



ОСНОВЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА



ТЕМА 1. ИСТОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ, БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

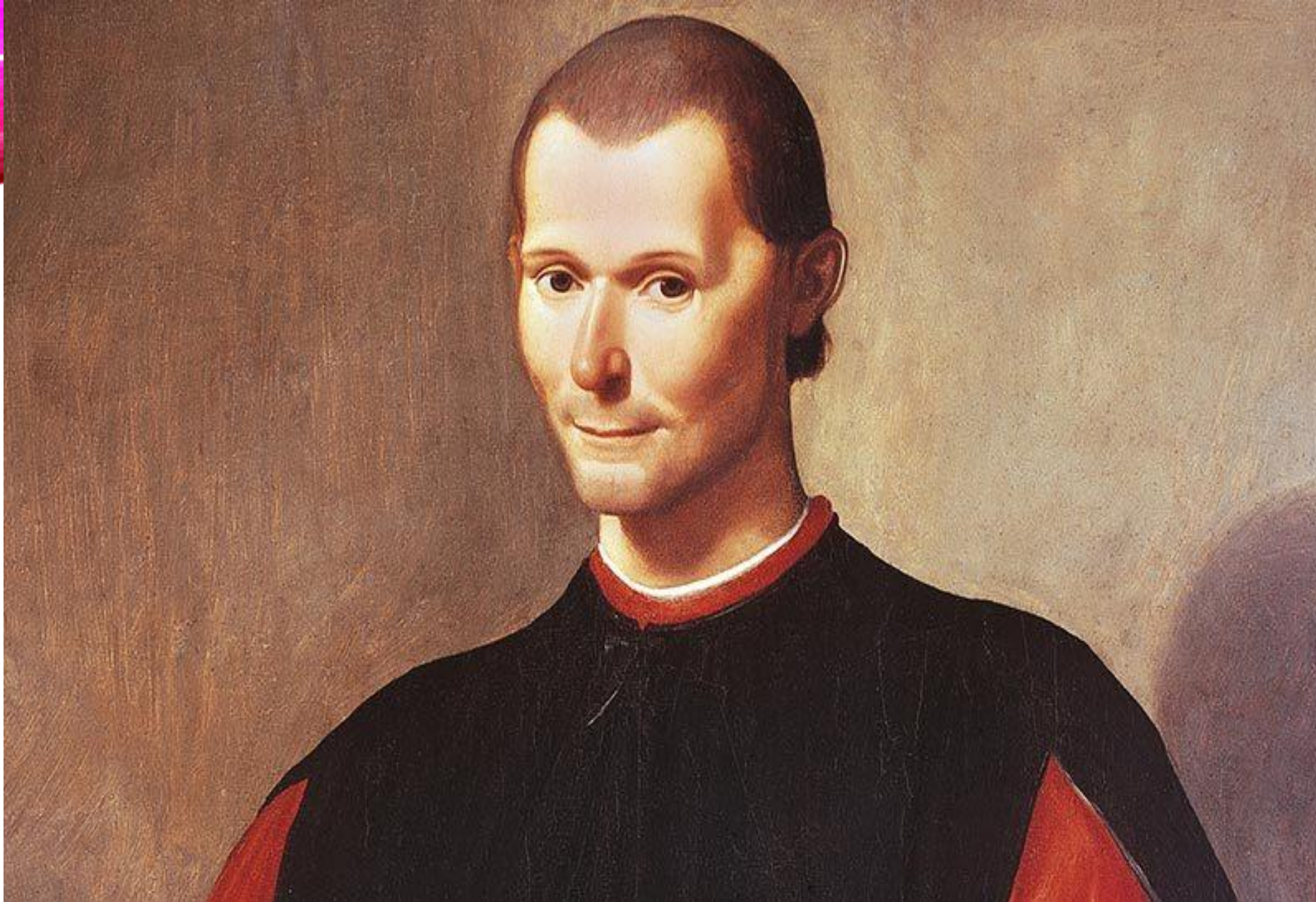
1.1. История развития переговорного процесса и переговорных умений

1.2. Методология и методы переговорного процесса

1.3. Базовые понятия переговорного процесса



1.1. История развития переговорного процесса и переговорных умений



Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (03.05.1469-22.06.1527)



