Представительство
Христианского детского фонда
в Республике Беларусь

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ:

ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ПРОДУКТИВНОЙ И УСТОЙЧИВОЙ РАБОТЫ ПО ПРОБЛЕМЕ ВИЧ/СПИДа

Проблема распространения ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь сохраняет свою актуальность. Число ВИЧ-инфицированных продолжает расти, и на 1 июля 2006 года составило 7 417 человек•.

Ощутимый вклад в деятельность по профилактике ВИЧ-инфекции, оказанию помощи и поддержки уязвимым группам вносят общественные организации, которые обладают квалифицированными специалистами, знаниями, уникальными технологиями и методами работы с уязвимыми группами. Для повышения качества предоставляемых услуг и развития новых видов услуг организациям необходимо развивать свою программную и организационную деятельность.

Учитывая актуальность данной проблемы, Представительство Христианского детского фонда в Республике Беларусь планирует ряд мероприятий, направленных на развитие умений и навыков у представителей общественных организаций по планированию, управлению, изучению потребностей клиентов. *Тренинг «Эффективные переговоры» поможет руководителям организаций и проектов улучшить свои коммуникативные навыки и сделает их работу по реализации проектов более эффективной..*

Сборник материалов является дополнением к тренингу.

Материалы разработаны в рамках проекта «Противодействие распространению эпидемии ВИЧ-инфекции в Республике Беларусь путем развития программ и услуг для уязвимых групп".

Автор-составитель Д. Буткевич.

Представительство Христианского детского фонда
в Республике Беларусь
220092, г. Минск, пр. Пушкина, 39 офис 16
тел/факс: 257-77-08, 257-77-09, 257-59-25
E-mail: office@ccf-belarus.org
www.ccf-belarus.org

• *Данные по эпидситуации предоставлены отделом профилактики СПИД РЦГЭиОЗ*

Переговоры - это когда две или более сторон добиваются соглашения, наиболее выгодное для своих организаций путем обмена уступками.

Технология ведения переговоров.

«1ый этаж» ***– Подготовка****. Здесь мы собираем информацию о наших партнерах, о рынке, о конкурентах, анализируем ее с учетом собственной ситуации и планируем свою Цель (наиболее желаемый результат), Стартовое предложение (с чего начнем) и Лимит (ниже чего мы не спустимся). Кроме того, мы делаем прогноз по поводу Цели и Лимита нашего партнера. Грамотная подготовка во многом определяет исход переговоров.*

«2ой этаж» ***- Преамбула****. Мы вступаем в эту фазу, когда встречаемся с другой стороной лицом к лицу. Несмотря на название, этот этап занимает 70-80% времени переговоров. Он включает в себя:*

Исследование: *проверка ваших предположений по поводу реальной «картинки» вашего партнера и корректировка той «картинки», которую вы предлагаете ему. Сбор информации с помощью вопросов и внимательного наблюдения за высказываниями и невербальным поведением партнера.*

Список задач: *изложение всех пунктов, которые вы хотите обсудить на данных переговорах.*

Предложение: *на основании запланированного Стартового Предложения и результатов Исследования вы делаете пробное предложение и смотрите на реакцию партнера.*

«3-й этаж» ***- Обмен уступками.*** *Главное здесь: не торопиться, думать, если нужно, брать тайм-ауты.*

«4-й этаж» ***- Финал****. Заключение соглашения, подведение итогов. Убедитесь, что «закрыты» все вопросы, что достигнутые соглашения запротоколированы.*

ЭТАП I. Планирование и Подготовка

Подготовка к переговорам. Сбор информации о партнере

«Предварительный сбор информации идет по двум основным направлениям: актуальная ситуация партнера (сюда включается и его «биография», т.е. прошлое) и перспективы. Понимание бизнес перспектив партнера дает нам возможность наметить возможные пути для сотрудничества».

