

A top-down view of a team huddle around a wooden table. Several people's arms and hands are visible, reaching towards the center where they are clapping or holding hands. The table is cluttered with various office supplies: notebooks, pens, sticky notes (some yellow, some blue), a small potted plant, and papers. The lighting is warm and the overall atmosphere is collaborative.

ІІТМО

Практика №7
Ведение переговоров в команде

Курс: Коммуникации и командообразование

2023

Цели практики

ІТМО

- Освоить алгоритм подготовки к переговорам
- Научиться вести принципиальные переговоры
- Научиться достигать поставленных целей в переговорах



Гарвардский метод 4 принципа

ИТМО

Люди

Интересы

Варианты

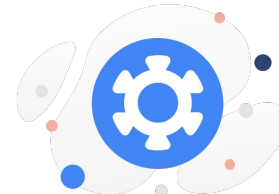
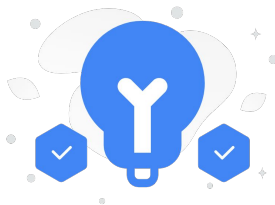
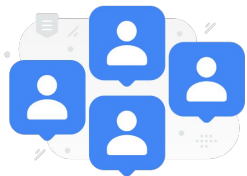
Критерии

Отделяйте людей
от проблемы

Концентрируйтесь
на интересах,
а не на позициях

Изобретайте
взаимовыгодные
варианты

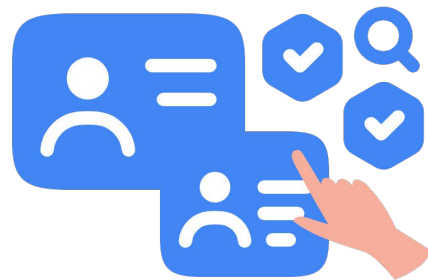
Настаивайте
на использовании
объективных
критериев



Отделяйте людей от проблемы

ІТМО

1. Понимать образ мышления другого человека
2. Поставьте себя на место другой стороны
3. Обсуждайте восприятие друг друга
4. Не обвиняйте другую сторону в собственных проблемах
5. Заинтересуйте другую сторону в результате
6. Сохранение лица: сделайте так, чтобы ваши предложения не противоречили ценностям другой стороны



Отделяйте людей от проблемы

ІТМО

7. Будьте внимательны к эмоциям оппонента: выявите их и подтвердите, что замечаете их
8. Дайте возможность другой стороне выпустить пар
9. Не реагируйте на эмоциональные вспышки
10. Активное слушание
11. Говорите ясно и целенаправленно
12. Говорите о себе, а не о противнике



Интересы, а не позиции

ІІТМО

1. Проблема переговоров не в позициях, а в интересах
2. За противоположными позициями кроются общие и вполне совместимые интересы, а не только конфликтующие.
3. Выясните интересы, задавая вопросы «Почему?» / «Почему нет?»
4. Множество интересов

Говорите об интересах!



Интересы, а не позиции

ІІТМО

1. Наиболее мощные интересы — это основные человеческие потребности
2. Делайте свои интересы понятными
3. Сначала раскрытие интересов – потом завершающие аргументы
4. Только переговоры по интересам могут привести к "win-win" переговорам

Будьте тверды в отношении проблемы и мягки с людьми!



Взаимовыгодные варианты

ІТМО



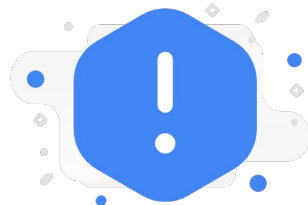
1. Отделить процесс изобретения решений от их оценки
(мозговой штурм)

2. Обсуждать большее количество вариантов, искать их!