Сэр Гарольд Джордж Никольсон с женой Витой Сэквилл-Уэст



**Прием Ольги Константином Багрянородным.
Миниатюра из Радзивилловской летописи**



**Переговоры князя Святослава с византийским императором
Иоанном Цимисхием**

ТОРГОВЫЙ СТИЛЬ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Позиционный торг (приемы):

- тактика сокрытия и открытия информации;**
- разведка;**
- игра промежуточными предложениями;**
- имитация мягкого стиля.**



ВИЛЬЯМ МАСТЕНБРУК

Переговоры



СОЧИНЕНІЕ
*Франсуа
Калліера*

КАКИМЪ ОБРАЗОМЪ
ДОГОВАРИВАТЬСЯ СЪ ГОСУДАРЯМИ

КАКИМЪ ОБРАЗОМЪ
ДОГОВАРИВАТЬСЯ
СЪ
ГОСУДАРЯМИ



СОЧИНЕНІЕ
Франсуа Калліера

Auction.ru

торговая площадка
Григорьев
auction.ru

СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ, НЕОБХОДИМЫЕ В ПЕРЕГОВОРАХ (по Ф. ДЕ КАЛЛЕРЕ):

- не будьте высокомерны;**
- не показывайте своего раздражения;**
- не прибегайте сразу же к помощи угроз;**
- не напускайте на себя враждебности;**
- не поддавайтесь приступам гнева;**
- не воображайте и не рисуйтесь.**

КОГО НЕ СЛЕДУЕТ ПРИВЛЕКАТЬ К ПЕРЕГОВОРАМ:

- картежников;**
- пьяниц;**
- легко возбудимых, страстных людей;**
- людей с неуправляемым, резким нравом;**
- людей с сомнительным прошлым и тех, кто
придается фривольным развлечениям.**

ФРАНСУА ДЕ КАЛЛЕРЕ О СДЕРЖАННОСТИ И ДИСЦИПЛИНЕ

- «Прежде всего переговорщик должен быть способен постоянно контролировать себя с тем, чтобы преодолеть желание что-либо сказать прежде, чем он обдумает, что именно он будет говорить».
- «Тот, кто по природе своей горяч, легко заводится, абсолютно не подходит для участия в переговорах».
- «... флегматичный, сдержанный, терпеливый, сверхблагоразумный человек, может сломить любое сопротивление — именно эти качества представляются нам залогом успеха».



**FORTUNATO
BARTOLOMMEO
DE FELICE**

СОГЛАСНО Ф.Б. ДЕ ФЕЛИЧЕ ПЕРЕГОВОРЩИКУ СЛЕДУЕТ:

- познакомиться с побуждениями и привязанностями оппонента, прятать эмоции, симулировать эмоции;**
- быть искренним;**
- научиться увидеть то, что спрятано под маской других;**
- избегать конфронтации, выказывать заинтересованность, не следует переходить к нескрываемому убеждению оппонента;**
- не путать переговоры с интриганством;**
- знать значение таких эмоций как волнение, страх, гордость, сомнения, страсть.**



Desiderius Erasmus Rotterodamus (28.10.1466?-12.07.1536)

«СДЕРЖИВАНИЕ И КОНТРОЛЬ СПОНТАННЫХ АФФЕКТОВ И ПРОСТЕЙШИХ ПОБУЖДЕНИЙ» ПО ЭРАЗМУСУ РОТТЕРДАМСКОМУ

- **«Когда плюетесь, то отвернитесь так, чтобы не испачкать других людей».**
- **«Не выплевывайте объедки на стол. Не сморкайтесь в салфетку, она предназначена для того, чтобы вытирать об нее ваши жирные пальцы».**
- **«Не сморкайтесь теми пальцами, которыми берете общее для всех кушанье».**
- **«Не копайтесь в тарелке обеими руками. Не макайте во второй раз наполовину съеденным вами куском в общее блюдо с соусом».**
- **«Рвота совсем не позор тогда, когда вы не испачкали ею других».**



Jean de La Bruyère (16.08.1645-10.05.1696)

ЖАН ДЕ ЛАБРИЕР О ДВОРЕ ЛЮДОВИКА XIV:

«Человек, искушенный жизнью при дворе, мастер жестов, взглядов и экспрессивности он труднопостижаем, непроницаем. Он лицемерит, улыбается врагам, подавляет низкие побуждения, свойственные ему, маскирует свои привязанности, не слушает своего сердца, действует против своих ЧУВСТВ».

