

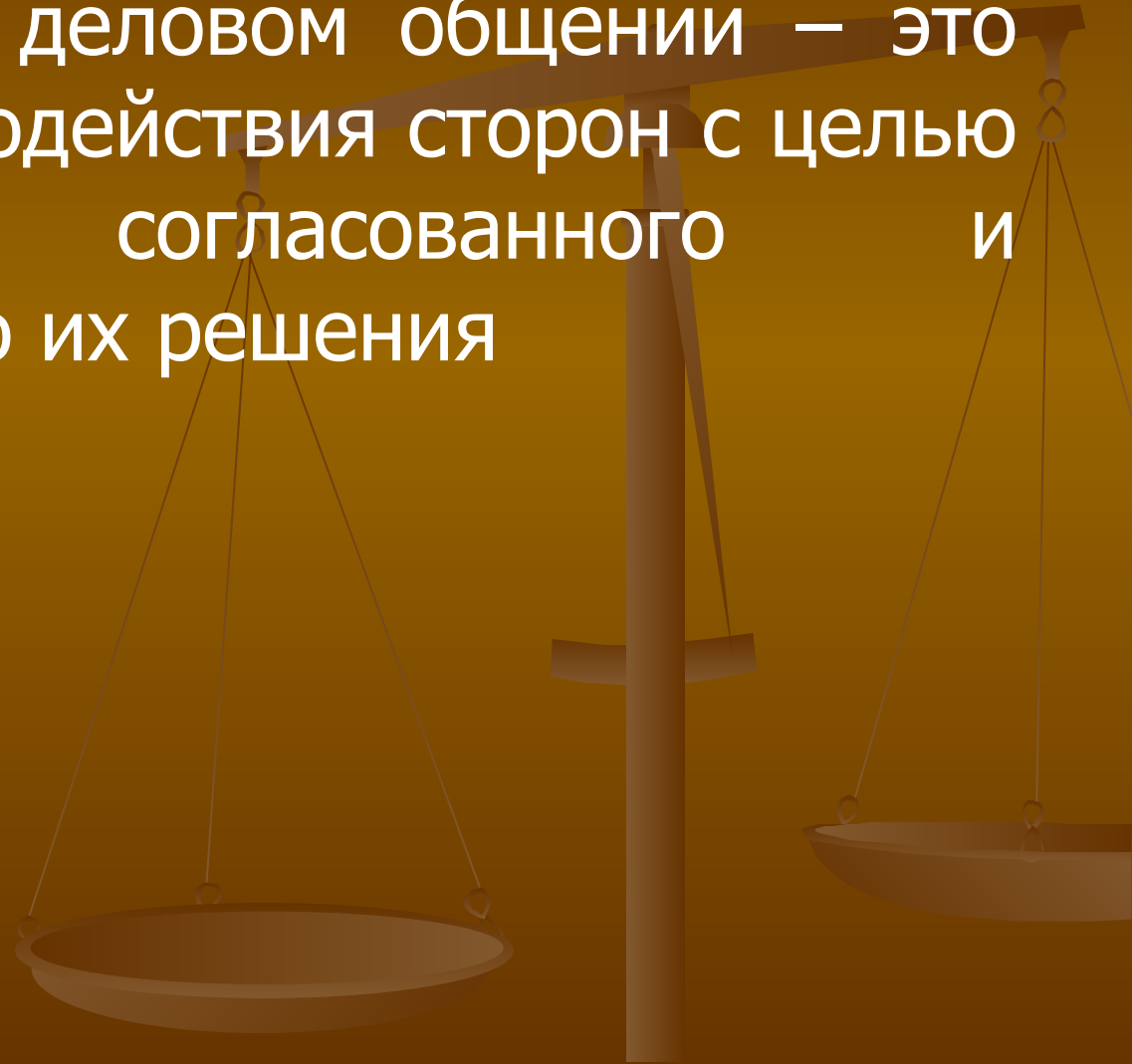
Деловые переговоры

Преподаватель Неуймина И.В.



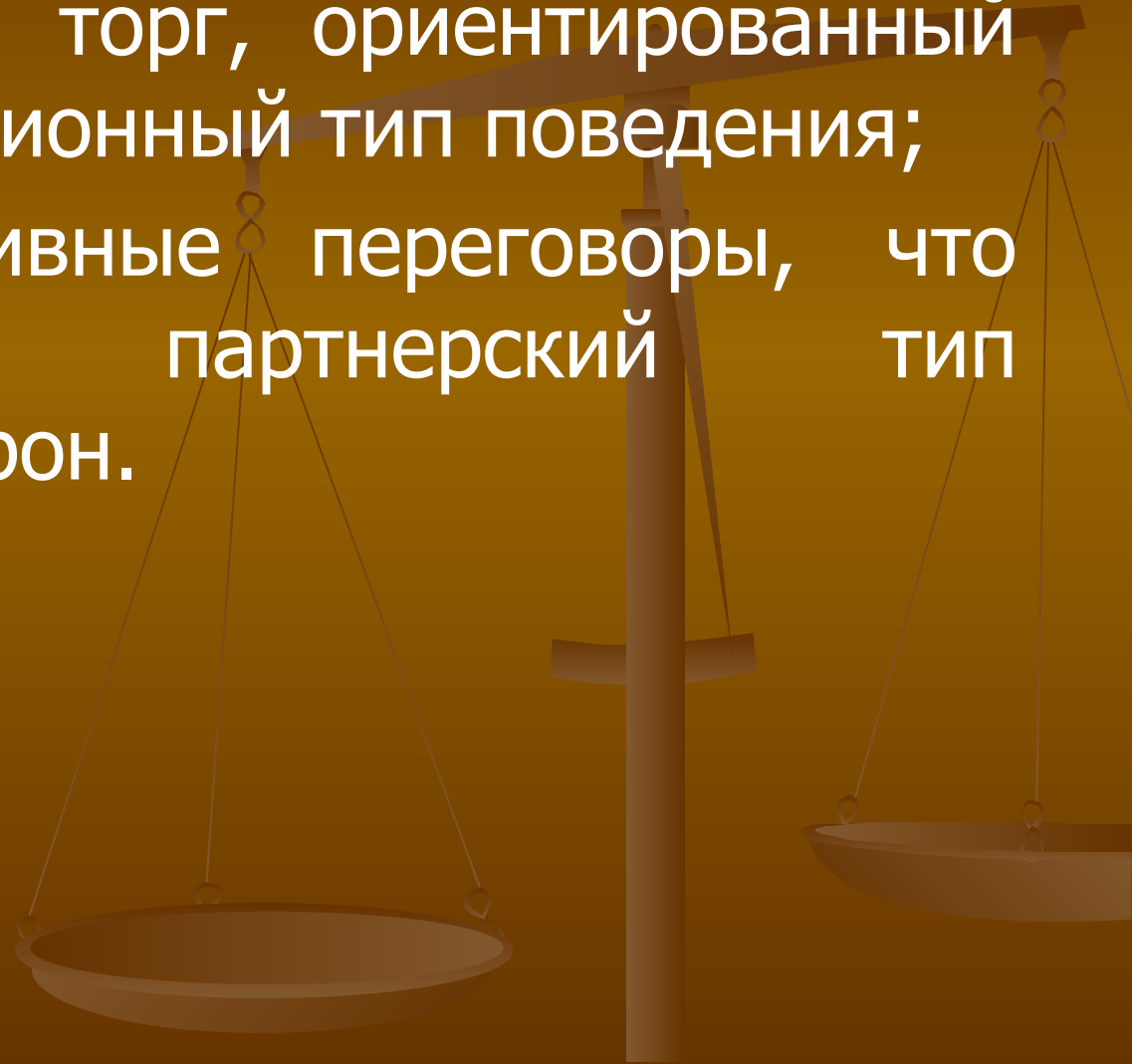
Понятие переговоров

- Переговоры в деловом общении – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения



Стратегии ведения переговоров

1. Позиционный торг, ориентированный на конфронтационный тип поведения;
2. Конструктивные переговоры, что предполагает партнерский тип поведения сторон.



