



И. Шаврин

ТЕХНИКА СЛОЖНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

МОСКВА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ СЕМИНАРА	4
ПОНЯТИЕ ПЕРЕГОВОРОВ	4
ШАГИ ПОДГОТОВКИ К ПЕРЕГОВОРАМ	6
ШЕСТЬ ЭТАПОВ ПЕРЕГОВОРОВ	15
ВЛАСТЬ ПЕРЕГОВОРЩИКА	25
ПРИЕМЫ МАНИПУЛЯЦИЙ В ПЕРЕГОВОРАХ	27
ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПОДАВЛЕНИЕ	29
МАНИПУЛЯЦИЯ ПОДАЧИ ИНФОРМАЦИИ	35
МАНИПУЛЯЦИЯ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ	37
ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ	39

Шаврин И. Техника сложных переговоров: Рабочая тетрадь: — М.: Государственный университет управления, Институт делового администрирования и бизнеса, 2022. – 39 с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Техника сложных переговоров» подготовлено для слушателей Института делового администрирования и бизнеса

Учебно-методическое издание

Шаврин Илья

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл. п. л. 3,0. Изд. № 30.3.6. – 2022. Тираж 60 экз.
Заказ № _____

Отпечатано в Отделе оперативной полиграфии Государственного университета управления

г. Москва, Рязанский просп., д. 99.

Полное или частичное воспроизведение, или размножение каким-либо способом настоящего издания допускается только с письменного разрешения Института делового администрирования и бизнеса Государственного университета управления

© Институт делового администрирования и бизнеса, 2022

Ключевые вопросы тренинга

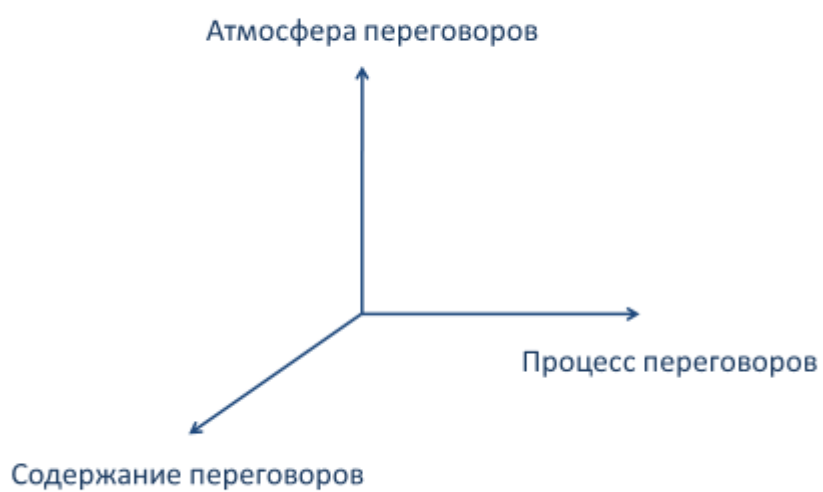
1. Как подготовиться к переговорам
2. Как проводить переговоры
3. Как добиться большего во время торга
4. Какие приемы используют переговорщики
5. Как противостоять манипуляциям в переговорах

Переговоры – это ..

- это процесс разрешения разногласий в случае присутствия взаимного интереса к сделке

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Три измерения переговоров

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Шаги подготовки к переговорам



Постановка цели

Критерии цели :

- Д - Достижима
- И - Измерима
- С - Соответствует вашим интересам
- К - Конкретна
- О - Ограничена во времени

Найти базовую проблему - раз за разом задавать себе вопрос «зачем» – до тех пор, пока у вас не закончатся ответы

Сбор и обработка информации

Информация о другой стороне

- Максимум сведений
- Список их вопросов
- Возможности
- Опасения/Ограничения
- Сильные и слабые стороны
- Кто может повлиять на переговоры
- Какие у них личные интересы
- Скрытые планы

