
<hr/>	
• Аргументация позиции и предложений	
<hr/>	
• Резюмирование (фиксирование) итогов	
<hr/>	
• Защита от нападений и манипуляций	
<hr/>	
• Итоги: конструктивное и деструктивное поведение в переговорах	
<hr/>	
Литература	
<hr/>	

ЧАСТЬ 1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ

АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Определения

Переговоры - это разговор двух и более лиц, в ходе которого собеседники, стартуя с исходных противоречивых позиций, через обсуждение приходят (или не приходят) к какому-либо соглашению.

Переговоры характеризуются следующими параметрами:

- стороны в переговорах взаимосвязаны;
- стороны в переговорах представляют различные интересы;
- между ними нет значительных различий в силе.

Переговоры – это комбинация двух факторов: защиты собственных интересов, с одной стороны, и зависимость от оппонента, с другой.

Предмет переговоров – это те вопросы, которые обсуждаются за столом переговоров.

Позиция – это «официальный» взгляд на проблему, который формулируется в виде предложений, заявлений или в другой официальной форме. Позиция на переговорах – это точка зрения их участников на рассматриваемую в переговорах проблему, их видение решения этой проблемы.

Интересы – это потребности, желания и мотивы, которые должны быть удовлетворены в процессе решения данной проблемы.

Позиции и интересы не всегда совпадают. За несовместимыми позициями часто стоят вполне совместимые интересы. Поэтому в переговорах важно сконцентрироваться на интересах, а не на позициях.

Стратегии ведения переговоров

Стратегия ведения переговоров – это генеральная линия поведения за столом переговоров. Стратегия основывается на установках и реализуется через определённый стиль поведения.

Стили переговоров по К. Томасу и Р. Килмену

Для описания стратегий ведения переговоров можно использовать Модель «двойной заинтересованности» поведения в конфликте К. Томаса и Р. Килмена.

Взяв за основу степень ориентация участников переговоров на свои собственные интересы и интересы партнёра (сохранение взаимоотношений), можно выделить 5 стратегий взаимодействия.



Процессуальная модель переговоров

или

Переговоры как процесс: этапы и фазы переговорного процесса

Описать, что такое переговоры можно с помощью разных моделей, с разных точек зрения. Наиболее распространённый подход представляет переговоры как процесс. Ведь переговоры - это разговор между людьми, который начинается, как-то развивается и потом заканчивается.

Не зависимо от того, знают ли что-нибудь о закономерностях этого процесса сами переговорщики или нет, в реальной ситуации реальные переговоры всё равно будут проходить определённые этапы и фазы.

Детальное и осознанное знание этого процесса позволит вам лучше понимать, как вести переговоры, что нужно делать в переговорной ситуации и, в конечном итоге, позволит чаще договариваться.

Процессуальная модель переговоров. Обзор

В процессе переговоров можно выделить четыре этапа:

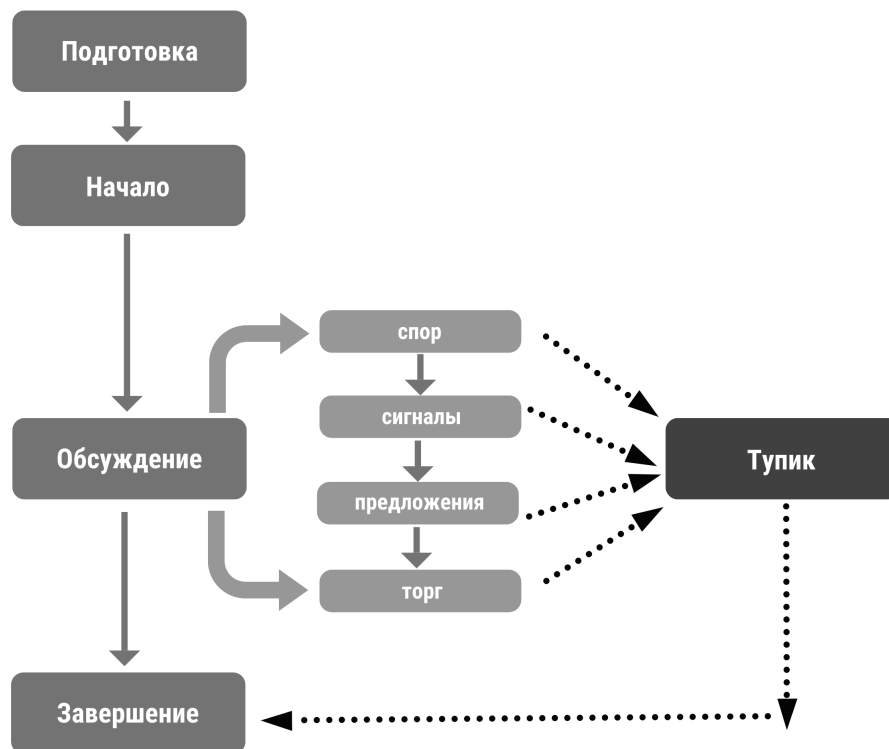
1. Подготовку к переговорам (проходит заочно).
2. Начало переговоров.
3. Обсуждение. Основная часть переговоров, где обсуждается вопрос по существу.
4. Завершение переговоров.