Позиционный торг

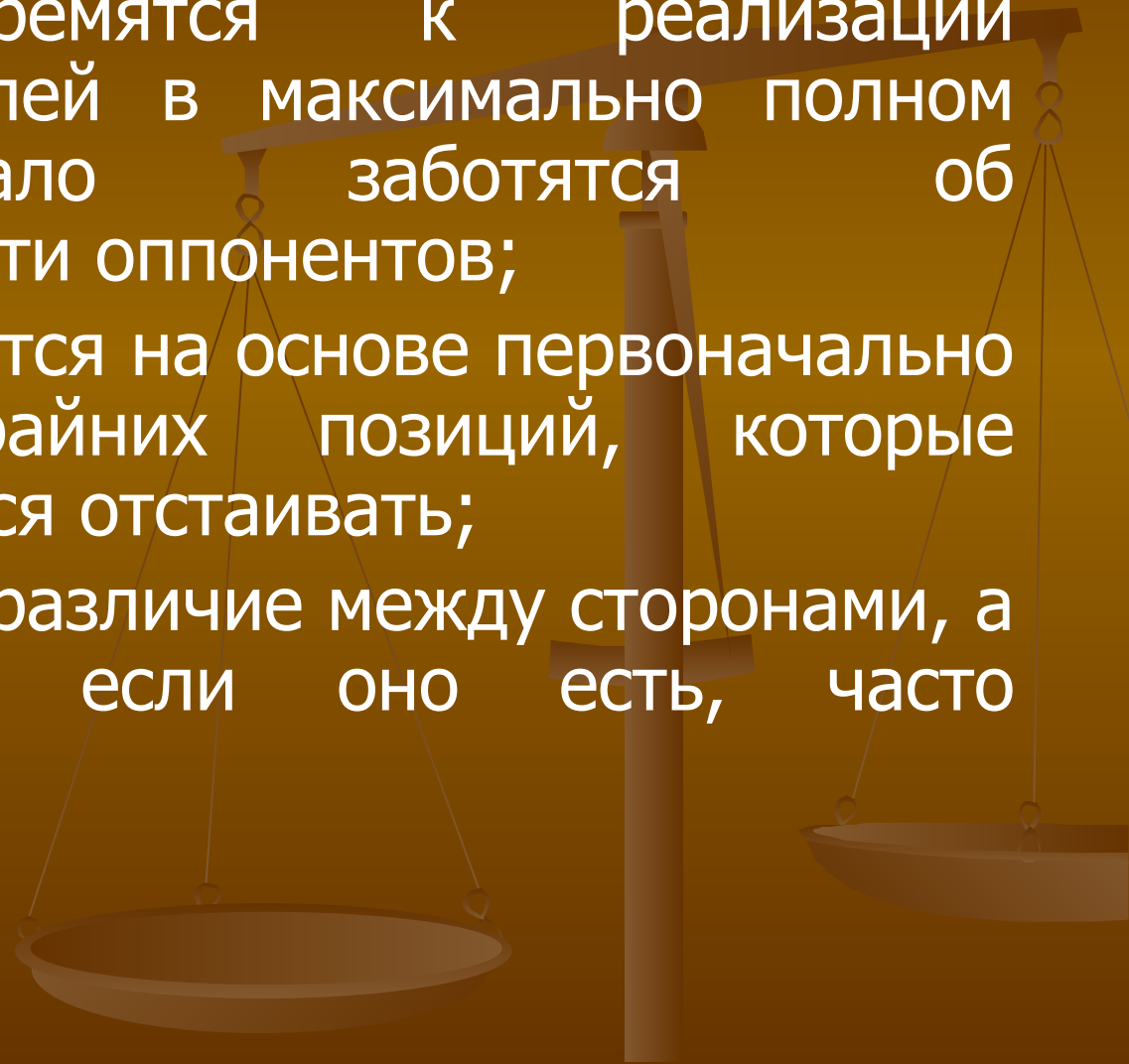
Представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях. Важно различать позиции и интересы.

Позиции – это то, чего стороны хотят добиться в ходе переговоров.

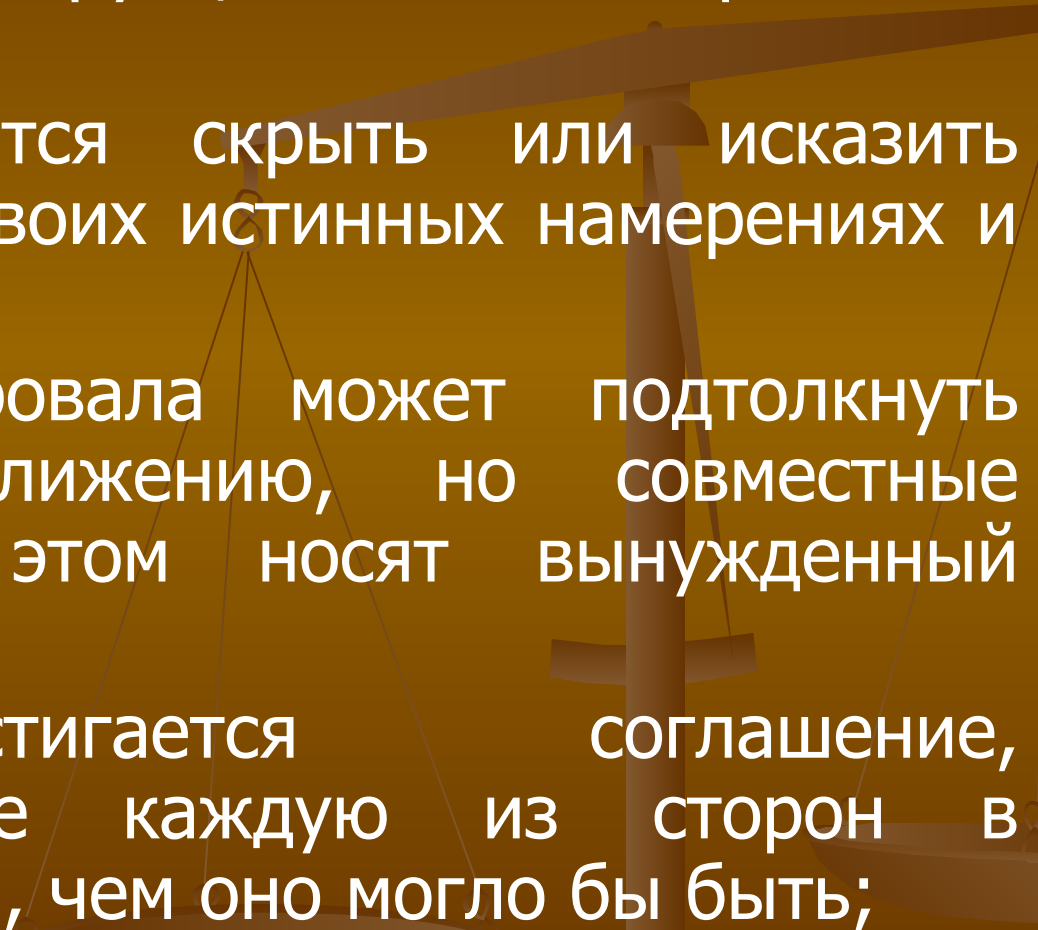
Интересы, лежащие в основе позиций, указывают на то, почему стороны хотят добиться того, о чем заявляют.

Особенности позиционного торга

- Участники стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботятся об удовлетворенности оппонентов;
- Переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- Подчеркивается различие между сторонами, а сходство даже если оно есть, часто отвергается;



Особенности позиционного торга

- Действие участников направлены прежде всего на друг друга, а не на решение проблемы;
 - Стороны пытаются скрыть или исказить информацию о своих истинных намерениях и целях;
 - Перспектива провала может подтолкнуть стороны к сближению, но совместные действия при этом носят вынужденный характер;
 - Часто достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем оно могло бы быть;
- 

Стили позиционного торга

- Жесткий стиль предполагает стремление твердо придерживаться выбранной позиции с возможными минимальными уступками;
- Мягкий – ориентирован на ведение переговоров через взаимные уступки ради достижения соглашения. В ходе торга выбор одной из сторон делает ее позиции уязвимой для приверженца жесткого стиля может привести к срыву переговоров.

