

Тема 7

Управление переговорами

Вопросы:

1. Три способа взаимодействия людей
2. Три стратегии ведения переговоров
3. Метод принципиальных переговоров
4. Базовые элементы метода принципиальных переговоров

Источники

- **Роджер Фишер, Уильям Юри.** Путь к согласию или Переговоры без поражения. М.: Наука, 1990.
- **Роджер Фишер, Дэнни Эртель.** Подготовка к переговорам. М.: ИИД «Филинь», 1996.
- **Даниэль Дэна.** Преодоление разногласий. Как улучшить взаимоотношения на работе и дома. – СПб., 1994.

Три способа взаимодействия:

- Диктат
- Уступка
- Переговоры (ситуация равноправия)

Переговоры – это практический метод достижения соглашения.

• Три стратегии ведения переговоров

• Мягкий подход

- Участники - друзья
- Цель – соглашение
- Метод – делать уступки
- Доверять оппоненту
- Легко сдавать свои позиции
- Настаивать на сохранении отношений
- Поддаваться давлению

• Жёсткий подход

- Участники - враги
- Цель - победа
- Добиваться уступок
- Не доверять оппоненту
- Жёстко стоять на своей позиции
- Настаивать на своих позициях
- Использовать давление

• Принципиальный подход

- Участники – коллеги , решающие проблему.
- Цель – решение проблемы
- Отделить людей от проблемы
- НЕ зависеть от степени доверия
- Исходить из взаимных интересов, а не из позиций

Метод принципиальных переговоров

(разработан в Гарварде)

- Искать взаимную выгоду везде, где возможно.
- Если невозможна взаимная выгода, искать **объективную** (т.е., независящую от каждой стороны) основу для решения.

Как не надо вести переговоры

1. Не поддавайтесь эмоциям.
2. Не приписывайте оппоненту плохих черт.
3. Не делайте оппонента виноватым. Разделите с ним вину.
4. Избегайте критических замечаний.
5. Не задевайте его личности. Дайте возможность оппоненту «спасти лицо».

Базовые элементы метода ПП

- **Люди** (Мягкое отношение к людям. Разбираться с проблемой, а не с людьми). (Ссориться из-за пищи, или вместе добывать её)
- **Интересы** (сосредоточиться на интересах, а не на позициях)
- **Варианты** (разрабатывать взаимовыгодные варианты решения проблемы)
- **Критерии** (настаивать на объективных критериях)

Как улучшить взаимоотношение с оппонентом?

•Что не в порядке?

- Каковы причины недопонимания?
- Почему нет доверия?
- Почему возникает давление одной из сторон?
- Почему нет уважения?
- Что выступает причиной эмоционального расстройства?

•Что я могу сделать?

- Чтобы лучше понять их
- чтобы показать свою надёжность?
- чтобы перейти к убеждению
- Чтобы показать уважение
- Чтобы сбалансировать эмоции и разум

Определить участников переговоров

- Люди на моей стороне
 - Члены группы
 - Начальники
 - Другие
- Люди на их стороне
 - Члены группы
 - Начальники
 - Другие

Выяснить интересы сторон

- **Мои**
 - Личные интересы

- **Деловые**
 - (экономические,
 - Неэкономические)

**С моей
стороны**

- **Их**
 - Личные интересы
 - Деловые

С их стороны

- Других

Выяснить причины и вес интересов

- Важные интересы
 - Мои интересы
 - «Их» интересы
- Причины важности

- Их относительный вес (в %)

Перечислить возможные способы удовлетворения интересов **обеих** сторон

- **Наши интересы**

- Очень важные интересы
- Менее важные интересы
- **Возможные варианты**

- **Их интересы**

- Очень важные интересы
- Менее важные интересы

Искать способы совместного выигрыша

• Их

Мои

• Перечень навыков и ресурсов

• Объединение одинаковых навыков и ресурсов

• Объединение разных навыков и ресурсов

Четыре шага поиска вариантов решения проблемы

- Шаг 1: В чём состоит проблема?
- Шаг 2: В чём её причины?
- Шаг 3: Поиск общих подходов к её решению
- Шаг 4: Выработка конкретных рекомендаций

Мои альтернативы

(если совместного решения проблемы не будет)

- Возможные альтернативы

- Альтернатива 1
- Альтернатива 2

- **Плюсы**

- **Минусы**

Альтернативы оппонента

(если совместного решения проблемы не будет)

- Возможные альтернативы

- Альтернатива 1

- Альтернатива 2

- **Плюсы**

- **Минусы**

Как повысить доверие к вашим предложениям?

- **Законы**
- **Прецеденты**
- **Принципы**
- **Тенденции** (например, в ценах или объединениях)

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают

15 рекомендаций по управлению конфликтом

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. **Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.**
8. **Обращение к фактам, а не к эмоциям.**
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера.
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру по ее прояснению.
1. Предложение рассмотреть альтернативные решения.
2. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.
3. Повышение значимости партнера.
4. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.
5. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).