
ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

КОММУНИКАЦИЯ:
МАССОВАЯ
МЕЖГРУППОВАЯ
МЕЖЛИЧНОСТНАЯ

ПЕРЕГОВОРЫ

взаимодействие с целью поиска
согласованных, удовлетворяющих
обе стороны решений

Принципы эффективной коммуникации:

- каждый из участников имеет четкие цели
 - процесс коммуникации двусторонний
 - участники коммуникации пользуются одной знаковой системой
 - участники коммуникации понимают особенности восприятия собеседника и могут предположить его возможную реакцию.
-

ТИПЫ УСТНОЙ КОММУНИКАЦИИ В ПЕРЕГОВОРАХ

- Вербальная – использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык.
 - Невербальная:
 - Оптико-кинетическая – жесты, мимика, пантомимика
 - Паралингвистическая – вокализация голоса, его качество, диапазон, тональность
 - Экстралингвистическая
 - - паузы, покашливание, смех, плач, темп речи
 - Проксемическая
 - - организация пространства и времени коммуникативного процесса
 - Визуальный контакт
-

ПОЗИЦИИ КОММУНИКАТОРА:

- Открытая - коммуникатор открыто объявляет себя сторонником излагаемой точки зрения, оценивает различные факты в подтверждение этой точки зрения
 - Отстраненная – коммуникатор держится подчеркнуто нейтрально, сопоставляет противоречивые точки зрения, не исключает ориентации на одну из них, но не заявленную открыто
 - Закрытая – коммуникатор умалчивает о своей точке зрения, даже прибегает к специальным мерам, чтобы скрыть ее.
-

ИСТОРИЯ ПЕРЕГОВОРНЫХ УМЕНИЙ

Франсуа де Каллере,
(1645-1717),

французский дипломат.

Трактат «Приемы ведения

переговоров с суверенами»

(1716)

- Сдержанность и дисциплина
- Знание культуры и традиций страны
- Доброжелательность
- Нравственность

Фортуне Де Феличе
(1778)

- Знание побуждений и привязанностей оппонента
- умение «прятать» эмоции
 - искренность
- умение увидеть то, что «скрыто под маской других»
- неявное убеждение оппонента,
 - отказ от интриг
- тактика сокрытия эмоций

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

- восприятие
 - МОТИВАЦИЯ
 - ЭМОЦИИ
 - жизненный опыт
-

ВОЗМОЖНЫЕ ПОДХОДЫ К ПЕРЕГОВОРАМ

| критерии | Мягкий подход | Жесткий подход (торг) | Принципиальный подход |
|--------------------------|--|---|--|
| Отношение к партнерам | Участники - друзья | Участники - противники | Участники – партнеры, которые вместе решают проблему |
| Цель | соглашение | победа | Разумный результат, выгодный обеим сторонам |
| Отношение к уступкам | Делать уступки ради сохранения и укрепления отношений | Требовать уступок для продолжения отношений | Отделить людей от проблемы |

| Люди – проблема | Мягкий курс в отношениях с людьми и по отношению к проблеме | Жесткий курс и с людьми и с проблемой | Мягкий курс с людьми и жесткий – с проблемой |
|--------------------------|---|---------------------------------------|---|
| Доверие | Доверять другим | Не доверять другим | Продолжать переговоры независимо от степени доверия |
| Отношение к позиции | Легко менять свою позицию | Твердо придерживаться своей позиции | Концентрироваться на интересах, а не на позициях |
| Отношение к предложениям | постоянно делать предложения | угрожать и никаких предложений | анализировать интересы |

| | обнаруживать | сбивать с толку | избегать подспудной |
|--------------------|---|--|--|
| Открытость | подспудную мысль, откровенничать | | линии, прозрачная коммуникация |
| Взаимовыгода | допускать односторонние потери ради достижения соглашения | требовать односторонних дивидендов | искать взаимовыгодные варианты |
| Поиск решения | Искать решение, на который пойдут ОНИ | Искать решение, на к оторое пойдём Мы | Разработать ряд вариантов, чтобы решить, какой лучше |
| соглашение-позиция | Стремиться к соглашению | Настаивать на своей позиции | Настаивать на применении объективных критериев |

| | | | |
|-------------------|---|---|--|
| | | | Достичь результата, руководствуясь |
| борьба характеров | Избегать состязаний воли (уклоняться от борьбы) | Пытаться выиграть состязание воли (навязать борьбу) | критериями, не основанными на борьбе |
| Давление | Поддаваться давлению | Применять давление | Уступать доводам, а не давлению |

ПРЕДПЕРЕГОВОРЫ

Анализ проблемы

Планирование
переговоров

Подготовка к переговорам

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

- Определение предмета переговоров, сбор и анализ информации о проблеме
- Установление партнера, сбор и анализ информации о партнере
- Выявление наличия альтернатив, НАОС
- Определение необходимости экспертов

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

- Оценка интересов (своих и партнера, областей совпадения и расхождения интересов)
 - Оценка возможных вариантов соглашения
 - Выяснение соотношения статусов сторон, взаимоотношений сторон
 - Предполагаемые варианты коммуникации
 - Возможные обязательства, которые готовы взять на себя стороны
-

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Определение предмета переговоров, сбор и анализ информации о проблеме

ПРАВИЛО: Подготовиться к тому, чтобы показать свое знание предмета переговоров. Не только специалист вам нужен, но и вы ему нужны.