Конструктивные переговоры

- Предполагает взаимное стремление сторон к выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.



Особенности конструктивных переговоров (Р.Фишер, и У.Юри принципиальные переговоры)

- Участники совместно анализируют проблему и ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются партнером, а не противником;
- Внимание концентрируется не на позициях, а на интересах сторон, что предполагает их выявление, поиск общих интересов, объяснение собственных интересов и их значимость оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

Особенности конструктивных переговоров (Р.Фишер, и У.Юри принципиальные переговоры)

- Участники ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять какой вариант предпочитает другая сторона;
- Стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы; не должны поддаваться возможному давлению;

Особенности конструктивных переговоров (Р.Фишер, и У.Юри принципиальные переговоры)

- В процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;
- Достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

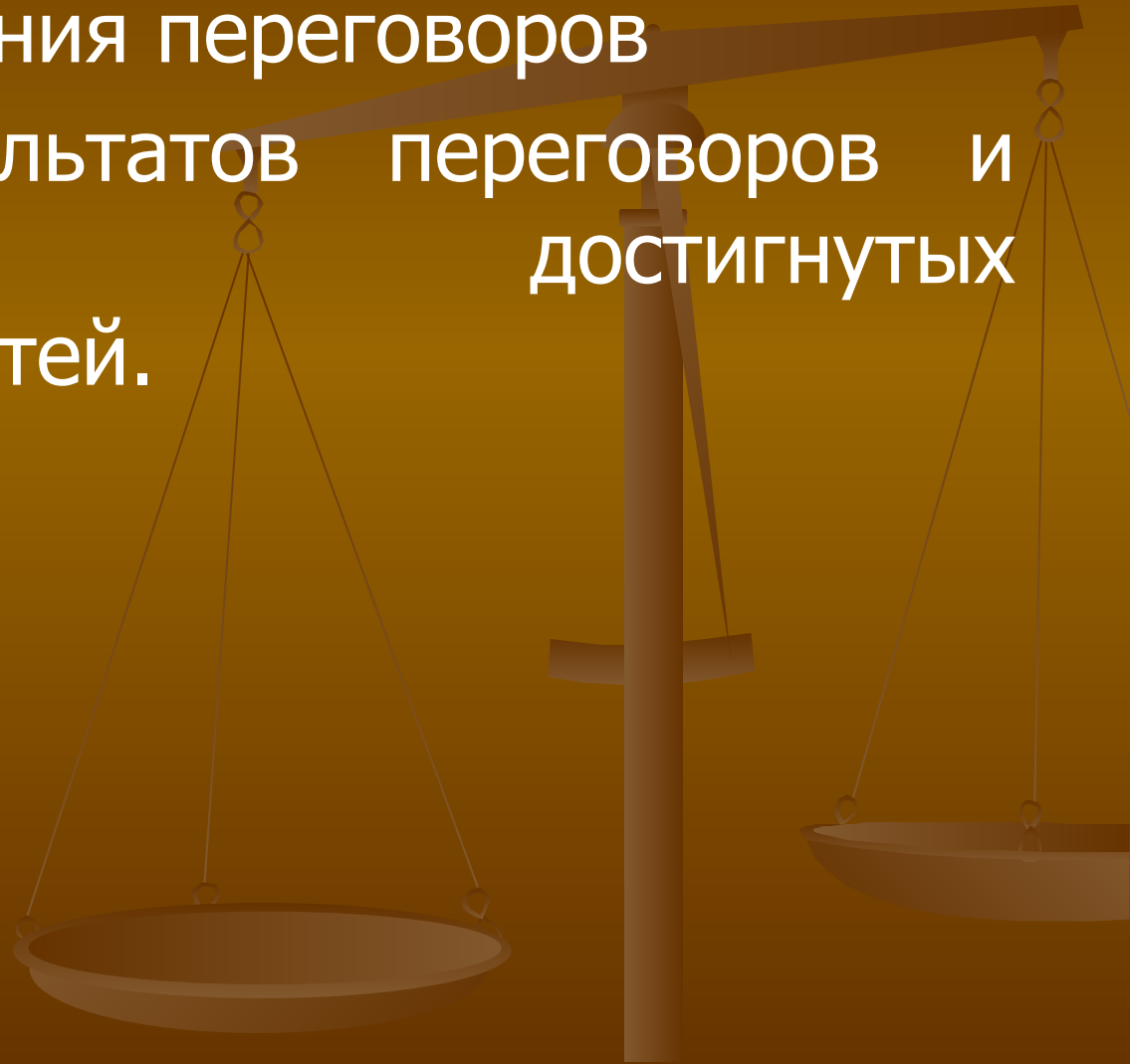
Трудности конструктивных переговоров

- Выбор этой стратегии может быть сделан в одностороннем порядке;
- Использование этой стратегии в условиях конфликта становится проблематичным;
- Не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники.

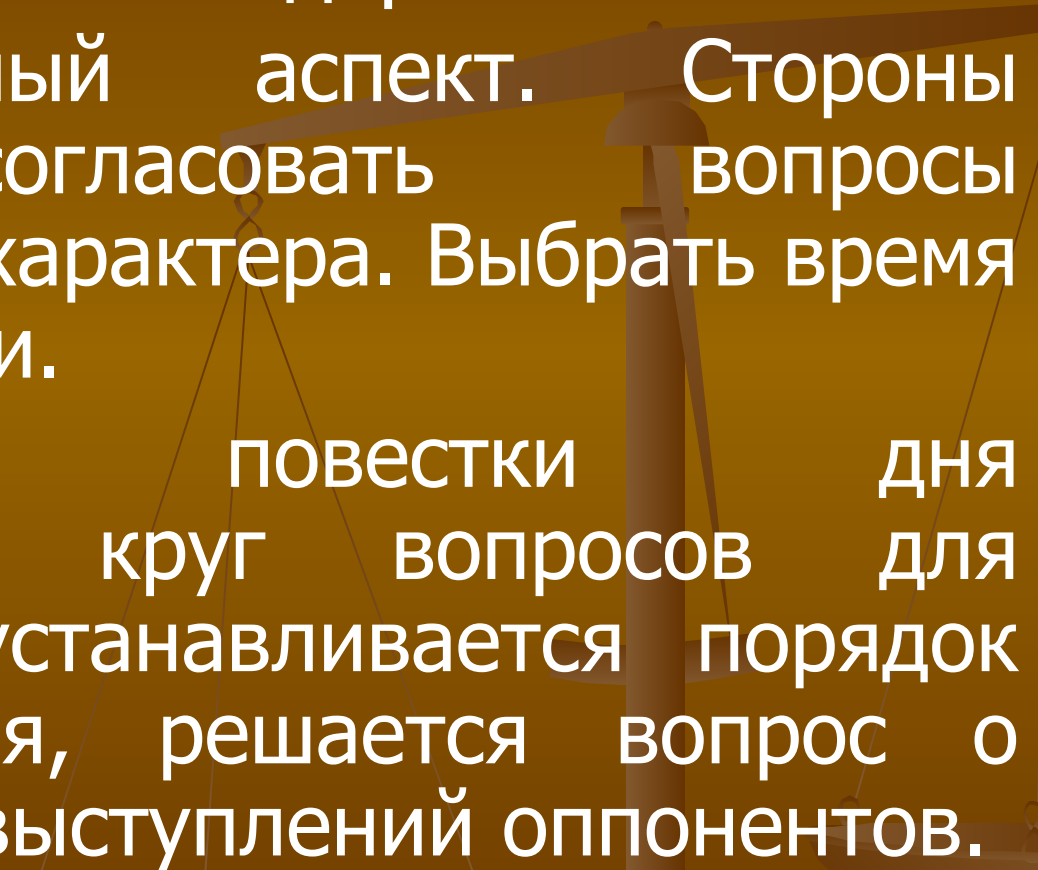
Жесткое разделение этих стратегий возможно лишь в рамках научного исследования, в реальной же практике переговоров они могут иметь место одновременно. Вопрос, на какую стратегию участники переговоров ориентируются в большей степени.