Сбор информации о партнере:

- Критерий выбора партнера - количество
- Выраженный интерес к нашей организации
- СМИ / Пресса
- Организация - количество работников
- Опыт/ Образование
- Отношения внутри организации
- Кто принимает решение
- История (Отношения/Деятельность/Инвестиции)
- Вид собственности

Перспективы партнера:

1. Стратегия – Планы на будущее – Направления
2. Политика - Курс - План развития
3. Организация как структура
4. Целевая группа
5. Потребности
6. Цифры
7. Специфика
8. Проходимость
9. Логистика

Постановка цели:

Технология постановки целей SMART:

S **конкретные -** *понятные* ***и исчисляемые***

M **измеримые -** ***контроль за выполнением***

A **достижимые -** ***реальные, но требующие усилий***

R **актуальные -** ***согласованы с целями организации***

T **определены во времени -** ***установлен срок исполнения***

<u>«Идя на переговоры, мы определяем:</u>

1)Свою Цель – наиболее желаемый результат, который мы хотим получить

Важно уметь ставить цели. Одна китайская мудрость гласит : «Если у тебя есть цель – ты свободен в выборе пути».

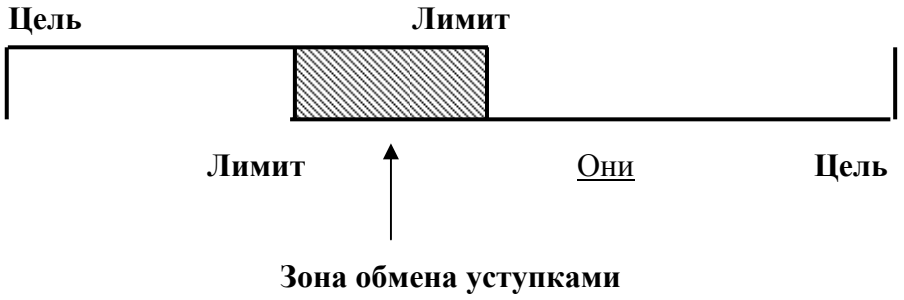
Ставьте цели для каждого визита, на каждый день, неделю и месяц

Установление лимита в цели:

2)Лимит – тот предел, ниже которого мы не спустимся

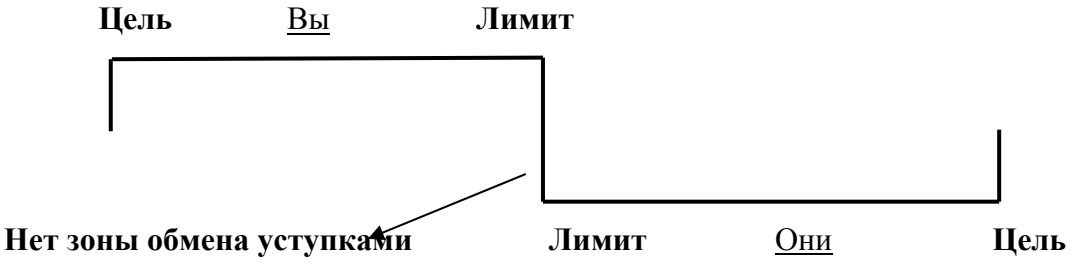
То же самое делает и другая сторона.

Вы



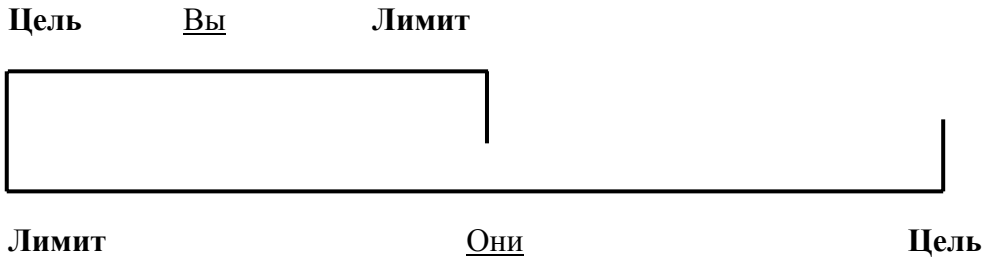
Обмен уступками будет происходить в зоне между вашим Лимитом и Лимитом вашего партнера. В данном случае соглашение возможно, так как Лимиты двух сторон перекрывают друг друга.