Этапы	Что делают переговорщики / Фазы переговоров
Подготовка	<ul style="list-style-type: none"> • разработка стратегии и тактики (сценария) ведения переговоров • подготовка предложений, аргументов и др.
Начало	<ul style="list-style-type: none"> • вступительные фразы: приветствие, знакомство • тема, обсуждаемые вопросы, регламент • заявление первоначальной (стартовой) позиции
Обсуждение	<ul style="list-style-type: none"> • дискуссия или спор • сигналы и знаки • внесение предложений • торг
Завершение	<ul style="list-style-type: none"> • подведение итогов • выход и дальнейшие шаги

Внутри этапа «Обсуждение» могут быть, а могут и не быть следующие фазы:

- а) спор,
- б) сигналы,
- с) предложения,
- д) торг.

Процесс переговоров



Форма подготовки к переговорам

Цель переговоров (сформулировать для себя)

1

2

Обсуждаемые вопросы

1

2

3

Заявление стартовой позиции (что сказать собеседнику)

Мои интересы

Интересы другой стороны

1

1

2

2

3

3

4

4

Торг

Позиция для торга	Исходная позиция	Наилучшая альтернатива	Точка выхода
1			
2			
3			
4			
5			

Список уступок

Список желаний

1

1

2

2

3

3

4

4

Предложения (сформулировать в формате «если вы..., то мы...»)

1

2

3

4

5

Пятифакторная модель переговоров

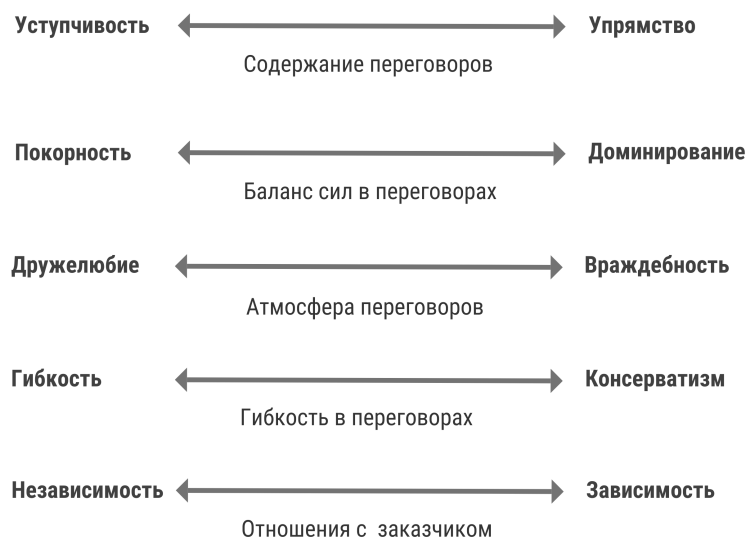
Вильям Мастенбрук выделяет 5 аспектов переговоров, которые подразумевают пять видов деятельности (действий) со стороны переговорщика.

Аспекты переговоров	Действия переговорщика
Содержание переговоров: интересы, позиции, цели, уступки	Защита собственных интересов
Сила ведения переговоров: с какой силой оказывается влияние (давление)	Влияние на силовой баланс
Атмосфера: в каких условиях идут переговоры	Влияние на атмосферу переговоров
Процедуры: какие используются шаги, предложения, аргументы	Использование гибкости в переговорах
Отношения с заказчиком: степень зависимости от заказчика	Выстраивание отношений с заказчиком