Собственная информация

- Возможности
- Опасения/Ограничения
- Сильные и слабые стороны
- Планы/Стратегии
- Кто и почему с вашей стороны может содействовать заключению сделки/сорвать сделку

Определение вариантов отказа от соглашения

Варианты отказа от соглашения

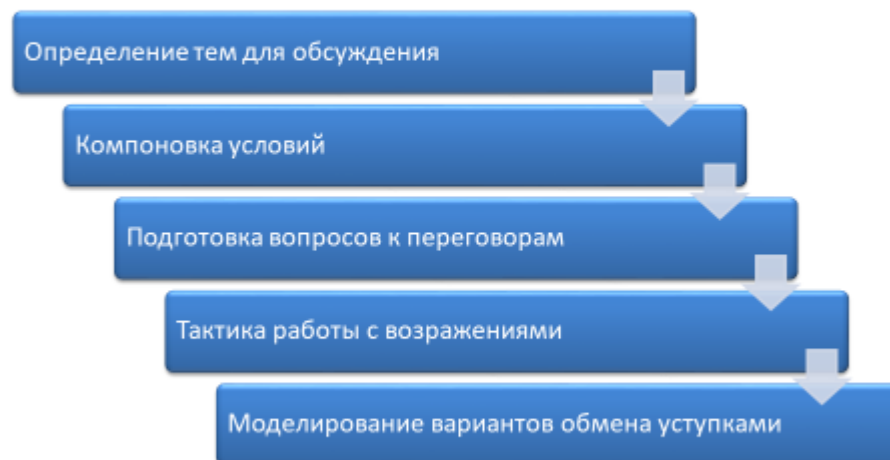
– программа действий, как альтернатива переговорам, которую вы реализуете, если решите ответить отказом на предложение о соглашении

Определите:

1. Свои лучшие варианты отказа от сделки
2. Соотношение «Соглашение/Отказ от соглашения»



Проектирование соглашения



Определение тем для обсуждения

- Вопросы, по которым необходимо договариваться
- Вопросы, по которым возможен обмен мнением или информацией

Компоновка условий

Обсуждаемые условия соглашения	Ваш приоритет	Начальная позиция	Средняя позиция	Крайняя позиция
1. Цена за ед. товара	+	150 руб	170 руб	190 руб
2. Количество товара	=	3000 шт	4000 шт	5000 шт
3. Отсрочка платежа	-	21 день	14 дней	7 дней

Подготовка вопросов к переговорам
Позиции и интересы сторон

Позиции — то, как вы видите требования, условия или действия, которые готовы озвучить оппоненту во время переговоров



Интересы — лежащие в основе мотиваторы, определяющие почему вы хотите добиться того, о чем заявляете

[illegible]

Подготовка вопросов к переговорам
Позиции и интересы сторон

	Вы	Оппонент
Позиции	Стандарт нашей компании – оплата с отсрочкой 21 раб. день	Стандарт нашей компании – работа в предоплату
Интересы	<p>Нам нужно минимум 15 дней, т.к. в бухгалтерии не хватает людей</p> <p>Согласование оплаты внутри компании занимает минимум 15 раб. дней.</p>	<p>Мы должны получить предоплату, т.к. нам не хватает рабочего капитала, чтобы производить крупные партии товара.</p> <p>Мы не сможем выполнить условия контракта, если не получим предоплату за продукцию.</p>

Подготовка вопросов к переговорам

Примеры вопросов:

- Без достижения соглашения по каким вопросам, общая договорённость не будет иметь для вас смысла?
- Если я не внесу предоплату, как это отразится на вашем бизнесе?
- Какая должна быть сумма у контракта, чтобы вы предоставили скидку 25%?