Стадии переговоров М.М.Лебедевой

1. Подготовка к переговорам
2. Процесс ведения переговоров
3. Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

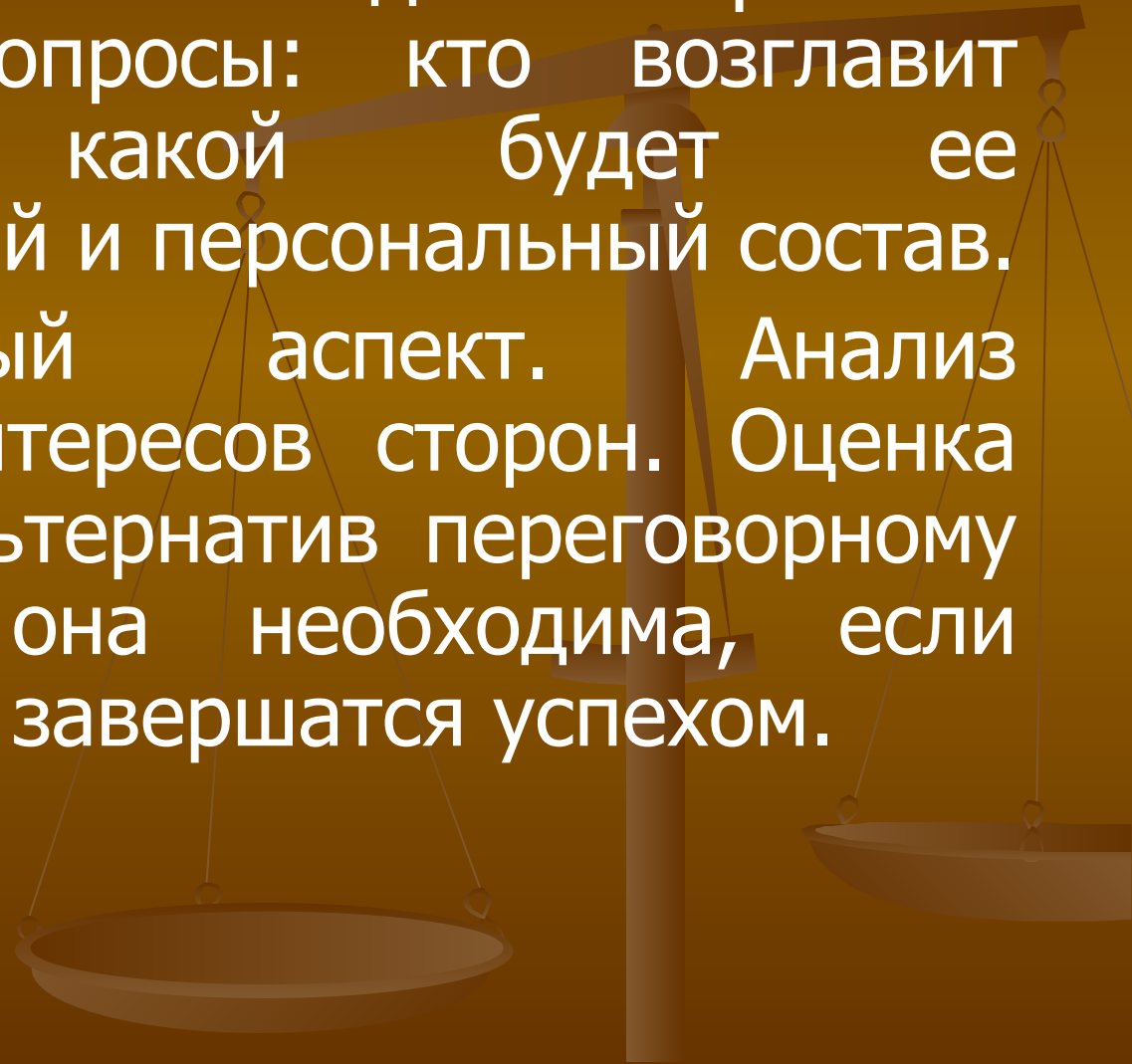


Подготовка к переговорам

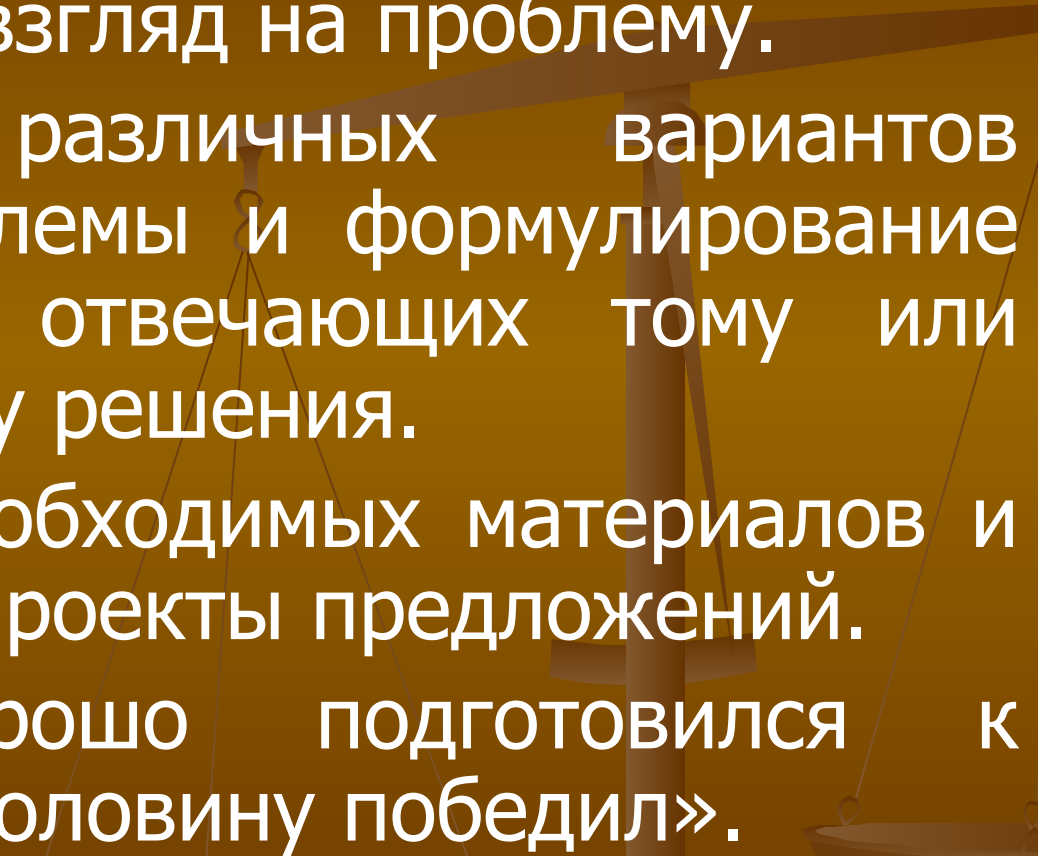
- Включает два основных аспекта: организационный и содержательный.
 - Организационный аспект. Стороны должны согласовать вопросы процедурного характера. Выбрать время и место встречи.
 - Определение повестки дня (определяется круг вопросов для обсуждения, устанавливается порядок их обсуждения, решается вопрос о длительности выступлений оппонентов.
- 

Подготовка к переговорам

- **Формирование состава участников переговоров.** Необходимо решить следующие вопросы: кто возглавит делегацию, какой будет ее количественный и персональный состав.
- **Содержательный аспект.** Анализ проблем и интересов сторон. Оценка возможных альтернатив переговорному соглашению, она необходима, если переговоры не завершатся успехом.



