

Метод прямых переговоров У. Юри и Р. Фишера

Подготовила
студентка группы
ПТ-21 Декола
Татьяна

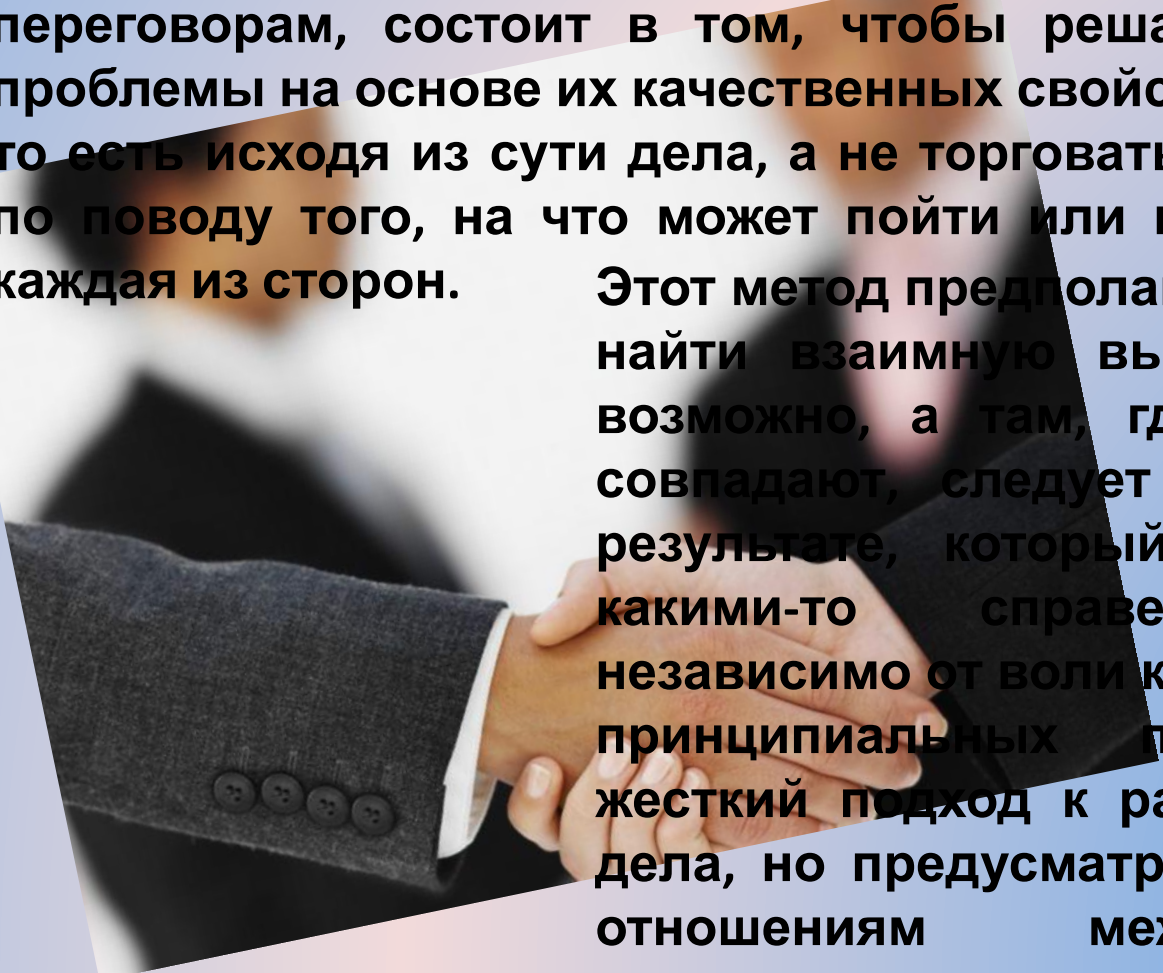
Переговоры — это факт нашей повседневной жизни.



Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — быть податливыми или жесткими. Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Он хочет любовной развязки, однако дело часто кончается тем, что он чувствует себя ущемленным и остается в обиде. Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно стоящая на своем, получает больше. Он хочет победить, однако часто кончает тем, что вызывает такую же жесткую реакцию, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с другой стороной. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход — между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон.

Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками



Этот метод, названный принципиальными переговорами, или переговорами по существу, может быть сведен к четырем основным пунктам. Они определяют простой метод переговоров, который можно применить почти при любых обстоятельствах. Каждый пункт относится к одному из базовых элементов переговоров и предполагает определенные рекомендации.