3. Не останавливаться на одном решении

Взаимовыгодные варианты

ІТМО



4. Стремиться
к взаимной
выгоде
/выявляйте
общие интересы

5. Сделать
решения
простыми
и понятными

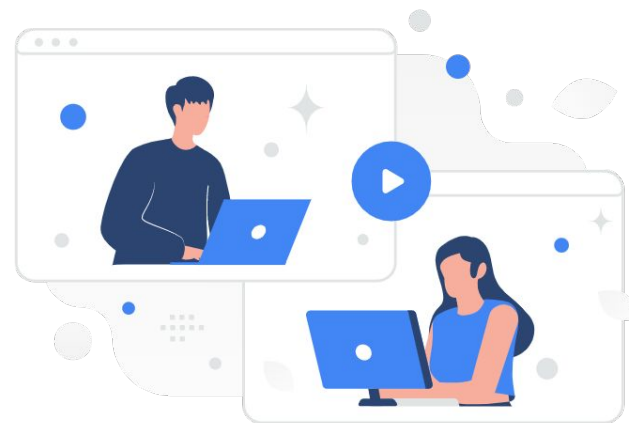
6. Избегайте
угроз!
Предложения
эффективнее
угроз.

7. Проявляйте
креативность!

Как использовать объективные критерии

ІТМО

1. Формулируйте свои предложения таким образом, чтобы они выглядели как совместный поиск объективного критерия
2. Руководствуйтесь здравым смыслом
3. Когда стороны предлагают разные стандарты, вы должны найти объективный консенсус между ними.



Как использовать объективные критерии

ІТМО

4. Прислушивайтесь к разумным предложениям сами
5. Привлечение третьей стороны
6. Трезво оценивайте применимость стандартов
7. Не давите! Только убеждение!
8. Жестко стоять на критерии, но быть гибким в обсуждении



Этапы переговоров

ІТМО

Подготовка

Установление
контакта

Выявление
потребностей/
интересов

Предъяв-
ление
позиции

Работа с
возражени-
ями

Завершение
переговоров

Выход
из
контакта

0. Подготовка

ІТМО

Подготовка

Организационная – выбор места и времени встречи.

Информационная – сбор необходимой информации по предмету переговоров, целям

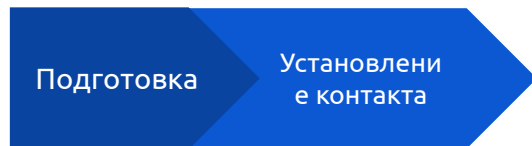
и ценностям участников, возможным переговорным позициям и аргументам.

Эмоциональная – работа с тревожными состояниями, управление эмоциями.



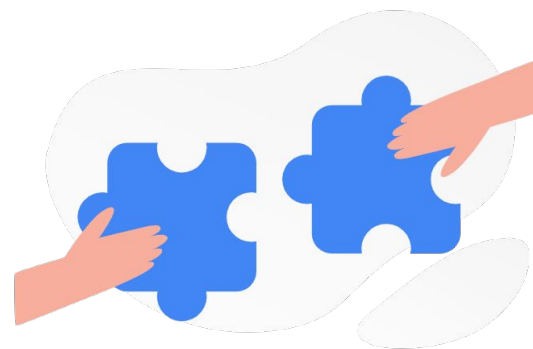
1. Установление контакта

ІІТМО



Задачи этапа:

- Создать дружественную и доверительную атмосферу
- Отделить людей от проблем



Техники установления контакта

ІІТМО

НЕВЕРБАЛЬНО

- Улыбка
- Зрительный контакт
- Открытые позы и жесты

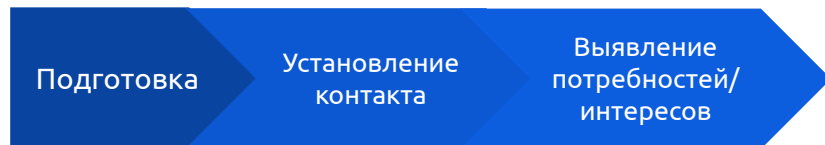


ВЕРБАЛЬНО

- Приветствие
- Нейтральные темы или темы, интересные собеседнику
- Актуальные события
- Профессиональные темы/новости

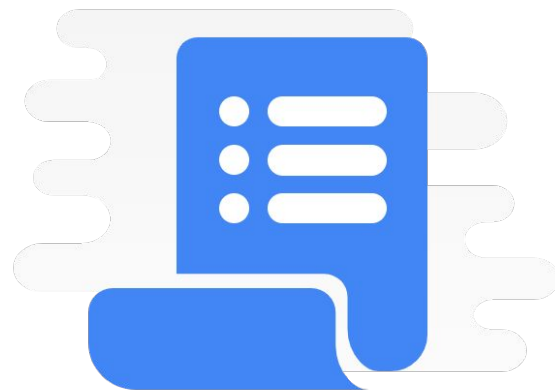
2. Выявление потребностей

ІТМО



Задачи этапа:

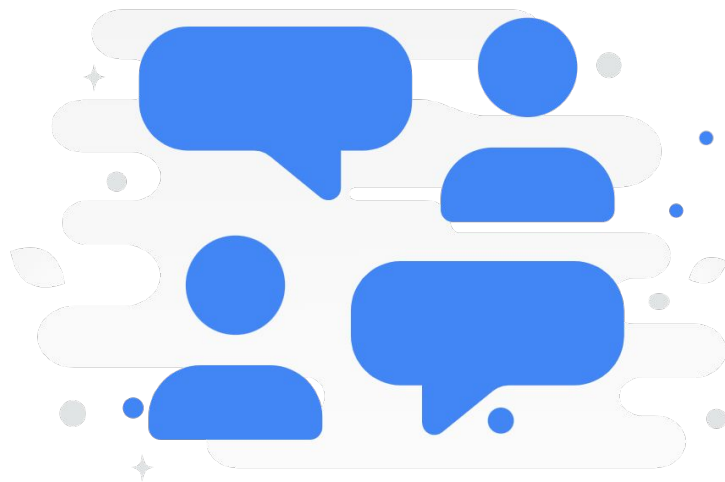
- Избежать столкновения позиций
- Перевести разговор в поле интересов сторон



Техники выявления потребностей

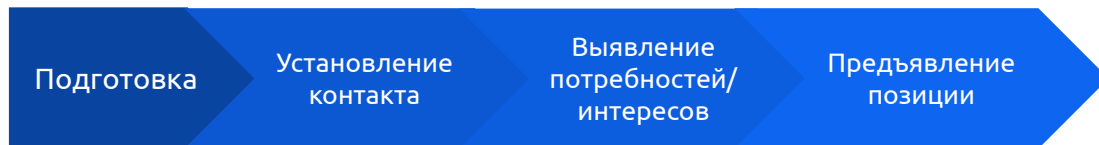
ІІТМО

- Задавайте открытые вопросы
- Проявляйте искренний интерес к собеседнику
- Позволяйте собеседнику говорить 80% времени
- Применяйте навыки активного слушания



3. Предъявление позиции

ІТМО

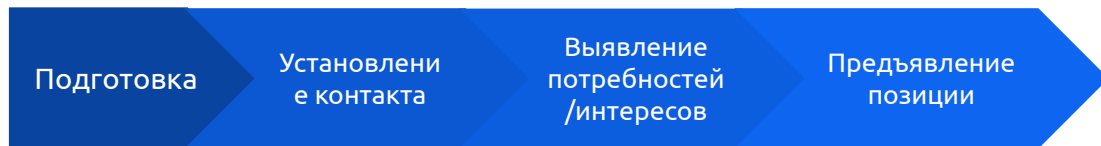


Задача этапа - озвучить наше предложение.

- Предложение должно учитывать как наши интересы, так и интересы собеседника
- Необходимо выбирать аргументы исходя из потребностей собеседника



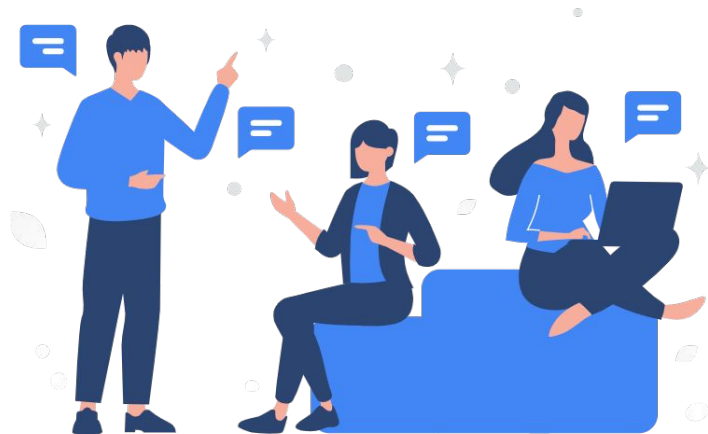
3. Аргументация



Игра “Продай себя”