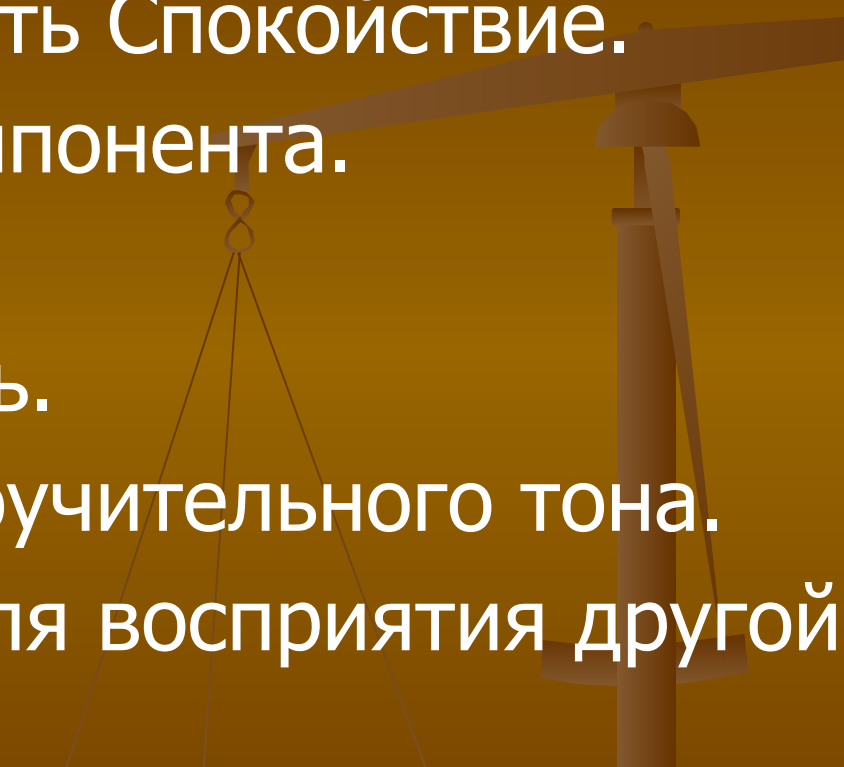
Подготовка к переговорам

- Определение переговорной позиции. Под позицией понимается официальная точка зрения, взгляд на проблему.
 - Разработка различных вариантов решения проблемы и формулирование предложений, отвечающих тому или иному варианту решения.
 - Подготовка необходимых материалов и документов – проекты предложений.
- «Тот кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил».
- 

Процесс ведения переговоров

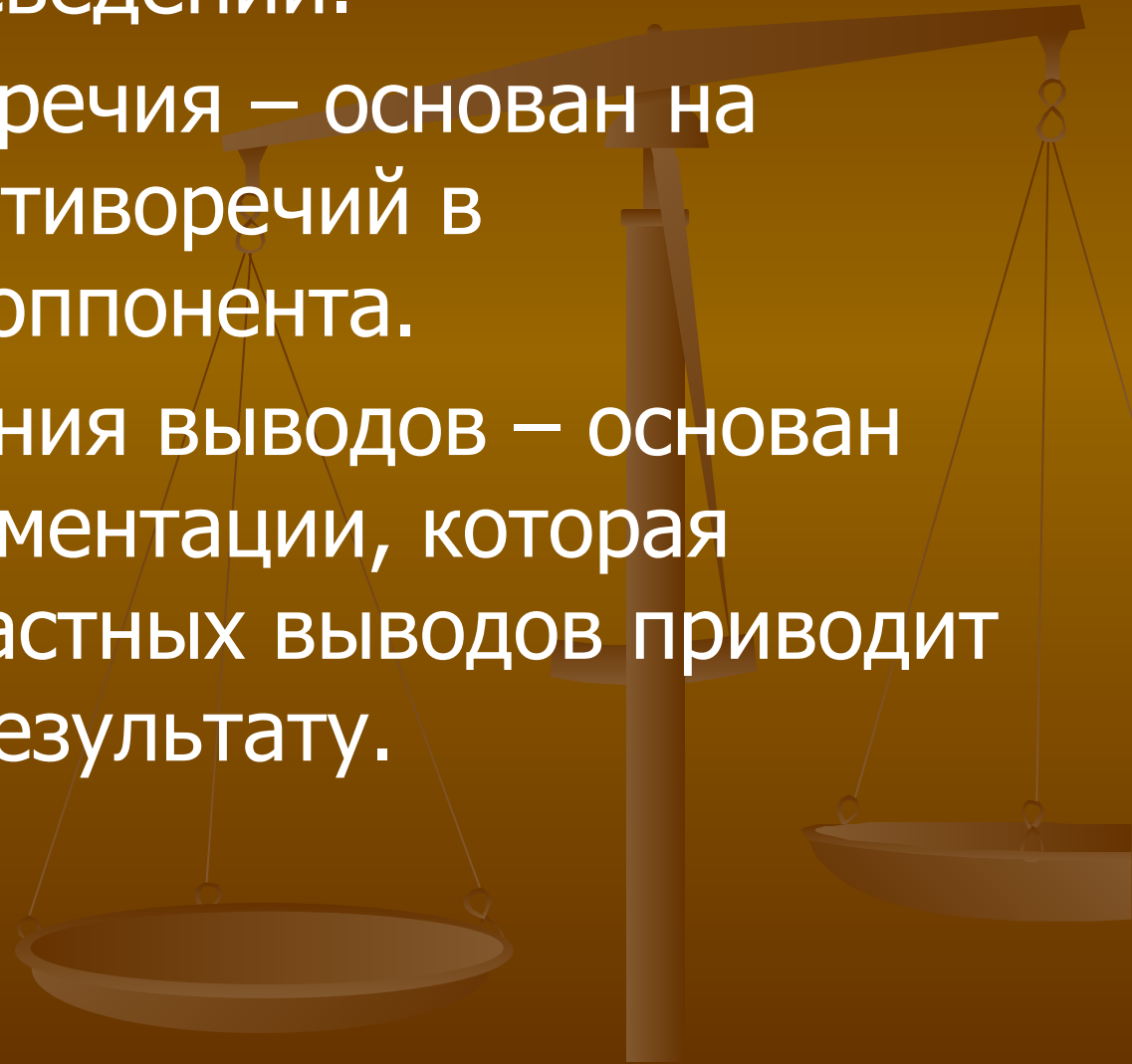
- Собственно переговоры начинаются с того момента, когда стороны приступают к обсуждению проблемы. На первой встрече согласовать процедурные вопросы: повестка дня; временный рамки; очередность выступлений оппонентов; порядок принятия решений.
- Этапы: уточнение интересов и позиций сторон; обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы; достижение соглашения.

6 элементов, способствующих формированию благоприятного климата в процессе ведения переговоров

1. Рациональность Спокойствие.
 2. Понимание оппонента.
 3. Общение.
 4. Достоверность.
 5. Отсутствие поучительного тона.
 6. Открытость для восприятия другой точки зрения.
- 

Методы аргументации

- **Фундаментальный** – изложение фактов и конкретных сведений.
- **Метод противоречия** – основан на выявлении противоречий в рассуждениях оппонента.
- **Метод извлечения выводов** – основан на точной аргументации, которая посредством частных выводов приводит к желаемому результату.