Люди: Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

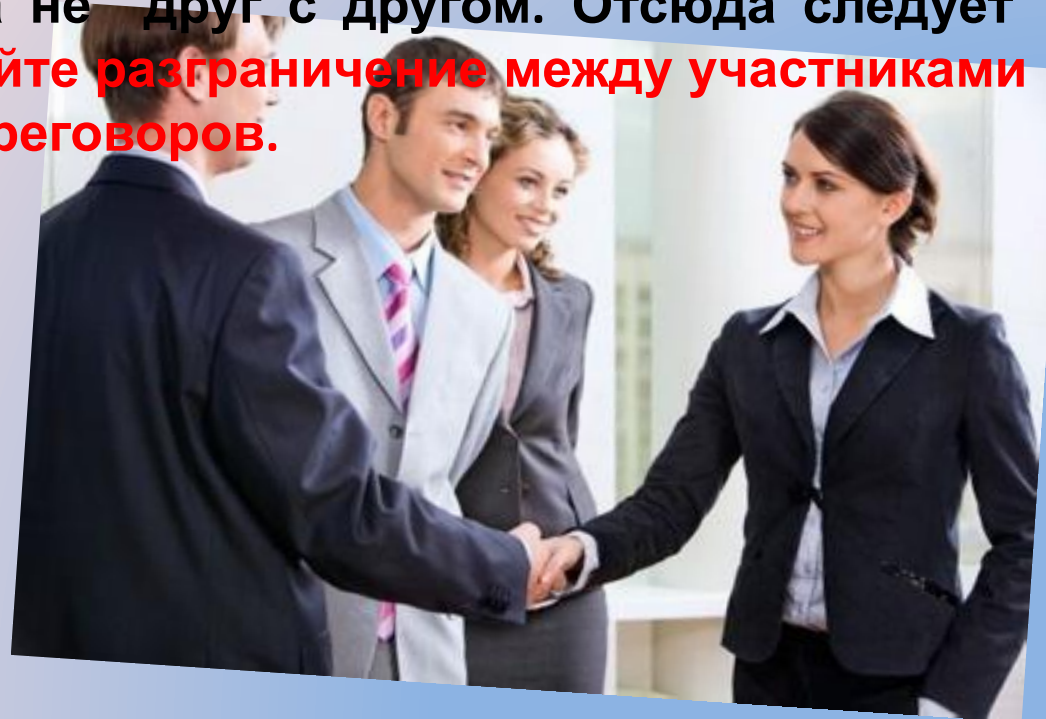
Интересы: Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

Варианты: Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

Критерии: Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.



Первый пункт учитывает тот факт, что человеческие существа не компьютеры. Мы существа с сильными эмоциями, у которых часто радикально различное восприятие, и нам бывает трудно общаться. Как правило, эмоции связываются с объективными свойствами проблемы. Предпочтение той или иной позиции ухудшает дело, ибо люди идентифицируются со своими позициями. Поэтому, прежде чем начать работать над существом проблемы, необходимо отделить «проблему людей» и разобраться с ней отдельно. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что им необходимо работать бок о бок и разобраться с проблемой, а не друг с другом. Отсюда следует первая рекомендация: **сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.**



Второй пункт нацелен на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите. Достижение компромиссов между позициями вряд ли приведет к соглашению, которое эффективно отвечало бы нуждам, побудившим участников занять эти позиции. Второй базовый элемент данного метода:



В позиционном торге важные критерии разумного соглашения — эффективность и дружелюбие — недостижимы.

Когда участники переговоров спорят по поводу позиций, они обычно сами ограничивают себя рамками этих позиций.

По мере того как все больше внимания уделяется позициям, все меньше значения придается основополагающим интересам сторон. Достижение согласия становится все менее вероятным.