Однако бывают и другие случаи.



В данном случае у сторон нет точек соприкосновения и переговоры невозможны. Стороны либо расходятся, либо пересматривают свои позиции, иногда с помощью третьей стороны.

Иногда, мы можем обнаружить, что Лимит другой стороны гораздо ближе к нашей Цели, чем мы предполагали.



Часто, люди неопытные в переговорах, не знают, как к ним грамотно подготовиться или плохо представляют условия на рынке. В таком случае, предлагаемая ими условия могут оказаться заниженными (для Вас) или завышенными (для партнера). Вторая сторона, если ей удалось вовремя это обнаружить, с радостью соглашается на подобное соглашение.

Если вы обнаружили, что ваша Цель слишком низкая, следует приостановить переговоры и пересмотреть свою позицию.

Телефонные переговоры.

В телефонном разговоре можно проследить три основных стадии: первоначальный контакт, общение, завершение беседы. На каждой из этих стадий нужно соблюдать определенные правила.

Помните, что, разговаривая по телефону, Вы создаете первое впечатление о себе и о своей организации. Постарайтесь, чтобы оно было благоприятным.

Стадия 1. Контакт (начало разговора).

На стадии контакта в более выгодном положении оказывается инициатор звонка: он знает, куда и зачем он звонит, тогда как его собеседник оказывается в первые секунды в роли непосвященного.

Правило 1. На стадии контакта инициатору звонка необходимо:

- Поздороваться;
- Представиться;
- Выяснить, с кем говорит;
- Изложить начальные сведения о цели звонка
- Выяснить, могут ли с ним говорить;

Стадия 2. Общение.

На этой стадии собеседники уже должны представлять, о чем они разговаривают. Одна из сторон обычно оказывается спрашивающей, вторая – отвечающей.

Правило 2. Не стоит допускать, чтобы одна сторона в разговоре была активной, а другая – пассивной. Для этого стоит использовать различные вопросы и другие приемы активного слушания.

Правило 3. Во время разговора обращайся к собеседнику по имени.

Правило 4. Не позволяйте разговору закончиться без результата.

Стадия 3. Завершение разговора.

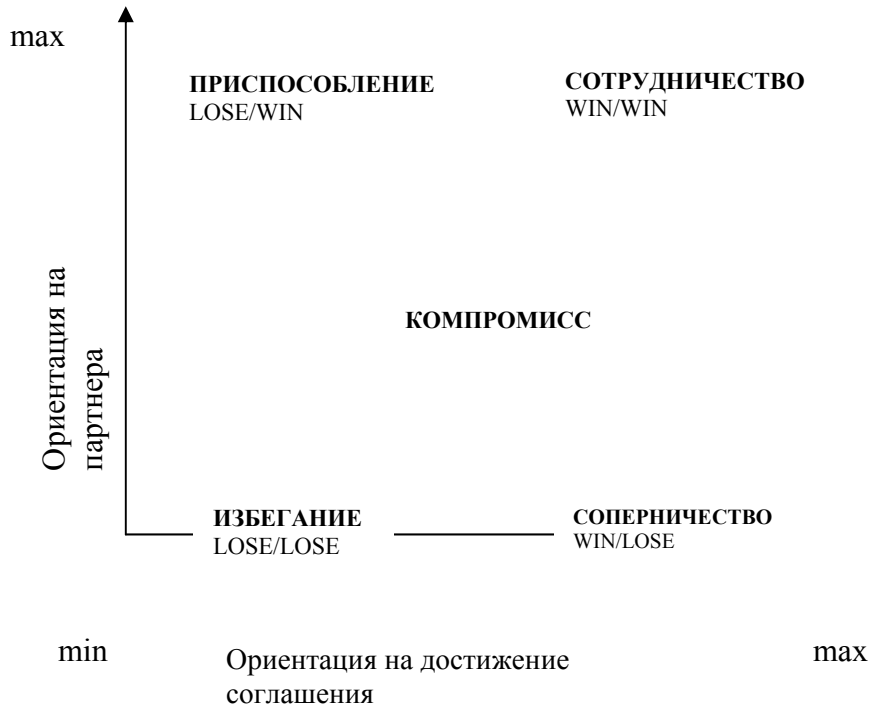
Завершение нужно уметь: плохо, если Вы не знаете, как отделаться от собеседника, но и бросать трубку посреди фразы не стоит. В арсенале каждого человека должны быть фразы, которые в уважительной форме позволят завершить телефонный разговор. (Например, «Извините, я сейчас не могу больше разговаривать. Давайте договоримся…»)