СФЕРА ВЛИЯНИЯ ПЕРВИЧНЫХ ИМПУЛЬСОВ

Вертикальный разрез переговоров: первичные импульсы

покорность
уступчивость
сотрудничество
лесть

борьба
агрессивность
доминирование
высокомерие

отступление
уклонение
подавленность
сдержанность



РЕЗЮМЕ. 3 СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПЕРЕГОВОРНЫХ УМЕНИЙ:

- 1. Низкий уровень эмоциональной сдержанности (борьба, уход, покорность). Сдержанность односторонняя, нестабильная, доминируют цели.**
- 2. Сдержанность приобрела более постоянный и уравновешенный характер, цели маскируются.**
- 3. Сдержанность носит менее жесткий характер. Контролируемое высвобождение эмоций, цель - развитие отношений доверия для общей выгоды, но для получения преимущества используется прессинг.**

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛИСТУ ПО ПЕРЕГОВОРАМ:

1. Умение планировать.
2. Умение предвидеть (интуиция и быстрая реакция).

Меньшее значение имеют (в порядке убывания):

- **Выполнение задачи.**
- **Агрессивность.**
- **Общительность.**
- **Коммуникативность.**
- **Самооценка.**
- **Мыслительный процесс.**

А.Д. Ремизов. Теория переговоров.
<https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=90153>



1.2. Методология и методы переговорного процесса

МЕТОДОЛОГИЯ

(от греч. *méthodos* – путь исследования, теория и *lógos* – слово, учение)

учение о принципах исследования, формах и способах научного познания. Методология определяет общую ориентацию исследования, особенности подхода к объекту изучения, способ организации научного знания.

Уровни методологии:

- 1. Философская.**
- 2. Общенаучная.**
- 3. Частная.**

НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

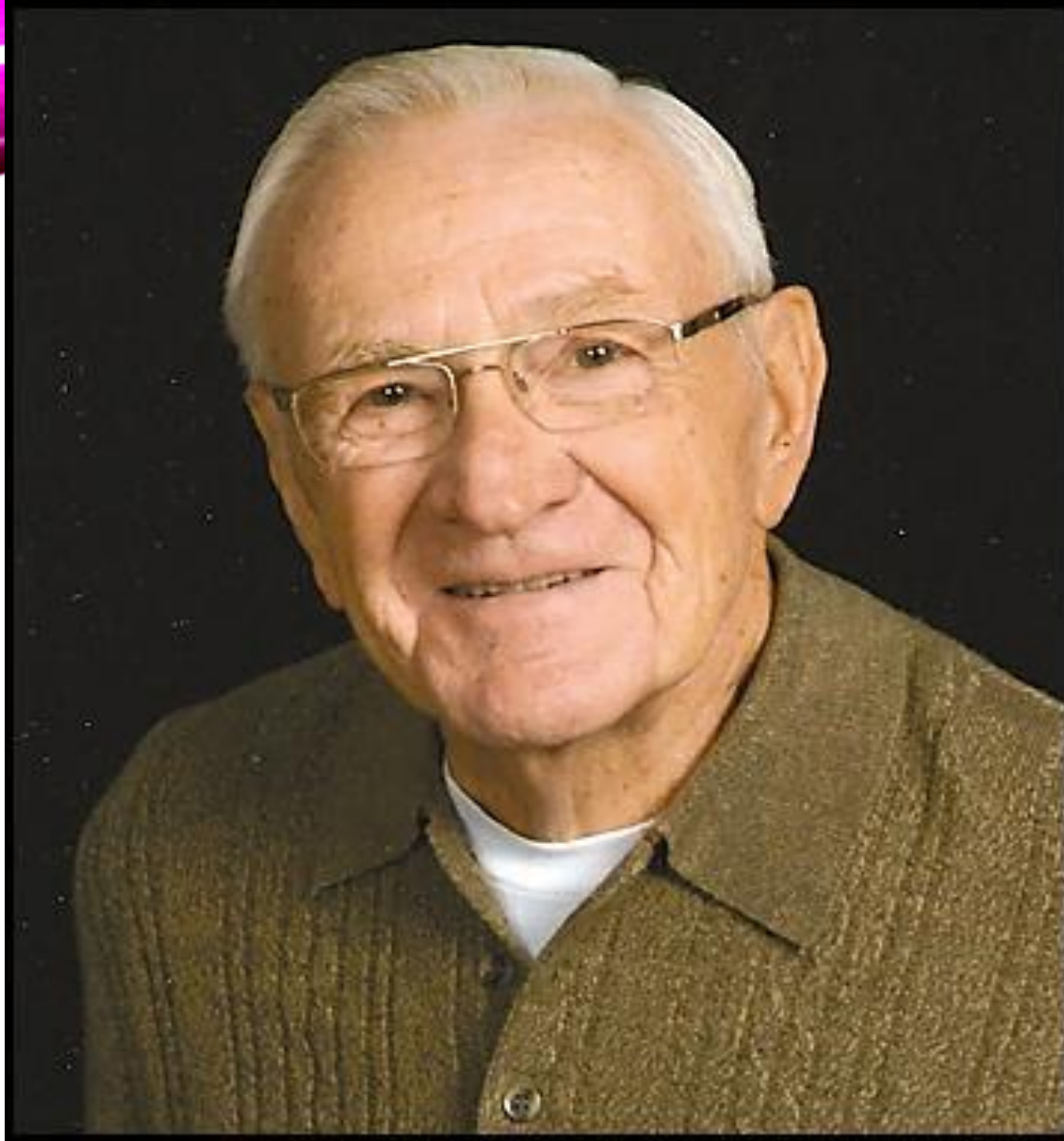
МЕТОД – это обобщенная совокупность теоретических установок, приемов исследования, связанных с определенной теорией.

