
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.
-