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Установление партнера ,

сбор и анализ информации о партнере

- объективные параметры (возраст, семья, личная жизнь)
- субъективные параметры (представления, ценности, политические взгляды, мнение о карьере, отношение к родным и близким, позитивные и негативные моменты биографии, доходы, условия жизни)
- физические особенности (рост, вес, голос)
- привычки, умения, слабости и уязвимости, особенности поведения в нестандартной ситуации
- психологические и интеллектуальные свойства (тип мышления - конкретное или абстрактное, эрудиция, интеллект, проницательность, способность идти на риск, гибкость, внушаемость, принципиальность, открытость, жесткость)

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Установление партнера ,
сбор и анализ информации о партнере

- Предел другой стороны
 - Крайние сроки
ПРАВИЛА:
 - Самые важные решения принимаются в последний момент
 - Настроенность на уступки и принятие решения проявляется на этапе крайнего срока или после него
 - В конфликтных переговорах необходимо скрывать свои крайние сроки
 - Крайний срок окончания переговоров - не всегда крайний.
 - Крайний срок нужно определять для себя самим. Но оценивать, насколько велик риск.
-

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Выявление наличия альтернатив,

НАОС

НАИЛУЧШАЯ АЛЬТЕРНАТИВА ОБСУЖДАЕМОМУ СОГЛАШЕНИЮ

ВАРИАНТ, С КОТОРЫМ МОЖНО СРАВНИВАТЬ ДРУГИЕ ВАРИАНТЫ

1. Изобрести альтернативы: что вы будете делать, если соглашение не состоится?

ОШИБКИ:

- оценка альтернатив в совокупности
 - отсутствие альтернатив
 - откладывание поиска альтернативы на потом
-

ОБЩИЙ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ

Выявление наличия альтернатив,
НАОС

2. Оценить плюсы и минусы вариантов и разработать их практическое воплощение

**3. Выбрать лучший вариант. Что
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО будете делать.**

4. Оценить НАОС партнера

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Планирование

содержания

Формулировка переговорной концепции

- Экономические и финансовые расчеты
- Подготовка технической и справочной документации
- Разработка возможных вариантов решения
- Формулировка предложений и аргументации
- Формулировка позиции

Планирование организации

- Выбор места и времени проведения
 - Определение состава делегации
-

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Планирование
содержания
Формулировка переговорной концепции:

Концепция - конструктивный принцип, руководящая идея

- определение целей переговоров
 - шкала приоритетов
 - варианты решений
 - выбор стратегии переговоров (жесткий, мягкий, принципиальный подходы)
 - условия приемлемости варианта решений
 - выбор стиля переговоров (жесткий, мягкий, принципиальный подходы)
-

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Планирование содержания Разработка вариантов решения:

- определение коридора решений
 - разработка вариантов
 - определение для каждого варианта плюсов и минусов для каждой из сторон
 - ранжирование вариантов в зависимости от приоритетности для каждой из сторон
 - оценка возможности «улучшения» вариантов для сторон, не нарушая интересов партнера
 - разработка по каждому из вариантов предложений и аргументации
-

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Планирование содержания Формулировка переговорной позиции

ПОЗИЦИЯ – окончательный итог подготовки и отражает анализ интересов, вариантов решений, предложений и аргументации.

1. Сформулировать основную позицию
 2. Сформулировать запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы)
 3. Подготовить основное выступление главы делегации, отражающее позицию
 4. Подготовить документы (в том числе проект договора, финансовые, юридические, другие документы)
-

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Планирование
организации

1. Выбор времени места проведения

2. Определение состава делегации:

- Кто участвует персонально? (Ошибка – часто много участников)
- Кто руководитель?
- Эксперты, консультанты
- Технический состав (машинистки, стенографистки)
- Требования к участникам: компетентность, умение работать в

ПРЕДПЕРЕГОВОРЫ

ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА - ознакомительная встреча (беседа), в процессе которой уточняется предмет переговоров, решаются организационные вопросы, или встреча экспертов, предваряющая переговоры с участием руководителей и членов делегаций.

- . Установка отношений с партнером
 - . Согласование организационных моментов
 - . Обсуждение предложений по повестке дня
-

ПРЕДПЕРЕГОВОРЫ

Правила налаживания отношений между партнерами

на предварительных переговорах

- Равноправие и взаимоуважение
 - Конфиденциальность
 - Рациональность.
 - Сдержанность
 - Внимание к точке зрения партнера
 - Достоверность. Ложная информация ослабляет силу аргументации, а также неблагоприятно влияет на репутацию.
 - Основной метод - убеждение
 - Принятие. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.
-