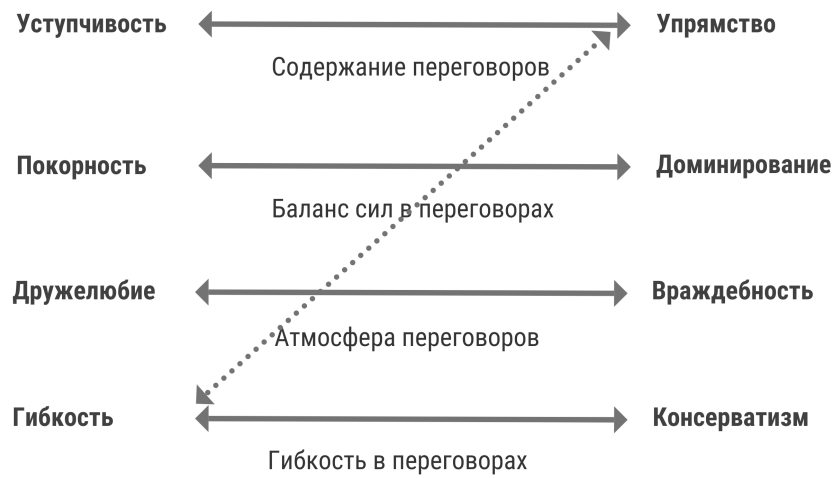
* под заказчиком понимается тот, кто отправляет вас на переговоры и перед кем вы будите отчитывайся за результаты.

Репертуар проявления этих действий очень широк. Они могут колебаться между диаметрально противоположными полюсами: от борьбы до сотрудничества.

Пятифакторная модель переговоров



Идеальный профиль переговорщика



ЧАСТЬ 2.

ПЕРЕГОВОРНЫЕ НАВЫКИ

В предыдущей части мы рассмотрели что и когда говорить партнёру по переговорам. В этом разделе мы разберём то, как вести переговоры, какие навыки, необходимы переговорщику.

Эти навыки можно разделить на следующие группы:

- заявление стартовой позиции,
- формулирование вопросов,
- активное слушание,
- формулирование и внесение предложений,
- аргументация своей позиции и предложений,
- резюмирование (фиксирование) итогов,
- защита от нападений и манипуляций.

Далее в раздаточном материале будет приведено описание этих навыков. А в процессе работы на самом тренинге будут предложены упражнения и задания для их отработки.

Заявление стартовой позиции в переговорах

Переговоры - это разговор двух и более лиц, в ходе которого собеседники, стартуя с исходных противоречивых позиций, через обсуждение приходят (или не приходят) к какому-либо соглашению.

Одним из важных навыков переговорщика является умение формулировать и заявлять свою стартовую позицию. И наоборот, будет ошибкой, если вы длительное время или вовсе так и не скажите своему собеседнику, что вы от него хотите.

И так, к ошибкам заявление стартовой позиции относятся:

- отсутствие стартовой позиции или позднее заявление;
- размытое нечеткое заявление;
- слабое заявление;
- ранняя сдача позиции.

Стартовая позиция должна отражать в себе два момента:

1. Оценку прошлого;
2. Ожидания от будущего.

«Оценка прошлого» - это ваша трактовка прошедших событий, которые привели к возникновению предмета для переговоров. Правильное описание предпосылок с опорой на твердые аргументы, цифры, факты создаёт хорошее основание (юридические, моральные и т.д.) для ваших требований в будущем.

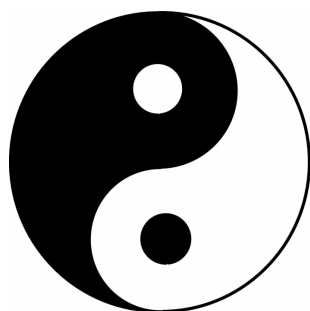
«Ожидания от будущего» - это ваши цели на переговоры, ваши требования, то, что вы хотите получить от другой стороны. Они должны быть тоже сформулированы точно, конкретно, в цифрах, в сроках...

И все это нужно постараться сформулировать кратко, в 3-4 предложениях.

Например. «Алексей, по договору вы должны были доставить груз в понедельник. Доставили в четверг. Считаю, что вся ответственность за это лежит на вашей стороне. В качестве компенсации ожидаю от вас скидку 10% на следующую доставку».

В ответ противоположная сторона может заявить свою исходную позицию так: «Да, привезли груз позже. Эта наша ответственность. Готовы в качестве компенсации предложить вам скидку 5% на следующий заказ». Как только исходные точки обозначены начинаются переговоры по существу.

Две составляющие стартовой позиции - это как Инь и Ян. Две сущности, две противоположности, которые дополняют друг друга, взаимодействуют между собой, перетекают одно в другое.



Так и в заявлении стартовой позиции, ведя переговоры «здесь и сейчас» в настоящем нужно дать оценку прошлому и сказать, что вы хотите в будущем. Одно вытекает из другого. Требования основываются на предпосылках. И сделать это нужно так же гармонично, точно и изящно, как сам образ Инь-Ян.