Направления изучения переговорного процесса:

- 1. Традиционное.**
- 2. Модернистское.**

Методы изучения переговоров:

наблюдение, изучение документов, анкетирование и интервьюирование, анализ мемуарной литературы, контент-анализ (Лассуэлл), ивент-анализ, составление когнитивных карт, игровое моделирование.




Harold Dwight Lasswell, 13.02.1902-18.12.1978



ROBERT AXELROD
AWARDED
NATIONAL MEDAL OF SCIENCE






МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ всегда отражает методологию, соотносится с конкретным методом и представляет собой совокупность приемов (способов) исследования, порядок их применения, обработки и интерпретации полученных результатов при достижении определенной научной цели.



1.3. Базовые понятия переговорного процесса



ПЕРЕГОВОРЫ - специфический вид межличностного взаимодействия сторон, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

СУБЪЕКТЫ ПЕРЕГОВОРОВ

ЯВНЫЕ - осуществляют переговорный процесс, облечены полномочиями и доверием сторон, интересы которых представляют.

Авторитет - правительство, парламент, совет и т.п.

Суперсубъект - народ, акционеры, товарищества, ассоциации и т.п.

НЕЯВНЫЕ (эксперты) - выявляют источники и причины проблемы, дают оценку качественным и количественным параметрам переговорной ситуации.

ЦЕЛЬ ПЕРЕГОВОРОВ

ОБЩАЯ - достижение взаимовыгодного соглашения, нахождение решения, удовлетворяющего все стороны.

КАТЕГОРИИ ЦЕЛЕЙ ПЕРЕГОВОРОВ:

- Установление деловых отношений.**
- Урегулирование конфликтных ситуаций.**
- Установление контактов между сторонами.**
- Достижение результатов совместной деятельности.**
- Достижение соглашений, договорённостей.**
- Обмен имеющейся информацией.**

ЗАДАЧИ И ЦЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Н. ВЛАСОВОЙ

ГЛАВНЫЕ ЗАДАЧИ переговорного процесса:

- 1. Настрой на успех.**
- 2. Искусство быть убедительным.**
- 3. Искусство прессинга.**
- 4. Искусство управлять атмосферой переговоров и отношениями.**
- 5. Выбор стратегии поведения.**

ГЛАВНЫЕ ЦЕННОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ:

- 1. Справедливость при распределении выигрыша.**
- 2. Персональная ценность или полезность полученного выигрыша (материальная и нематериальная).**
- 3. Величина риска или угроз, связанных с принятым соглашением.**
- 4. Вероятность реализации принятого соглашения.**
- 5. Доверие друг другу.**

ПРЕДМЕТ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Л.С. ВЕЧЕР

- **взаимно принятые предложения участников переговорного процесса.**

На **конкретном уровне** предметом переговоров являются строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес.