Так же необходимо подготовить:

- Список их вопросов, для прояснения ваших интересов и ваши ответы на их вопросы

[illegible]

Тактика работы с возражениями

Возражение - это причина или аргумент, волнующие клиента, выдвинутые против плана, идеи, товара или услуги, которые вы предлагаете

- ✓ Возражения показывают интерес оппонента
- ✓ В случае преодоления, могут привести к соглашению по обсуждаемому условию без предоставления уступок

Действия:

1. **Определение возможных возражений оппонента**
2. **Подготовка аргументов, для преодоления возражений**

Моделирование вариантов обмена уступками

Обсуждаемые условия соглашения	Раунд 1	Раунд 2	Раунд 3
Ваше предложение			
1. Цена за ед. товара	150 руб	170 руб	
2. Количество товара	4000 шт		
3. Отсрочка платежа	45 дней	30 дней	25 дней
Предложение оппонента			
1. Цена за ед. товара	210 руб	190 руб	
2. Количество товара	6000 шт		
3. Отсрочка платежа	7 дней	14 дней	20 дней
Договорённости			
1. Цена за ед. товара		180 руб	
2. Количество товара	5000 шт		
3. Отсрочка платежа			21 день

[illegible]

Распределение ролей

Лидер:

- Ведет переговоры
- Выражает мнение команды
- Отдает уступки
- Делает предложение

Второй пилот:

- Проясняет ситуацию вопросами
- Делает объективные резюме
- Привлекает внимание к важным моментам

Наблюдатель:

- Старается не вступать в обсуждение, не говорить на переговорах
- Получает и анализирует информацию
- Старается понять то, что важно для оппонента (интересы, мотивация, ограничения, опасения, скрытые планы, стратегии)

Организация переговоров

- Получение согласия сторон участвовать в переговорах
- Определение вопросов для обсуждения
- Определение состава участников
- Определение полномочий участников
- Время начала и продолжительности встречи
- Место встречи

Эмоциональная подготовка

Задайте себе вопрос:

1. Какие эмоции вы испытываете во время переговоров?
2. Как бы вы хотели себя чувствовать, приступая к переговорам?
3. Почему?
4. Как можно заранее привести себя в оптимальное эмоциональное состояние?
5. Что может выбить вас из колеи во время переговоров?
6. Как во время переговоров вернуть себе душевный покой?
7. Что бы вы хотели чувствовать в конце переговоров?

Прием «Занижение ожиданий»

Перед переговорами подготовьтесь к тому, что другая сторона будет:

- Нечестной
- Грубой
- Попытается манипулировать

Во время встречи, ваши надежды не окажутся разбитыми, а значит, вы не будете испытывать столь сильных эмоций

Короткий разговор

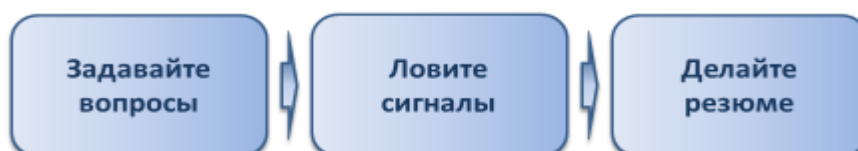
Три минуты в начале переговоров для обсуждения:

- Отвлеченных тем
- Общих интересов, хобби
- Compliments

Прием «Нахождение общих врагов»: перед началом переговоров спросите оппонента:

- Как вам этот снег?
- Как вам эти пробки?

Выяснение приоритетов, интересов и позиций



- ✓ Вы можете раскрыть информацию, которая приближает вас к достижению целей и не говорите о том, что отдаляет вас от целей

Согласование тем для обсуждения

- Задают направление переговорам
- Позволяют сфокусироваться на конкретных аспектах

Прием «Вынесение за рамки»

Вынесите за рамки переговоров вопрос, по которому вы не готовы переговоры

Чтобы компенсировать раздражение оппонента, будьте готовы проявить гибкости по другим вопросам



Выдвижение предложений

Ваше предложение:

- Должно быть понятно
- Должно быть уверенным
- Спокойно произносится (вы не убеждаете)
- Должно быть в рамках разумного максимума
- Должно заслуживать доверия
- Должно быть кратким
- Отвечает на ключевые вопросы оппонента
- Действует в течение определенного срока

Предложение оппонента

- Выслушайте предложение оппонентов
- Постарайтесь выяснить почему они делают такое предложение
- Поймите интересы, стоящие за их предложением
- Подумайте, можно ли их удовлетворить другими, более дешевыми для вас уступками
- Сделайте контрпредложение

Дайте им то, что они хотят, но на ваших условиях!