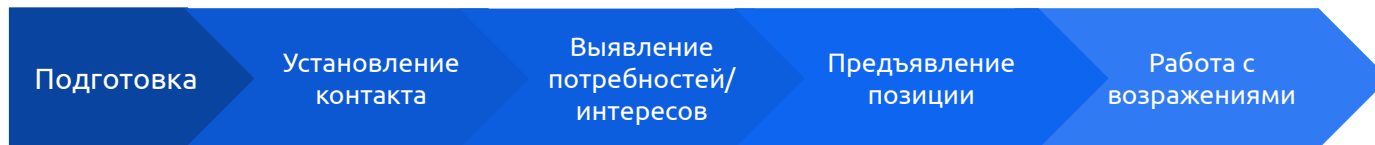
Группа делится на 3 команды:

1. Квалифицированный линейный программист
2. Программист-исследователь
3. Молодой специалист



4. Работа с возражениями

ІТМО

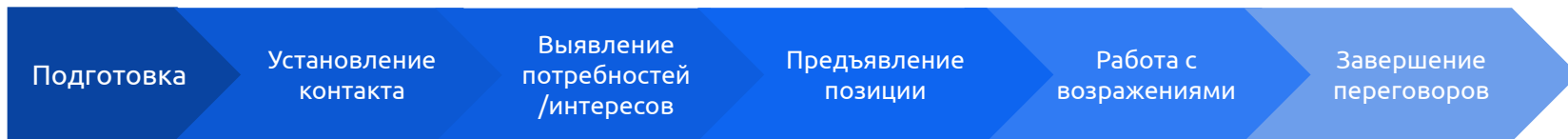


Наличие возражений - **хороший признак**.

Возражения свидетельствуют об интересе партнера к вашему предложению.



5. Завершение переговоров



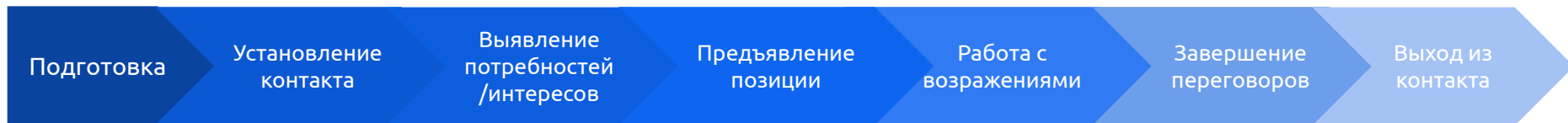
Задачи этапа:

- Подвести итоги переговоров
- Зафиксировать достигнутые договоренности и сроки их выполнения (желательно в письменном виде)



6. Выход из контакта

ІТМО



Задачи этапа:

- Сохранить возможность дальнейшего взаимодействия, даже если договоренность не была достигнута
- Оставить о себе приятное впечатление



Технология работы с возражениями ВПИО

ІІТМО

1. **В - выслушать.** Визуальный контакт, доброжелательность, заинтересованность.
2. **П - принять.** Опора на чувства и факты.
3. **И - исследовать.** Задавать уточняющие вопросы, применять навыки активного слушания.
4. **О - ответить.** Избегать слова “но”, делать акцент на преимуществах предложения.



Подготовка к переговорам

ІТМО

1. Организационная

- Место
- Время
- Материалы

2. Информационная

- Сбор информации
- Постановка целей
- Аргументы

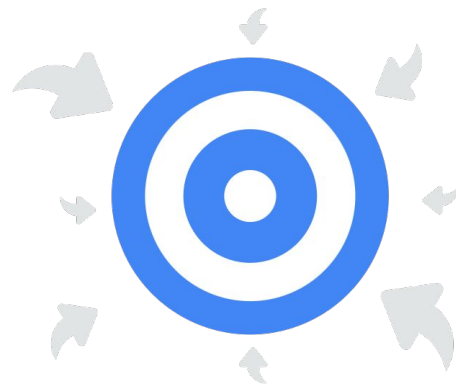
3. Эмоциональная



Зачем нужна цель на переговорах?

