


Эффективные переговоры



Демчук Артур Леонович

МГУ имени М.В.Ломоносова

LEAD CIS Cohort 4



Что такое успешные переговоры?

Результат, удовлетворяющий всех участников

- Выгоден всем сторонам (отвечает их интересам)
- Предполагает соблюдение договоренностей в долгосрочной перспективе (стороны считают результаты переговоров справедливыми)

Прошедшие эффективно

- Не тратилось зря время
- Ничего не осталось «на столе» переговоров

Завершились в дружественном ключе

- Укрепилась отношения сторон
- Облегчается дальнейшее взаимодействие



Традиционные представления о переговорах

- Требования должны быть изначально высоки
- Уступать надо неохотно, постепенно, в ответ на взаимную уступку
- Не надо «раскрывать карты» - лучше сохранять «маску»
- Не стоит выражать согласие и сочувствие, следует опровергать аргументы оппонентов
- Необходимо оказывать психологическое давление на оппонента



Проблемы традиционного подхода

Подрыв доверия

- ложь с самого начала (требуемое не является на самом деле необходимым)

Обе стороны имеют дело с неадекватной (неточной) информацией

- Соккрытие информации вместо обмена
- Попытка принизить значимость или опровергнуть доводы оппонента



Представления в основе традиционного подхода

Игра с нулевой суммой

Их выигрыш означает мой проигрыш («кто — кого»)

Размер «пирога» ограничен, речь идет лишь о том, как его поделить

Переговоры – проверка волевых качеств, ЭТОТ подход применим для

Незнакомых людей или людей, с которыми Вы больше не будете иметь дело



Взаимовыгодный подход

1. Знать свою наилучшую альтернативу обсуждаемому соглашению (НАОС).
2. Обсуждать интересы, а не на позиции
3. Предлагать взаимовыгодные варианты
4. Настаивать на объективных критериях
5. Проводить различие между людьми и проблемами



Знать свою альтернативу

Стараться улучшить эту альтернативу

Стараться подвергнуть сомнению силу
альтернативы оппонента



Обсуждать интересы, а не позиции

Анализируй собственные интересы и интересы других

Сообщай о своих интересах открыто

Слушай, понимай потребности и интересы других

Исходя из различий в приоритетах, предлагай «обмен» (это не стратегия компромисса)




Предлагайте взаимовыгодные варианты

Традиционные представления:

- не предлагать ничего заранее не согласованного

Взаимовыгодный подход:

- Спрашивать «а что, если ... »
- Объявить «мозговой штурм», предлагать идеи без взятия на себя обязательств
- Стремиться к множеству вариантов
- Сосредоточить внимание на будущих результатах, а не на прошлых проблемах
- Использовать нейтральную сторону для обмена идеями
- Обсуждать единый текст (документ)



*Настаивайте на использовании
объективных критериев (стандартов)*

Никто не должен чувствовать себя обманутым

Возможные объективные критерии:

- Эффективность
- Минимальные затраты
- Взаимность
- Научные достоинства или научное суждение
- Рынок
- Традиции
- Совет эксперта



Оценка результатов переговоров

- Все заинтересованные стороны участвовали в принятии решения
- Все выиграли (или, по крайней мере, не проиграли)
- Решение основано на научной информации и знаниях
- Все возможные выгоды достигнуты
- Никто не чувствует себя обманутым
- Отношения поддерживаются или укрепляются
- Соглашение предусматривает механизм решения будущих проблем