Прием «Если вы..., тогда мы...!»

1. Выдвиньте свои условия оппоненту
2. Сообщите, что вы будете готовы сделать взамен
3. Объясните выгоду предложения
4. Попросите ответить

Прием «Постепенные уступки»

Не делайте большие уступки другой стороне сразу, разбейте их на мелкие части. Взамен просите взаимные уступки. Это позволит получить больше!

Прием «Предположим...»

В ответ на требование оппонента вы можете ответить:

«Да» – и предоставить уступку оппоненту

«Нет» – и завести переговоры в тупик

«Предположим...» – и описать к чему, по вашему мнению, приведет выполнение требования оппонента в будущем. Так вы сможете понять, какими обязательствами свяжет вас и оппонента выполнение данного требования

Власть переговорщика

Эмоциональная власть переговорщика

Основана на ярко выраженной индивидуальности, харизме и способности личности эмоционально доминировать

Возникает когда оппонент признает в вас пример для подражания

Экспертная власть переговорщика

Основана на опыте и знаниях

Возникает когда оппонент воспринимает вас как носителя специальных и полезных знаний или информации, которых у него нет

Процессная власть переговорщика

Основана на инициативе, правилах и действующих процедурах

Возникает когда оппонент отдает вам возможность управлять процессом обсуждения

Приемы манипуляций в переговорах

Манипуляция в переговорах

- это скрытое психологическое воздействие на оппонента, с целью добиться от него выгодного решения или поведения, противоречащего его интересам

Виды манипуляций

- Эмоциональное подавление
- Манипуляция доверием
- Манипуляция обстоятельствами
- Манипулятивная подача информации

Эмоциональное подавление

Прием «Молчание»

Ледяное молчание, в ответ на наше предложение.

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Не реагируйте
- Не торопитесь делать уступки
- Подождите немного
- Задайте вопрос: «Вам понятно мое предложение?»

Прием «Первое предложение»

Оппонент громко и крайне отрицательно реагирует на первое предложение: «Вы издеваетесь? Вы считаете ЭТО предложением?»

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Поинтересуйтесь, что именно в вашем предложении не устроило оппонента
- Спросите, каким ваш оппонент видит справедливое предложение.
- Попросите объяснить его логику: на чем основано его предложение и почему он считает своё предложение справедливым

Прием «Нереальные запросы»

Оппонент требует невозможного. Например цену в два раза ниже или инвестиции в 10 раз больше.

Техника противодействия:

- Не спорьте. Это укрепляет позиции оппонента
- Попросите оппонента объяснить его логику
- Выдвиньте встречное требование, которое будет его зеркальным отражением, т.е. таким же нереалистичным
- Перехватите инициативу с помощью реалистичного предложения

Прием «Эмоциональный всплеск»

Эмоциональный всплеск в ответ на ваши аргументы.

Техника противодействия:

- Пройгнорируйте эмоциональную окраску
- Сохраняйте спокойствие
- Стойте на своем

[illegible]

Прием «Оскорбление личности»

Оппонент делает ремарки, затрагивающие непосредственно вашу личность.

Техника противодействия:

- Не обращайтесь внимания
- Сохраняйте спокойствие
- Попросите озвучить тему переговоров
- Предложите оппоненту вернуться к теме переговоров
- Продолжайте вести переговоры по плану

Прием «Вы мне хамите?»

Оппонент эмоционально реагирует на ваши комментарии относительно корректности его поведения на переговорах: «Почему вы мне хамите? Выйдите вон!»

