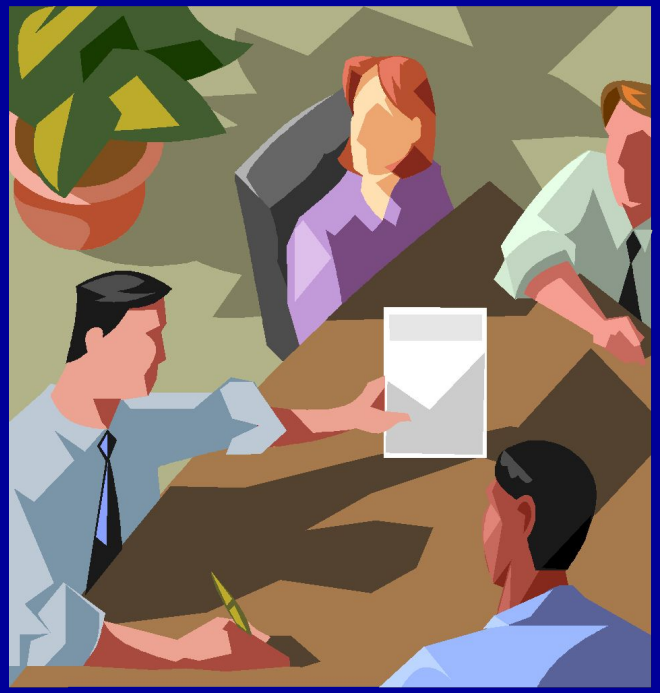
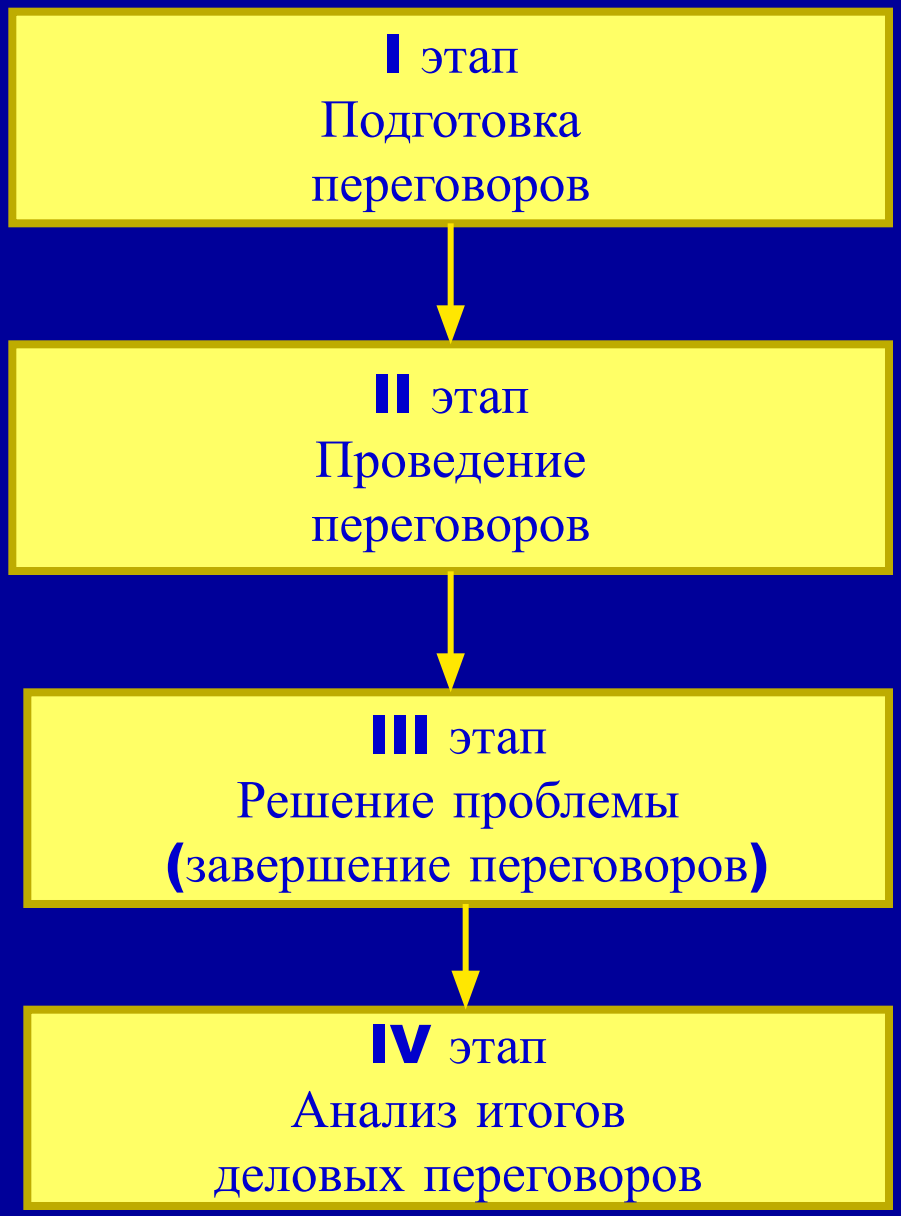
Тема **5.** ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ



План лекции

- Переговоры как образ мышления и жизни
- Этапы переговорного процесса
- Типичные модели поведения на переговорах
- Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления
- Наиболее распространенные виды переговоров

Модель проведения деловых переговоров



ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

план переговоров

- место, дата и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ответственный за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);
- ответственный за встречу и проводы представителя другой стороны;
- ответственный за организацию угощения в ходе переговоров;
- ответственный за организацию и проведение приема после переговоров.