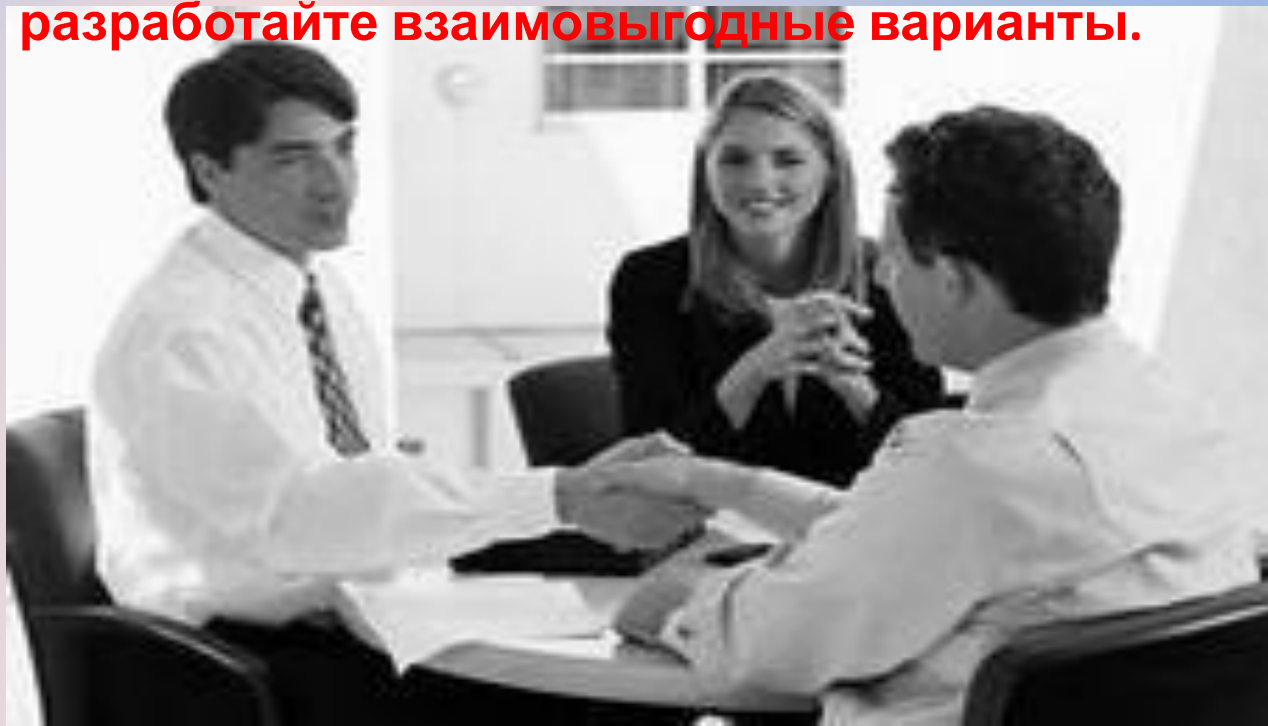
Хотя вести переговоры между двумя участниками — вами и другой стороной — удобнее, фактически почти каждое обсуждение затрагивает более двух человек. За столом переговоров могут находиться люди, представляющие интересы различных групп; может быть и так, что каждая из сторон представляет избирателей, вышестоящих начальников, правления директоров или комитеты, с которыми им приходится иметь дело. Чем больше людей втянуто в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные позиционному торгу.



Третий пункт касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле вашего зрения.

Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. К этому же приводит стремление отыскать единственно правильное решение. Вы можете свести на нет эти стесняющие обстоятельства, продлив время, предназначенное для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающие. Отсюда вытекает третий базисный пункт:

разработайте взаимовыгодные варианты.



В большинстве переговоров их участники допускают четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов: 1) преждевременное суждение; 2) поиск единственного ответа; 3) убежденность в невозможности «увеличить пирог»; 4) мнение, что «решение их проблемы — их проблема». Чтобы преодолеть эти сдерживающие моменты, разобраться.



Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство.

Такой метод предполагает вознаграждение за непреклонность и дает произвольные результаты. Однако вы можете противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голей воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает только наличие каких-то справедливых критериев.

Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение. Отсюда четвертый базисный пункт: **настаивайте на использовании объективных критериев.**



Итак, объективные критерии найдены. Как следует обсуждать их с другой стороной?

Есть три основных момента, которые необходимо помнить.

- Подготовьте каждую проблему для совместного поиска объективных критериев.**
- Рассуждайте и будьте открыты для доводов, к которым принципы могут быть лучше всего применимы. Обдумайте, каким образом последнее можно осуществить.**
- Никогда не поддавайтесь давлению, только принципу. Короче, сосредоточьтесь на объективных критериях, будучи твердыми, но и гибкими.**



Эти четыре элемента принципиальных переговоров: могут учитываться вами, как только вы начнете обдумывать переговоры и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: **анализ, планирование, дискуссия.**

На стадии **анализа** вы просто пытаетесь поставить диагноз ситуации — собрать информацию, скомпоновать и обдумать ее. Вам необходимо разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками, в их значимости для каких-либо групповых интересов, во враждебных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны. Вам необходимо обратить внимание на варианты, уже готовые для обсуждения, и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии **планирования** вы во второй раз будете иметь дело с теми же четырьмя элементами во время обдумывания идей и поиска решения, что предпринять. Как вы предполагаете решить проблему отношений с людьми? Какие из важных интересов наиболее важны? В чем заключаются те или иные объективные препятствия? Вам понадобится обдумать дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии **дискуссии**, когда стороны общаются друг с другом, стремясь к соглашению, эти же самые четыре элемента опять-таки больше всего подходят в качестве предмета обсуждения. Необходимо осознать, есть ли у вас различия в восприятиях, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать разобраться во всем этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой.

Спасибо за внимание