

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 воле;
- 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 волею.

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!