Предметом переговоров является список взаимопринятых предложений из пакетов предложений участников переговорного процесса

Интересы - это неуловимые мотивы, которые приводят вас к принятию позиции.

Это реальные цели, потребности или желания, которые находятся за тем, что вы говорите, хотите или желаете сделать

Позиция -

сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (система предложений) о распространении влияний в зоне конфликта

Требования к формулировке позиции

1) Позиция должна быть сформулирована ясно и четко
2) Основные положения позиции должны быть сформулированы однозначно
3) Формулировка позиции должна избегать образности
4) Позиция должна формулироваться предельно лаконично

Требования к формулировке позиции (продолжение)

5) Формулировка позиции не должна содержать условных предложений

6) Позиция должна излагаться конкретно и избегать абстрактных определений

7) Формулировка позиции не должна содержать противоречия или самоотрицания

В качестве результатов переговоров могут выступать самые разные акты. Однако в первую очередь это договор

Виды договоров

Договор - это правовой акт, который устанавливает права и обязанности сторон

Конвенция - это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования; обычно оформляются как правовое соглашение

Соглашение - это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок

Виды договоров (продолжение)

Протокол фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора

Протокол о намерениях означает соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус - прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе общих интересов.

Виды договоров (продолжение)

Декларация и меморандум - сравнительно редкие документы, в которых стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе

Джентльменское соглашение - договор, заключенный в устной форме. Как правило, его обязательства выполняются так же, как и статьи правовых актов

АНАЛИЗ ИТОГОВ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся

Направления анализа переговоров

- анализ сразу после завершения переговоров
- анализ на уровне высшего руководства организацией
- индивидуальный анализ деловых переговоров

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- Участники переговоров – противники
- Цель переговоров – победа
- Средства – любые

«для достижения цели любые средства хороши»

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- требования уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть состязание воль;
- всевозможное давление;
- поиск ***единственного*** решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- Участники переговоров – друзья
- Цель переговоров – соглашение
- Средства – те, которые обеспечивают соглашение

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия;
- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск ***единственного*** решения – того, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать состязания воль.

МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- Участники переговоров –не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему
- Цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а поиск разумного решения проблемы

Положения метода принципиальных переговоров

- Люди. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров
- Варианты. Прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей
- Интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей
- Критерии. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой- то объективной норме.

Тактика метода принципиальных переговоров

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

Тактика метода принципиальных переговоров (продолжение)

- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать много вариантов выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

Одна из сторон имеет более выгодные позиции

цели партнера:

- защитить себя от принятия невыгодного соглашения
- достичь соглашения, которое учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны

Одна из сторон имеет более выгодные позиции

Наиболее эффективная тактика поведения – поиск лучшей альтернативы согласию, достигнутому на переговорах (ЛАСДП)

Что такое ЛАСДП?

- К чему вы приходите, если не достигаете согласия
- Ни одного компромисса или варианта при переговорах
- Ваш план **«Б»**, если переговоры не работают
- Что вы можете улучшить в процессе переговоров
- К чему вы можете прийти, если это кажется более привлекательным, чем согласие, достигнутое на переговорах

Преимущества создания ЛАСДП

- Это - источник власти, так как у вас есть «альтернатива»
- Вы можете оценить значение продолжения переговоров
- Вы будете знать, когда прервать переговоры, чтобы не застрять на согласии, которое вас не устраивает

Технология разработки наилучших альтернатив:

- обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено
- проанализировать несколько многообещающих идей и разработать план их воплощения
- выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим
- рассмотреть наилучшую альтернативу варианту, предлагаемому другой стороной

8 ключевых концепций переговоров

- Встаньте над проблемой
- Отделите людей от проблем
- Станьте на их сторону
- Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях
- Придумайте варианты взаимной выгоды
- Используйте объективные критерии для продвижения к решениям
- Разработайте и имейте в виду ЛАСДП
- Постройте золотой мост к согласию

Наиболее распространенные виды переговоров:

- Деловой разговор
- Беседа
- Обсуждение и собеседование
- Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут
- Торги
- Многосторонние переговоры

Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут

Спор, как вид аргументации, широко применяется при обсуждении спорного положения.

Спор – процедура, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой – что она ошибочна.

Основные черты спора:

1. Наличие субъектов с различными мнениями
2. Равенство субъектов в процессе обмена мнениями
3. Предмет спора – спорное положение
4. Наличие борьбы мнений
5. Характер обсуждения – это отклонения, отрицания, неприятия

Дискуссия – это деятельность, которая в отличие от спора не разъединяет, а соединяет стороны.

Средства дискуссии – не мнения сторон, а обоснование позиции.

Основные черты дискуссии:

1. Субъектная структура внешне такая же, как и в споре. Но ее объекты представлены не адресатом, а оппонентом.
2. Тезисы сторон являются взаимодополняющими
3. Обсуждение спорного положения связано с всесторонностью анализа, коллективной деятельностью

Полемика – это вид аргументации в переговорах, основанная на непримиримости оснований, враждебности.

Основные черты полемики

1. Полемика – это борьба, конфликт мнений
2. Полемика никак не связана с компромиссом, т.к. она обусловлена непримиримостью
3. С мнением оппонента
4. Полемика – это диалектическое отрицание

Диспут – это всегда публичный спор.

Предмет диспута – научная или общественно значимая проблема

Дебаты и прения – вид аргументации, предназначенный для обмена мнениями в публичной форме тех или иных тезисов, высказанных в докладе, речи, выступлении и т.д.

Спасибо за внимание!