

Природа переговоров.

Лекция № 2.

Вопросы лекции:

1. Стратегия и тактика переговоров.
 2. Основные стили переговорного процесса.
 3. Этапы проведения переговоров.
-

Стратегия переговоров

- это наиболее общее, перспективное планирование хода переговоров, ориентированное на достижение цели переговоров.
-

Тактика переговоров

- совокупность взаимосвязанных приемов, методов и способов для реализации выбранной стратегии.

Тактика определяется

- во-первых стратегией,
 - во-вторых , конкретными на момент переговоров условиями.
-

-
- Под стратегическим планированием мы понимаем долгосрочные планы и ценности;
 - Под тактическим планированием — повседневные дела, способы их осуществления.
-

Стратегии

- Торг
 - Совместный с партнером анализ проблемы с целью нахождения взаимовыгодного решения.
-

Стратегия торга

- участник переговоров рассматривает их как одно из средств и возможностей добиться собственных целей и позиции.
 - он стремится выторговать наиболее выгодный для себя итоговый документ, допуская при этом, что партнер понесет потери.
-

Я. Нергеш

- «Поле битвы – стол переговоров»
 - Соккрытие информации, завышение первоначальных требований, давление, шантаж.
-

Г. Никольсон

- **«концепция воинов»** - цель переговоров – победа, отказ от полной победы означает поражение;
 - **«концепция лавочников»** - компромисс более выгоден, цель – путем взаимных уступок достичь длительного соглашения.
-

Стратегия совместного процесса разрешения проблемы (партнерский подход)

- Победа на переговорах воспринимается как разрешение противоречий и максимальное взаимное удовлетворение интересов.
 - Открытость и диалог.
-

Теория «разумного эгоизма»

- необходимость анализа интересов , в т.ч и собственных;
 - собственные интересы реализуются полнее в случае, если и партнер реализует свои.
-

Переговоры

Торг

Совместный
анализ

Конфликт

Сотрудничество

Тактические приемы, используемые в рамках стратегии торга:

- Прием оказания давления на партнера путем угроз, нажима, блефа и других сходных действий;
 - Способ противостояния - вести переговоры через посредника;
-

-
- Прием значительного завышения первоначальных требований;
 - Для противостояния – выдвигать предположения обосновывать выдвигаемые требования;
-

Постановка партнера в безвыходную ситуацию («тактика затвора»)

- Расстановка ложных акцентов в собственной позиции (вымогательство);
 - Противостояние- просьба обосновывать все выдвигаемые требования;
-

-
- Прием выдвигания требований в последнюю минуту;
 - Способ противостояния – отклонение.
-

-
- Выдвижение требований по нарастающей;
 - Как только партнер начнет выдвигать требования по возрастающей , обратить его внимание на это.
(Опасность- срыв переговоров.)
-

Тактики торга

- Прием двойного толкования текста;
 - «салями»;
 - выжидания или «молчания»
-

Риски применения тактик торга:

- риск срыва переговоров,
 - высока вероятность, что партнер не будет выполнять соглашения с противоположной стороной или выдвинет требования пересмотра договоренностей,
 - потеря доверия между участниками переговоров.
-

Группа приемов ориентированных на партнерский подход:

- Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов;

Недостатки: не позволяет связывать различные по значимости вопросы, ограничивает возможность обмена уступками.

-
- Вынесение спорных вопросов за скобки;
 - Один из участников предлагает принцип раздела и проводит раздел, а другой выбирает;
 - Увеличение альтернативности переговорных решений.
-

Приемы, имеющие двойственный характер

- Прием пакета (увязки);
 - Прием коалиционной или блоковой тактики;
 - Уход (тактика избегания)
 - прямой (просьба отложить данный вопрос)
 - косвенный (ответ не по существу вопроса, игнорирование, шутка)
-

«Набор уклончивого политика»

- Отвечайте на вопросы, которых вам не задавали;
 - Отвечайте на ту часть, на которую вы хотите ответить;
 - Скажите, что вернетесь к этому позднее;
 - Скажите, что вам нужно еще раз проверить;
 - Если перебивают, когда вы отвечаете, - радуйтесь этому;
 - Скажите, что это секретная информация.
-

Почему у вас такие высокие комиссионные?