Правило 5. Завершая разговор, убедитесь, что у Вас остались все сведения, которые могут Вам понадобиться.

Правило последнее, оно же первое и поддерживающее все остальные. Разговаривая по телефону, сохраняй доброжелательность к собеседнику и легкую улыбку на лице – ее прекрасно передает голос. Запомните, что с доброжелательным человеком всегда приятнее вести дела, и ему лучше все удается.

Стратегии переговоров.

«Итак, у нас есть 5 основных стратегий ведения переговоров. Стратегия определяет то, к какому результату мы стремимся. Результат определяется двумя параметрами: нашей ориентацией на достижение соглашения и нашей ориентацией на партнера.



В зависимости от того, чему мы отдаем предпочтение, и определяется выбранная нами стратегия.

Избегание (Lose/Lose) *– минимум внимания к достижению соглашения и минимум внимания к партнеру. Принцип «бери или уходи».*

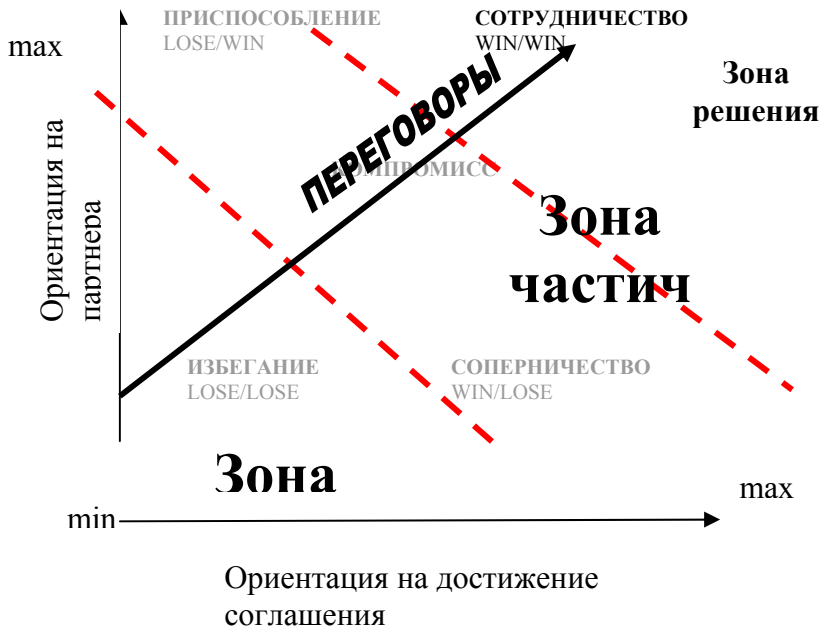
Приспособление (Lose/Win) *– максимум внимания к партнеру и минимум – к достижению соглашения. Мы чем-то жертвуем ради сохранения отношений с нашим партнером.*

Соперничество (Win/Lose) *– максимум внимания к достижению соглашения и минимум – к партнеру. Мы делаем все возможное, чтобы склонить партнера к подписанию соглашения, вне зависимости от того, насколько это ему нужно.*

Компромисс *– частичное согласие. Принцип 50/50. Я и мой партнер получаем то, что нам нужно, но не в полном объеме. Каждый из нас чем-то жертвует.*

<u>Сотрудничество (Win/Win)</u> *– максимум внимания к достижению соглашения и к партнеру. Стратегия, при которой <u>каждая сторона получает оптимальный результат.</u>*

«Все «поле» стратегий можно разделить на 3 части: Зона не решения, Зона частичного решения и Зона решения. Движение к Зоне решения происходит через процесс переговоров. Соответственно, чем ближе мы к «вершине», тем больше усилий, времени и умений от нас требуется.