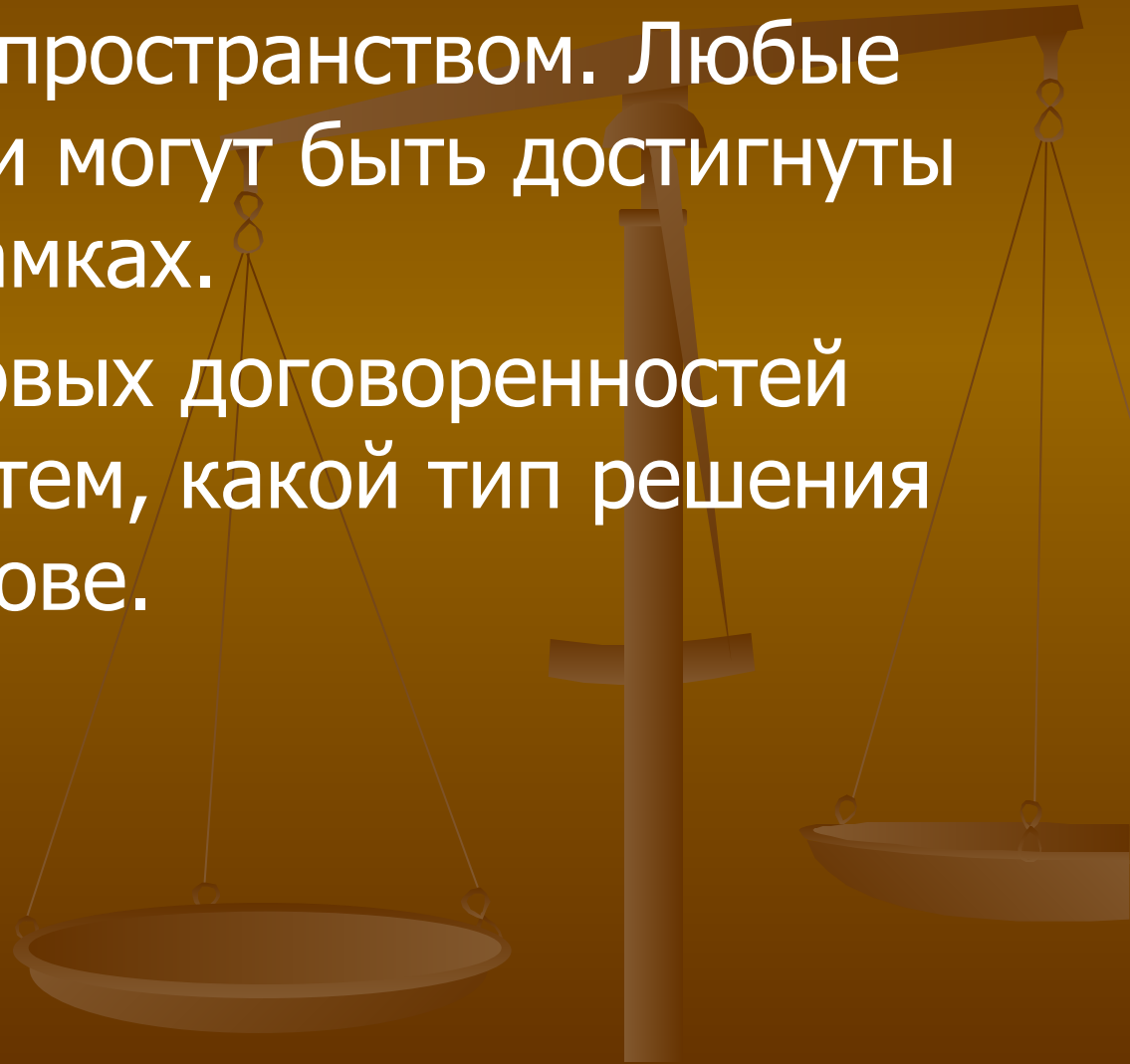


Методы аргументации

- Метод сравнения – придает рассуждению яркость, делает его более зримым.
- Метод «да..,но»- используется в том случае, если оппонент акцентирует внимание либо только на преимуществах, либо только на слабых сторонах обсуждаемого варианта решения проблемы. Позволяет сначала согласиться с говорящим, а затем возразить, что дает хороший психологический эффект.
- Метод подхвата реплики – предполагает умение применить реплику оппонента в целях усиления собственной аргументации.

Достижение соглашения

- Область, в рамках которой возможно достижение соглашения, называется переговорным пространством. Любые договоренности могут быть достигнуты только в его рамках.
- Различия итоговых договоренностей определяются тем, какой тип решения лежит в их основе.

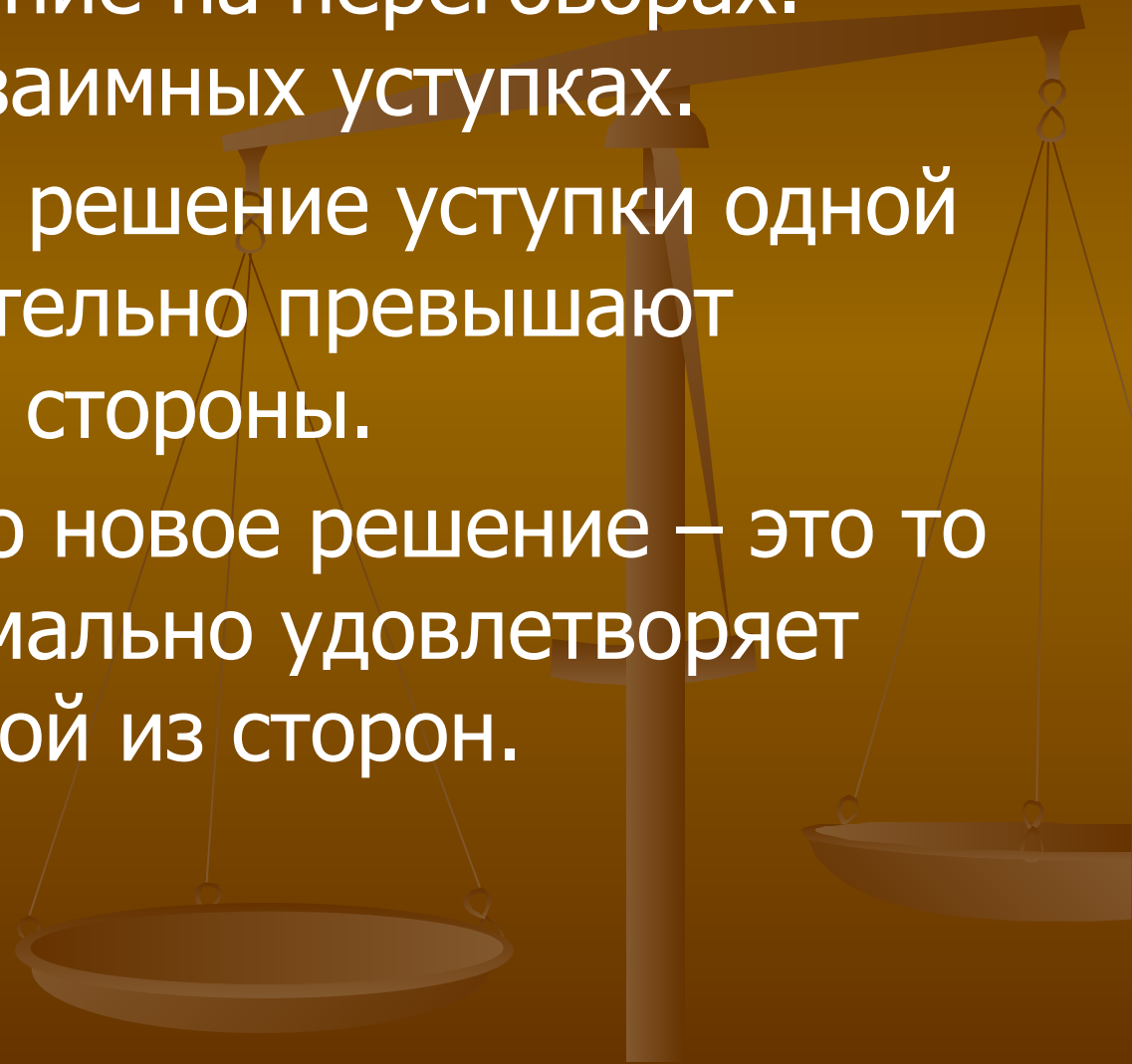


Стратегии переговоров и соответствующие им типы решений

Стратегия ведения переговоров	Тип решения	Объем уступок
Позиционный торг	■ Серединное решение	50 на 50
	■ Ассиметричное решение	20 на 80
Конструктивные переговоры	Принципиально новое решение	Нет уступок