Техника противодействия:

- Проигнорируйте эмоциональную окраску
- Сохраняйте спокойствие
- Сообщите, что у вас нет цели нахамить оппоненту
- Сообщите, что ваша цель - договориться по теме переговоров
- Предложите вернуться к теме переговоров

Прием «Вы мне угрожаете?»

Оппонент эмоционально реагирует на ваши комментарии относительно возможности рассмотреть предложения его конкурентов: «Вы мне угрожаете? Выйдите вон!»

Техника противодействия:

- Проигнорируйте эмоциональную окраску
- Сохраняйте спокойствие
- Сообщите, что открыто делитесь информацией
- Напомните, что ведете переговоры здесь и сейчас, чтобы договориться с оппонентом, а не его конкурентами
- Предложите вернуться к обсуждаемому вопросу

Прием «Хозяин положения»

Оппонент требует от вас уступок, в том числе эмоциональных, в качестве условия для продолжения переговоров

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Используйте прием «Предположим...»

[illegible]

Прием «Хороший» – «Плохой» полицейский»

Игра оппонентов с присутствием расположенного к вам человека, который хорошо понимает проблемы, на фоне агрессивного коллеги, требующего от вас уступок

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Помните о своих интересах и об интересах другой стороны
- Обращайтесь только к плохому парню

Прием «Добавки напоследок»

Переговоры уже закончены, когда оппоненты включают дополнительное требование, как бы относящиеся к основному соглашению.

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Посмотрите список достигнутых договоренностей
- Сообщите, что решение по данному вопросу не было принято на переговорах
- Объясните, что в этом случае придется вернуться назад и обсудить все снова

Манипулятивная подача информации

Прием «Забрасывание цифрами»

Оппонент буквально забрасывает вас цифрами, не давая передышки и возможности разобраться что к чему

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Попросите оппонента повторить так, чтобы вы могли записать информацию
- Запишите все цифры
- Возьмите паузу, чтобы проверить информацию

Прием «Вот документ!»

Оппонент подкрепляет свою аргументацию письменной документацией, с которой вы не были ознакомлены заранее

Техника противодействия:

- Если позволяет время, внимательно ознакомьтесь с содержанием документа
- Если время не позволяет, сообщите, что вам нужно внимательно ознакомиться с документом и вы не готовы продолжать обсуждение данного вопроса
- Предложите перейти к следующим вопросам встречи

Прием «Избирательный ответ»

Оппонент фокусирует внимание исключительно на удобных для него моментах, пропуская неудобные вопросы

Техника противодействия:

- Сообщите, что оппонент дал ответ не по всем вопросам
- Повторите вопросы, на которые не был получен ответ
- Верните оппонента к их обсуждению
- Требуйте уступок, если оппонент не будет готов обсуждать какие-либо вопросы

Манипуляция обстоятельствами

Прием «Слон и Моська»

Оппонент требует от вас уступок, мотивируя это тем, что ваша доля в его бизнесе ничтожно мала

Техника противодействия:

- Не давайте втянуть себя в обсуждение вашей доли
- Сохраняйте спокойствие
- Уверенно сообщите о своих сильных сторонах
- Предложите вернуться к обсуждаемому вопросу

Прием «Конкуренты»

Оппонент сообщает, что ваше предложение не интересно, т.к. конкуренты предложили в 1,5 раза больше

Техника противодействия:

- Не давайте втянуть себя в обсуждение конкурентов
- Предложите обсудить все аспекты вашего предложения, чтобы по итогам встречи оппонент сам мог принять наиболее выгодное для него решение

Прием «Сейчас или никогда»

Оппонент оказывает давление, говоря: «Вы должны дать мне ответ сейчас»

Техника противодействия:

- Сохраняйте спокойствие
- Не поддавайтесь на принятие сиюминутных решений
- Поинтересуйтесь, почему именно сейчас необходимо дать ответ

NegotiationSkills.ru

Навыки переговоров – блог о технике, приемах и манипуляциях в сложных переговорах

Мой профиль в LinkedIn и Facebook:

Ilya Shavrin