Стратегия Сотрудничества – самая выгодная и перспективная, но и самая трудоемкая, требующая не только желания, но также знаний, навыков и усилий. Кроме того, важно даже в привычной ситуации («крестики-нолики») уметь разглядеть возможность для Сотрудничества!»

Коммуникативные сигналы

Вербальные сигналы	Смысл высказываний, подбор выражений, правильность речи и разные виды ее неправильности
Паралингвистические сигналы	Особенности произнесения речи и неречевых звуков, качества голоса
Невербальные сигналы	Взаимное расположение в пространстве; Позы; Жесты; Мимика; Контакт глаз; Оформление внешности; Прикосновения; Запахи.

Психологические сигналы при вступлении в контакт

Вербальные сигналы, располагающие к контакту

1. Отчетливое приветствие
2. Обращение к человеку по имени
3. Предложение сесть (если есть такая возможность)

Невербальные сигналы, располагающие к контакту

1. <u>Проксемика</u>

☑ Угол поворота тела от 45 до 90 градусов (боковое положение передает сообщение: «Я не имею агрессивных намерений»)

☑ Угол наклона тела меньше прямого («Тупой угол между собеседниками – это провал переговоров»)

☑ Дистанция – индивидуализированная, с учетом общих закономерностей:
Интимная – 0-45 см
Личная – 45-60-120 см
Социальная – 120-210-360 см
Публичная - 360 –750 -…см.

2. <u>Позы</u>

☑ **Открытая, а не** закрытая (нескрещенность конечностей, развернутость корпуса и головы, раскрытость ладоней, расслабленность мышц, контакт глаз)

☑ **Асимметричная, а не** симметричная

3. <u>Мимика</u>

☑ Улыбка

☑ Живое, естественно изменяющееся выражение лица

4. <u>Взгляд</u>

☑ Продолжительность контакта глаз 3-5 сек

☑ Частота контакта – не реже 1 раза в минуту

☑ Частота моргания – раз в 3-5 сек

5. <u>Такесика – движение собеседников в пространстве</u>

Не допускаются:

☑ Ритмичные движения

☑ Движения большой амплитуды

☑ Резкие движения

☑ Неритуализированные прикосновения

6. <u>Прикосновения</u>

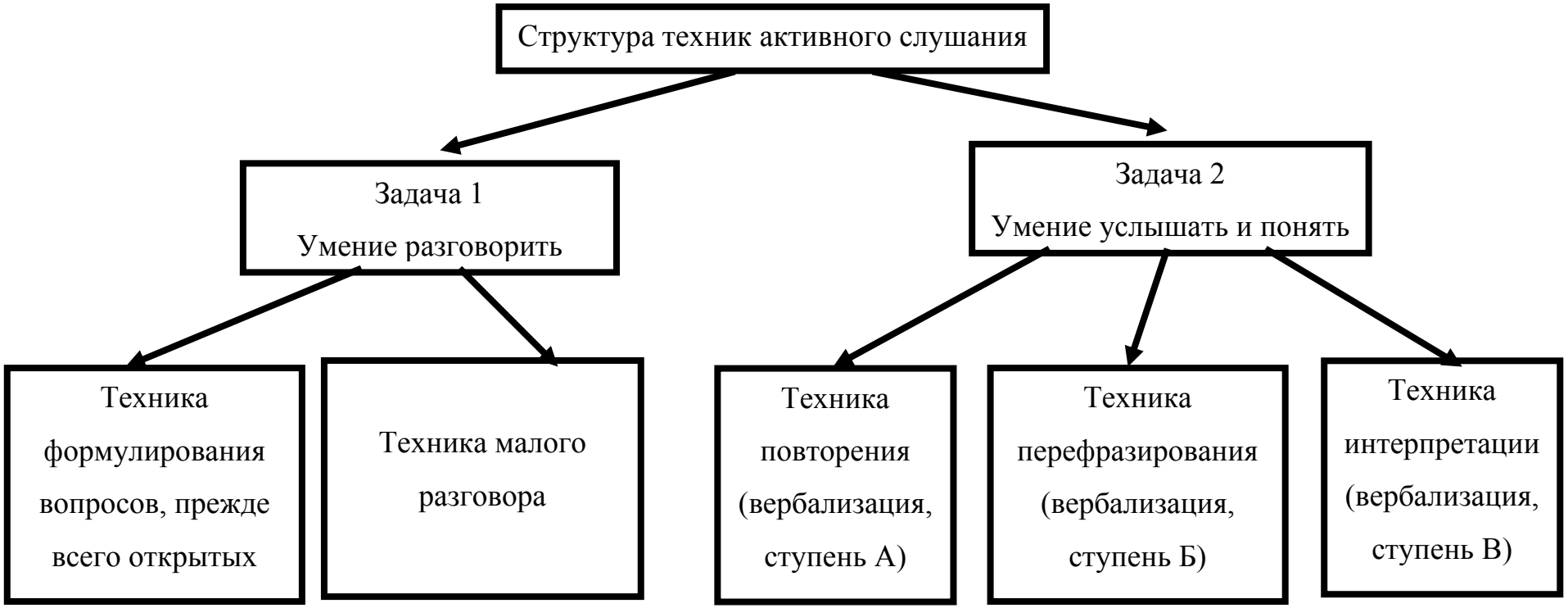
- ☑ Ритуализированные прикосновения допускаются
- ☑ Неритуализированные прикосновения не допускаются