Типы решений

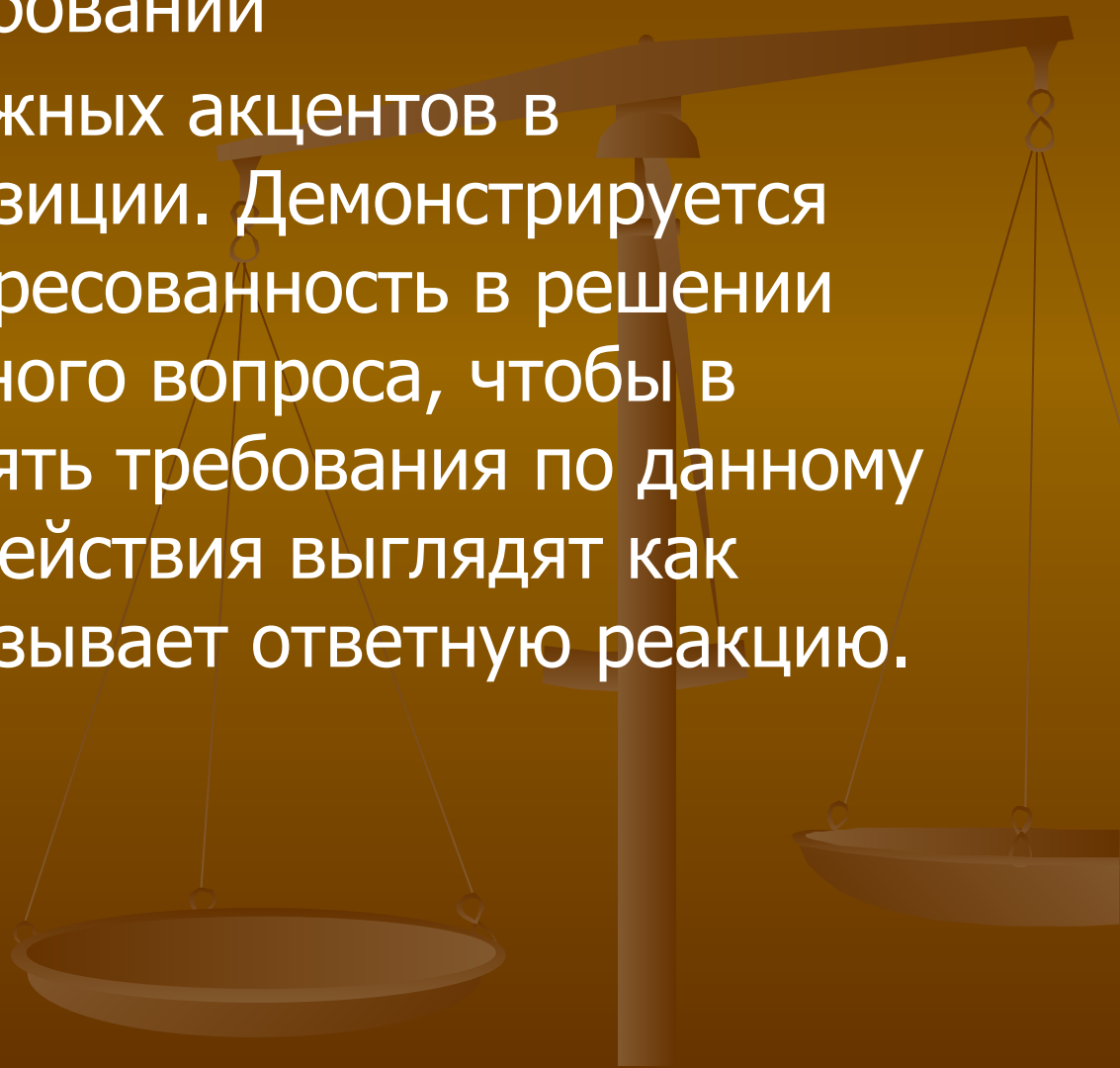
- Серединное или компромиссное – типичное решение на переговорах. Основано на взаимных уступках.
- Ассиметричное решение уступки одной стороны значительно превышают уступки другой стороны.
- Принципиально новое решение – это то которое максимально удовлетворяет интересы каждой из сторон.



Тактические приемы ведения переговоров

Приемы используемые при позиционном торге:

1. Завышение требований
2. Расстановка ложных акцентов в собственной позиции. Демонстрируется крайняя заинтересованность в решении малозначительного вопроса, чтобы в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такие действия выглядят как уступка, что вызывает ответную реакцию.
3. Выжидание.



Приемы используемые при позиционном торге:

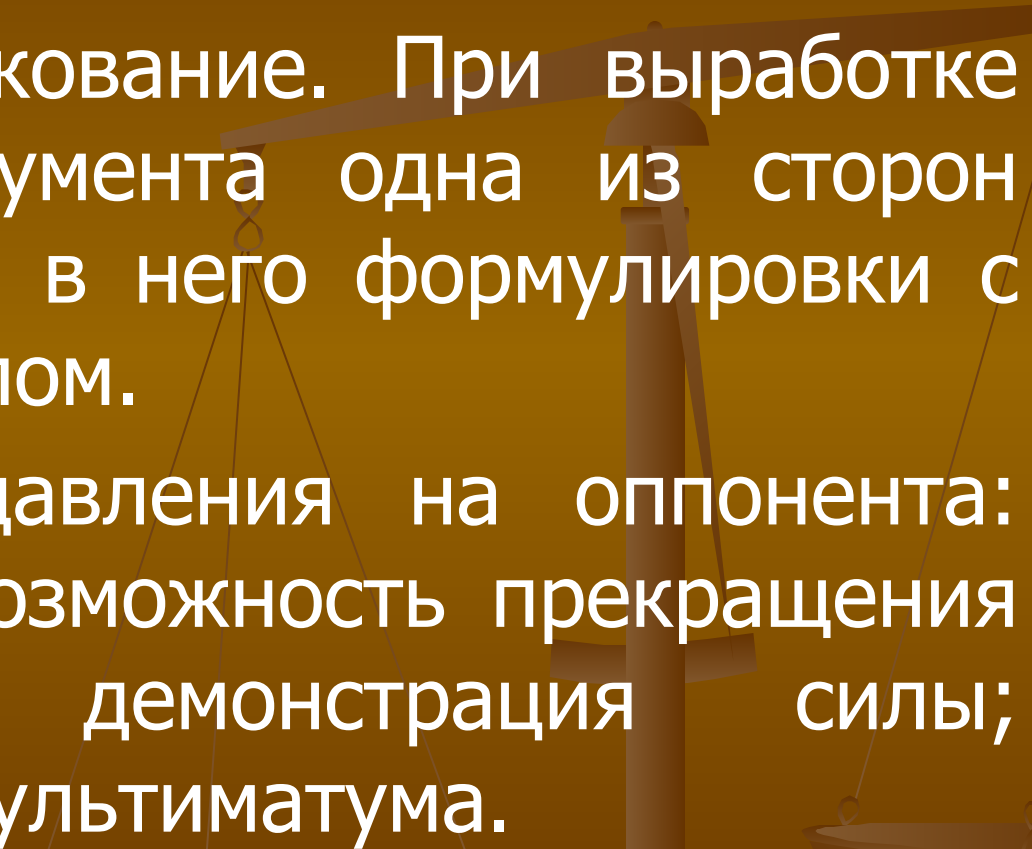
4. «Саями» информация предоставляется оппоненту очень маленькими порциями, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

5. «Палочные доводы» используется тогда, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента.

Приемы используемые при позиционном торге:

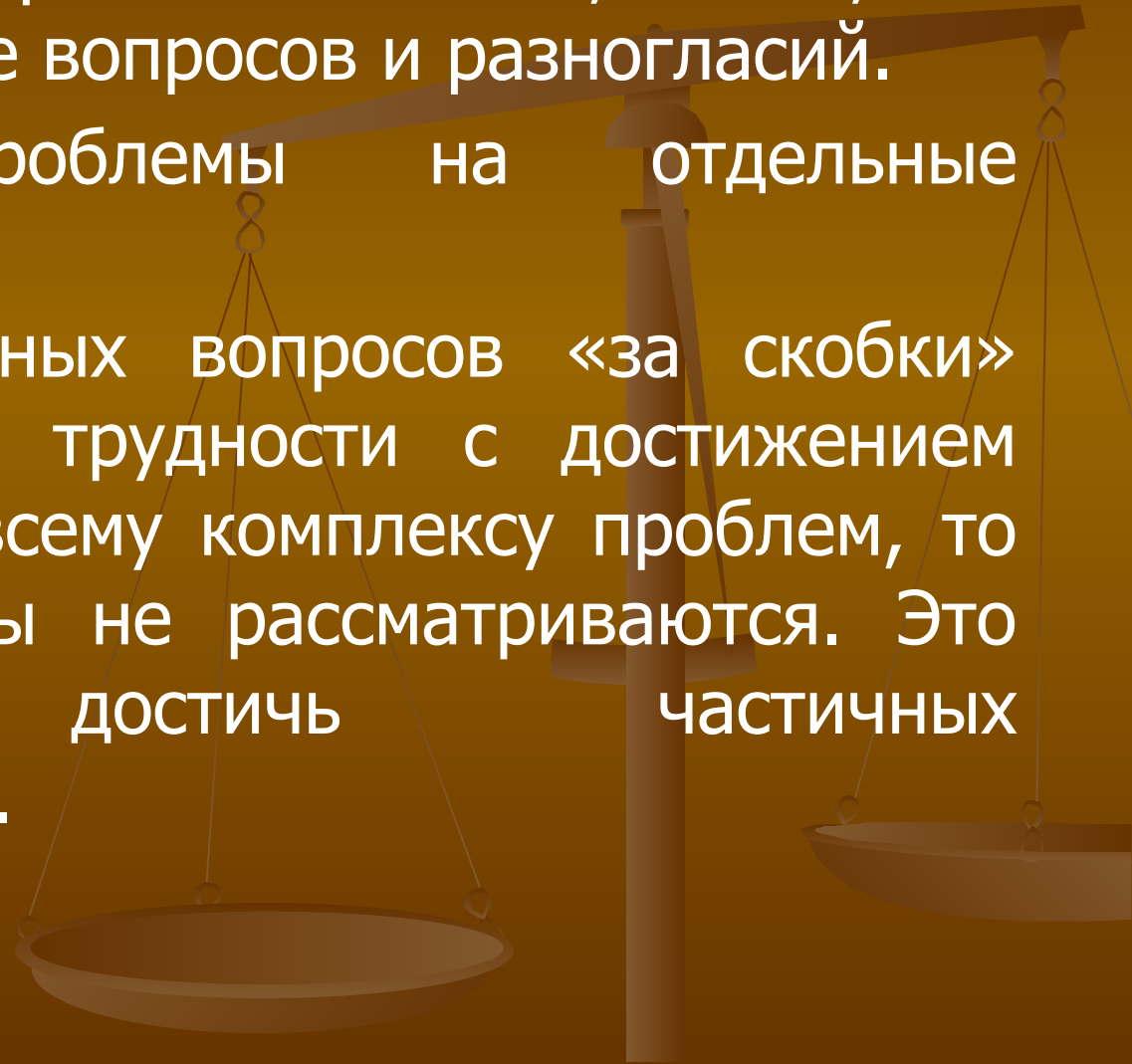
6. «Преднамеренный обман» используется либо для достижения, либо для избегания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации, сообщение заведомо ложной информации; отсутствие намерений выполнять условия соглашения.
7. Выдвижение требований по возрастающей.если согласиться, то выдвигаются новые требования.

Приемы используемые при позиционном торге:

8. Выдвижение требований в последнюю минуту.
 9. Двойное толкование. При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом.
 10. Оказание давления на оппонента: указание на возможность прекращения переговоров; демонстрация силы; предъявления ультиматума.
- 

Приемы, используемые при конструктивных переговорах

- Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Начинать, с того, что вызывает меньше вопросов и разногласий.
- Разделение проблемы на отдельные составляющие.
- Вынесение спорных вопросов «за скобки» если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем, то спорные вопросы не рассматриваются. Это позволяет достичь частичных договоренностей.

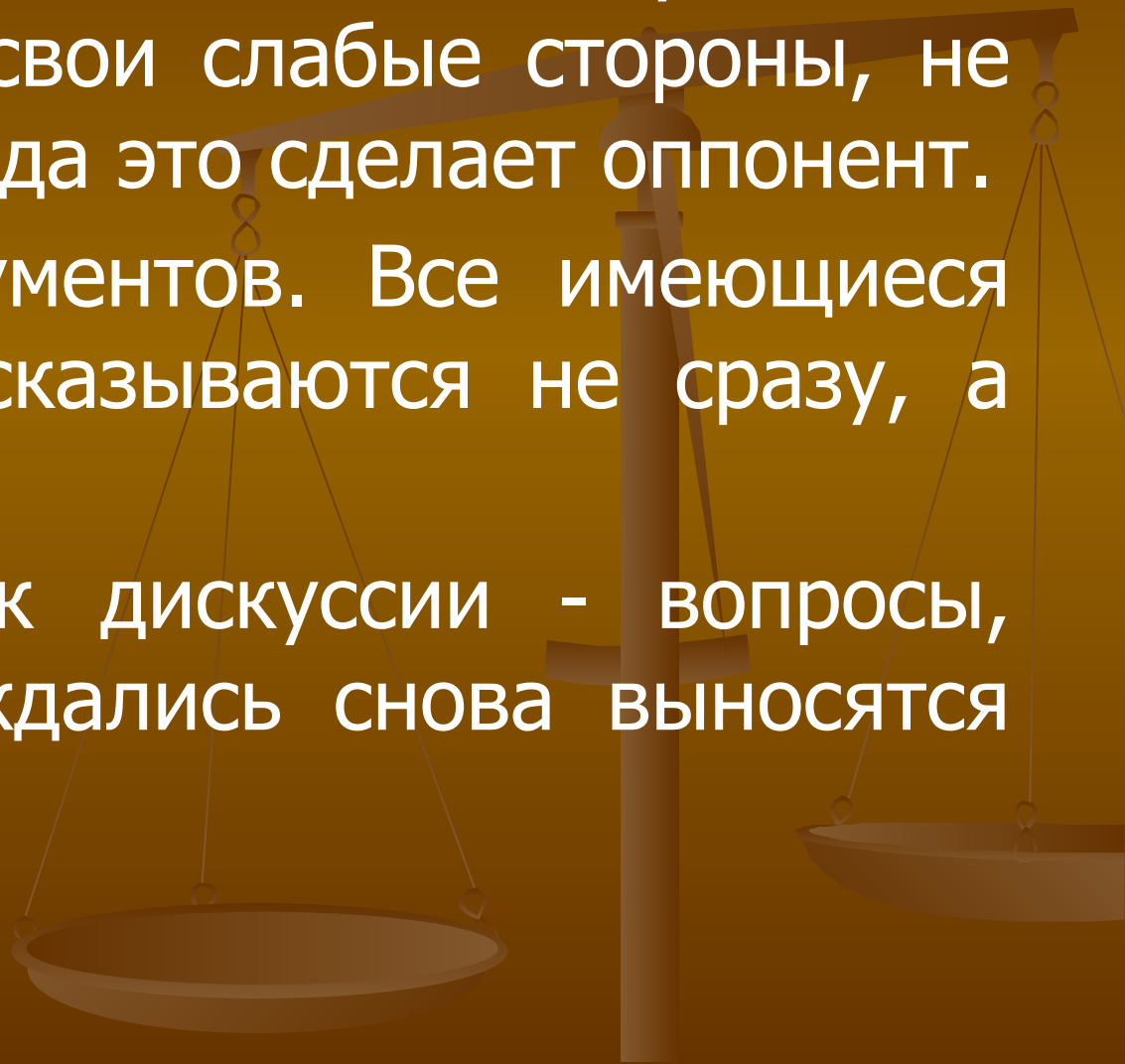


Приемы, используемые при конструктивных переговорах

- «Один режет, другой выбирает» основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить, а другому – выбрать из двух частей одну. Смысл: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.
- Подчеркивание общности, что объединяет – решить проблему.

Приемы, носящие двойственный характер

- **Опережение возражений** участник, переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент.
- **Экономия аргументов.** Все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно.
- **Возвращение к дискуссии** - вопросы, которые обсуждались снова выносятся на повестку.



Приемы, используемые при конструктивных переговорах

- Пакетирование несколько вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению вместе (в виде пакета).
- Блоковая тактика заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком.
- Уход - перевод обсуждения на другую тему, или просьба отложить рассмотрение проблемы.

Вывод

- Переговоры могут достичь своей цели только в том случае, если их участники искренни в стремлении к совместному поиску решения проблемы. В противном случае стороны скорее демонстрируют решительность, чем стремятся найти решение.