- Не могли бы Вы повторить...
 - А что Вы имеете в виду под комиссионными? А с чем Вы сравниваете цену этих комиссионных?
 - А с какой целью Вы задаете этот вопрос? Хотите узнать, из чего складываются комиссионные? Или Вас интересуют гарантии – что именно вы получите за эти комиссионные?
 - А как бы Вы сами ответили на этот вопрос?
 - А как другие люди ответили бы на Ваш вопрос?
-

-
- Возвращение к дискуссии;
 - Пробный шар.
-

Способы подачи позиции

- Открытие позиции;
 - Закрытие позиции;
 - Подчеркивание общности в позициях;
 - Подчеркивание различий в позициях.
-

Тактика ведения переговоров в зависимости от функций

- Решение проблемы путем торга
 - Гипертрофированным по длительности оказываются этапы обсуждения позиций (дискуссия) и их согласования.
 - Среди способов подачи позиции наиболее интенсивно используется способ подчеркивания различий, а также закрытия позиций.
 - Тактические приемы: пакетирование, вымогательство, выдвижение требований в последнюю минуту, завышение требований, указание на слабые места партнера, различные виды ухода.
-

□ Решение проблемы путем ее совместного анализа с партнером

- Наибольшее значение имеют этапы уточнения позиции и их согласования.
 - Основные способы подачи позиции – открытие позиции и подчеркивание общности.
 - Среди способов подачи позиции наиболее распространенными являются прямое открытие позиции, поиск общей зоны решения, внесение взаимоприемлемых предложений, внесение компромиссных предложений.
-

□ Информа-
ционно-
коммуника-
тивная

- Особое внимание уделяется этапу уточнения сторонами позиций друг друга,
 - Среди способов подачи позиции наиболее активно используются открытие позиции и, в тех случаях, когда информация нежелательна, закрытие.
 - В качестве тактических приемов привлекаются прямое открытие позиций, указание на возможные действия в определенном направлении. Могут использоваться, хотя и в меньшей степени, приемы, связанные с закрытием позиции.
-

□ Регуляционная

- В качестве основных этапов выступают уточнение позиций и их согласование.
 - Среди способов наиболее значимый – способ открытия позиции.
 - К тактическим приемам, следует отнести прямое открытие позиции, указание на возможные действия в определенном направлении.
-

-
- Имиджевая
 - Основным является этап обсуждения позиций (дискуссия). Широко используется аргументация и контраргументация.
 - В качестве способа подачи позиции часто вступает подчеркивание различий.
 - Среди тактических приемов характерны указание на слабые стороны партнера, метод упреждающей аргументации, могут применяться различные виды ухода.
-

Основные стили переговорного процесса

*Есть очень простой и верный способ
Узнать, кто выиграет переговоры:
Тот, кто дольше держит паузу.*

Роберт Холмс

Основные стили переговорного процесса

«Мягкий» подход	«Жесткий» подход
Участники-друзья	Участники- противники
Цель-соглашение	Цель-победа
Делают уступки для культивирования отношений	Требуют уступки в качестве условия для продолжения отношений
Придерживаются мягкого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаются жесткого курса в отношениях с людьми и при решении проблемы
Доверяют другим	Не доверяют другим
Легко меняют свою позицию	Твердо придерживаются своей позиции
Делают предположения	Угрожают
Рассуждают и планируют	Сбивают с толку
Допускают односторонние потери ради достижения соглашения	Требуют односторонних дивидендов в качестве платы за соглашение
Ищут единственный ответ: тот, на который пойдут они	Ищут единственный ответ: тот, который примете вы
<u>Настаивают на соглашении</u>	<u>Настаивают на своей позиции</u>
Пытаются избежать состязания воли	Пытаются выиграть в состязании воли
Поддаются давлению	Применяют давление

Принципиальный

- ❑ Решатель проблем;
 - ❑ Цель: мудрый результат;
 - ❑ Отделяет людей от проблемы;
 - ❑ Мягок с людьми, тверд в проблеме;
 - ❑ Участвует независимо от доверия;
 - ❑ Фокус на интересах, а не позициях;
 - ❑ Избегает идти до последнего;
 - ❑ Изобретает возможности для взаимной выгоды;
 - ❑ Рассматривает альтернативы;
 - ❑ Настаивает на объективных критериях;
 - ❑ Пробует достигнуть результата, основанного на стандартах, следует принципу « не давить»
-

Этапы переговорного процесса

- Подготовка к переговорам;
 - Процесс непосредственного взаимодействия сторон на переговорах.
-

Подготовка к переговорам

- решение организационных вопросов;
 - подготовку содержательных моментов
-

Задачи подготовительного этапа

- проведение анализа проблемы и разработка возможных альтернатив;
 - определение переговорной позиции, концепции и возможных вариантов решения проблемы;
 - формулирование предложений и подготовка основной аргументации;
 - выработка инструкций участникам переговоров, а так же подготовка необходимых документов и материалов.
-

Процесс непосредственного взаимодействия сторон

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций, позиций и т.п.;
 - дискуссионный этап, предполагающий выработку основных параметров совместного решения проблемы;
 - итоговый этап, состоящий в работе над соглашением.
-