Паралингвистические сигналы при вступлении в контакт

1. Отчетливость речи.
2. Доброжелательная интонация.
3. Громкость голоса – средняя.
4. Высота тона – низкая.
5. Быстрота речи умеренная.

> «При первом контакте люди доверяют на 55% невербальным сигналам, на 38% паралингвистическим и лишь на 7% содержанию вашей речи»
>
> (А. Меграбян 1988)

Структура техник активного слушания



Техники активного слушания

<u>Задача 1: Умение «разговорить»</u>

№	Коммуникативные техники	определения	Как это сделать?
1.	**Открытые вопросы**	Вопросы, предполагающие развернутый ответ	Начинайте вопрос со слов: *Что? Как? Почему? Каким образом? При каких условиях?* И т.п. «*На какие факты (условия, ограничения, преимущества и т.п.) мы должны обратить внимание?*» «*Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?*» *«Какой результат был бы приемлемым для вас?»* *«Как мы могли бы сформулировать свою задачу?»* *«Что Вы имеете в виду, когда говорите о …?»* *«Если Вы займете эту позицию, то какими будут ваши первые действия?»*
2.	**Закрытые вопросы**	Вопросы, предполагающие однозначный ответ (например, сообщение точной даты, названия, указания на количество чего-либо и т.п.) или ответы «да» или «нет».	*Когда истекает срок подачи заявки на финансирование?* *Какой продолжительностью данный тренинг?*
3.	**Альтернативные вопросы**	Вопросы, в формулировке которых содержатся варианты ответов	*Ты предпочитаешь начать самостоятельно, вместе с Ивановым или привлечь еще кого-нибудь?* *Ты затрудняешься ответить, потому*

			что не знаешь ответа, потому что ответ будет неприятным или потому что тебя просили мне пока ничего не сообщать? *Вы предпочитаете, чтобы Вам задавали вопросы по ходу Вашей презентации, после нее или в виде записок?*

Техники «малого разговора»

1. Цитирование партнера
2. Позитивные констатации
3. Информирование
4. Интересный рассказ

Цитирование партнера

Ссылки на ранее сказанное партнером, его рассказы о себе, своих занятиях, хобби и др.,:

- *Вы говорили, что раньше отдыхали на Кипре?*
- *Я помню, Вы любите пастельные тона…*
- *Вы собирались посетить эту выставку…*
- *Я запомнил разницу между воблером и блесной после того нашего разговора…*

Позитивные констатации

Высказывания о фактах, интересных для партнера, с положительным настроем:

- *Я заметил, как изменилось количество волонтеров в Вашей организации…*
- *Похоже, Вы стали пользоваться технологиями планирования собственного времени. Это кажется очень эффективным. Я, наверное, последую Вашему примеру.*

Информирование

Сообщение информации, важной, интересной и приятной для партнера.