На **абстрактном уровне** предметом переговоров выступают интересы, потребности, претензии, притязания.

ИНТЕРЕСЫ И ПОЗИЦИИ СТОРОН

ИНТЕРЕСЫ — это мотиваторы, лежащие в основе переговоров определяющие почему вы хотите добиться того, о чем заявляете.

ПОЗИЦИИ – это тезисы, содержащие представления и доказательства каждой из сторон переговорного процесса.

Требования к позиции: ясность и чёткость определений, лаконичность и конкретность, однозначность, отсутствие вводных слов, образов, абстрактных определений, отсутствие противоречий, самоотрицаний и оценок, принижающих позицию противоположной стороны.

ФУНКЦИИ ПЕРЕГОВОРОВ:

- 1. Информационная.**
- 2. Коммуникативная.**
- 3. Координационно-регулятивная и контролирующая.**
- 4. Отвлечение внимания партнёра от других проблем.**
- 5. Пропагандистская.**
- 6. Функция проволочек.**



Fred Charles Iklé (1924-2011)

ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ (Ф. ИКЛЕ)

- Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений.
- Переговоры с целью нормализации отношений.
- Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений.
- Переговоры в целях достижения нового соглашения.
- Переговоры в целях получения косвенных результатов.

По типу совместных решений: компромиссные, качественного перехода, сужения противоречий, снятия противоречия, асимметричного решения.

По характеру взаимодействия сторон: прямые, не прямые (косвенные).



Вечер Лидия Степановна

ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ ПО Л.С. ВЕЧЕР

В зависимости от объектной (предметной) стороны: финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, дипломатические, по решению трудовых споров и др.

В зависимости от субъектной стороны: межличностные, межорганизационные, межнациональные, индивидуальные, индивидуальные с посредником, коллективные, двусторонние, трехсторонние, многосторонние.

По характеру коммуникации: деловой разговор, консультации, дискуссии, дебаты, прения.

По территориальному статусу: внутренние, международные.

По направленности взаимодействия: переговоры в рамках сотрудничества, переговоры в рамках конфликта.

В зависимости от результата: плодотворные, безрезультатные.

По характеру взаимодействия сторон: прямые, косвенные.

Переговоры необходимы в следующих случаях:

- односторонние действия невозможны или невыгодны;
- нет предусмотренных в законодательном порядке процедур;
- досудебное (с помощью переговоров) решение проблемы более выгодно, чем судебное.

В переговорах нет надобности если:

- имеют место взаимоисключающие интересы (стороны хотят разного);
- стороны настроены непримиримо (споры можно разрешить только в суде);
- сотрудничество сторон осуществляется на основе исключительно совпадающих интересов и полного взаимного доверия.

ВИДЫ ПЕРЕГОВОРОВ по Н. ВЛАСОВОЙ

- **Переговоры по распределению общего ресурса.**
- **Переговоры по возврату долгов.**
- **Переговоры по выбору лучшей альтернативы.**
- **Переговоры по претензиям и жалобам.**
- **Переговоры по принятию своего проекта.**
- **Переговоры по поводу изменения принятых условий или договоренностей.**
- **Переговоры по одолжению или просьбе.**
- **Переговоры по цене покупки или продажи.**

УРОВНИ ПЕРЕГОВОРОВ (F. IKLE)

- **на высшем уровне** (ведутся между главами государств или правительств);
- **на уровне первых лиц организаций;**
- **на уровне экспертов.**

ПОВЕСТКА ПЕРЕГОВОРОВ

- это основная линия переговоров, включающая круг вопросов, которые выносятся на обсуждение. Это способ управления переговорами.

При **двусторонних** переговорах повестка намечается в гибких формулах и предполагает свободу для постановки различных интересующих стороны вопросов.

При **многосторонних** переговорах, особенно имеющих самостоятельное значение и созываемых по конкретной проблеме, указывается и содержание вопросов, составляющих пункты повестки дня (мандат).

Для проведения **сложных, многоплановых** переговоров применяется метод разработки «дорожных карт».

ОПЕРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Цели переговоров.
2. Вид.
3. Интересы.
4. Проблемы.
5. Варианты решения.
6. Предложения.
7. Варианты презентации.
8. Стратегии и тактики.
9. Специалисты (эксперты).

Эти же вопросы нужно продумать для партнера по переговорам.