ІТМО

- Любые переговоры - стрессовая ситуация, которая сопровождается эмоциями высокой интенсивности.
- Цель позволяет нам оставаться сфокусированными и сохранять способность к логическому мышлению.
- Цель ограждает нас от принятия решений, о которых впоследствии придется сожалеть.



Постановка целей для переговоров

ІТМО

1. **Чего хочу я?** (Максимум)
2. **Чего хочет вторая сторона?**
3. **BATNA (НАОС)** = Best Alternative to Negotiated Agreement, Наилучшая альтернатива обсуждаемому соглашению
4. **Коридор целей**
MIN (вероятность достижения 80-100%)
MAX (вероятность достижения 60-80%)

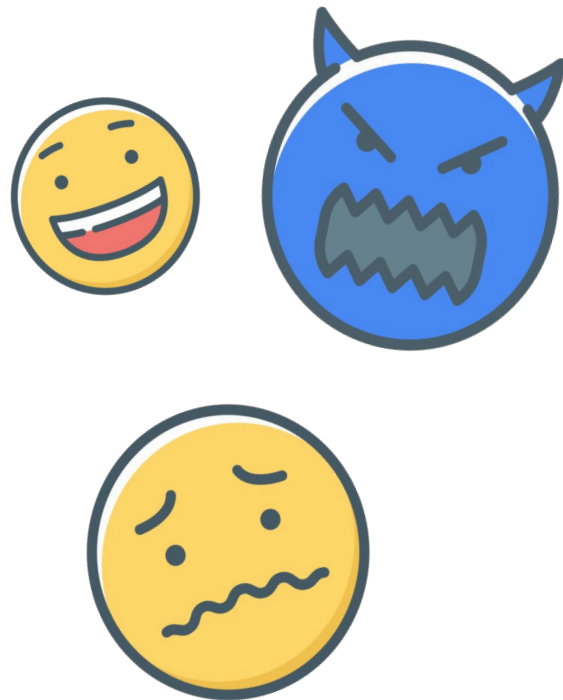


Эмоциональная подготовка

ІТМО

Возможные эмоции в ходе переговоров

- **Гнев** смещает фокус с фактов на защиту наших границ.
- **Тревога** вызывает желание “бежать с поля боя”, поспешно согласиться на невыгодное предложение
- **Чрезмерная радость** уязвляет оппонента, побуждает его испытывать гнев и обиду



Эмоциональная подготовка

ІІТМО

Способы регулирования эмоций

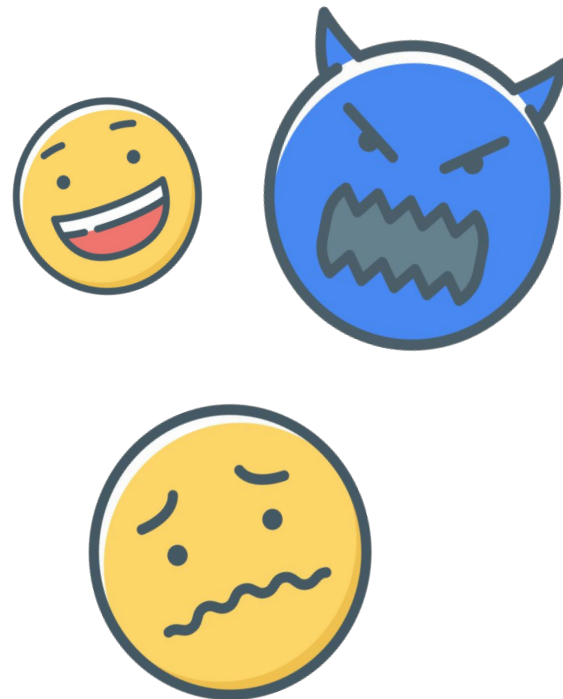
- **Управлять гневом**

- Брать паузы
- Проявлять эмпатию к собеседнику
- Проговаривать эмоции оппонента

- **Снижать тревогу**

- Репетировать
- Продумывать сложные моменты

- **Привлекать экспертов/медиаторов**





ITMO

softskills@itmo.ru