- *Оказывается, можно выбрать себе вегетарианское меню на весь период семинара. Сегодня будет грибной суп и жаркое из овощей.*

- *На весь июль месяц синоптики передают отличную погоду. В этот период отдых будет наиболее эффективен.*

Интересный рассказ

Увлекательное, захватывающее повествование, неожиданное, приятное или пикантное и т.п.

- *один преподаватель с нашего факультета должен был читать лекцию в Академии художеств по психологии восприятия. По расписанию он узнал, что его лекция должна быть в аудитории 315. Он пошел на третий этаж, нашел аудиторию 313, а следующая дверь оказалась без номера. Ну, он на всякий случай входит туда, видит студентов и спрашивает у них: «Это третий курс?». Они отвечают: «Нет». Он пошел дальше. Смотрит, еще одна дверь без номера. Он открывает ее, видит студентов и спрашивает: «Это третий курс?». А студенты почему-то начали смеяться и тоже сказали: «Нет». Он пошел дальше, открывает следующую дверь, тоже без номера, и спрашивает: «Это третий курс?». В ответ раздался громовой хохот! Сотня студентов буквально визжала от восторга. Дело в том, что все три двери вели в одну и ту же аудиторию, 313-ю, и он три раза обращался к одним и тем же студентам, но из разных дверей.*

Критерии «правильного» малого разговора:

он приятен

он вовлекает

он располагает

он дает пищу для следующего малого разговора

Техники активного слушания.

Задача 2: Умение « услышать»

№	техники	определения	Как это сделать?
1	**Вербализация, ступень А**	Повторение: дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером	Вставляйте цитаты из высказываний партнера в собственные фразы Итак, ты считаешь…(далее цитата). Насколько я тебя понял…(цитата). Повторите дословно последние слова партнера. Повторите с вопросительной интонацией одно или два слова, произнесенные партнером
2	**Вербализация, ступень Б**	Перефразирование: Краткая передача сути высказывания партнера	Старайтесь лаконично сформулировать сказанное партнером. Следуйте логике партнера, а не собственной логике.
3	**Вербализация, ступень В**	Интерпретация: Высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера	Задавайте уточняющие вопросы: Ты, наверное, имеешь в виду…? Вы, наверное, говорите это потому, что…? По- видимому, Вы хотите, чтобы…? Используйте технику пробных вопросов, или условных гипотез: А может быть так, что ты надеешься, что…? А может быть так, что Вы хотели бы…? А может быть так, что для тебя важнее победить, чем сохранить команду?

Техники регуляции напряжения

Снижают напряжение:	**Повышают напряжения**
1. Подчеркивание общности с клиентом (сходство интересов, мнений, личностных черт и т.д.)	1. Подчеркивание различий между собой и клиентом
2. Вербализации эмоционального состояния: а) своего; б) клиента	2. Игнорирование эмоционального состояния: а) своего; б) клиента
3. Проявление интереса к проблемам клиента	3. Демонстрация незаинтересованности в проблеме клиента
4. Предоставлению клиенту возможности выговориться	4. Перебивание клиента
5. Подчеркивание значимости клиента, его мнения в ваших глазах	5. Принижение клиента, негативная оценка личности клиента
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее	6. Оттягивание момента признание своей неправоты или отрицание ее
7. Предложение конкретного выхода из сложившихся ситуаций	7. Поиск виноватых и обвинение клиента
8. Обращение к фактам	8. Переход на «личности»
9. Спокойный, уверенный темп речи	9. Резкое убыстрение темпа речи
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела	10. Избегание пространственной близости и контакта глаз

Техника подчеркивания общности (целей, личностных характеристик и т.п.)

Общие требования:

1. Это сходство должно быть приятно партнеру, и для этого речь должна идти:
   - о достоинствах (наблюдательность, изобретательность, артистизм, ответственность, эффективность и т.п.)
   - хотя и спорных, но своеобразных чертах, таких как хитрость, доминантность, эксцентричность, индивидуализм и т.п.
2. Это сходство должно быть интересно партнеру

Есть черты, которые не являются недостатками, но воспринимаются как таковые теми, кто ими обладает, например, застенчивость, прямота, усидчивость, расчетливость и т.п. Подчеркивая общность по этим характеристикам, мы рискуем задеть «слабую струну» души.

Техника подчеркивания значимости партнера, его мнения, вклада в общее дело и т.п.

Общие требования:

1. Конкретность, «укорененность» в фактах;
2. Искренность.

Подчеркивание значимости - «мне кажется ценным то, что Вы делаете»

ПРИМЕРЫ

Вы знаете, Ваша деятельность мне кажется действительно ценной.

Да, вот это работа! Супер!

Ваша быстрота меня поражает.

Я уверен (-а), что Вы профессионал своего дела.

Техника вербализации чувств

Формулы вербализации чувств:

Своих чувств	Чувств клиента
- Я удивлен (-а)… - Я огорчен (-а)… - Мне неуютно… - Меня задевает… - У меня вызывает некоторый протест… - Меня тревожит… - Меня угнетает…	- Вы удивлены… - Вы огорчены… - Вам неуютно… - Вас задевает… - У Вас вызывает некоторый протест… - Вас тревожит… - Вас угнетает…

Вербализация чувств – это избавление от него

Закон Джемса-Ланге

Мы печалимся, потому что плачем,

Сердимся, потому что наносим удар,

Пугаемся, потому, что дрожим,

А НЕ НАОБОРОТ

W. James, 1900

ЭТАП III. ОБМЕН УСТУПКАМИ

«Продажа» преимуществ

Четыре правила «продажи» преимуществ:

1. Знайте свой продукт/услугу (факты)
2. Знайте, что продукт/услуга может сделать (преимущества)
3. Знайте потребности партнера (нужды, желания, ожидания)
4. Знайте преимущества, соответствующие потребностям партнера

Работа с возражениями

Возражение – это причина, по которой потенциальный партнер отказывается заключать соглашение

Или это может быть
ЗАПРОС ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

Преодоление возражений приближает Вас к успешному завершению визита.

Техника преодоления возражений:

A Слушайте

T Подтвердите возражение

T Преобразуйте возражение в вопрос

A Ответьте на вопрос

C Закройте возражение

ПРИМЕР 1

Возражение «Мы уже поддержали подобный проект»

A Слушайте

Т *Да, я понимаю, что Вашими партнерами уже являются организации занимающиеся аналогичной деятельностью. Т.е. единственная причина, по которой Вы не хотите с нами сотрудничать – это наличие аналогичного проекта?*

Т *Если в рамках нашего проекта мы добавим инновацию и изменим основной метод достижения результата, Вы будите с нами сотрудничать?*

А *Сегодня мы используем технологию «парадигму позитивных перемен», которая очень популярна в Россие и за рубежом. Вы согласны? Ее использование позволит…*

С *Я предлагаю Вам рассмотреть наш проект еще раз со всеми изминениями, о которых мы говорили.*

Преобразование общего возражения в конкретное:

Например:

«Я не хочу входить в данную сеть общественных организаций»
«Я подумаю»

Используйте «**обобщающий вопрос**»:
В чем вы сомневаетесь,
в качестве нашей работы,
используемых нами методах,
достижении запланированного результа,
моей компетенции?

ЭТАП IV. ФИНАЛ

Золотое правило 1:

A всегда

B будь готов

C закрыть переговоры

Золотое правило 2:

После предложения о закрытии переговоров необходимо ЗАМОЛЧАТЬ!

<u>Виды закрытия переговоров:</u>

1. «Количественное закрытие»
2. «Альтернативный вопрос»

Помните ABC и следите за сигналами Вашего клиента.

Существуют три категории сигналов готовности:

1. Вопросы

Сколько? Где? Когда?

2. Реакция

Улыбка, кивание головой

3. Действие

Изучение дополнительных документов